

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ВОЛОХОВА АНАСТАСІЯ ЛЕОНІДІВНА

УДК 339.9:658:005.35:658.8:005.336.3(100)

ДИСЕРТАЦІЯ
**УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ ІДЕНТИЧНІСТЮ БРЕНДУ
БАГАТОНАЦІОНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Спеціальність 292 — Міжнародні економічні відносини

Подається на здобуття наукового ступеня **доктора філософії**

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ **Волохова А. Л.**

Науковий керівник: **Лук'яненко Ольга Дмитрівна**, д.е.н., доцент

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Волохова А.Л. Управління корпоративною ідентичністю бренду багатонаціональних підприємств. — Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії з економіки за спеціальністю 292 «Міжнародні економічні відносини». — Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Київ, 2025.

Дисертацію виконано згідно з тематичними планами науково-дослідних робіт кафедри міжнародного менеджменту при викладанні дисциплін «Глобальна економіка», «Міжнародний бізнес» та «Міжнародний менеджмент» і присвячено дослідженню теоретичних і прикладних засад аналізу, формування та управління корпоративною ідентичністю бренду багатонаціональних підприємств.

У поданій дисертації досліджено теоретичні, методологічні та прикладні засади корпоративної ідентичності бренду (КІБ) у діяльності багатонаціональних підприємств (БНП) з особливим акцентом на інтегративній ролі корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) як об'єднувальної логіки формування, управління та легітимації ідентичності на міжнародних ринках. У роботі концептуалізовано міждисциплінарну екосистему КІБ, розроблено оригінальні теоретичні моделі та здійснено їх емпіричну валідацію як на макрорівні міжнародної конкурентоспроможності, так і на мікрорівні внутрішньої узгодженості зацікавлених сторін. На основі всебічного кейс-дослідження компанії Gulfcrafts (Катар) продемонстровано, як КСВ-орієнтована ідентичність реалізується на практиці через сталий дизайн і виробничі процеси, інновації, системи комунікацій та участь працівників. У контексті зростання глобальних економічних і суспільних очікувань щодо відповідальності та сталості, дисертація пропонує своєчасні наукові та прикладні рішення для БНП, що прагнуть до конкурентних переваг і легітимності в умовах складного міжнародного середовища.

Метою дисертації є розроблення та емпірична валідація комплексної моделі корпоративної ідентичності бренду багатонаціональних підприємств, основаної на

принципах КСВ та інтегрованої за стратегічними, культурними, комунікативними та інституційними вимірами з метою посилення конкурентоспроможності, автентичності та довіри стейкхолдерів. Об'єктом дослідження є процес формування й управління корпоративною ідентичністю бренду багатонаціональних підприємствах в умовах глобалізації та зростаючих вимог до КСВ. Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та прикладні аспекти КСВ-орієнтованої КЕБ, включаючи внутрішні стимули, зовнішні механізми легітимації, результати ідентичності та міжнародну конкурентоспроможність.

За результатами дослідження корпоративну ідентичність бренду інтерпретовано як багатовимірну систему, що втілює стратегічні наміри, культурні цінності, символічні репрезентації, комунікативні патерни та поведінкові прояви підприємства. На відміну від попередніх підходів, які трактували ідентичність переважно як візуальну або комунікаційну категорію, дисертація доводить, що КІБ є цілісним стратегічним активом, який відображає призначення компанії, її організаційну етику та нормативні зобов'язання. Міждисциплінарний характер дослідження, що інтегрує маркетинг, стратегічний менеджмент, організаційну поведінку, психологію, семіотику, культурологію та теорію міжнародного бізнесу, забезпечив комплексне розуміння формування, реалізації та сприйняття ідентичності на різних рівнях підприємства.

У роботі подано розширене теоретичне обґрунтування взаємозв'язку між корпоративною ідентичністю бренду та КСВ, продемонстровано, що відповідальність є не лише репутаційною надбудовою, а й конститутивним елементом, який формує автентичність ідентичності, стратегічну орієнтацію, інноваційну поведінку та легітимність серед стейкхолдерів. Показано, що КСВ-орієнтована ідентичність впливає на конкурентну диференціацію, внутрішню узгодженість працівників, культурну єдність, комунікативну чіткість та довіру до підприємства на міжнародних ринках. Синтезуючи найвпливовіші моделі ідентичності з науковою школою CSR та теоріями міжнародного бізнесу, дисертація формує уніфіковану теоретичну екосистему, у межах якої ідентичність формується під впливом глобальних інституційних очікувань відповідальності та сталості.

Ключовим теоретичним внеском дисертації є розроблення двох взаємопов'язаних концептуальних моделей, які разом формують теоретичний фундамент для розуміння КІБ у багатонаціональних підприємствах. Перша — Модель базових компонентів КІБ, у якій визначено та обґрунтовано п'ять ключових складових корпоративної ідентичності бренду: стратегічний намір, організаційну культуру, символічну репрезентацію, комунікацію та поведінку, а також сприйняту автентичність і послідовність. Ці компоненти відображають структурні та функціональні характеристики ідентичності, виражені через місію, цінності, символи, взаємодії зі стейкхолдерами та узгодженість заявлених і реалізованих дій.

Друга фундаментальна модель — тривимірна екосистемна модель корпоративної ідентичності бренду, у якій корпоративна ідентичність бренду розглядається як багатовимірний та еволюційний феномен, а не статична характеристика, і описується як стратегічний інструмент, поведінкова конструкція та динамічний процес. Модель також охоплює три аналітичні виміри: комунікативний (семіотика, смислотворення, корпоративні комунікації), стратегічний (ідентичність як інструмент управління та конкурентного позиціонування) та організаційний (ідентичність як поведінкова практика, що ґрунтується на культурі, рутині і процесах). У сукупності ці виміри розташовують КІБ у динамічній екосистемі, сформованій внутрішніми здібностями, взаємодіями зі стейкхолдерами та інституційним середовищем.

Ці дві моделі — структурна та екосистемна — спільно формують основу для розроблення КСВ-орієнтованої моделі КІБ. Їх інтеграція демонструє, що ідентичність виникає у взаємодії стратегічного наміру, культурних засад, символічного вираження, поведінкових практик і комунікативних процесів, а КСВ пронизує та видозмінює кожен з елементів. Поєднання структурного та динамічного підходів забезпечує комплексну теоретичну систему для пояснення формування, реалізації та легітимації корпоративної ідентичності бренду у глобальному середовищі.

Методологічно дисертація ґрунтується на змішаному підході, що поєднує якісні та кількісні інструменти. Загальнонаукові методи (аналіз, синтез, індукція, дедукція, аналогія, порівняння, абстрагування, систематизація, класифікація) забезпечили

логічний апарат для теоретичної побудови. Спеціальні методи включали морфологічний та історико-логічний аналіз для уточнення понять, контент-аналіз і семіотичний аналіз для інтерпретації символічних маркерів та комунікаційних матеріалів, а також система інтерв'ю. Кількісні методи (описова статистика, кореляційний аналіз, економетричне моделювання) застосовані для опрацювання опитувань та макроекономічних даних. Дизайн дослідження поєднує макрорівневий економетричний аналіз 71 багатонаціонального виробничого підприємства з мікрорівневими опитуваннями працівників, інтерв'ю з менеджерами та етнографічними спостереженнями в Gulfcrafts.

Вагомим емпіричним внеском є аналіз зв'язку між рівнем КСВ і експортною діяльністю БНП. Доведено, що компанії систематично інвестують у науково-дослідні та конструкторські розробки як складову КСВ та інноваційної діяльності, що засвідчує довгостроковий стратегічний характер відповідальної ідентичності. Показано позитивний вплив віку компанії на експортну результативність та визначено ключову роль глобальної мережевої інтегрованості та екосистемної взаємопов'язаності, які виявилися важливішими за рівень економічного розвитку країни походження.

На мікрорівні кейс компанії Gulfcrafts надає глибоке емпіричне підтвердження практичної реалізації КСВ-орієнтованої ідентичності. Опитування засвідчило високу внутрішню узгодженість щодо цінностей бренду, ґрунтовне розуміння КСВ-зобов'язань і визнання інноваційності та адаптивності як ключових драйверів ідентичності. Інтерв'ю з менеджментом показали, що КСВ впливає на стратегічні рішення, культуру, комунікації та операційні процеси. Сталий дизайн та виробничі практики (ефективність матеріалів, довговічність, реверсивна логістика, управління життєвим циклом, цикли безперервних інновацій) демонструють, як КСВ формує автентичність ідентичності. Модульність у виставковій індустрії визначено як символічний прояв сталості, гнучкості та інноваційності.

Одним із ключових наукових результатів є розроблення та операціоналізація Вимірів результативності ідентичності (диференціація, послідовність, автентичність, релевантність) у рамках системи ключових показників ефективності, що дозволяє

оцінювати внутрішню ефективність управління ідентичністю та пов'язувати сприйняття співробітників зі стратегічними результатами.

Наукова новизна дисертації полягає у розробленні нових теоретичних моделей, методологічних інструментів та міждисциплінарних інтеграцій. Модель базових компонентів КІБ, тривимірна екосистемна модель корпоративної ідентичності бренду та КСВ-орієнтована модель КІБ формують перші цілісні теоретичні рамки, що пов'язують формування ідентичності, інтеграцію CSR та міжнародну конкурентоспроможність. Виміри результативності ідентичності представляють новий прикладний інструмент оцінювання СБІ. Також поглиблено розуміння модульності як стратегічної практики ідентичності та переосмислено корпоративну дипломатію як прояв КСВ-орієнтованої ідентичності.

Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості застосування розроблених моделей, методів та емпіричних висновків багатонаціональними підприємствами, органами влади та галузевими організаціями. КСВ-орієнтована модель КІБ забезпечує структурований підхід до інтеграції відповідальності в управління ідентичністю. Система ключових показників ефективності підтримує внутрішню діагностику та зовнішній бенчмаркінг. Сталий дизайн і виробничий цикл забезпечує інструменти для практичної реалізації КСВ. Макрорівневі результати доводять вплив КСВ на експорт, а кейс компанії Gulfcrafts демонструє приклад реалізації відповідальної ідентичності на практиці.

Узагальнюючи, дисертація доводить, що корпоративна ідентичність бренду багатонаціональних підприємств має розглядатися та управлятися як КСВ-орієнтована конструкція, інтегрована у стратегію, культуру, комунікацію та інституційну легітимність. Розроблені теоретичні моделі, методологічні підходи та емпіричні результати формують системну основу для розуміння того, як ідентичність формує та відображає глобальні очікування щодо відповідальності та сталості. КСВ-орієнтована ідентичність посилює диференціацію, автентичність і конкурентоспроможність, поєднуючи внутрішню узгодженість із зовнішньою легітимністю, операційні практики зі символічним вираженням та інновації з етичною відповідальністю. Таким чином, дисертація робить подвійний внесок: у

розвиток міждисциплінарної теорії КІБ та у вдосконалення управлінських практик формування сталих, конкурентоспроможних і відповідальних ідентичностей у складному глобальному середовищі XXI століття.

Результати дисертації впроваджено у діяльність Gulfcrafts Co. WLL (Катар), де елементи КСВ-орієнтованої моделі КІБ, системи ключових показників ефективності та сталого виробничого циклу інтегровано у просторовий брендинг, виробництво та внутрішню комунікацію. Їх також застосовано в IFP Group (Катар) для організації сталих виставок та у Mangusteen LLC Events & Brand Experiences (Катар) у сфері модульного дизайну та відповідального брендингу. Основні положення дослідження представлено на Qatar CSR Summit 2024, Project Qatar Innovations and Technology Conference 2024, Qatar Event Show Forum 2025, а також на низці українських та міжнародних наукових конференцій.

Ключові слова: корпоративна ідентичність бренду, багатонаціональне підприємство, управління, бізнес-для-бізнесу, міжнародний бізнес, корпоративна соціальна відповідальність, сталий розвиток, маркетинг, бренд, управління брендом, поведінкова економіка, поведінка споживачів, етичне споживання, стейкхолдери, експорт.

ABSTRACT

Volokhova A. L. Corporate Brand Identity Management in Multinational Enterprises.
– Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in Economics, specialty 292 “International Economic Relations”. — Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, 2025.

The dissertation was performed according to the thematic plans of research works of the Department of International Management in the teaching of the academic disciplines “Global Economy”, “International Business”, “International Management”, and is devoted to the study of theoretical and applied principles of analysis, formation and management of corporate brand identity of multinational enterprises.

In the presented dissertation, the theoretical, methodological, and applied foundations of corporate brand identity (CBI) in multinational enterprises (MNEs) are investigated, with a particular focus on the integrative role of corporate social responsibility (CSR) as the unifying logic of identity formation, management, and validation across international markets. The dissertation conceptualizes an interdisciplinary ecosystem of CBI, develops original theoretical models, and provides empirical validation at both the macroeconomic level of multinational competitiveness and the microeconomic level of internal stakeholder alignment. Through a comprehensive case study of Gulfcrafts company (Qatar), the dissertation demonstrates how CSR-driven identity is operationalized in practice through sustainable design and manufacturing processes, modular innovation, communication systems, and employee engagement. As global economic and societal expectations shift toward responsibility and sustainability, the research offers timely scientific and practical solutions for MNEs seeking competitive advantage and legitimacy in complex international environments.

The purpose of the dissertation is to develop and empirically validate a comprehensive CSR-driven corporate brand identity model for multinational enterprises, integrating strategic, cultural, communicative, and institutional dimensions to strengthen competitiveness, authenticity, and stakeholder trust. The object of the research is the process of corporate brand identity formation and management in multinational enterprises under globalization and rising CSR demands. The subject of the research consists of theoretical, methodological, and applied aspects of CSR-driven CBI, including internal drivers, external legitimacy mechanisms, identity performance outcomes, and international competitiveness.

According to the results of the research, the concept of corporate brand identity is interpreted as a multidimensional system that embodies the strategic intent, cultural values, symbolic representations, communication patterns, and behavioural manifestations of the enterprise. In contrast to earlier studies that treated brand identity as a visual or communicative construct, the dissertation substantiates CBI as a holistic strategic asset reflecting the company's purpose, organizational ethos, and normative commitments. The interdisciplinary investigation integrates marketing, strategic management, organizational behaviour, psychology, semiotics, cultural studies, and international business theory,

enabling a comprehensive understanding of how identity is formed, enacted, and perceived at different levels of the enterprise.

The work offers an expanded theoretical understanding of the relationship between corporate brand identity and CSR, demonstrating that responsibility is not merely a reputational addition but a constitutive element that shapes identity authenticity, strategic orientation, innovation behaviour, and stakeholder legitimacy. CSR-driven identity is shown to influence competitive differentiation, employee alignment, cultural cohesion, communicative clarity, and the credibility of the firm in international markets. By synthesizing the most influential identity frameworks with CSR academic community and international business theories, the dissertation constructs a unified theoretical ecosystem in which identity is fundamentally shaped by global institutional expectations of responsibility and sustainability.

A key theoretical contribution of the dissertation is the development of two interrelated conceptual models that together form the theoretical foundation for understanding corporate brand identity in multinational enterprises. The first is the CBI Core Components Model, which identifies and substantiates five essential components of corporate brand identity: Strategic Intent, Organizational Culture, Symbolic Representation, Communication and Behaviour, and Perceived Authenticity and Consistency. These components, grounded in interdisciplinary literature and supported by empirical evidence, capture the structural and functional attributes of identity as expressed through purpose, cultural values, symbolic elements, stakeholder interactions, and the coherence between a company's commitments and actions.

The second foundational model is the 3D CBI Ecosystem Model, which conceptualizes corporate brand identity as a multidimensional and evolving phenomenon rather than a static attribute, expressing CBI as a Strategic Tool, a Behavioural Construct, and a Dynamic Process. The model also views CBI through three analytical dimensions: the communicative dimension, which encompasses semiotics, meaning-making, and corporate communications; the strategic dimension, which reflects identity as a managerial and competitive tool linked to long-term positioning; and the organizational dimension, which frames identity as a behavioural construct rooted in internal culture, routines, and practices.

Together, these dimensions situate CBI within a dynamic ecosystem shaped by internal capabilities, stakeholder interactions, and institutional environments.

These two models, one structural and one ecosystemic, jointly provide the theoretical basis upon which the CSR-Driven CBI Model is constructed. Their integration demonstrates how CBI emerges from the interaction of strategic intent, cultural foundations, symbolic expression, behavioural practices, and communicative processes, while also showing how CSR permeates and reshapes each of these elements. By linking the structural components of identity with its dynamic and contextual nature, the dissertation offers a comprehensive theoretical system that explains how corporate brand identity is formed, enacted, and legitimized in the global environment.

Methodologically, the dissertation employs a mixed-methods approach that integrates qualitative and quantitative tools. General scientific methods such as analysis, synthesis, induction, deduction, analogy, comparison, abstraction, systematization, and classification provided the conceptual and logical framework for theoretical synthesis. Special analytical methods included morphological and historical-logical analysis for conceptual clarification, content and semiotic analysis for interpreting symbolic markers and communication materials, and qualitative coding for processing interview data. Quantitative methods such as descriptive statistics, inferential analysis, correlation analysis, and econometric modeling were applied to survey data and macroeconomic indicators. The research design combines macro-level econometric analysis of 71 multinational manufacturing companies with micro-level employee surveys, managerial interviews, and ethnographic insights within the Gulfcrafts case study. This triangulation ensures the validity, reliability, and depth of the findings while connecting abstract theoretical constructs to measurable empirical outcomes.

One of the significant empirical contributions is the macroeconomic analysis demonstrating the link between CSR engagement and export performance among multinational manufacturing companies. The dissertation shows that companies consistently invest heavily in R&D as part of their CSR and innovation agenda, suggesting that responsible identity is not a short-term marketing initiative but a long-term strategic commitment. Although R&D intensity shows modest short-term statistical significance, its persistence across firms confirms its strategic importance. The analysis also demonstrates

that company age contributes positively to export performance, reflecting accumulated reputation and institutional networks, while highlighting that younger firms may possess greater agility for CSR integration. Crucially, the results reveal that the economic development of the home country is not a decisive factor in export competitiveness; rather, global network integration and transnational ecosystem connectivity significantly shape international success. These findings empirically validate CSR-driven identity as a determinant of legitimacy and competitiveness in global markets.

At the micro level, the case study of Gulcrafts provides rich empirical material demonstrating how CSR-driven identity is operationalized within an MNE context. The employee KPI survey conducted within the company confirmed strong internal alignment with brand values, high recognition of CSR commitments, and clear perception of innovation and adaptability as identity drivers. Interviews with management provided additional depth, showing that CSR shapes strategic decision-making, organizational culture, communication practices, and internal processes. The integration of sustainable design and manufacturing principles, ranging from material efficiency and durability to reverse logistics, end-of-life management, and continuous innovation loops, demonstrates how CSR commitments translate into daily operations and reinforce identity authenticity. The dissertation further conceptualizes modularity in the exhibition and events sector not merely as a technical solution but as a symbolic expression of sustainability, adaptability, and innovation that enhances both operational efficiency and stakeholder trust. These insights underline the practical and theoretical value of CSR-driven CBI in dynamic international environments.

One of the key scientific results is the development and operationalization of the Identity Performance Dimensions: Differentiation, Consistency, Authenticity, and Relevance, linked to a comprehensive KPI framework. This framework measures the internal effectiveness of identity management and connects employee perceptions with strategic-level outcomes. It offers a replicable tool for MNEs seeking to evaluate and strengthen their corporate brand identity while ensuring CSR authenticity. The framework proved effective in the Gulcrafts case study, revealing high coherence between identity commitments and lived practices across the organization.

The dissertation's scientific novelty lies in the development of new theoretical models, methodological tools, and interdisciplinary integrations. The CBI Core Components Model, 3D-CBI Ecosystem Model and the CSR-driven CBI Model represent the first comprehensive frameworks linking identity formation, CSR integration, and international competitiveness. The Identity Performance Dimensions offer a new practical tool for measuring CBI outcomes. The dissertation also advances understanding of modularity as a strategic identity practice and reframes corporate diplomacy as an extension of CSR-driven identity.

The practical significance of the obtained results lies in the applicability of the theoretical models, methodological instruments, and empirical findings for multinational enterprises, policymakers, and industry organizations. The CSR-driven CBI Model provides a structured approach for integrating responsibility into identity management, ensuring authenticity, consistency, and competitive differentiation. The KPI framework supports internal diagnostics and external benchmarking. The sustainable design and manufacturing flow offers actionable tools for operationalizing CSR commitments in production processes. The macroeconomic findings demonstrate the importance of CSR for export competitiveness, informing trade and industrial policy. The Gulfcrafts case study serves as a practical example of how CSR-driven identity can be implemented in manufacturing, design, communications, and stakeholder engagement.

Overall, the dissertation confirms that corporate brand identity in multinational enterprises must be understood and managed as a CSR-driven construct that integrates strategy, culture, communication, and institutional legitimacy. The theoretical models, methodological approaches, and empirical findings developed in this research provide a comprehensive foundation for understanding how identity shapes, and is shaped by, global expectations of responsibility and sustainability. The study demonstrates that CSR-driven identity strengthens differentiation, authenticity, and competitiveness by linking internal alignment with external legitimacy, operational practices with symbolic representation, and innovation with ethical responsibility. The dissertation thus makes a dual contribution: to academic community by advancing interdisciplinary theory of CBI, and to managerial

sphere by offering actionable tools for building sustainable, competitive, and responsible identities in the complex global environment of the twenty-first century.

The results of the dissertation have been introduced into the activities of Gulfcrafts Co. WLL (Qatar), where elements of the CSR-driven CBI Model, KPI framework, and sustainable design flow have been integrated into space branding, manufacturing processes, and internal brand alignment initiatives. They have also been applied by IFP Group (Qatar) in the organization of sustainable exhibitions and events, and by Mangusteen LLC Events & Brand Experiences (Qatar) in the development of modular design and responsible branding concepts. The research findings were presented at the Qatar CSR Summit 2024, Project Qatar Innovations and Technology Conference 2024, Qatar Event Show Forum 2025, and several Ukrainian and international academic conferences.

Keywords: corporate brand identity, multinational enterprise, management, business-to-business, international business, corporate social responsibility, sustainability, marketing, brand, brand management, behavioural economics, consumer behaviour, ethical consumption, stakeholders, export.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

У періодичних наукових виданнях, проіндексованих у базах даних Scopus та / або Web of Science:

1. Vostriakov O., Volokhova L., Volokhova G., Volokhova A. Ethical Corporate Communications Management: Example of Ukrainian Brewing Industry. *TEM Journal*, 2021, 10(3), P. 1155-1165. DOI: <https://doi.org/10.18421/TEM103-20> (Scopus, Web of Science; 1,5 д.а., з них особисто автору – 0,4 д.а., а саме: Introduction; Literature Review and Conceptual Framework: Ethical Corporate Identity, Ethical Corporate Communications & Responsible Consumer Behaviour; Corresponding Author of the Publication).

У наукових фахових виданнях України:

2. Volokhova A. CSR-Driven Corporate Brand Identity as a Systematic Asset for International Competitiveness. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2025. Вип. 5(82). С. 381-387. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.82-59> (0,3 д.а.)
3. Volokhova A. Corporate Social Responsibility and Brand Identity Integration in International Context. *Економіка та суспільство*. 2025. №75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-80> (0,3 д.а.)
4. Volokhova A. An Interdisciplinary Ecosystem of Corporate Brand Identity Management in Multinational Enterprises. *Науковий вісник Ужгородського національного університету, серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2025. Вип. 55. С. 41-48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2025-55-6> (0,3 д.а.)

В інших виданнях:

5. Volokhova A. Crafting Brand Experience for Ethical-Luxury. *Modern Science*. 2015. No 6. P. 21-31. (0,5 д.а.)
6. Volokhova G., Volokhova A. Corporate Identity of Blockchain-Based Companies. *Sustainable development under the conditions of European integration: collective monograph*. Ljubljana: VŠPV, Visoka šola za poslovne vede. 2019. P. 448–458. (0,8 д.а., з них особисто автору – 0,4 д.а.)
7. Volokhova A. Modularity as a Strategic Driver of Corporate Brand Identity in Global Exhibitions. *The Economic System Under Global Challenges: Proceedings of the International Scientific-Practical Conference*. Kaunas: Klaipeda University, 2025. P. 119- 122. (0,2 д.а.)
8. Volokhova A. Designing Responsibility: How Sustainable Manufacturing Shapes Corporate Brand Identity in Multinational Enterprises. *The Economy Today: Current Issues and Transformational Processes: Proceedings of the International Scientific Conference*. Leipzig: Leipzig University, 2025. P.182-185. (0,2 д.а.)

9. Volokhova A. Corporate Diplomacy as an Essential Component of Corporate Brand Identity: The Example of SwissQ. *Світове господарство та міжнародні економічні відносини в контексті глобальних викликів суспільства*: матеріали доповідей Міжнародної наук.-практ. конф. Ужгород: Ужгородський національний університет, Національний інститут стратегічних досліджень України та Економічний університет в Братиславі, 2025. С. 197-200. (0,2 д.а.)
10. Volokhova A. Conceptualization of the Corporate Brand in Multinational Enterprises. *Міжнародне економічне співробітництво: Аналіз стану, реалії і проблеми*: матеріали доповідей міжнародної наук.-практ. конф. Ужгород: Ужгородський національний університет, Національний інститут стратегічних досліджень України та Економічний університет в Братиславі, 2024. С. 275-278. (0,2 д.а.)
11. Volokhova A. Cultural Influence on Consumer Perception of Corporate Brand Identity. *Міждисциплінарний дискурс у дослідженні феномену соціального*: зб. матеріалів IV Міжнародної наук.-практ. конф. Київ: Київський національний університет імені Вадима Гетьмана, Університет Вітаутаса Магнуса та Університет Чорногорії, 2023. С. 107-111. (0,2 д.а.)
12. Volokhova, A. Ethical-Luxury Brand Experience as a Vital Component of Sustainable Lifestyle. *Economic Development: Theory, Methodology, Management*: 3rd International Scientific Conference. Budapest - Valencia - Kyiv, 1-9 November, 2015. (0,4 д.а.)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	18
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ БРЕНДУ БАГАТОНАЦІОНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	31
1.1. Теоретична екосистема корпоративної ідентичності бренду.....	31
1.2. Корпоративна ідентичність бренду в контексті стратегічного управління багатонаціональними підприємствами.....	53
1.3. Концептуальні основи корпоративної соціальної відповідальності та її роль у корпоративній ідентичності бренду.....	73
Висновки до Розділу 1.....	92
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ГАЛУЗЕВИЙ КОНТЕКСТ КСВ-ОРІЄНТОВАНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ БРЕНДУ.....	96
2.1. Основи дослідницької стратегії та методологічного підходу.....	96
2.2. Аналіз світового виробничого сектору: визначення, структура та стратегічна динаміка.....	116
2.3. Макроекономічні перспективи КСВ-складової корпоративної ідентичності бренду та конкурентоспроможності експорту.....	141
Висновки до Розділу 2.....	160
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ БРЕНДУ БАГАТОНАЦІОНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ВІД СТРАТЕГІЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ДО СИСТЕМНОГО ВПЛИВУ.....	163
3.1. Інтегрований теоретичний та емпіричний дискурс КСВ-орієнтованої корпоративної ідентичності бренду багатонаціональних підприємств.....	163
3.2. Стратегічна інтеграція КСВ-орієнтованої корпоративної ідентичності бренду в межах організації.....	179
3.3. КСВ-орієнтована корпоративна ідентичність бренду як системний актив міжнародної конкурентоспроможності.....	202
Висновки до Розділу 3.....	216
ВИСНОВКИ.....	219
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	225
ДОДАТКИ.....	251

СПИСОК СКОРОЧЕНЬ

КІБ – Корпоративна ідентичність бренду
БНП – Багатонаціональні підприємства
КСВ – Корпоративна соціальна відповідальність
ESG – Екологічні, соціальні та управлінські виміри
KPI – Ключові показники ефективності
CBBE – Модель клієнтоорієнтованого капіталу бренду
ТСІ – Теорія соціальної ідентичності
ІМК – Інтегровані маркетингові комунікації
ЮНКТАД – Конференція ООН з торгівлі та розвитку
ОЕСР – Організація економічного співробітництва та розвитку
RBV – Теорія ресурсно-орієнтованого підходу
B2C – Бізнес для споживача
B2B – Бізнес для бізнесу
ЦСР – Цілі сталого розвитку
CSRD – Директива про звітність підприємств сталого розвитку
GRI – Глобальна ініціатива зі звітності
R&D – Дослідження та розробки

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Посилення глобалізації, цифрової взаємодії та суспільної усвідомленості сталого розвитку трансформували основи міжнародного бізнесу та маркетингу. У цьому середовищі корпоративна ідентичність бренду (КІБ) постає як центральний механізм, за допомогою якого підприємства формулюють свої цінності, диференціюються та будують довіру з різними стейкхолдерами. Її актуальність виходить далеко за рамки візуальної ідентичності чи маркетингових комунікацій, охоплюючи організаційну культуру, стратегічні наміри та практичні дії, що сигналізують про автентичність. Важливість КІБ посилюється у контексті багатонаціональних підприємств (БНП), які працюють у різномірних культурних, інституційних та регуляторних середовищах. Для цих організацій ідентичність бренду є не лише джерелом диференціації, але й критичним інструментом легітимності, що дозволяє їм орієнтуватися в складних очікуваннях зацікавлених сторін, балансувати між глобальною узгодженістю та локальною адаптивністю та підтримувати довіру на ретельно контрольованих міжнародних ринках. На відміну від національних компаній, БНП повинні постійно вести переговори щодо ідентичності за межами кордонів, що робить їх особливо актуальним та показовим контекстом для вивчення того, як КІБ будується, впроваджується та підтримується.

Актуальність цього дослідження полягає у визнанні того, що корпоративна соціальна відповідальність (КСВ), якщо розглядати її виключно як маркетинговий чи комунікаційний конструкт, недостатня для охоплення складних реалій, з якими стикаються багатонаціональні підприємства (БНП). Натомість, ідентичність корпоративного бренду слід розуміти як багатовимірне, еволюціонуюче явище, яке інтегрує стратегію, культуру, комунікацію та зовнішню легітимність. Водночас, зростаючий суспільний попит на корпоративну соціальну відповідальність (КСВ) підносить відповідальність з другорядного питання до ключового фактора, що визначає конкурентоспроможність та легітимність. КСВ перейшла від філантропічної діяльності до системної основи для вирішення екологічних, соціальних та управлінських (ESG) проблем. Перетин цих двох концепцій: КІБ та КСВ, таким

чином, являє собою одну з найактуальніших та стратегічно значущих областей для міжнародних бізнес-досліджень. Разом КІБ та КСО створюють унікальний конструкт ідентичності, який визначає не лише те, як компанії себе презентують, але й те, як вони діють, впроваджують інновації та беруть участь у глобальних мережах.

Велика кількість академічних досліджень сприяла нашому розумінню цих галузей. У сфері корпоративної ідентичності бренду значна частина наукових праць заклала основу для розуміння ідентичності як багатовимірного конструкту, що інтегрує організаційну стратегію, культуру, комунікацію та сприйняття зацікавлених сторін. Такі дослідники, як Д. А. Аакер, К. Л. Келлер, Дж.-Н. Капферер, М. Дж. Хетч, М. Шульц, Дж. М. Т. Балмер, Т. К. Мелевар та Е. Караосманоглу, наголошували на еволюції корпоративної ідентичності бренду (КІБ) від зосередження на візуальних символах до ширшої стратегічної та організаційної парадигми. Їхній колективний внесок підкреслює, що ідентичність бренду функціонує одночасно як внутрішній компас, що спрямовує поведінку співробітників, і як зовнішній сигнал, що формує довіру та диференціацію зацікавлених сторін на конкурентних ринках. Пізніші роботи, включаючи роботи К. Урде та Х. Амузада Махдіраджі з колегами, ще більше розширили ці розуміння, охопивши контексти взаємодії між підприємствами та динамічне глобальне середовище. Паралельно, внески із суміжних галузей, таких як Дж. Корнеліссен з корпоративних комунікацій, А. Альберт та Д. Веттен з організаційної ідентичності, Г. Таджфел та Дж. Тернер з теорії соціальної ідентичності, а також К. Гірц з семіотичної інтерпретації культури, збагатили розуміння ідентичності як управлінського конструкту, так і соціально вбудованого явища. Разом ці дослідження утверджують корпоративну ідентичність бренду (КІБ) як міждисциплінарну галузь, що вимагає інтеграції маркетингу, організаційних досліджень, комунікацій та міжнародного менеджменту.

У сфері КСВ та її взаємодії з ідентичністю бренду, широке коло вчених колективно сформулювало відповідальність як нормативний обов'язок, так і стратегічний рушій конкурентоспроможності та легітимності. Фундаментальні внески А. Б. Керролла, Р. Е. Фрімена, М. Е. Портера та М. Р. Крамера визначили КСВ як багатовимірну концепцію, яка інтегрує етичні та соціальні імперативи зі

створенням стратегічної цінності. Спираючись на ці перспективи, Д. Маттен, Дж. Мун, А. Г. Шерер, Г. Палаццо, А. Крейн та Л. Дж. Спенс наголосили на інституційних, політичних та управлінських вимірах КСВ у глобальному бізнесі. Паралельні дослідження К. Б. Бхаттачар'ї, С. Сена, Д. Коршуна та С. Агілери підкреслили роль зацікавлених сторін, легітимності та довіри у формуванні відповідальної корпоративної практики. Серед науковців, зокрема С. Бурманн, А. Цеплін, Р. Ду, Х. Перес, І. Родрігес дель Боске, С. Іглесіас, Н. Інд та Х. Шульц, також продемонстрували, що КСВ є не лише інструментом зовнішньої звітності, а й конститутивним елементом КІБ, що безпосередньо впливає на сприйняття автентичності, послідовності та диференціації. У сукупності ця робота підтверджує, що КСВ перетворилася на центральний механізм, за допомогою якого багатонаціональні підприємства формулюють ідентичність свого бренду, розвивають довіру зацікавлених сторін та підтримують легітимність у різних інституційних та культурних контекстах.

У сфері міжнародного бізнесу та управління багатонаціональними підприємствами (БНП) вчені розробили широкий спектр теорій, що пояснюють, як компанії виходять на зарубіжні ринки, організовують діяльність через кордони та підтримують конкурентоспроможність. Фундаментальні внески Д.Г. Лук'яненка, Дж.Г. Даннінга, К.А. Бартлетта та С. Гхошала разом з Дж. Йохансоном та Дж.-Е. Валеном заклали основу для розуміння інтернаціоналізації як балансу між перевагами власності, тиском інтеграційної чутливості та поступовим емпіричним навчанням на іноземних ринках. Спираючись на ці основи, Д.Дж. Тіс, Дж. Кантвелл та А. Вербеке наголошували на динамічних можливостях, інноваціях та рекомбінації знань як ключових рушійних силах міжнародної конкурентоспроможності, тоді як П.В. Біміш зробив внесок у розуміння структур управління та стратегічних альянсів. У сукупності ця робота демонструє, що БНП потребують не лише матеріальних ресурсів, але й узгодженої та адаптивної ідентичності, що дозволяють їм функціонувати в різноманітних інституційних, культурних та конкурентних середовищах.

Наукова робота також спирається на інтелектуальне середовище, сформоване провідними українськими вченими, зокрема Д.Г. Лук'яненком, О.Д. Лук'яненком, М.О. Бурмакою, А. М. Поручником, Ю. М. Столярчук, Л. І. Цимбал, А. В. Федорченко, Ю. С. Ларіною, О. Л. Шевченко, О. В. Востряковим, В. А. Вергуном, О. А. Приятельчук та багатьма іншими, чий внесок у різні сфери міжнародного бізнесу, маркетингу, менеджменту та інституційного розвитку збагатив ширший академічний дискурс і забезпечив цінну основу для розвитку сучасних напрямків досліджень у цій роботі.

Незважаючи на багатство існуючої літератури, залишається явна прогалина в дослідженнях. Більшість досліджень з корпоративної ідентичності бренду розглядають КСВ як інструмент репутації, а не як конститутивний елемент ідентичності, не враховуючи її системної інтеграції в організаційну культуру, стратегію та відносини із зацікавленими сторонами. Водночас, дослідження КСВ часто нехтують її впливом на ідентичність бренду, зосереджуючись натомість на ефективності, дотриманні вимог або легітимності. Більше того, хоча література з управління багатонаціональними підприємствами визнає важливість нематеріальних ресурсів та легітимності, вона рідко операціоналізує КСВ-орієнтовану КІБ як вимірюваний конструкт, пов'язаний з міжнародною конкурентоспроможністю. Ця фрагментація залишає концептуальну та емпіричну порожнечу: нам бракує інтегрованого, міждисциплінарного підходу, який б пояснював, як формується, впроваджується та підтверджується ідентичність бренду, керована КСВ, у межах багатонаціональних підприємств, і як вона впливає як на практику на мікрорівні, так і на ефективність на макрорівні. Ця відсутність особливо критична для багатонаціональних підприємств, чиє виживання залежить від підтримки легітимності в різних інституційних контекстах, узгодження з культурно різноманітними зацікавленими сторонами та адаптації ідентичності до високо диференційованих ринків. Без комплексного підходу до КСВ-орієнтованої КІБ, багатонаціональні підприємства ризикують зіткнутися з невідповідностями, ослабленням довіри та послабленням конкурентних переваг на світовій арені.

Зв'язок дослідження з науковими програмами, планами та темами. Дана дисертація виконана відповідно до планів науково-дослідницької роботи кафедри

міжнародного менеджменту Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, зокрема науково-дослідницької роботи на тему «Глобальний економічний розвиток в умовах формування цифрового суспільства», номер державної реєстрації 0121U114086. Теоретичні та методологічні положення дисертаційного дослідження використовуються в навчальному процесі Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана при викладанні академічних дисциплін «Глобальна економіка», «Міжнародний бізнес» та «Міжнародний менеджмент» у рамках підготовки студентів першого (бакалаврського) та другого (магістерського) рівнів вищої освіти.

Мета і завдання дослідження. *Метою* цієї дисертаційної роботи було розробити та емпірично перевірити комплексну модель корпоративної ідентичності бренду в багатонаціональних підприємствах, орієнтованої на корпоративну соціальну відповідальність та розробленої для підвищення конкурентоспроможності, легітимності та сталого розвитку на міжнародних ринках.

Для досягнення цієї мети були поставлені такі дослідницькі *завдання*:

- дослідити теоретичні основи корпоративної ідентичності бренду в системі стратегічного управління брендом багатонаціональних підприємств.
- систематизувати ключові наукові підходи до корпоративної соціальної відповідальності та її інтеграції в управління ідентичністю бренду.
- розкрити зв'язок між КСВ-орієнтованою ідентичністю бренду та міжнародною конкурентоспроможністю за допомогою міждисциплінарного аналізу.
- дослідити культурні, психологічні, комунікативні та семіотичні виміри, що формують корпоративну ідентичність бренду в транскордонному контексті.
- діагностувати ефективність ідентичності багатонаціональних підприємств шляхом розробки та застосування ключових показників ефективності (KPI) в опитуваннях та інтерв'ю співробітників.
- сформулювати модель КСВ-орієнтованої корпоративної ідентичності бренду, яка інтегрує внутрішні рушійні сили, зовнішні механізми легітимності та результати діяльності.

- перевірити макроекономічний зв'язок між залученням до КСВ та експортною ефективністю виробничих БНП за допомогою економетричного аналізу.
- валідувати КСВ-КІБ підхід на прикладі Gulfcrafts, демонструючи впровадження принципів сталого розвитку, модульності та інновацій на практиці.
- розробити методологічні рекомендації для багатонаціональних підприємств щодо інтеграції КСВ у ідентичність бренду з метою посилення автентичності, узгодженості та довіри зацікавлених сторін.
- оптимізувати міждисциплінарне розуміння ідентичності корпоративного бренду шляхом впровадження КСВ як об'єднувальної логіки, що поєднує теорію, управлінську практику та міжнародні економічні відносини.

Об'єктом дослідження є процес формування та управління корпоративною ідентичністю бренду в багатонаціональних компаніях в умовах глобалізації та зростаючих вимог до корпоративної соціальної відповідальності.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні основи КСВ-орієнтованої корпоративної ідентичності бренду багатонаціональних підприємств, включаючи її внутрішні рушійні сили, механізми зовнішньої легітимності, результати діяльності та вплив на міжнародну конкурентоспроможність.

Методологія дослідження. Для досягнення мети та завдань дисертації було застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Серед загальних методів були загальнологічні методи: аналіз і синтез, індукція та дедукція, абстракція, аналогія, порівняння, узагальнення, систематизація та класифікація; теоретичні методи: формалізація, моделювання, аксіоматичний та гіпотетично-дедуктивний методи; а також емпіричні методи: спостереження та вимірювання. Їх поєднання забезпечило логічну, теоретичну та емпіричну основу для проведення комплексного та міждисциплінарного дослідження КСВ-орієнтованої корпоративної ідентичності бренду. Ці методи застосовувалися на всіх етапах дослідження для забезпечення теоретичної обґрунтованості, логічної узгодженості та методологічної строгості.

Крім того, було застосовано низку спеціальних аналітичних методів. Морфологічний та історико-логічний аналіз було використано для виявлення суттєвих характеристик корпоративної ідентичності бренду та її взаємозв'язку з корпоративною соціальною відповідальністю. Контент-аналіз та семіотичний аналіз допомогли дослідити корпоративні комунікації, символічні маркери ідентичності та сприйняття зацікавленими сторонами. Поєднання якісного аналізу та описових і логічно-вивідних інструментів було використано для обробки та інтерпретації результатів інтерв'ю з керівництвом та опитування співробітників, тоді як економетричні інструменти були використані в макроекономічному дослідженні виробничих багатонаціональних підприємств для визначення впливу КСВ на експортні показники. Поєднання якісних та кількісних інструментів надало можливість пов'язати теоретичні узагальнення з вимірюваними емпіричними показниками.

Методологія дослідження також керувалася принципами прагматизму, що забезпечувало гнучкість у поєднанні якісних та кількісних підходів і наголошувало на практичній застосовності теоретичних висновків. Було застосовано змішаний методологічний дизайн: на макрорівні для вивчення зв'язку між КСВ та експортними показниками багатонаціональних підприємств використовувалися економетричні методи; на мікрорівні було проведено вбудоване поглиблене тематичне дослідження, доповнене етнографічним елементом, інтерв'ю, документальним аналізом та спостереженням за участю учасників.

Інформаційну базу дослідження складають: нормативні та регуляторні акти у сфері КСВ та корпоративного управління; офіційні статистичні дані (включаючи статистику міжнародної торгівлі та експорту); корпоративні звіти та комунікаційні матеріали багатонаціональних компаній; аналітичні огляди, галузеві звіти та репутаційні рейтинги; академічні публікації; матеріали міжнародних наукових конференцій; а також результати власних опитувань, інтерв'ю, спостережень та етнографічної взаємодії автора з досліджуваною компанією.

Наукова новизна отриманих результатів. Наукова новизна дисертаційної роботи полягає в розробці нових теоретичних моделей, удосконаленні

методологічного інструментарію та подальшому розвитку існуючих концепцій у сфері корпоративної ідентичності бренду, які вперше інтегрують корпоративну соціальну відповідальність як об'єднуючу логіку та демонструють її вплив на конкурентоспроможність та легітимність багатонаціональних підприємств.

Вперше:

– Було концептуалізовано Модель основних компонентів КІБ, яка визначає корпоративну ідентичність бренду як систему, що складається з п'яти основних компонентів: Стратегічний намір, Організаційна культура, Символічна репрезентація, Комунікація та поведінка, а також Автентичність та послідовність. Ця модель встановлює структурну основу ідентичності, пов'язуючи мету, культурні цінності, символічні сигнали, взаємодію зацікавлених сторін і внутрішню та зовнішню узгодженість.

– Було розроблено тривимірну екосистемну модель корпоративної ідентичності бренду, яка позиціонує корпоративну ідентичність бренду як багатовимірну, динамічну та контекстно-залежну конструкцію, виражену в трьох аналітичних вимірах: комунікативному, стратегічному та організаційному. Модель пояснює, як ідентичність функціонує як система творення сенсу, інструмент управління та поведінковий вираз, що формується внутрішніми процедурами та зовнішнім інституційним тиском.

– Було розроблено модель корпоративної ідентичності бренду, керованої КСВ, для багатонаціональних підприємств, яка інтегрує внутрішні рушійні сили інтеграції КСВ, зовнішні рушійні сили легітимності та результати діяльності в трирівневу структуру. Ця модель забезпечує системну та міждисциплінарну перспективу, що об'єднує стратегічне управління, організаційну культуру, комунікації та теорії міжнародного бізнесу.

– Набір вимірів ефективності ідентичності (диференціація, узгодженість, автентичність та релевантність) було обґрунтовано та операціоналізовано за допомогою ключових показників ефективності, що пов'язують теоретичні

конструкції з вимірюваними результатами в управлінні корпоративною ідентичністю бренду.

– Вперше було продемонстровано емпіричну конвергенцію між сприйняттям працівниками на мікрорівні та показниками експорту на макрорівні, що підтверджує КСВ як рушійну силу як внутрішньої відповідності, так і міжнародної конкурентоспроможності.

– Було окреслено структуру сталого проектування та виробничого процесу, яка безпосередньо пов'язана з моделлю КСВ-орієнтованої корпоративної ідентичності бренду. На відміну від традиційних підходів, які розглядають проектування та виробництво як суто операційні процеси, ця дисертаційна робота позиціонує їх як стратегічні практики ідентичності, що охоплюють аудити якості та сталого розвитку, управління кінцевим терміном експлуатації та зворотну логістику, а також безперервні цикли зворотного зв'язку та інновацій. Цей підхід демонструє, що зобов'язання щодо КСВ матеріалізуються через виробничі процеси, тим самим зміцнюючи автентичність та довіру зацікавлених сторін до корпоративної ідентичності бренду.

Покращено:

– Методологічні інструменти для діагностики корпоративної ідентичності бренду були вдосконалені шляхом включення вимірів КСВ та пов'язування їх з інноваціями, гнучкістю та міжнародною конкурентоспроможністю.

– Структуру ключових показників ефективності (KPI) для оцінки корпоративної ідентичності бренду було вдосконалено шляхом узгодження діагностичних категорій з чотирма вимірами ефективності ідентичності, тим самим пов'язуючи сприйняття на рівні працівників із результатами на стратегічному рівні.

– Тріангуляція джерел даних (інтерв'ю, опитування, аналіз документів та етнографічні спостереження) була вдосконалена як міждисциплінарний метод вивчення корпоративної ідентичності бренду, що забезпечує як достовірність, так і глибину результатів.

– Розуміння модульності у індустрії виставок та масових заходів було розширено за межі її технічної функції, розглядаючи її як символічний та стратегічний інструмент ідентичності, орієнтованої на корпоративну ідентичність бренду, що сприяє сталому розвитку та диференціації бренду.

Набуло подальшого розвитку:

– Теоретичні основи управління корпоративною ідентичністю бренду в багатонаціональних компаніях отримали подальший розвиток шляхом синтезу найфундаментальніших теорій з різних дисциплін. Разом вони утворюють теоретичну екосистему корпоративної ідентичності бренду (КІБ), в рамках якої КСВ-орієнтована ідентичність, постає як об'єднуюча та інтегративна логіка.

– Концепція корпоративної дипломатії отримала подальший розвиток шляхом її позиціонування як прояву КСВ-орієнтованої ідентичності на міжнародній арені, що посилює легітимність та м'яку силу багатонаціональних компаній.

– Концепція мікро-транснаціональних компаній була додатково розвинена шляхом їхнього визначення як організаційних архетипів, особливо придатних для втілення КСВ-орієнтованої ідентичності завдяки своїй гнучкості, мережевим структурам та орієнтації на інновації.

– Міждисциплінарний екосистемний підхід до корпоративної ідентичності бренду був додатково розроблений, підкреслюючи роль політичних рамок, галузевих асоціацій та освітніх закладів у підтримці КСВ-орієнтованої корпоративної ідентичності бренду як на рівні підприємств, так і на галузевому рівні.

Практичне значення отриманих результатів. Практичне значення наукової роботи полягає в можливості застосування її теоретичних моделей, методологічних інструментів та емпіричних висновків до практики багатонаціональних підприємств, законодавчих та галузевих організацій, що сприятиме інтеграції КСВ в управління корпоративною ідентичністю бренду та зміцненню сталої конкурентоспроможності та легітимності багатонаціональних підприємств. Більш конкретно:

– Модель КСВ-орієнтованої корпоративної ідентичності бренду надає менеджерам багатонаціональних підприємств структуровану основу для інтеграції

цінностей КСВ в управління ідентичністю бренду, дозволяючи компаніям забезпечити узгодженість, автентичність та легітимність зацікавлених сторін на різних міжнародних ринках.

– Розроблені виміри ефективності ідентичності та структура ключових показників ефективності (KPI) можуть бути використані як діагностичні інструменти для оцінки внутрішньої відповідності співробітників цінностям бренду, автентичності інтеграції КСВ та загальної ефективності управління ідентичністю. Вони застосовні як для внутрішніх аудитів організаційної культури, так і для зовнішнього бенчмаркінгу конкурентоспроможності бренду.

– Структура сталого проектування та виробничого потоку перетворює КСВ-орієнтовану ідентичність на практичні операційні процеси, пропонуючи підприємствам конкретні інструменти для впровадження аудитів сталого розвитку, управління кінцевим терміном служби, зворотної логістики та циклів безперервних інновацій. Ці інструменти можуть допомогти компаніям узгодити виробничі та проектні практики з їхніми зобов'язаннями щодо КСВ.

– Економетричні результати макrorівня підтверджують, що залучення до КСВ позитивно впливає на експортні показники, надаючи законодавцям та регуляторам докази того, що відповідальна практика підвищує міжнародну конкурентоспроможність. Це розуміння може бути застосоване при розробці промислової та торговельної політики, спрямованої на заохочення впровадження КСВ серед національних експортерів.

– Тематичне дослідження Gulfcrafts демонструє, як ідентичність, що ґрунтується на КСВ, може бути втілена на практиці, пропонуючи відтворюваний приклад того, як стале виробництво, модульність та гнучкі системи комунікації сприяють міжнародному позиціонуванню та легітимності бренду.

– Методологічний внесок дисертації, включаючи тріангуляцію даних опитувань, інтерв'ю, документальних та етнографічних даних, слугує основою для майбутніх досліджень та практичної діагностики в галузі управління ідентичністю бренду.

Загалом, результати цієї дисертації можуть бути використані:

- Багатонаціональними підприємствами для оптимізації управління ідентичністю та стратегій інтеграції КСВ.
- Галужевими асоціаціями для розробки колективних стандартів відповідального брендингу та сталої конкурентоспроможності.
- Законодавцями для розробки стимулів та правил, що зміцнюють практику КСВ як рушійну силу експортної ефективності.
- Науковцями та викладачами як методологічний та теоретичний ресурс для навчання та подальших досліджень у галузі міжнародного бізнесу, брендингу та КСВ.

Особистий внесок здобувача. Дисертація виконана автором особисто. Автор самостійно визначив мету та завдання дослідження, розробив теоретичну базу, визначив методологію, забезпечив збір та обробку даних, а також здійснив теоретичне узагальнення та формулювання висновків. Отримані наукові результати, запропоновані результати та рекомендації, представлені в дисертації, відображають особисту роботу автора.

Апробація результатів дисертації. Результати дисертації були впроваджені в діяльність Gulfcrafts Co. WLL (Катар) (Сертифікат № 1601-201125 від 20.11.2025), де елементи моделі КСВ-орієнтованої КІБ, структури KPI та потоку сталого дизайну були інтегровані в брендинг простору, виробничі процеси та ініціативи щодо узгодження внутрішнього бренду. Вони також були застосовані IFP Group (Катар) (Сертифікат № 091 від 17.11.2025) в організації виставок та заходів сталого розвитку, а також Mangusteen LLC Events & Brand Experiences (Катар) (Сертифікат № MNG/001/2025 від 22.11.2025) у розробці модульного дизайну та концепцій відповідального брендингу.

Основні результати дисертації були представлені та обговорені на міжнародних академічних та професійних форумах. Висновки були представлені в основних доповідях та експертних панельних дискусіях на саміті Qatar CSR Summit 2024 (організованому Катарським університетом та IFP Group за участю таких організацій,

як ООН та ЮНЕСКО), конференції Project Qatar Innovations and Technology Conference 2024 та Qatar Event Show Forum 2025. Ці платформи дозволили поширити висновки дисертації щодо КСВ-орієнтованої корпоративної ідентичності бренду, сталого розвитку та інновацій, серед міжнародної академічної спільноти, практиків, політиків та лідерів галузі.

Академічні результати дослідження також апробовано участю в міжнародних наукових конференціях: «The Economic System Under Global Challenges» (Клайпеда, Литва, 2025), «The Economy Today: Current Issues and Transformational Processes» (Leipzig, Germany, 2025), «Світове господарство та міжнародні економічні відносини в контексті глобальних викликів суспільства» (Ужгород - Братислава, 2025), Міжнародне економічне співробітництво: Аналіз стану, реалії і проблеми (Ужгород - Братислава, 2024), “Міждисциплінарний дискурс у дослідженні феномену соціального” (Київ - Каунас – Подгориця, 2023), «Економічний розвиток: теорія, методологія, управління: 3-тя Міжнародна наукова конференція» (Будапешт – Валенсія – Київ, 2025).

Публікації. Основні результати дисертації опубліковані у дванадцяти наукових працях, автором яких є дослідник. З них одна стаття була опублікована в періодичному науковому виданні, що індексується в міжнародних базах даних Scopus та Web of Science; три статті були опубліковані в фахових наукових виданнях України; та вісім публікацій було опубліковано в інших наукових виданнях, включаючи за матеріалами міжнародних науково-практичних конференцій та фахових збірниках.

Обсяг та структура роботи. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дисертації становить 288 сторінок, включаючи 13 таблиць, 16 рисунків та 9 додатків. Список використаних джерел налічує 283 найменувань.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ БРЕНДУ БАГАТОНАЦІОНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Теоретична екосистема корпоративної ідентичності бренду

Корпоративна ідентичність бренду (КІБ) традиційно стосується відмінних характеристик, цінностей та виразів, за допомогою яких організація визначає себе та спілкується зі своїми зацікавленими сторонами. Цей термін базується на традиціях корпоративного бренду та ідентичності бренду, поєднуючи організаційну теорію, маркетинг та комунікаційні перспективи. Хоча концепція КІБ широко використовується як в академічній літературі, так і в управлінській практиці, її точне визначення варіюється залежно від дисциплін та авторів.

Витоки корпоративної ідентичності бренду як на практиці, так і в теорії тісно пов'язані з розвитком систем візуальної ідентичності в середині 20 століття. Дизайн-консультанти та великі корпорації прагнули створити узгодженість у своїх логотипах, типографіці, колірних схемах та інших візуальних елементах, щоб забезпечити впізнаваність та диференціацію на конкурентних ринках [159; 186]. Академічна література того часу переважно відображала цей візуальний фокус, з такими внесками, як робота Бернштейна [32]. «Імідж та реальність компанії», яка підкреслювала узгодженість та контроль дизайну як ключові аспекти управління ідентичністю.

В кінці 1990-х та початку 2000-х років візуальний підхід дедалі більше визнавали недостатнім для повного охоплення корпоративної ідентичності. Вчені почали досліджувати, як ідентичність бренду відображає цінності, культуру та стратегічні наміри організації. Мелевар та Дженкінс [167] запропонували ширшу структуру, яка включала кілька вимірів: візуальну ідентичність, корпоративні комунікації, поведінку, культуру, стратегію та ринкове середовище. Ця модель розширила фокус досліджень ідентичності та запропонувала більш цілісний погляд на те, як ідентичність функціонує всередині та за межами організації.

Балмер [23; 24] відіграв центральну роль у визначенні корпоративної ідентичності як стратегічної проблеми. Він наголосив, що ідентичність не слід розглядати виключно як питання дизайну чи комунікації, а як фундаментальний вираз мети та позиціонування організації. Паралельно Хетч та Шульц [111] розробили Модель корпоративного брендингу, яка розглядає ідентичність як результат постійної взаємодії між організаційною культурою, стратегічним баченням та іміджем зацікавлених сторін. Ця модель наголошувала на тому, що ідентичність формується не лише комунікаційними зусиллями, але й внутрішніми переконаннями та зовнішнім сприйняттям. Згідно з Балмером [23], КІБ є фундаментально центральною, тривалою та самобутньою, що перегукується з теорією організаційної ідентичності Альберта та Уїттена [11], яка спочатку була розроблена для пояснення того, як організації розуміють власну ідентичність.

Дослідження в галузі теорії організацій розширили розуміння КІБ, пов'язавши її з внутрішньою культурою та процесами формування ідентичності. У своїй фундаментальній роботі Альберт і Уїттен [11, с. 265] визначили організаційну ідентичність як те, що є центральним, тривалим та відмінним для організації. Це визначення вплинуло на широкий спектр досліджень щодо того, як ідентичність формується, підтримується та адаптується з часом [252]. Хетч і Шульц [112] розширили цю перспективу, показавши, як ідентичність бренду відображає та підсилює організаційну культуру, припускаючи, що управління ідентичністю включає як внутрішню взаємодію, так і зовнішню узгодженість. Хетч і Шульц [111, с. 1044] визначили КІБ як результат взаємодії між внутрішньою культурою організації («хто ми»), її стратегічним баченням («куди ми йдемо») та образами зовнішніх зацікавлених сторін («як нас бачать інші»). Їхня динамічна модель ідентичності бренду розглядає КІБ як процес, а не статичну конструкцію, як об'єкт переговорів, неузгодженості та трансформації. Вони також наголошують на тому, що ідентичність переживається через поведінку співробітників і підкріплюється лідерством, а не просто проектується через маркетинг.

Символічний вимір ідентичності також отримав підвищену увагу. Так, Балмер і Грейзер [27, с. 734] запропонували ідею п'яти конструктів корпоративного рівня, в

яких ідентичність, брендинг, імідж, репутація та комунікація розглядаються як взаємопов'язані компоненти. Подальші роботи досліджували, як ідентичність спільно створюється через взаємодію між організаціями та їхніми зацікавленими сторонами. Наприклад, Маркович, Іглесіас, Сінгх та Сьєрра [160] проаналізували, як сприйнята етичність формує довіру та лояльність зацікавлених сторін, тоді як Ессамрі та ін. [76] вивчали роль онлайн-спільнот брендів у спільному створенні ідентичності. Разом ці дослідження показують, що ідентичність не є статичним або одностороннім поняттям. Натомість вона формується внутрішньою та зовнішньою динамікою, включаючи поведінку співробітників, комунікацію керівництва та очікування зацікавлених сторін. Узгодженість між внутрішніми цінностями та зовнішніми проявами все частіше розглядається як важлива для побудови довіри до бренду та його автентичності.

Ще один важливий внесок зроблено Мелеваром та Караосманоглу [168], які запропонували багатовимірну структуру корпоративної ідентичності, що включає візуальну ідентичність, корпоративні комунікації, корпоративну поведінку, корпоративну культуру, корпоративну структуру, галузеву ідентичність та корпоративну стратегію. Хоча ця структура не обмежується брендингом, вона широко використовується для опису структури корпоративної ідентичності бренду. Така ж багатовимірна логіка лежить в основі Матриці корпоративної ідентичності бренду [240, с. 745], яка пов'язує внутрішні елементи (мету, цінності, культуру) із зовнішніми виразами (ціннісні пропозиції, позиціонування бренду, відносини із зацікавленими сторонами) та широко використовується в практиці стратегічного брендингу та консалтингу.

Зі сторони маркетингу, Келлер [134] розробив Модель клієнтоорієнтованого капіталу бренду (CBVE), де ідентичність бренду визначається через призму свідомості споживачів, таких як асоціації з брендом та сприйняття споживачами. Водночас Капферер [132, с. 149] визначає ідентичність бренду як те, як бренд хоче, щоб його сприймала цільова аудиторія. Хоча спочатку робота Келлера з Брексендорфом [137] була зосереджена на брендах продуктів та послуг, вона підкреслила важливість ідентичності для корпоративних брендів як основи для

довгострокової цінності бренду. Крім того, Аакер [1, с. 69] розрізняв ідентичність бренду та імідж бренду, стверджуючи, що ідентичність – це внутрішнє уявлення фірми про те, що символізує бренд, тоді як імідж стосується зовнішнього сприйняття, яке мають клієнти. Це розмежування широко застосовується в літературі та підкреслює важливість управління узгодженістю між внутрішньо сформованою ідентичністю та зовнішнім іміджем [1; 38].

Термін «корпоративна ідентичність бренду» здобув дедалі більшого визнання в академічній літературі, особливо протягом останніх двох десятиліть. Хоча в попередніх дослідженнях часто окремо йшлося про ідентичність бренду та корпоративну ідентичність, новіші роботи чітко інтегрують ці два поняття, що відображає зростаючу потребу в концептуалізації того, як організації проєктують свої цінності та позиціонування на корпоративному рівні. Такі автори, як Буїл та ін. [38] та Ессамрі та ін. [76], використовують цей термін безпосередньо для вивчення того, як корпоративна ідентичність впливає на довіру зацікавлених сторін, спільне створення бренду та стратегічні комунікації. Аналогічно, Мелевар та Караосманоглу [168] включають корпоративну ідентичність у багатовимірну структуру корпоративної ідентичності, Маркович та ін. [160] досліджують корпоративну ідентичність бренду як засіб етичної сигналізації та залучення зацікавлених сторін. Ці приклади підтверджують, що корпоративна ідентичність бренду — це не просто складений термін, а окрема та обґрунтована концептуальна категорія в сучасних дослідженнях брендингу та менеджменту.

Важливо зазначити, що концепцію КІБ часто плутають або використовують як взаємозамінну з деякими іншими поняттями. Найпоширенішими є ототожнення понять «корпоративна ідентичність бренду» та «імідж бренду». Слід розрізняти, що ідентичність визначається та проєктується внутрішньо, тоді як імідж – це сприйняття, сформоване зовнішніми зацікавленими сторонами. Узгодженість між цими двома поняттями часто розглядається як міра ефективності брендингу [1; 111]. Іншим поширеним терміном є корпоративна ідентичність. Хоча корпоративна ідентичність може включати правові та структурні елементи організації (назви, об'єкти, управління), корпоративна ідентичність бренду конкретно стосується того, як

організація виражає свої цінності та культуру через елементи, пов'язані з брендом [23; 167]. Нарешті, у парі «корпоративна ідентичність бренду» та «репутація» репутація стосується оцінки компанії зацікавленими сторонами з часом. Ідентичність розглядається як те, що компанія говорить про себе, і як ці повідомлення сприймаються, тоді як репутація стосується того, як це твердження зберігається та підтверджується з часом [92; 4]. У таблиці 1.1 підсумовано найважливіші академічні публікації з цієї теми та наведено порівняльний огляд основних термінів, пов'язаних з КІБ.

Хоча існуюча література пропонує різні класифікації, синтезуючу структуру ключових характеристик та елементів можна розробити навколо п'яти основних компонентів: Стратегічний намір, Організаційна культура, Символічна репрезентація представлення, Комунікація та поведінка, а також Автентичність і послідовність. Ці виміри не є строго ізольованими, а динамічно взаємопов'язані, утворюючи інтегровану архітектуру, за допомогою якої формується, комунікується та сприймається ідентичність бренду. Кожен компонент складається з набору взаємозалежних піделементів, які функціонують у внутрішніх структурах та зовнішньому середовищі.

Таблиця 1.1

Порівняльний огляд основних визначень, пов'язаних з КІБ

Автор(и)	Термін	Дисциплінарна	Визначення	Ключові елементи
1	2	3	4	5
Альберт і Веттен (1985) [11]	Організаційна ідентичність	Організаційна теорія	Що є центральним, тривалим та відмінним в організації	Культура, цінності, безперервність ідентичності
Балмер (2001, 2008) [23; 24]	Корпоративна ідентичність бренду	Корпоративний маркетинг	Стратегічне вираження етосу та відмінних характеристик організації	Культура, стратегічний намір, символіка, узгодженість інтересів зацікавлених сторін
Хетч і Шульц (2023) [111]	Корпоративна ідентичність бренду	Організаційна поведінка, Брендинг	Результат взаємодії між культурою, баченням та іміджем зацікавлених сторін	Динамічне узгодження, залучення співробітників, внутрішня та зовнішня інтеграція
Мелевар та Дженкінс (2002) [167]	Корпоративна ідентичність	Корпоративні комунікації	Багатовимірний конструкт ідентичності у візуально-поведінковій та стратегічній сферах	Візуальна ідентичність, культура, поведінка, стратегія, комунікація

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4	5
Інд та Шульц (2013) [125]	Спільно створена/ партисипативна ідентичність бренду	Корпоративний брендинг, взаємодія із зацікавленими сторонами	Ідентичність, сформована через діалог між організацією та зацікавленими сторонами	Спільне створення, спільний сенс, участь співробітників та клієнтів
Аакер (1996) [1]	Ідентичність бренду	Маркетинг	Стратегічна сутність бренду, як її сприймають зсередини	Сутність бренду, позиціонування, імідж проти ідентичності
Келлер (1993); [134]; Келлер та Брексендорф (2019) [137]	Імідж бренду, капітал бренду	Маркетинг, управління брендом	Сприйняття споживачами та структури пам'яті як основа моделі цінності бренду, орієнтованої на споживача	Впізнаваність бренду, асоціації з брендом, структура знань про бренд
Капферер (2012) [132]	Ідентичність бренду	Бренд-менеджмент, стратегічний маркетинг, семіотика	Ідентичність бренду як вираз того, як бренд хоче, щоб його сприймали	Призма ідентичності бренду, самовизначення бренду, внутрішня узгодженість та зовнішнє вираження
Урде (2013) [240]	Корпоративна ідентичність бренду	Корпоративний брендинг, стратегічне управління брендом	Інтеграція внутрішніх організаційних характеристик та зовнішніх ринкових проявів у цілісну КІБ	Матриця ідентичності корпоративного бренду, узгодження внутрішньо-зовнішнього, стратегічне бренд-орієнтоване лідерство
Фомбран і Шенлі (1990) [92]	Репутація vs. ідентичність	Корпоративна репутація	Ідентичність як внутрішні сигнали; репутація як накопичені зовнішні судження	Сигнали ідентичності, громадська оцінка, організаційна поведінка
Іглесіас, Інд та Альфаро (2013) [122]	Ідентичність бренду	Управління брендом / КСВ	Ідентичність як джерело залучення та співтворчості зацікавлених сторін	Автентичність, емоційний зв'язок, етична узгодженість
Ессамрі, Маккехі та Вінклгофер (2019) [76]	Корпоративна ідентичність бренду	Цифровий маркетинг	Ідентичність формується через спільноти брендів та взаємодію із зацікавленими сторонами	Спільне створення, діалог із зацікавленими сторонами, управління цифровим брендом
Абратт і Клейн (2012) [4]	Корпоративний бренд та ідентичність	Корпоративний брендинг	Взаємодія функцій ідентичності, іміджу та брендингу	Стратегічне узгодження, внутрішня та зовнішня узгодженість
Фетшерін та Усуїє, 2012 [88]	Корпоративний брендинг	Міждисциплінарний підхід	Синтезує літературу з корпоративного брендингу в різних дисциплінах	Потреба в інтеграції; численні виміри ідентичності бренду
Маркович та ін. (2018) [160]	Корпоративна ідентичність бренду послуг	Ділова етика	Ідентичність як етичний сигнал, що формує лояльність та відданість	Сприйняття етичності, емпатії, впливу бренду
Бхаттачар'я та Сен (2003) [35]	Ідентичність компанії	Психологія споживача	Ідентичність як платформа для самовизначення та прив'язаності зацікавлених сторін	Ідентифікація, соціальна ідентичність, емоційна лояльність
Олінз (1995) [186]	Ідентичність компанії	Брендинг / Візуальна комунікація	Візуальне та поведінкове представлення організації	Системи проектування, вираження, стандартизація

Джерело: Розроблено автором на основі власного дослідження

Стратегічний намір стосується довгострокового напрямку розвитку організації, що виражається через її бачення, місію, стратегічні пріоритети та позиціонування на ринку [137; 50]. Він втілює амбітні цілі компанії та шляхи, за допомогою яких вона прагне досягти конкурентної диференціації. Для багатонаціональних підприємств, стратегічний намір – це не лише когнітивний план, а й комунікативний акт, який передає мету організації, сферу впливу та обіцянку зацікавленим сторонам. Піделементи стратегічного наміру, що стосуються корпоративної ідентичності бренду, включають: бачення та місію, що формують амбітну та функціональну сутність організації, впливаючи на символічні та поведінкові елементи ідентичності бренду [137]; корпоративну стратегію, яка формує ідентичність через стратегічні цілі, такі як розширення ринку, інновації або сталий розвиток, які має підтверджувати обіцянка бренду; стратегію портфелю брендів, що відображає, як корпоративний бренд пов'язаний із суббрендами або ендорсованими брендами, впливаючи на узгодженість та стратегічну спрямованість у різних географічних регіонах [132]; портфель продуктів/послуг, що служить відчутним вираженням обіцянки бренду; узгодженість пропозицій, що підвищує сприйняття довіри; Ціннісну пропозицію, яка фіксує особливе поєднання функціональних, емоційних та соціальних переваг, що пропонуються зацікавленим сторонам; Ключові компетенції, які визначають внутрішні сильні сторони та можливості (наприклад, технологічну досконалість, лідерство в дизайні), що проектується через бренд [198]; позиціонувальну заяву, яка визначає, як бренд розташований відносно конкурентів та очікувань клієнтів на даному ринку; корпоративне призначення, що пов'язує ідентичність бренду з внеском у суспільство та етичними зобов'язаннями, часто формулюючись через теорію зацікавлених сторін [98].

Організаційна культура формує інтерпретаційну лінзу, через яку ідентичність бренду інтерналізується та втілюється в життя. Спираючись на багаторівневу структуру Шейна [202, с. 23-27], культура складається з артефактів (спостережуваних практик), проголошених цінностей (сформульованих принципів) та основних припущень (глибоко вкорінених переконань). Вона не тільки впливає на поведінку співробітників, але й опосередковує перетворення стратегічних намірів на живу

ідентичність. Ми визначаємо такі ключові піделементи організаційної культури відносно КІБ: цінності та норми, що представляють собою заявлені переконання, які формують внутрішню комунікацію бренду та очікування [202]; базові припущення, що є часто несвідомі та впливають на ступінь, до якої цінності бренду автентично інтерналізуються; лідерський стиль і тон, що відображають те, як керівники уособлюють та повідомляють принципи бренду [118]; етичний клімат, що характеризує спільні уявлення про моральну поведінку, які впливають як на внутрішню, так і на зовнішню довіру [249]; Внутрішні наративи та історії, які функціонують як символічні засоби для підсилення цінностей бренду та сприяння емоційній прив'язаності; організаційні символи та ритуали, такі як корпоративні церемонії, девізи або нагороди співробітників, що допомагають візуалізувати та кодифікувати ідентичність; субкультури в БНП (наприклад, національна, функціональна або дивізійна), що можуть як підтримувати, так і фрагментувати загальну ідентичність бренду.

Символічна репрезентація стосується видимих та семіотичних елементів, за допомогою яких виражається та розпізнається ідентичність бренду. Хоча іноді помилково сприймаються як поверхневі, символічні активи, такі як назви, логотипи, типографіка та візуальний стиль, служать критичними опорами значення та узгодженості у досвіді зацікавлених сторін [186; 167]. Піделементи символічного представлення зазвичай включають: ім'я та архітектуру неймінгу, включаючи корпоративні, продуктові та сервісні назви, що формують як ієрархічну ясність, так і символічне значення [167]; логотип і графічну систему, що включають типографіку, іконографію та принципи макета, що підтримують візуальну узгодженість; палітру кольорів та візуальні образи, що відіграють важливу роль у викликанні емоцій, довіри або динамізму, при цьому культурні особливості відіграють вирішальну роль; теглайни та слогани, які служать вербальними конденсаціями сутності бренду та стратегічного позиціонування; гайдлайни стилю бренду, що функціонують як інструменти управління, стандартизуючи символічне вираження в різних географічних регіонах та платформах; семіотичне закорінення, що пояснює, як символи кодують культурно специфічні або універсальні значення [29; 47];

архітектурну та просторову ідентичність, включаючи роздрібні торгові середовища, офіси та інсталяції на торгових ярмарках, що розширює символічне вираження у фізичний простір; цифрову символіку, яка проявляється в дизайні інтерфейсу, метафорах UX та системах піктограм, відіграючи дедалі більшу роль у формуванні досвіду бренду. У цьому контексті важливо зазначити, що в багатонаціональних компаніях символічна узгодженість має бути збалансована з культурною гнучкістю, що дозволяє локалізувати образи та мову, не розмиваючи основного символізму бренду.

Складова *«Комунікація та поведінка»* наголошує на тому, що ідентичність бренду не лише заявляється, а й виконується, а поведінка співробітників, керівників та посередників, а також комунікативна взаємодія із зацікавленими сторонами, є живими вираженнями ідентичності [23; 53]. У багатонаціональних підприємствах, де бренд має впроваджується крізь кордони, послідовність поведінки стає як управлінським, так і культурним викликом. Ми можемо підсумувати такі відповідні піделементи: внутрішня комунікація, що охоплює діалог з керівництвом, системи зворотного зв'язку та залучення співробітників, сприяє спільному розумінню [272]; зовнішня комунікація, включаючи рекламу, зв'язки з громадськістю, веб-сайти та комунікації з інвесторами, перетворює цінності бренду на публічні наративи; лідерська поведінка є перформативним вираженням ідентичності; узгодженість між діями лідера та заявленими цінностями підвищує довіру до бренду [111]; поведінка співробітників як носіїв бренду, особливо у сферах обслуговування та B2B, є передовою лінією просування бренду; комунікація KCB та ESG, що відображає те, як фірма передає свої зобов'язання щодо сталого розвитку та етичних норм, впливаючи на сприйняття автентичності; управління клієнтським досвідом (CEM) інтегрує ідентичність у всіх точках дотику, забезпечуючи послідовний шлях від обіцянки до досвіду [246]; платформи взаємодії із стейкхолдерами такі як ініціативи спільного творення або дорадчі ради, демократизують формування сенсу бренду; антикризові комунікації, що перевіряють стійкість та цілісність ідентичності бренду під тиском репутації.

Хоча попередні чотири компоненти описують структурні елементи ідентичності бренду, п'ятий стосується того, як ця ідентичність сприймається, оцінюється та викликає довіру у зацікавлених сторін. Автентичність та послідовність формують вимір довіри до КІБ та визначають, чи сприймається ідентичність бренду як переконлива, надійна та відповідна спостережуваній поведінці [125; 160]. Ми визначили такі піделементи цього виміру: послідовність на всіх точках взаємодії забезпечує єдиний тон, повідомлення та досвід, офлайн та онлайн, глобально та локально [132]. Сприйняття стейкхолдерів відображає кумулятивну інтерпретацію довіри до бренду, етики та самобутності [160]; ознаки автентичності сигналізують про прозорість, щирість та відданість заявленим цінностям [177]); історична тяглість, здатність розвиватися, залишаючись при цьому закріпленою в минулих досягненнях, підтримує довіру та глибину наративу; узгодженість між заявами та діями є критично важливою в епоху корпоративної прозорості, оскільки дисонанс підриває довіру зацікавлених сторін; підтвердження третіх сторін, включаючи нагороди, рейтинги, сертифікати та позитивні відгуки у ЗМІ, підтверджують заяви про бренд; символічна стабільність vs адаптивна еластичність відображають здатність підприємства підтримувати цілісність бренду, одночасно адаптуючись до динамічних очікувань зацікавлених сторін. Таким чином, автентичність і послідовність служать оціночними вимірами, впливаючи на те, чи сприймається ідентичність бренду як достовірна, інтерналізована співробітниками та цінується зовнішньою аудиторією. За відсутності цих якостей навіть добре розроблені системи брендингу ризикують втратити репутацію.

Разом ці п'ять основних компонентів КІБ: Стратегічний намір, Організаційна культура, Символічна репрезентація, Комунікація та поведінка, а також Автентичність та послідовність, утворюють Модель основних компонентів КІБ – цілісну архітектуру, яка охоплює як структурні, так і інтерпретаційні виміри ідентичності бренду (рис. 1.1.).

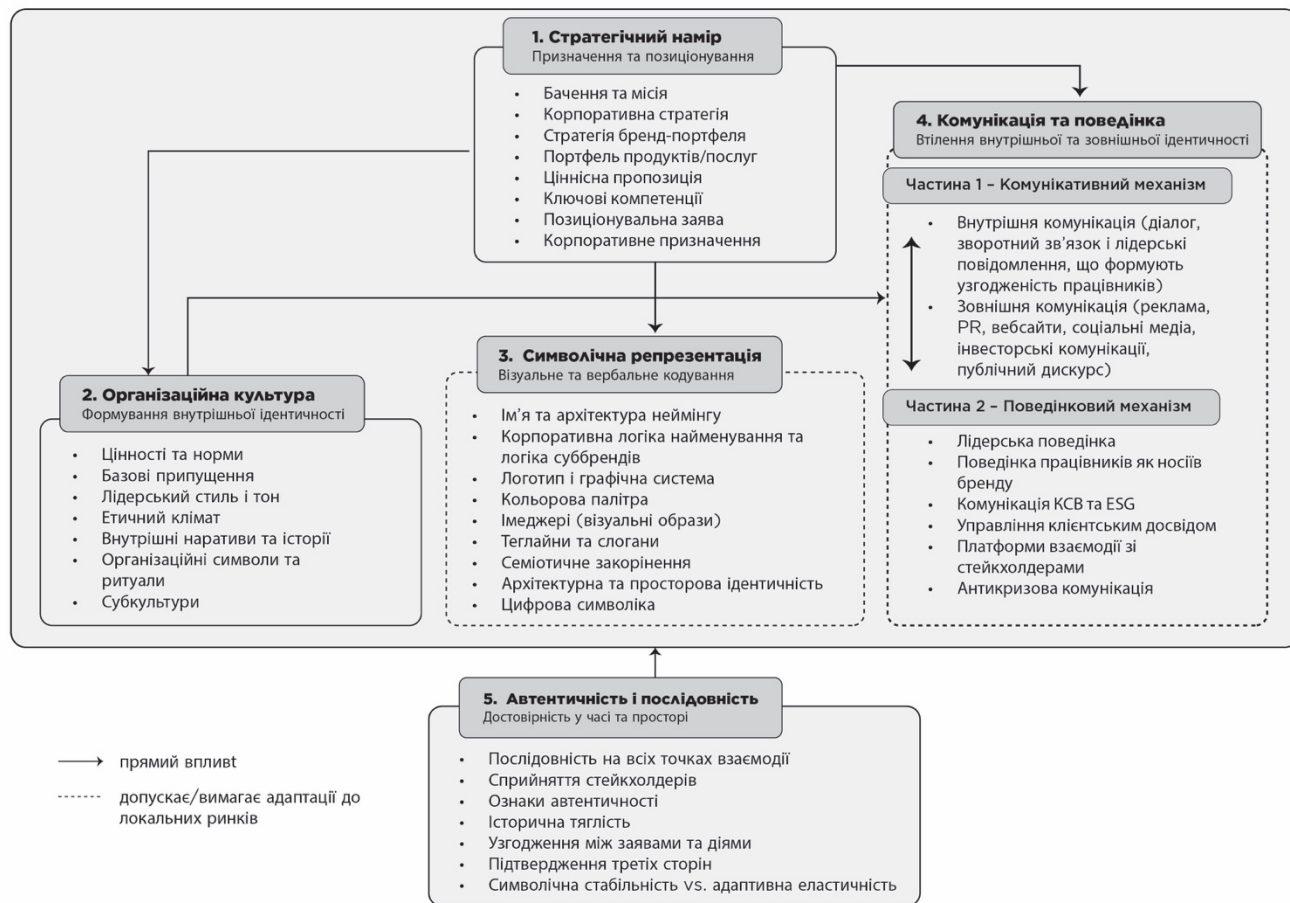


Рис. 1.1. Структурна модель ключових компонентів корпоративної ідентичності бренду

Джерело: Розроблено автором на основі власного дослідження

Хоча визначення різняться в різних дисциплінах, існує загальна згода щодо того, що КІБ функціонує як внутрішній компас, так і зовнішній сигнальний механізм, формуючи те, як організації презентують себе та як їх розуміють інші. Однак також очевидно, що КІБ – це багатогранний конструкт, який виходить за межі традиційного маркетингового дискурсу. Таким чином, його всебічне розуміння та ефективне управління вимагають міждисциплінарного підходу, який спирається на численні академічні галузі, найважливіші з яких включають стратегічне управління, організаційну поведінку, психологію, міжнародний бізнес, дизайн, комунікаційні дослідження та маркетинг [23; 167; 53]. Ця плюралістична перспектива є особливо важливою в контексті багатонаціональних підприємств, де ідентичність бренду повинна послідовно визначатися, повідомлятися та інтерпретуватися в різних культурних, інституційних та зацікавлених середовищах [112; 156]. Для подальшого

розвитку комплексного академічного розуміння КІБ (ідентифікаційної взаємодії споживачів) важливо дослідити та проаналізувати основні теорії, що виникли в цих академічних галузях, спираючись на найактуальніші фундаментальні розробки та синтезуючи їхні знання в інтегровану міждисциплінарну перспективу [255]. Аналіз організовано навколо п'яти предметних областей: Маркетинг та поведінка споживачів, зосереджені на цінності бренду, особистості бренду та психології прийняття рішень; Стратегічне управління та організаційна поведінка, що досліджують КІБ як нематеріальний ресурс та механізм внутрішнього узгодження; Міжнародний бізнес, що розглядає ідентичність бренду в контексті інтернаціоналізації, локалізації та міжкультурних ринків; Культура та психологія, що досліджують, як ідентичність формується та інтерпретується через культурні цінності та групову приналежність; Комунікація та семіотика, що розглядають, як значення бренду створюється та передається через символи та медіа.

Перша з вищезгаданого списку – це галузь маркетингу та поведінки споживачів, яка надає важливе розуміння того, як зацікавлені сторони інтерпретують, реагують та формують прихильність до ідентичності бренду. Ця перспектива зосереджена на когнітивних, емоційних та поведінкових процесах, які впливають на те, як ідентичність бренду будується та сприймається в різних ринкових контекстах. Маркетинг та поведінка споживачів є одними з найдавніших та найвпливовіших академічних галузей у розвитку теорій, пов'язаних з брендом [255]. Хоча маркетингові дослідження традиційно зосереджувалися на бренді продукту та споживчих товарах, зростаюча складність глобальних ринків призвела до зростання інтересу до корпоративних брендів, тих, що представляють організацію в цілому, а не конкретний продукт та пропозиції [134; 1; 88]. У цьому контексті, побудова та управління корпоративною ідентичністю бренду тісно пов'язані з тим, як різні аудиторії формують асоціації з брендом, відчують емоційні реакції та розвивають моделі поведінки, пов'язані з брендом, такі як лояльність, адвокація або уникнення залучення [157]. Корпоративний брендинг відрізняється від брендингу продукту, оскільки він залучає численні групи зацікавлених сторін, включаючи працівників, інвесторів, регуляторів та спільноти, всі з яких можуть оцінювати ідентичність

підприємства на основі ширшого набору цінностей, включаючи етику, соціальну відповідальність та внутрішню культуру [23; 111; 160].

Отже, важливо розглянути кілька теоретичних основ маркетингу та поведінки споживачів, які сформували академічне розуміння КІБ. До них належать класичні біхевіористські теорії навчання, моделі поведінкової економіки, рамки для оцінки вартості бренду та особистості, а також підходи до емоційної прив'язаності до бренду. Разом вони пропонують поведінкову перспективу для розуміння того, як ідентичність бренду сприймається та інтерпретується в різних контекстах зацікавлених сторін [255].

Біхевіоризм, фундаментальна школа думки в психології, пропонує одне з найдавніших теоретичних пояснень того, як формуються реакції, пов'язані з брендом. Спираючись на роботи І. Павлова [189] та Б.Ф. Скіннера [216], біхевіоризм стверджує, що спостережувана поведінка формується переважно стимулами навколишнього середовища, а не внутрішнім пізнанням. Ця перспектива, застосована до брендингу, передбачає, що сприйняття та реакції зацікавлених сторін можуть бути обумовлені з часом через багаторазовий вплив певних сигналів, досвіду та взаємодії з брендом [96].

Класичне обумовлення, запропоноване Павловим [189], передбачає асоціацію нейтрального стимулу (наприклад, логотипу або упаковки продукту) з безумовним стимулом (наприклад, якісним обслуговуванням, позитивною емоцією), щоб викликати умовну реакцію (наприклад, довіру або перевагу). В управлінні брендом маркетологи використовують цей механізм, щоб асоціювати свій бренд з емоційно резонансними переживаннями, такими як захоплення, ностальгія або статус, щоб створити сприятливі асоціації у свідомості споживачів.

Інструментальне обумовлення, розроблене Скіннером [216], спирається на це, зосереджуючись на підкріпленні. Позитивне підкріплення (наприклад, винагороди, знижки або надійний сервіс) заохочує повторну поведінку, таку як повторна покупка бренду або лояльність. І навпаки, негативне підкріплення або покарання (наприклад, ненадання послуги або невиконані очікування) перешкоджає взаємодії з брендом. З цієї точки зору, лояльність до бренду — це не просто явище ставлення, а результат

повторних позитивних підкріплень, які зумовлюють сприятливу поведінку з часом [96].

На сьогоднішній день принципи біхевіоризму залишаються вбудованими в багато сучасних методів брендингу. Наприклад, використання послідовних слоганів, кольорів або джінглів має на меті створити впізнаваність та емоційну знайомість. Емпіричний брендинг через події, упаковку, звук, аромат або дизайн магазину спирається на повторення та сенсорні сигнали для створення засвоєних емоційних реакцій. Для внутрішніх зацікавлених сторін, таких як співробітники, біхевіористські підходи формують стратегії внутрішнього брендингу, які винагороджують поведінку, що відповідає бренду, таку як відмінне обслуговування клієнтів або прийняття рішень на основі цінностей [112]. У той час як класична економічна теорія припускає, що люди приймають раціональні рішення, спрямовані на максимізацію корисності, біхевіористська економіка ставить під сумнів цю точку зору, включаючи висновки з психології про те, як люди насправді роблять вибір в умовах невизначеності, когнітивного упередження та обмеженої інформації. Запропонована такими вченими, як Д. Канеман та А. Тверські [130], а пізніше розвинена Р.Г. Талером та К.Р. Састейном [228], поведінкова економіка здобула великого впливу у маркетингових дослідженнях та дослідженнях поведінки споживачів. Її застосування до брендингу забезпечує глибше розуміння того, як люди обробляють інформацію, пов'язану з брендом, та роблять висновки про корпоративну ідентичність, часто на основі евристики та емоційних реакцій, а не раціональної оцінки.

Однією з основоположних концепцій поведінкової економіки є неприйняття втрат, яке свідчить про те, що люди сприймають біль від втрати чогось як більш значущий, ніж отримання чогось рівноцінного [130]. У комунікації бренду це розуміння означає, що повідомлення, що підкреслюють потенційні втрати, такі як «Не пропустіть» або «Уникайте ризику», можуть бути ефективнішими, ніж ті, що підкреслюють вигоди. Для корпоративної ідентичності бренду цей принцип може впливати на те, як організації повідомляють про терміновість, безпеку або довгострокову цінність, особливо у галузях з високими ставками, таких як фінанси, охорона здоров'я або технології [255].

Ще одним ключовим принципом є обмежена раціональність: ідея про те, що люди діють з обмеженими когнітивними ресурсами та не оцінюють усі доступні варіанти, перш ніж приймати рішення. Натомість вони покладаються на ментальні скорочення (евристики), такі як знайомство з брендом, соціальний доказ або попередній досвід. У цьому контексті чітка та послідовна корпоративна ідентичність бренду стає важливим когнітивним скороченням, яке зменшує складність рішень для зацікавлених сторін [130].

Концепція фреймінгу також відіграє певну роль у формуванні того, як інтерпретується ідентичність бренду. За словами Канемана та Тверські [130], та сама інформація може призвести до різних рішень залежно від того, як вона представлена. Наприклад, представлення компанії як такої, що «на 95% відповідає стандартам сталого розвитку», може генерувати більш позитивне сприйняття, ніж твердження, що вона «порушує 5% рекомендацій щодо сталого розвитку», навіть якщо обидва твердження фактично еквівалентні. Це підкреслює важливість фреймінгу в корпоративних комунікаціях, особливо в таких чутливих до репутації сферах, як звітність про КСВ, антикризове реагування та публічна підзвітність [228]. З управлінської точки зору, розуміння поведінкової економіки допомагає організаціям передбачати, як різні групи зацікавлених сторін інтерпретують їхні заяви про ідентичність. Споживачі можуть оцінювати ідентичність бренду на основі сприйнятої автентичності або емоційної відповідності, а не фактичної точності чи детального аналізу. У сфері B2B особи, які приймають рішення, можуть надавати непропорційну вагу попереднім стосункам з брендом, схваленню клієнтів або символічним сигналам, таким як нагороди, сертифікати або повідомлення керівництва [137].

Однією з найвпливовіших моделей у вивченні ідентичності бренду та поведінки споживачів є модель Келлера [136, с. 76]. Модель клієнтоорієнтованого капіталу бренду (CBBE), яка концептуалізує силу бренду як функцію того, наскільки добре він вбудований у пам'ять та досвід споживачів. Спочатку розроблена в контексті брендингу продуктів та послуг, ця модель також застосовувалася до корпоративних брендів, зокрема для вивчення того, як зацікавлені сторони формують асоціації з організацією в цілому [137]. Модель CBBE забезпечує структуроване розуміння того,

як ідентичність корпоративного бренду сприймається та інтерналізується зовнішньою аудиторією, і як це сприйняття зрештою впливає на лояльність до бренду та його адвокацію. Вона представлена як чотирирівнева піраміда з послідовними етапами, які описують, як капітал бренду будується з нуля: Бренд (Хто ви?); Значення бренду (Що ви?); Реакція бренду (А як щодо вас?); Резонанс бренду (А як щодо вас і мене?). На вершині піраміди знаходиться найрозвиненіша форма капіталу бренду, яка відображає глибоку психологічну прив'язаність, лояльність та активну залученість.

У контексті корпоративного брендингу модель CBVE підкріплює ідею про те, що ідентичність повинна формуватися поступово шляхом послідовної взаємодії, змістовних асоціацій та позитивного досвіду зацікавлених сторін. Ідентичність, яку проектує організація, повинна бути не лише чітко донесена, але й відповідати очікуванням та цінностям ключових груп зацікавлених сторін [136; 38]. Більше того, модель Келлера підтримує стратегічне тлумачення ідентичності як довгострокового активу, що має прямий вплив на довіру, лояльність та диференціацію ринку, особливо на ринках B2B. [156]. Важливий вимір ідентичності корпоративного бренду полягає в тому, як зацікавлені сторони сприймають бренд як символічну сутність з людськими характеристиками. Ця перспектива відображена в концепції особистості бренду, яка стосується набору людських рис, пов'язаних брендом [2]. Особистість бренду дозволяє зацікавленим сторонам взаємодіяти з організаціями не лише через функціональні або результативні атрибути, але й через емоційні та психологічні зв'язки. У цьому сенсі особистість бренду відіграє центральну роль у побудові афективних відносин між брендом та зацікавленими сторонами, що робить її надзвичайно актуальною як для B2C так і B2B середовищ.

У своєму фундаментальному дослідженні Аакер [2, с. 352] розробив Шкалу особистості бренду, яка визначає п'ять основних вимірів особистості, що зазвичай використовуються для опису брендів: Щирість, Захоплення, Компетентність, Вишуканість та Міцність. Ці виміри слугують символічними сигналами, що допомагають зацікавленим сторонам оцінити бренд з точки зору його емоційного тону, сприйнятого наміру та соціальної значущості. Наприклад, бренд, який

сприймається як компетентний, може викликати довіру та авторитет, тоді як бренд, що асоціюється зі щирістю, може передавати теплоту та автентичність.

З точки зору корпоративного брендингу, стратегічний розвиток особистості бренду – це спосіб узгодити корпоративні цінності з очікуваннями зацікавлених сторін. Корпоративні бренди часто підкреслюють компетентність, відповідальність або інновації, щоб сигналізувати про надійність та професіоналізм, особливо в регульованих галузях або в B2B. Водночас, асоціації з емпатією, відкритістю або креативністю можуть допомогти організаціям позиціонувати себе як соціально свідомі або дружні до зацікавлених сторін [157; 122]. Дослідження показали, що зацікавлені сторони віддають перевагу брендам, чий особистості відображають або доповнюють їхній власний імідж. Цей ефект очевидний не лише серед споживачів, але й серед працівників та інституційних партнерів. Сильна індивідуальність бренду може сприяти ідентифікації працівників з організацією, посилюючи внутрішню узгодженість та покращуючи впровадження бренду [112]. На ринках B2B індивідуальність бренду може відігравати певну роль у зменшенні сприйнятого зростання та побудові якості відносин, особливо коли рішення ґрунтуються на попередньому досвіді, репутації та емоційному комфорті з брендом [156]. Крім того, розвиток самобутньої та послідовної індивідуальності бренду підтримує диференціацію та запам'ятовуваність, що є важливими на переповнених світових ринках, особливо для багатонаціональних підприємств [255].

Корпоративна ідентичність бренду також глибоко формується культурними цінностями та психологічними механізмами, які керують сприйняттям, реакцією та прихильністю зацікавлених сторін на різних ринках, і розуміння того, як культура та психологія впливають на інтерпретацію бренду, має вирішальне значення для забезпечення узгодженості, релевантності та емоційного резонансу, особливо для багатонаціональних підприємств [253]. З цієї точки зору, Модель національних культурних вимірів Г. Хофстеде [115] є однією з найвпливовіших рамок у міжкультурних дослідженнях та міжнародному бізнесі. Хофстеде спочатку запропонував чотири виміри, які згодом були розширені до шести у його співпраці з Хофстеде Г. Й. та Мінковим М. [116]. Ця структура була широко прийнята для аналізу

впливу культури на організаційну поведінку, споживчі вподобання, маркетингові комунікації та брендинг [116, pp. 55-60]: індекс дистанції влади, індивідуалізм на противагу колективізму; вимір індексу уникнення невизначеності; вимір маскулінності проти фемінності; довгострокова орієнтація на противагу короткострокової орієнтації; потурання своїм бажанням проти стриманості.

З точки зору КІБ, модель Хофстеде слугує практичним інструментом для розробки брендів стратегій, які є одночасно культурно чутливими та стратегічно узгодженими. Вона допомагає багатонаціональним підприємствам оцінити культурну «відповідність» їхньої ідентичності різним ринкам, передбачити інтерпретації зацікавлених сторін та зменшити символічні невідповідності. Вона також підтримує стратегії сегментації в глобальному брендингу, виділяючи, де доречні локалізовані та стандартизовані вираження ідентичності [255].

Доповнюючи Хофстеде, Тромпенаарс та Гемпден-Тернер [229] пропонують ще одну впливову культурну модель, що базується на семи вимірах, що досліджують глибші шари культурної комунікації та відносин: універсалізм проти партикуляризму, індивідуалізм проти комунітаризму, нейтральність проти емоційності, специфічність проти дифузії, досягнення проти приписування, послідовний проти синхронного часу, а також внутрішній проти зовнішнього контролю. Модель Тромпенаарса особливо цінна для розуміння реляційних та комунікативних нюансів у брендингу. Наприклад, у «партикуляристських» культурах лояльність до бренду може більше залежати від особистих стосунків та адаптації до контексту, тоді як універсалістські культури можуть очікувати стандартизованих процесів та послідовних обіцянок.

Теорія соціальної ідентичності (ТСІ), розроблена Г. Таджфелом та Дж. Тернером [224], постулює, що індивіди частково формують свою самооцінку з членства в соціальних групах (за національністю, професією, організацією, споживчою спільнотою тощо), служить джерелом самооцінки та соціальної приналежності. Теорія розрізняє особисту ідентичність (засновану на індивідуальних рисах) та соціальну ідентичність (засновану на членстві в групі), стверджуючи, що

індивіди діють таким чином, що сприяють внутрішньогруповій самобутності та підсилюють позитивні групові асоціації [224, с. 33-40].

У контексті КІБ ТСІ пропонує психологічну перспективу для розуміння того, як зацікавлені сторони, зокрема споживачі та працівники, асоціюють себе з брендами як символічними внутрішніми групами. Бренди, особливо ті, що мають сильні цінності та культурну символіку, можуть функціонувати як соціальні маркери. Коли зацікавлені сторони сприймають бренд як відображення їхніх власних цінностей, прагнень або соціальної приналежності, вони з більшою ймовірністю засвоять ідентичність бренду та проявлять емоційну прив'язаність, лояльність до бренду та поведінку, спрямовану на його захист [35].

Теорія культурного брендингу Д. Холт [117] пропонує критичний погляд на те, як бренди досягають культового статусу, стаючи засобом вирішення глибоко вкорінених культурних напружень. Замість того, щоб позиціонувати бренди лише як сутності, що створюють цінність, Холт концептуалізує бренди як культурні артефакти: символи, які споживачі використовують для конструювання та узгодження своєї ідентичності стосовно ширших соціальних наративів.

З точки зору корпоративної ідентичності бренду, культурний брендинг забезпечує динамічну модель спільного створення ідентичності. Замість того, щоб односторонньо контролювати наратив бренду, компанії курують ідентичність бренду, яка відображає та бере участь у культурних діалогах. Це особливо актуально для багатонаціональних підприємств, які працюють на культурно різноманітних ринках і повинні знаходити баланс між глобальною узгодженістю та місцевим культурним резонансом [255, с. 44]. Теорія Холт також підкреслює часовий аспект ідентичності бренду, тобто те, як бренди розвиваються у відповідь на зміну культурних течій та соціальних цінностей. У цьому сенсі КІБ зараз статична, але повинна реагувати на суспільні зміни, зберігаючи символічну узгодженість.

Хоча корпоративна ідентичність бренду охоплює широкий спектр стратегічних, культурних та поведінкових елементів, візуальний та символічний вимір залишається одним із його найпомітніших та безпосередніх проявів. Візуальна ідентичність стосується графічних та дизайнерських елементів, що символізують ідентичність

організації, таких як логотипи, типографіка, кольорові палітри, зображення, просторовий брендинг, уніформа та вивіски, тоді як символічне представлення охоплює ширші семіотичні коди, які зацікавлені сторони інтерпретують за допомогою цих візуальних підказок. Разом ці елементи утворюють потужну комунікативну систему, яка підтримує впізнаваність бренду, сенсотворення та довіру.

По суті, візуальна ідентичність функціонує як переклад стратегічних цінностей у сенсорний досвід. Як стверджується в літературі з корпоративної ідентичності, ідентичність виражається не лише через вербальні наративи чи організаційну поведінку, але й візуально реалізується через зв'язні, впізнавані символи, які служать якорями значення [186; 167; 244]. Розробка систем візуальної ідентичності керується принципами теорії дизайну, комунікаційних досліджень та семіотики. Семіотика, вивчення знаків, символів та їх інтерпретації, пропонує фундаментальну перспективу для розуміння того, як ідентичність бренду конструюється та декодується через комунікацію [255]. Як зазначає Чандлер [47], брендинг працює через семіотичні системи, які надають значення логотипам, кольорам, назвам, типографіці, дизайну продукту та просторовому середовищу.

З точки зору семіотики, візуальні та вербальні елементи корпоративного бренду виступають як показники, що викликають певні асоціації у свідомості зацікавлених сторін. Наприклад, використання зеленого кольору в кольоровій гамі бренду може означати екологічну відповідальність, тоді як мінімалістична упаковка може натякати на вишуканість або технологічні інновації. Однак ці характеристики не інтерпретуються ізольовано; вони вбудовані в культурні, промислові та історичні контексти, які формують їхнє значення [29]. Різні групи зацікавлених сторін можуть декодувати візуальні символи по-різному залежно від їхнього культурного походження, професійних очікувань або ідеологічної орієнтації. Це підкреслює необхідність культурної чутливості та символічної узгодженості в дизайні міжнародного бренду. Для багатонаціональних підприємств управління цими інтерпретаціями вимагає балансування глобально впізнаваних символів з культурно значущими адаптаціями, зберігаючи при цьому символічну узгодженість [206].

Окрім логотипів та дизайнерських компонентів, візуальна ідентичність поширюється на фізичний та просторовий брендинг: як організації презентують себе в архітектурі, інтер'єрах, вивісках, уніформі, цифрових інтерфейсах та просторах для проведення заходів. Як підкреслює Балмер [23, с. 256-259], відчутність візуального вираження підсилює нематеріальність цінності бренду. У B2B та інституційному контексті професійна якість та узгодженість візуальної презентації сигналізують про компетентність, серйозність та стратегічну ясність. Наприклад, фірми, що працюють на ринках, орієнтованих на сталий розвиток, можуть застосовувати еко-мінімалістичну візуальну ідентичність, використовуючи природні палітри та мотиви прозорості, щоб сигналізувати про відповідність екологічним цінностям.

Сучасні дослідники брендингу також підкреслюють важливість візуального сторітеллінгу, який передбачає використання зображень, графіки та мультимедіа для створення переконливих брендових наративів, що виходять за рамки мови та передають емоційний зміст. Візуальний сторітеллінг особливо ефективний у цифровому контексті, де увага користувачів обмежена, а символічний вплив є першочерговим [53]. Завдяки послідовному візуальному оформленню сторітеллінгу (у соціальних мережах, на веб-сайті, у відеоконтенті, на упаковці тощо), організації підсилюють свої основні повідомлення та розвивають емоційні зв'язки із зацікавленими сторонами.

Однак ефективність візуальної ідентичності залежить від стратегічної послідовності та операційної дисципліни. Візуальна система повинна бути ретельно впроваджена у всіх точках контакту з брендом: від упаковки продукту до цифрових платформ, від заводських вивісок до презентацій для інвесторів. Невідповідності можуть розмити чіткість бренду, розбавити значення та створити когнітивний дисонанс у сприйнятті зацікавлених сторін [136]. Тому рекомендації щодо візуальної ідентичності, брендбуки та навчання співробітників відіграють вирішальну роль у підтримці узгодженості з часом та в різних місцях. Крім того, візуальна ідентичність також відображає цінності та ідеології організації (свідомо чи несвідомо), формуючи таким чином сприйняття зацікавленими сторонами не лише бренду, але й етичних та стратегічних намірів компанії [108].

Теорія інтегрованих маркетингових комунікацій (ІМК) [209, с. 5-18] наголошує на необхідності координації різних рекламних та комунікаційних інструментів для донесення послідовного та зв'язкового брендового повідомлення [135; 190]. ІМК відображає зміну парадигми від фрагментованої, орієнтованої на канали реклами до цілісної стратегії комунікації бренду, яка узгоджує всі точки контакту. У контексті КІБ, ІМК забезпечує синхронізацію всіх виразів бренду, від візуальної ідентичності до вербальних повідомлень, на різних платформах та аудиторіях. Це особливо важливо для багатонаціональних підприємств, де глобальна узгодженість повинна співіснувати з локальною адаптацією. У той же час, Лорі та Мортімер [148] стверджують, що хоча концепція ІМК широко прийнята в теорії, її реалізація залишається проблемою через організаційну ізолюваність та різні культурні контексти. Кожні комунікаційні зусилля сприяють сукупному сприйняттю бренду в свідомості зацікавлених сторін, що робить інтеграцію ключовим елементом узгодженості ідентичності бренду [208].

Корпоративні комунікації стосуються стратегічного управління внутрішніми та зовнішніми комунікаціями, спрямованими на формування цілісної корпоративної ідентичності, іміджу та репутації [53]. У той час як ІМК зосереджується на інтеграції маркетингових повідомлень, корпоративні комунікації мають ширший погляд, охоплюючи зв'язки з інвесторами, кризові комунікації, розкриття інформації про корпоративну соціальну відповідальність, залучення співробітників та повідомлення керівництва. Cornelissen [53] наголошує на подвійній ролі корпоративних комунікацій як символічної (у формуванні значення та ідентичності), так і інструментальної (у сприянні координації та узгодженню між відділами та зацікавленими сторонами). Особливо для багатонаціональних підприємств корпоративні комунікації повинні функціонувати в різних часових поясах, мовах та медіаплатформах, залишаючись вірними основній ідентичності та цінностям бренду.

Важливо, що корпоративна комунікація не є односпрямованою та все більше передбачає діалог із зацікавленими сторонами, які спільно створюють сенс через взаємодію з брендом [178]. Цей діалогічний погляд особливо актуальний у контексті цифрової трансформації та розширення можливостей зацікавлених сторін, де

соціальні мережі та онлайн-платформи сприяють негайному зворотному зв'язку, критиці та участі в наративах бренду. Ефективна корпоративна комунікація таким чином сприяє прозорості, довірі та залученості – ключовим атрибутам надійної та легітимної ідентичності корпоративного бренду.

За вищезазначеними предметними областями будуть розглянуті міжнародні бізнес- та організаційні теорії, які ми обговоримо в розділі 1.2 після визначення основних категорій управління в контексті багатонаціональних підприємств. Разом ці теорії забезпечують основу для міждисциплінарної моделі корпоративної ідентичності бренду, яка буде представлена в кінці розділу 1.

1.2. Корпоративна ідентичність бренду в контексті стратегічного управління багатонаціональними підприємствами

Спираючись на міждисциплінарні теоретичні основи, викладені в розділі 1.1, цей розділ зміщує фокус на специфічний організаційний контекст, в якому формується, впроваджується та управляється ідентичність корпоративного бренду, а саме на багатонаціональне підприємство. Враховуючи глобалізований характер сучасного бізнесу та складне середовище, в якому працюють БНП, важливо зрозуміти, чим такі суб'єкти господарювання структурно та стратегічно відрізняються від локальних компаній і чому динаміка їхнього брендингу є унікально складною.

Термін «багатонаціональне підприємство» стосується компаній, які працюють у кількох країнах та займаються скоординованим виробництвом, розподілом або управлінням товарами та послугами за межами кордону однієї країни. Найбільш широко цитоване визначення походить від Даннінга та Лундана [71], які описують БНП як фірми, що «займаються прямими іноземними інвестиціями та володіють або контролюють діяльність із доданою вартістю в більш ніж одній країні» [71, с. 3]. Цей акцент на власності та контролі, а не на простому експорті чи міжнародному ліцензуванні, відрізняє БНП від інших міжнародних компаній. Окрім цього основного визначення, у літературі представлено різні точки зору на те, що являє собою БНП. З юридичної та бухгалтерської точки зору, ОЕСР визначає багатонаціональне

підприємство як підприємство з юридичною присутністю в більш ніж одній країні та контрольним пакетом акцій (понад 50%) у щонайменше одному іноземному філіалі (ОЕСР, 2022). З точки зору стратегічного управління, такі вчені, як Кантвелл, Даннінг та Лундан [41], стверджують, що БНП є не просто власниками активів за кордоном, а й інтегрованими суб'єктами, які оптимізують розподіл ресурсів, інновації та розгортання можливостей у міжнародних операціях.

Відбулася ключова концептуальна еволюція в розгляді БНП не лише як економічних суб'єктів, а й як мережевих систем, вбудованих у міжнародні інституційні рамки. Такі вчені, як Ругман та Вербеке [199] та Андерссон та Ферсгрен [17], підкреслюють, що БНП дедалі більше є фірмами, що базуються на знаннях, покладаються на динамічне навчання між дочірніми компаніями та здатність координувати розосереджені операції в рамках єдиної стратегічної ідентичності. У цьому сенсі межі БНП визначаються не лише юридичною власністю, але й контролем, впливом та потоками знань.

Більше того, багатонаціональні підприємства все частіше оцінюються з точки зору їхніх нематеріальних активів, особливо вартості бренду, технологічних знань та організаційної культури – елементів, які є невід'ємною частиною сучасної корпоративної ідентичності бренду [254]. Тому важливо концептуалізувати БНП не просто як експортерів чи учасників прямих іноземних інвестицій, а як стратегічних учасників в інституційних та комунікативних екосистемах. Враховуючи широку різноманітність у тому, як БНП працюють у різних галузях, географічних регіонах та інституційних середовищах, вчені розробили низку типологій, щоб краще зрозуміти їхню стратегічну поведінку, організаційні архітектури та наслідки для ідентичності бренду. Ці класифікації пропонують уявлення про те, як БНП структурують свою діяльність, керують дочірніми компаніями та конструюють значення бренду через кордони.

Одну з найперших та найвпливовіших концептуальних моделей запропонував Х. Перлмуттер [191]: типологію, засновану на мисленні вищого керівництва щодо міжнародних операцій. Він визначив чотири орієнтації: етноцентричну, поліцентричну, регіональну та геоцентричну. Етноцентричні багатонаціональні

підприємства централізують прийняття рішень у своїй країні та часто експортують свою корпоративну ідентичність бренду без суттєвої місцевої адаптації. Поліцентричні фірми надають автономію дочірнім компаніям та заохочують локалізацію брендів, що часто призводить до більш фрагментованих або культурно специфічних брендів. Регіоцентричні БНП структурують свою діяльність на регіональній основі, адаптуючи стратегію до наднаціональних груп (наприклад, ЄС). Геоцентричні фірми, навпаки, прагнуть до глобально інтегрованої ідентичності, яка відображає цілісний, безкордонний погляд на компанію, поєднуючи глобальну узгодженість з вибірковою локальною адаптацією [191].

Спираючись на ці висновки, Бартлетт і Гхошал [30] розробили Структуру інтегрованої адаптації, яка позиціонує БНП за двома стратегічними вимірами: наголос на глобальну інтеграцію та наголос на локальну адаптацію. Це дає чотири стратегічні архетипи: глобальний, мультидомашній, міжнародний та транснаціональний. Глобальні БНП наголошують на стандартизації на всіх ринках, зазвичай використовуючи єдині архітектури брендів та централізований контроль, тоді як мультидомашній, такі як Nestlé, допускають значну різноманітність брендингу та операцій у різних країнах, відображаючи місцеві смаки, мови та споживчі норми. Водночас, міжнародні БНП здійснюють обмежену адаптацію, покладаючись на інновації рідної країни з мінімальним коригуванням на місцевому рівні. Зрештою, транснаціональні БНП, прикладом яких є такі фірми, як Unilever, намагаються поєднати обидва тиски за допомогою складних організаційних систем, які балансують між локальним розумінням та глобальною координацією.

Ці стратегічні позиції безпосередньо пов'язані з формуванням ідентичності бренду, оскільки вони впливають на рішення щодо правил найменування, візуальних систем та наративної узгодженості. Компанії з високими стратегіями інтеграції, як правило, наголошують на єдиній, централізовано визначеній ідентичності бренду, яка забезпечує узгодженість на різних ринках. Натомість, фірми з високим рівнем адаптації можуть надавати перевагу локалізованим виразам бренду, адаптуючи повідомлення, візуальну ідентичність або комунікацію цінностей до культурних чи інституційних очікувань.

Такі вчені, як Ругман та Вербеке [200], поставили під сумнів припущення, що більшість багатонаціональних компаній є справді глобальними. Їхні емпіричні дослідження показують, що більшість фірм залишаються регіонально зосередженими, отримуючи більшу частину своїх продажів з одного з трьох тріадних регіонів: Північної Америки, Європи або Азіатсько-Тихоокеанського регіону. Водночас, в українській та міжнародній академічній спільноті майже немає сумнівів у тому, що багатонаціональні підприємства функціонують як основні агенти глобалізації, формуючи не лише транскордонну торгівлю та інвестиції, але й інституційне та культурне середовище, в якому вони працюють. Таким чином, багатонаціональні підприємства виступають носіями імперативів глобалізації, впливаючи на траєкторію розвитку національних економік та посилюючи стратегічну потребу у вивченні їхньої корпоративної ідентичності в глобальному контексті [282].

Структура власності пропонує ще одну корисну класифікацію БНП, що має значення для їхньої логіки брендингу та пріоритетів управління. Приватні багатонаціональні підприємства, такі як Apple або ІКЕА, часто проектують інновації, привабливість способу життя або дизайнерську диференціацію як частину своєї брендової ідентичності. Державні підприємства, такі як Sinopres, можуть стикатися з політичними обмеженнями та дотримуватися державних наративів, що наголошують на національному розвитку, енергетичній безпеці або стратегічній автономії. Сімейні багатонаціональні підприємства, такі як Tata Group або Bosch, як правило, наголошують на спадщині, довгостроковій орієнтації та цінностях управління, які часто вбудовані в їхні брендові комунікації та внутрішню культуру. Ці відмінності мають значення, оскільки власність впливає не лише на внутрішнє прийняття рішень та питання легітимності компанії, але й на символічні ресурси, які вона використовує для побудови корпоративної ідентичності.

Багатонаціональні підприємства також суттєво відрізняються за секторами та галузями, що впливає на те, як формується та оцінюється ідентичність бренду. Наукоємні БНП, такі як Microsoft або Novartis, залежать від нематеріальних активів: інтелектуальної власності, талантів та наукової достовірності, що робить ідентичність бренду критичним компонентом довіри зацікавлених сторін та позиціонування на

ринку. Натомість, БНП, що базуються на ресурсах, такі як TotalEnergies або Rio Tinto, часто стикаються з репутаційними ризиками, пов'язаними з екологічними проблемами та питаннями прав людини, тим самим підвищуючи важливість ідентичних повідомлень, що ґрунтуються на КСВ. БНК, орієнтовані на послуги, такі як Accenture або Deloitte, покладаються на довіру, міжособистісну компетентність та культурну чутливість, які підкріплюються внутрішньою культурою та поведінкою бренду.

Незалежно від типу, немає сумнівів, що БНП є одними з найпотужніших гравців у світовій економіці, здійснюючи значний вплив на міжнародну торгівлю, інвестиційні потоки, технологічний прогрес, створення робочих місць та структурування глобальних ланцюгів створення вартості. Їхня здатність розподіляти капітал, знання та можливості через кордони зробила їх центральними агентами глобалізації та транснаціональної інтеграції. За даними Конференції ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД), світовий обсяг прямих іноземних інвестицій у 2022 році досяг близько 44 трильйонів доларів США, що еквівалентно 44% світового ВВП, що відображає масштаби виробничих активів, контрольованих іноземними державами. Дослідження ОЕСР, засновані на аналітичній базі даних AMNE, показують, що на багатонаціональні підприємства припадає приблизно половина міжнародної торгівлі, близько третини світового виробництва та ВВП, а також близько чверті світової зайнятості [182, с. 3]. Важливо, що внутрішньofірмова торгівля (транзакції між штаб-квартирами багатонаціональних підприємств та їхніми дочірніми компаніями) становить більшу частину цієї експортної діяльності, що ілюструє ступінь, до якої багатонаціональні підприємства організовують та інтернаціонізують міжнародні операції.

Географічне поширення багатонаціональних підприємств є дуже асиметричним. Найбільша концентрація спостерігається в розвинених країнах, зокрема в Сполучених Штатах, Японії, Німеччині, Великій Британії та Франції. Американські транснаціональні корпорації, такі як Apple, Microsoft, Amazon, Alphabet (Google) та Procter & Gamble, відомі своїм домінуючим глобальним охопленням, лідерством в інноваціях та капіталом бренду. Станом на 2023 рік вісім із

десяти провідних фірм світу за ринковою капіталізацією були американськими БНП (CompaniesMarketCap.com, 2023). У Європі такі транснаціональні корпорації, як Siemens (Німеччина), Nestlé (Швейцарія), Unilever (Велика Британія/Нідерланди) та LVMH (Франція), є світовими лідерами в галузі машинобудування, харчових товарів споживчого призначення та брендингу предметів розкоші. Тим часом в Азії Toyota, Samsung, Tata Group та Huawei стали символами конкурентоспроможних БНП, що виникають у регіональних економіках, які зараз є глобальними центрами інновацій. Країни, що розвиваються, також дедалі частіше стають домівкою для впливових БНП. Зростання державних або підтримуваних державою транснаціональних корпорацій з Китаю (наприклад, Sinopec, ICBC, Alibaba, Tencent) та Бразилії (наприклад, Petrobras, Vale) змінило ландшафт міжнародної корпоративної влади. Однак, попри це зростання, західні транснаціональні корпорації продовжують домінувати з точки зору глобальної цінності бренду, технологічного лідерства та контролю над високоцінними сегментами глобальних ланцюгів створення вартості.

У таблиці 1.2 підсумовано зв'язок між найпоширенішими типологічними групами та КІБ.

Таблиця 1.2.

Типології багатонаціональних підприємств та вплив КІБ

	Типологія	Ключові категорії	Вплив КІБ
1	Стратегічна орієнтація (Перлмуттер, 1969) [191]	Етноцентричний, поліцентричний, регіоноцентричний, геоцентричний	Ступінь адаптації місцевого бренду; етноцентризм сприяє централізації,
2	Інтеграція-реактивність (Бартлетт і Гхошал, 1989) [30]	Глобальний, багатонаціональний, міжнародний, транснаціональний	Впливає на архітектуру бренду: глобальна інтеграція підтримує єдину КІБ; локальна
3	Тип власності	Приватний, державний, сімейний	Впливає на сигналізацію бренду: сімейна власність підкреслює спадщину; державні підприємства
4	Тип сектору/галузі	Наукоємний, ресурсоємний, сервісно-орієнтований	Визначений фокус брендингу: довіра (послуги), інновації
5	Регіональний та глобальний охоплення	Регіональний проти глобального: концентрований, глобально диверсифікований	Послідовність впливу: регіонально концентровані фірми адаптуються шляхом

Джерело: Розроблено автором на основі власного дослідження

Економічне центральне місце багатонаціональних підприємств несе з собою низку стратегічних тисків, які безпосередньо впливають на корпоративну ідентичність бренду. Працюючи в умовах різних регуляторних режимів, культурних контекстів та екосистем зацікавлених сторін, БНП повинні розробляти архітектуру бренду, яка балансує між глобальною узгодженістю та місцевою реакцією. Ця суперечність посилює роль КІБ як механізму управління репутацією, стратегічного позиціонування та організаційної узгодженості. Більше того, як провідні координатори глобальних ланцюгів створення вартості, БНП повинні будувати довіру не лише з кінцевими споживачами, але й з урядами, постачальниками, працівниками, інвесторами та неурядовими організаціями. Таким чином, ідентичність їхнього бренду виконує кілька інституційних функцій: проектування легітимності, сигналізація про відповідність та демонстрація відповідності суспільним цінностям у різних середовищах [171].

В епоху ESG це стало ще більш критичним. Глобальні очікування щодо сталого розвитку, прав людини та етичного управління означають, що від багатонаціональних підприємств дедалі частіше очікують, що вони будуть «діяти згідно з цінностями свого бренду» не лише в рекламі, а й в операційній діяльності, ланцюгах поставок та управлінні. Ідентичність бренду в цьому контексті більше не є статичною чи декоративною. Вона стає адаптивним інституційним ресурсом, який значною мірою відображає та підсилює мінливу соціальну ліцензію підприємства на діяльність.

Щодо ефективності діяльності БНП, експорт вже давно визнається критичним показником їхнього успіху та конкурентоспроможності. У класичній літературі з міжнародного бізнесу експорт служить не лише основним способом входу для фірм, що взаємодіють зі світовими ринками [128; 69], але й вимірюваним результатом стратегічних, організаційних та репутаційних можливостей [45]. Висока інтенсивність експорту сигналізує про здатність компанії долати зобов'язання, пов'язані з іноземною діяльністю, будувати міжнародну легітимність та підтримувати конкурентні переваги крізь кордони. З цієї точки зору, експорт відображає глибші можливості інтернаціоналізації, адаптивності та залучення зацікавлених сторін.

Добре відомо, що ефективність експортних операцій значною мірою залежить не лише від загальних характеристик компанії, але й від того, наскільки маркетингова стратегія для конкретного експортного продукту чи ринку узгоджена з внутрішніми можливостями фірми та зовнішнім середовищем. Іншими словами, успіх експорту визначається стратегічним «відповідністю» між фірмою та ринком [45]. Сильна КІБ відіграє вирішальну роль у цьому процесі, оскільки вона забезпечує гарантію якості, відповідальності та послідовності для іноземних покупців, зменшуючи інформаційну асиметрію та транзакційні витрати на міжнародних ринках [137]. Дослідження показують, що такі показники, як репутація бренду, безпосередньо покращують експортну ефективність, сприяючи виходу на ринок, будуючи довіру з іноземними дистриб'юторами та легітимізуючи фірми в приймаючих середовищах [139; 119]. У цьому сенсі КІБ діє як сигнальний механізм, так і як стратегічний актив, який перетворює нематеріальні елементи ідентичності на відчутні експортні результати.

Зв'язок між експортною ефективністю та КІБ особливо очевидний у багатонаціональних підприємствах, що працюють у наукоємному контексті та B2B, де репутація, довіра та символічна цінність мають вирішальне значення для доступу до ринку. Таким чином, інноваційність компанії стає важливим фактором, що визначає експортну ефективність. На висококонкурентних міжнародних ринках компанії постійно намагаються підтримувати свою діяльність та збільшувати прибутки, змінюючи характер своєї продукції. Оскільки загальновизнано, що технології є найважливішим джерелом виробництва сьогодні, збільшення доданої вартості продукції шляхом використання вищих технологій у виробництві дозволяє виділитися серед конкурентів. На думку Агіона П., Гарсії-Пеньйоли К., Хауїтта П. [6], основним джерелом технологічного прогресу є інновації, які забезпечують появу нових продуктів, методів виробництва, виробничої діяльності та нових організацій. Інновації ж створюються в результаті дослідницької та розробницької діяльності прибуткових фірм, підприємців та вчених.

Класичні дослідження наголошують, що експортні показники формуються в результаті взаємодії внутрішніх факторів (ресурси, управлінські компетенції, інноваційна активність) та зовнішніх умов (характеристики цільових ринків,

інституційне середовище). Кавусгіл та Зоу [45] показали, що внутрішня організація експортної стратегії визначає стійкість фірми на зовнішніх ринках, а метааналіз Соуза та ін. [220], Handoyo et.al [109] виявив широкий спектр детермінант успіху експорту. Серед внутрішньофірмових змінних найважливішими є розмір, вік компанії, рівень інвестицій у дослідження та розробки, а також організаційна практика. З іншого боку, макроекономічний контекст (наприклад, рівень економічного розвитку або ступінь експортної орієнтації країни) встановлює інституційні рамки, в яких компанії формують експортні стратегії [151].

Окресливши контури визначення, класифікації та економічне значення БНП, постає необхідність дослідити аспекти управління цих складних організацій в різних географічних регіонах та бізнес-одинацях. Структури управління, стратегічні орієнтації та механізми прийняття рішень багатонаціональних підприємств безпосередньо формують те, як розробляється, комунікується та інституціоналізується корпоративну ідентичність бренду. У цьому контексті менеджмент стосується не лише операцій чи координації; він стосується формування стратегічного вираження цінностей, можливостей та ринкових зобов'язань компанії.

Менеджмент, як дисципліна та практика, суттєво еволюціонував протягом останнього століття. Управління БНП вимагає балансування глобальної інтеграції з місцевою адаптацією, що виходить за рамки операційної діяльності та охоплює побудову і комунікації ідентичності корпоративного бренду. Академічна спільнота часто виділяє міжнародний менеджмент як дисципліну, яка надає концептуальні інструменти для розуміння цих суперечностей, особливо стосовно прийняття стратегічних рішень та організаційної адаптивності [283].

По суті, менеджмент стосується процесу планування, організації, керівництва та контролю ресурсів (людських, фінансових, матеріальних та інформаційних) для досягнення цілей організації. Однак розуміння того, що являє собою ефективне управління, значно відрізнялося залежно від часу, академічних парадигм та культурних контекстів. Основи сучасної теорії менеджменту можна простежити у класичній школі, зокрема працях Анрі Файоля, Фредеріка Тейлора та Макса Вебера. Файоль [86] окреслив п'ять основних функцій менеджменту: планування, організація,

командування, координація та контроль – підхід, який досі лежить в основі багатьох управлінських моделей. Тейлор [225] за допомогою наукового менеджменту наголошував на оптимізації завдань та продуктивності праці, тоді як Вебер запровадив концепцію бюрократичної організації, виділивши на перший план ієрархію, формальні правила та раціонально-правову владу. У відповідь на механістичні та ієрархічні погляди класичних теоретиків, школа людських відносин, започаткована Елтоном Майо, а пізніше розвинена Дугласом Макгрегором та Абрахамом Маслоу, висунула ідею про те, що мотивація, лідерство та міжособистісні стосунки є центральними для успіху організації. Це ознаменувало появу організаційної поведінки як критичної сфери в дослідженнях менеджменту.

До середини 20-го століття ця галузь ще більше диверсифікувалася. Підхід системної теорії, що спирається на кібернетику та загальну теорію систем, розглядав організації як відкриті системи, що взаємодіють зі своїм середовищем [133]. Невдовзі після цього з'явилася перспектива теорії ситуацій, яка підкреслювала, що ефективне управління залежить від контексту та змінюється залежно від завдання, середовища та організаційної структури [40; 149]. Ці перспективи заклали основу для вивчення управління в більш динамічних та міжнародних контекстах.

В останні десятиліття теорія управління все більше зосереджується на стратегічному узгодженні, навчальних організаціях, залученні зацікавлених сторін та цілеспрямованому лідерстві. Такі теорії, як Теорія ресурсно-орієнтованого підходу (RBV) [28] та Теорія динамічних можливостей [227], підкреслюють важливість нематеріальних ресурсів: знань, культури, репутації, як рушійних сил довгострокової конкурентної переваги. Тим часом, інституційна теорія [62; 211] досліджувала, як на організації впливають зовнішні норми, правила та тиск легітимності: фактори, які особливо актуальні для БНП, що працюють у різних юрисдикціях.

Продовжуючи аналіз основних теорій, що складають екосистему КІБ, обговоримо дві галузі знань, які найбільш тісно пов'язані з особливостями управління БНП. Теорії стратегічного управління та організаційної поведінки відіграють вирішальну роль у контексті управління ідентичністю корпоративного бренду, яку не

можна відокремити від стратегічних управлінських рішень компанії та внутрішньої організаційної динаміки [255].

Ресурсно-орієнтований підхід (RBV), вперше сформульований Вернерфельтом (1984) та розвинений Барні [28], концептуалізує фірми як сукупність ресурсів та можливостей. Згідно з RBV, стійка конкурентна перевага виникає, коли фірма володіє цінними, рідкісними, неповторними та незамінними ресурсами [28, с. 106]. З цієї точки зору, корпоративна брендова ідентичність кваліфікується як стратегічний нематеріальний ресурс: вона представляє накопичений організацією довірчий капітал, добру волю зацікавлених сторін, символічний капітал та внутрішню узгодженість.

Для БНП здатність проектувати чітку, достовірну та самобутню КІБ може зменшити сприйнятий ризик серед іноземних зацікавлених сторін, підвищити легітимність та сприяти зміцненню відносин з урядом, інвесторами та партнерами [255]. Усередині організації, добре сформована ідентичність бренду покращує узгодженість та утримання співробітників, слугуючи об'єднуючим символом мети організації [28; 111]. Таким чином, перспектива RBV підкреслює необхідність захищати, розвивати та впроваджувати КІБ з тим же підходом, що застосовується до будь-якого іншого стратегічного активу [274; 136]. У той час як RBV пояснює, чому деякі фірми перевершують інші на основі наявних ресурсів, теорія динамічних можливостей, запропонована Теесе, Пісано та Суєн [227], розглядає, як фірми оновлюють, адаптуються та реконфігурують свою ресурсну базу в умовах швидкої зміни середовища. Динамічні можливості визначаються як здатність фірми інтегрувати, будувати та реконфігурувати внутрішні та зовнішні компетенції у відповідь на турбулентність навколишнього середовища [227, р. 516].

У контексті брендингу динамічні можливості є вирішальними для підтримки актуальності та автентичності бренду з часом. Зі зміною ринків та очікувань зацікавлених сторін (особливо в різних культурних чи регуляторних середовищах) фірми повинні адаптувати КІБ, щоб залишатися конкурентоспроможними, зберігаючи при цьому основні цінності бренду. Такі дії ілюструють брендинг як

динамічну здатність, де КІБ стає як рушійною силою, так і продуктом організаційного навчання та інновацій [193].

Інституційна теорія, в свою чергу, зосереджується на впливі формальних та неформальних правил, норм та культурних очікувань, які формують організаційну поведінку [170; 62]. З точки зору брендингу, інституційне середовище застосовує ізоморфний тиск, який визначає, як створюється та оцінюється КІБ. Організації, що працюють у міжнародному контексті часто розробляють свою ідентичність бренду не виключно на основі внутрішньої культури чи стратегії диференціації, але й у відповідь на вимоги інституційної легітимності. Наприклад, фірми в регульованих галузях, таких як фінанси, охорона здоров'я чи енергетика, можуть інтегрувати візуальні та вербальні елементи у свою КІБ, які сигналізують про стабільність, прозорість та відповідність.

Так само, зростаючі очікування щодо корпоративної відповідальності, сталого розвитку та різноманітності спонукали багато БНП закодувати ці цінності в ідентичності свого бренду не лише тому, що вони представляють внутрішні пріоритети, але й тому, що вони є інституційно обов'язковими або культурно очікуваними. Таким чином, інституційна теорія пропонує цінний погляд на розуміння КІБ як механізму легітимності, сформованого символічними та нормативними вимогами зовнішнього середовища [169].

Окрім ресурсів та інституційного тиску, успіх КІБ значною мірою залежить від внутрішньої узгодженості – ступеня, до якого співробітники, керівництво та внутрішні системи послідовно втілюють цінності та ідентичність бренду. Це відображає зростаючий обсяг літератури, яка розглядає КІБ не лише як статичний результат, а й як здатність, рутинну практику на рівні всієї організації, яка інтегрує бачення, культуру та імідж [111; 27].

Внутрішня узгодженість гарантує, що співробітники «живуть брендом», що особливо важливо для сервісних брендів та багатонаціональних компаній з розподіленою діяльністю. Ця здатність посилює стратегічну узгодженість, сприяє культурній інтеграції та підтримує послідовний досвід використання бренду в усіх точках контакту [124]. Більше того, у транскордонному контексті внутрішня

узгодженість бренду дозволяє БНП підтримувати цілісний глобальний бренд, адаптуючись до місцевих культурних нюансів, і цей баланс все частіше розглядається як основна організаційна здатність [156].

Оскільки БНП є важливим суб'єктом міжнародних ділових відносин, теорії з міжнародних бізнес-досліджень є фундаментальними для цього питання та надають теоретичне уявлення про те, як ідентичність бренду може бути ефективно узгоджена зі стратегіями глобальної експансії. Уппсальська модель інтернаціоналізації, запропонована Йохансоном і Валне [128, с. 26], ґрунтується на поведінковій теорії фірми та наголошує на навчанні та досвідних знаннях як центральних у процесі інтернаціоналізації. Згідно з цією моделлю, фірми зазвичай починають з виходу на ринки, які є психологічно близькими, тобто країни зі схожою мовою, культурою, правовими системами та діловою практикою, і поступово переходять на більш віддалені ринки в міру накопичення міжнародного досвіду. У контексті культурно віддалених ринків Уппсальська модель передбачає, що ідентичність бренду не фіксується на початку міжнародної експансії, а поступово формується та вдосконалюється в міру взаємодії фірми з новим середовищем [255].

Еклектична парадигма Даннінга [68], яку часто називають моделлю OLI, надає вичерпне пояснення того, чому компанії здійснюють прямі іноземні інвестиції. Модель постулює, що міжнародна експансія зумовлена взаємодією трьох типів переваг [68, pp. 10-11]: переваги власності (O) включають власні активи, такі як технології, ноу-хау, торгові марки та ідентичність бренду. Сильна та добре сформульована КІБ є важливою перевагою власності, оскільки вона може відрізнити компанію від місцевих конкурентів, надавати легітимність зацікавленим сторонам та підтримувати преміальне позиціонування. Переваги розташування (L) включають привабливість конкретних країн перебування через такі фактори, як розмір ринку, наявність ресурсів, інституційна стабільність або символічна цінність. Для КІБ це означає, що асоціації з країною перебування можуть збагатити наратив бренду. Наприклад, компанії можуть використовувати місцеві культурні символи, традиції ремесел або регуляторну довіру для покращення свого глобального позиціонування бренду. Переваги інтерналізації (I) стосуються переваг збереження контролю над

операціями, а не аутсорсингу чи ліцензування. В управлінні ідентичністю бренду інтерналізація є життєво важливою для збереження послідовності, автентичності та контролю над тим, як бренд представлений на різних ринках, запобігаючи таким чином розмиванню або спотворенню значення бренду, особливо в культурно неоднорідних середовищах.

Обговорюючи стратегічну інтернаціоналізацію бренду, дебати про стандартизацію проти адаптації вже давно є центральним пунктом у дослідженнях міжнародного маркетингу та брендингу. У своїй фундаментальній статті Левітт [152] виступав за глобальну стандартизацію маркетингових та брендингових зусиль, стверджуючи, що глобалізація призведе до гомогенізації споживчих уподобань та забезпечить ефективність, послідовність та економію масштабу, виступаючи за те, щоб світ розглядався як єдиний ринок [152, с. 92]. Однак, наступні критичні зауваження Дугласа та Вінда [64] і Зоу та Кавусгіла [279] підкреслювали постійну актуальність культурного, регуляторного та інституційного різноманіття, яке вимагає адаптації, хоча остання публікація представила більш збалансовану перспективу, пропонуючи, що глобальна маркетингова стратегія вимагає як інтеграції, так і локальної реакції. Спираючись на ці фундаментальні теорії, сучасні дослідження в галузі міжнародного маркетингу та брендингу досліджували, як фірми керують подвійними імперативами глобальної узгодженості та локальної актуальності. Такі вчені, як Шуйлінг і Капферер [207] та Вронтіс і Трасу [262], досліджували стратегічне прийняття рішень, пов'язане з інтернаціоналізацією бренду.

Окрім дилеми стандартизації проти адаптації, централізація проти децентралізації прийняття рішень вже давно є центральним пунктом організаційної теорії. Доз і Прахалад [65] обговорювали необхідність «диференційованої відповідності», за допомогою якої БНП досягають балансу за допомогою механізмів конфігурації та координації, що підтримують як корпоративну згуртованість, так і місцеву автономію. Концепція інституційної дистанції (вперше запропонована Костовою [141] та подальший розвиток Мейєр і Су [172] стосується ступеня відмінності між інституційним середовищем країни походження та країни перебування БНП. Інституційні виміри включають регулятивні (закони та

правоохоронні органи), нормативні (соціальні норми та цінності) та культурно-когнітивні (системи переконань та ментальні моделі), засновані на структурі, запропонованій Скоттом [211, с. 48-51]. Концепція вбудованості дочірніх компаній, розроблена Андерссоном, Форсгреном [17], стосується ступеня, до якого дочірня компанія пов'язана та інтегрована з місцевим середовищем, будь то клієнти, регулятори чи місцеві бізнес-мережі. Внутрішня узгодженість бренду тісно пов'язана з концепцією організаційної культури, яка відображає спільні цінності, норми та припущення, що керують поведінкою в компанії. За Шейном [202], культура діє на кількох рівнях, від спостережуваних артефактів (наприклад, символів та практик) до схвалених цінностей та основних припущень. Тому виклик полягає в розробці глобально узгоджених, але локально релевантних систем ідентичності бренду: виклик, який вимагає не лише управлінських систем, але й спільних цінностей, спільного лідерства та сильних структур внутрішньої комунікації.

Ідею про те, що співробітники є амбасадорами бренду, підтримують Кінг і Грейс [138] та Інд [123], які наголошують на необхідності відданості співробітників бренду: психологічної та поведінкової відповідності цінностям бренду. У контексті багатонаціональних підприємств це вимагає не лише чіткої комунікації, але й інвестицій у навчання, внутрішнє сторітеллінг, символічне лідерство та системи управління персоналом, які підсилюють поведінку, сумісну з брендом. Дослідники організаційної комунікації, такі як Корнеліссен [53], наголошують, що внутрішня комунікація не повинна обмежуватися односторонніми потоками інформації, а повинна включати інтерактивні та символічні виміри, такі як сторітеллінг, ритуали та культурні сигнали. Велч і Джексон [272, с. 186] пропонують чотиривимірну основу для внутрішньої комунікації: (1) комунікація внутрішнього керівництва, (2) внутрішня комунікація команди, (3) внутрішня комунікація проєктів та (4) внутрішня корпоративна комунікація. Кожен рівень по-різному сприяє формуванню розуміння бренду та емоційної залученості серед співробітників.

Сучасні дослідження менеджменту також наголошують на міжкультурному лідерстві, управлінні знаннями та організаційній ідентичності, які перетинаються з побудовою корпоративної ідентичності бренду в глобальних компаніях. Значною

мірою роль лідерства в управлінні організаційною узгодженістю та корпоративною ідентичністю бренду в цілому є багатогранною. Керівники та старші менеджери не лише відповідають за визначення стратегічних цілей та пріоритетів організації, вони також виступають символічними фігурами, чия поведінка та дискурс формують сприйняття автентичності бренду. Як зазначають Хетч та Шульц [111], ідентичність бренду створюється завдяки взаємодії стратегічного бачення, організаційної культури та зовнішніх іміджів, причому лідерство виступає ключовою інтегруючою силою.

Дослідження GLOBE (Глобальне лідерство та ефективність організаційної поведінки), проведене Хаусом та ін. [118], пропонує комплексне міжкультурне дослідження лідерських якостей та їхньої сприйнятої ефективності. У сфері корпоративної лідерської поведінки лідерство є не лише функціональною роллю, а й символічною: лідери втілюють та доносять до бренду мету, цінності та стратегічні пріоритети. Однак у багатонаціональному контексті лідерська поведінка, яка є ефективною в одному культурному середовищі, може зазнати невдачі або навіть мати зворотний ефект в іншому. Більше того, компанії з чітко сформульованими та соціально резонансними цілями часто демонструють вищу залученість працівників, більшу лояльність клієнтів та сильніший репутаційний капітал [140]. Ці результати, у свою чергу, підкреслюють важливість ідентичності бренду як здатності, важливої для ефективності. З цієї причини цілеспрямоване лідерство слід розглядати як комунікативний, так і стратегічний вимір КІБ у багатонаціональних підприємствах.

Наведена вище теоретична база показує, що управління ідентичністю корпоративного бренду БНП вимагає інтегративної та багатовимірної концептуальної основи, яка може охопити динамічну взаємодію стратегічних намірів, організаційних реалій та комунікативних практик. Спираючись на широкий спектр літератури, що охоплює міжнародний бізнес, маркетинг, стратегічне управління, організаційну поведінку, психологію та корпоративні комунікації, це дослідження пропонує Тривимірну екосистемну модель корпоративної ідентичності бренду, яка пропонує такий підхід [255]. Вона переосмислює КІБ одночасно як стратегічний інструмент, поведінковий конструкт та динамічний процес, кожен з яких розгортається через три

взаємопов'язані виміри ідентичності бренду в багатонаціональних підприємствах: стратегічний, організаційний та комунікативний.

Ця модель виникла з визнання того, що існуючі теоретичні перспективи щодо КІБ, хоча й цінні самі по собі, схильні надавати перевагу певним аналітичним аспектам, таким як брендинг як маркетингова функція або ідентичність як символічний конструкт, на противагу більш системному розумінню, яке краще відповідає реаліям глобально розпорошених та інституційно складних організацій. Таким чином, структура Тривимірної екосистемної моделі КІБ прагне вийти за межі дисциплінарних меж та запропонувати більш комплексне уявлення про те, як корпоративна ідентичність бренду визначається, впроваджується та трансформується в багатонаціональних підприємствах, що працюють у різноманітних культурних, та інституційних середовищах. Таким чином, модель виходить за рамки структурного узгодження, щоб розглянути функціональну та часову динаміку формування та управління ідентичністю бренду, взаємопов'язану зі сприйняттям її основними групами зацікавлених сторін.

Перший теоретичний вимір моделі розглядає корпоративну ідентичність бренду як стратегічний інструмент, життєво важливий ресурс, розроблений та впроваджений для підтримки конкурентної переваги, стратегічного позиціонування та узгодження інтересів зацікавлених сторін підприємства. З цієї точки зору, корпоративна ідентичність бренду служить символічним та комунікативним активом, що відображає суть мети, культури та ціннісної пропозиції організації. Таким чином, БНП повинні визначити, що таке їхня КІБ: якими символічними ресурсами та цінностями вони володіють, що їх можна перетворити на стратегічні інструменти. [255].

Другий теоретичний вимір – це КІБ як поведінковий конструкт, який розглядає, як КІБ сприймається, переживається та когнітивно обробляється внутрішніми та зовнішніми зацікавленими сторонами. Знання з теорій цієї групи допомагають пояснити, як ідентичність бренду впливає та перебуває під впливом поведінкових реакцій, емоцій, упереджень та культурних фільтрів. Розуміння КІБ як поведінкового конструкту вимагає глибокого розуміння психології, культури, досвіду та середовища

зацікавлених сторін. Тут сегментація, культурна адаптація та емоційний резонанс стають центральними аспектами управління КІБ [255].

Нарешті, третій теоретичний вимір – це КІБ як динамічний процес. Він постулює, що КІБ не є статичною та постійно розвивається, фіксуючи трансформаційний та адаптивний вимір КІБ, оскільки вона прогресує з часом у відповідь на зростання організації, ринкові зміни, культурні зміни та зворотний зв'язок зацікавлених сторін. За цих умов КІБ розглядається як процес постійного узгодження та реконфігурації, зберігаючи при цьому свою початкову справжню основу. Керуючи КІБ як процесом, компанії повинні контролювати, як інтерпретується їхній бренд, переорієнтовувати цінності та забезпечувати внутрішню та зовнішню узгодженість у міру їхнього глобального масштабування [255].

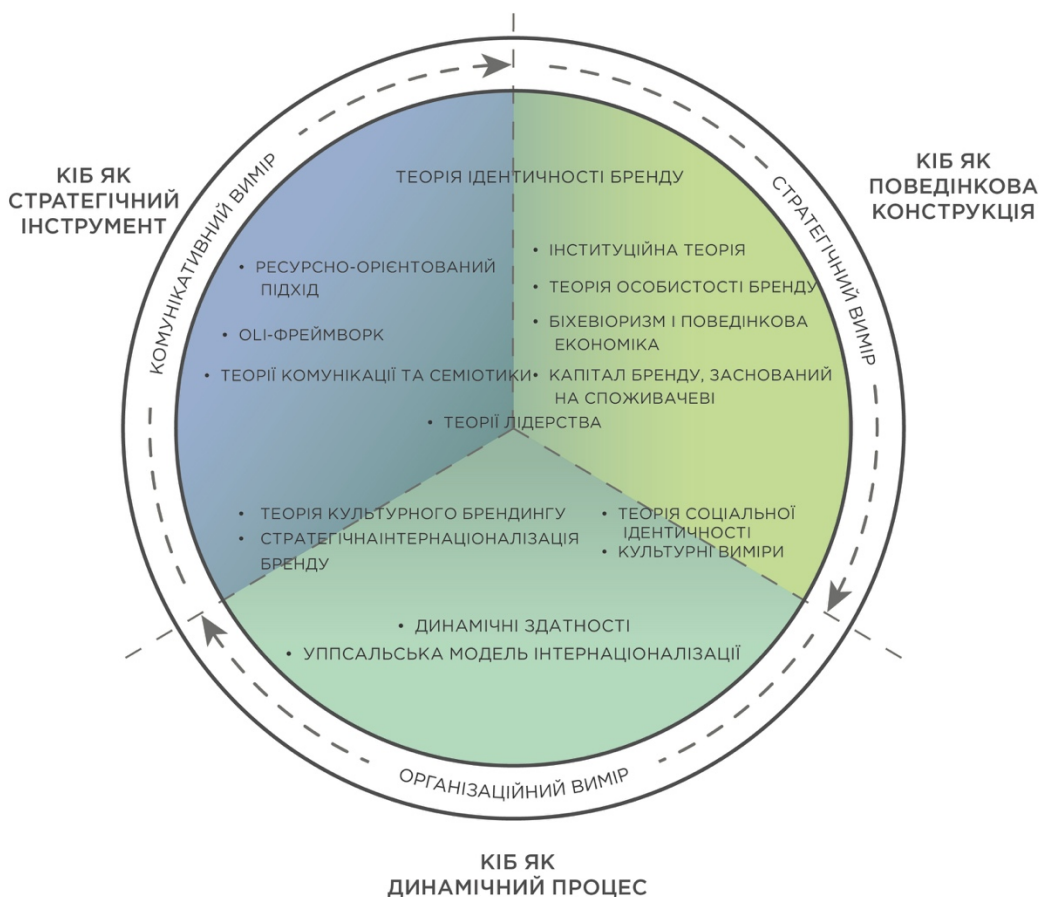


Рис. 1.2. Тривимірна екосистемна модель корпоративної ідентичності бренду

Джерело: Розроблено автором на основі власного дослідження

Важливо зазначити, що запропонована Тривимірної екосистемної моделі КІБ (рис. 1.2.) не стверджує жорстких теоретичних меж. Залежно від контексту, багато теорій можна інтерпретувати крізь більше ніж одну призму. Наприклад, Теорія соціальної ідентичності може функціонувати як поведінкове пояснення сприйняття споживачами в деяких випадках, тоді як в інших вона впливає на процес еволюції бренду, зумовлений зміною групових асоціацій та суспільних цінностей. Іншими словами, культурні конструкти формують як інструменти адаптації, так і процеси локалізації та призму, через яку зацікавлені сторони оцінюють автентичність бренду.

Наведена ілюстрація візуально представляє Тривимірну екосистемну модель КІБ, де кожна частина кола представляє одну з трьох концептуальних лінз: КІБ як стратегічний інструмент, КІБ як поведінковий конструкт та КІБ як динамічний процес. Діаграма показує, що кожен теоретичний аспект частково перетинається з іншими, а теорії позиціонуються на основі інтерпретаційного використання, а не як статичні записи в одній групі. Спільні теорії, такі як теорія соціальної ідентичності та теорія культурного брендингу, представлені у двох областях, що відображає мінливий та контекстно-залежний характер теоретичних застосувань в управлінні ідентичністю корпоративного бренду.

Особливе місце в центрі моделі належить лідерству, оскільки воно охоплює стратегічні, поведінкові та динамічні виміри КІБ. Лідери виступають символічними носіями цінностей організації, перетворюючи стратегічні наміри на спостережувану поведінку, одночасно забезпечуючи адаптивну реконфігурацію ідентичності у відповідь на зміни навколишнього середовища. Втілюючи автентичність та забезпечуючи напрямок, лідерство гарантує, що КІБ не лише відповідає внутрішній культурі, але й резонує з зовнішніми зацікавленими сторонами в різних інституційних та культурних контекстах. У цьому сенсі лідерство функціонує як інтегративна сила, що поєднує ідентичність як стратегічний ресурс, поведінковий конструкт та динамічну здатність, тим самим підтримуючи як внутрішню узгодженість, так і міжнародну легітимність. Отже, ми можемо стверджувати, що цінність і сила запропонованої Моделі полягає в її застосовності та адаптивності, допомагаючи БНП

орієнтуватися у складності управління ідентичністю бренду за допомогою інтегрованої, але гнучкої структури.

Для подальшого уточнення аналітичної ясності моделі, кожна з вищезазначених конструкцій розгортається через три основні виміри корпоративної ідентичності бренду у БНП: Стратегічний вимір стосується зовнішніх, орієнтованих на продуктивність функцій ідентичності бренду (як вона підтримує конкурентне позиціонування, сприяє виходу на ринок та будує довіру між глобальними зацікавленими сторонами). Організаційний вимір стосується внутрішніх систем та культурних механізмів, які дозволяють співробітникам розуміти, узгоджуватися та жити брендом. Комунікативний вимір фіксує символічні, вербальні та наративні вирази, через які ідентичність передається внутрішній та зовнішній аудиторії, а також комунікативні інфраструктури, що підтримують узгодженість.

Основний внесок Тривимірної екосистемної моделі КІБ, полягає в її здатності синтезувати різномірні теоретичні перспективи в цілісну та практичну основу. Це демонструє, що корпоративна ідентичність бренду в багатонаціональних компаніях – це не просто набір візуальних символів чи маркетингових повідомлень. Швидше, це: Стратегічний ресурс, який підтримує розширення, диференціацію та узгодження інтересів зацікавлених сторін; Поведінкове явище, яке існує через культуру, лідерство та індивідуальну інтерпретацію; Динамічна здатність, що розвивається у відповідь на інституційну складність, культурне розмаїття та ринкову турбулентність. Інтегруючи конструкти та виміри, ця модель забезпечує міцну основу як для теоретичного дослідження, так і для практичної діагностики. Для науковців вона пропонує консолідований метод вивчення корпоративної соціальної відповідальності в межах дисциплін та між ними, сприяючи більш точному теоретичному аналізу та емпіричному дослідженню. Для практиків вона забезпечує діагностичну та стратегічну основу для розуміння того, як ідентичність бренду функціонує, розвивається та впливає на рішення зацікавлених сторін, ринків та організаційних контекстів. Крім того, вона закладає основу для подальших емпіричних досліджень, включаючи дослідження того, як корпоративна соціальна відповідальність та інновації взаємодіють з ідентичністю в глобальних умовах.

1.3. Концептуальні основи корпоративної соціальної відповідальності та її роль у корпоративній ідентичності бренду

Протягом останніх двох десятиліть взаємозв'язок між корпоративною соціальною відповідальністю та корпоративною ідентичністю бренду еволюціонував від другорядного до центрального напряму наукової уваги в маркетингу, стратегічному менеджменті та бізнес-етиці. Цей зсув відображає не лише зростаючі очікування зацікавлених сторін, але й ширшу трансформацію бізнес-мети в чутливому до легітимності та етично складному глобальному середовищі. Вчені послідовно демонструють, що КСВ значно зміцнює ключові компоненти цінності бренду, а саме: цінність бренду, автентичність та довіру, особливо коли ініціативи КСВ сприймаються як надійні, інтегровані та ціннісно-орієнтовані [85].

Цю трансформацію характеризує переосмислення КСВ з додаткового інструменту комунікації на фундаментальний визначальний чинник самої ідентичності бренду [257; 258]. Як на ринках B2C, так і B2B КСВ більше не зводиться до функції зв'язків з громадськістю. Вона дедалі більше вбудовується в ціннісну пропозицію компанії, інституційну логіку та етос бренду [67; 268; 261]. Цей зсув особливо помітний у багатонаціональних підприємствах, де різноманітність зацікавлених сторін, регуляторний плюралізм та культурна складність вимагають цілісної, але адаптивної ідентичності бренду. У таких контекстах КСВ дозволяє багатонаціональним підприємствам конструювати значення, що виходить за межі функціональності продукту, посилюючи їхню мету як економічних суб'єктів, так і відповідальних громадян світу.

У літературі зі стратегічного брендингу також підтверджується, що КСВ забезпечує наративну сутність для роботи з корпоративною ідентичністю. Як наголошують Валластер та ін. [242, с. 42-45], КСВ, будучи повністю інтегрованою в ідентичність бренду, може становити мету компанії, яка виходить за межі транзакційних відносин та відображає глибші суспільні зобов'язання. Ця переорієнтація очевидна в моделі Портера та Крамера [197] «Створення спільної

цінності» [197, с. 65], яка виступає за вбудовування КСВ в основу конкурентної стратегії, тим самим переплітаючи успіх бізнесу з суспільним прогресом.

Метааналізи Агініса та Глаяса [9] та Ванга та ін. [269] додатково підтверджують інтегративну функцію КСВ. Вони демонструють, що КСВ підвищує довіру зацікавлених сторін, стійкість та репутаційний капітал: нематеріальні активи, які є життєво важливими для довгострокової КІБ. Підкреслимо, що такі активи є особливо важливими в умовах інституційної складності, яка характеризує діяльність БНП. Та ж метааналітична література показує, що КСВ є найефективнішою, коли вона інтерналізована та послідовно практикується на всіх організаційних рівнях та в різних географічних регіонах, а не розглядається як рекламний додаток.

Нещодавні емпіричні дослідження підтверджують це твердження. Так, Гартенберг та ін. [101], стверджують, що цілеспрямовані компанії (ті, що використовують КСВ як визначальний елемент ідентичності), показують кращі фінансові результати та користуються більшою залученістю співробітників та легітимністю зацікавлених сторін. У середовищі В2В, Кован і Гузман [54] та Фернандес та ін. [87], показують, як позиціонування бренду на основі КСВ підвищує авторитет та довіру в усіх професійних ланцюгах створення вартості, де довгострокові партнерства, а не переконання споживачів, домінують у взаємодії з брендами. Тим часом Андерсен [15] підкреслює, як залучення партнерів та мережева співпраця сприяють побудові ідентичності, орієнтованої на КСВ, у багатонаціональних В2В-середовищах.

Отже, ми можемо побачити, що КСВ стає засобом для того, що Хетч і Шульц (2008) концептуалізують як роботу з організаційної ідентичності: динамічну взаємодію між внутрішніми цінностями, стратегічним баченням та зовнішніми очікуваннями. В той час як в розділах 1.1 та 1.2 цієї дисертації було представлено КІБ як конструкт, розташований на перетині організаційної ідентичності, вираження бренду та сприйняття аудиторією, даний розділ розвиває це розуміння, стверджуючи, що КСВ наразі є одним з основних рушійних сил такого зв'язку. У сучасному середовищі КСВ — це не просто відображення того, якими компанії хочуть бути, а

набір практик, які обґрунтовують та виконують те, ким вони є. Цей зсув сигналізує про глибоку переорієнтацію: від бренду як репрезентації до бренду як дії.

Традиційні моделі КІБ, такі як Модель ідентичності бренду Аакера (1996) та Призма ідентичності бренду Капферера [132], виділяли такі елементи, як візуальна узгодженість, емоційний резонанс та атрибути особистості. Хоча ці рамки все ще впливові, вони часто розміщували соціальні чи етичні зобов'язання на периферії. Однак, у світлі сучасної парадигми сталого розвитку, вчені дедалі частіше стверджують, що етичні, екологічні та соціальні зобов'язання вже не є необов'язковими символічними жестами, а визначальними елементами корпоративного сенсу та легітимності [25; 112]. Це особливо стосується БНП, чия ідентичність бренду повинна відповідати різноманітним очікуванням зацікавлених сторін та стандартам легітимності в різних інституційних середовищах.

Отже, інтеграція КСВ у ідентичність корпоративного бренду вимагає парадигматичного зсуву: від комунікаційно-орієнтованого брендингу (орієнтованого на повідомлення та сприйняття) до ціннісно-орієнтованого брендингу (орієнтованого на автентичність та моральну відповідність). Цей зсув переорієнтовує стратегічний брендинг з питання «Як нам говорити про наш бренд?» до більш фундаментального питання: «За що ми виступаємо, і як це відображається в тому, що ми робимо?». Відповідь на це питання дедалі більше визначає сприйняту легітимність бренду серед споживачів, працівників, інвесторів, регуляторів та громадянського суспільства.

Таким чином, КСВ є не лише частиною бренду; вона визначає бренд. Вона формує сутність бренду, впливає на поведінку бренду та структурує відносини з брендом. Роблячи це, КСВ дозволяє компанії будувати те, що вчені називають автентичністю бренду — сприйняття відповідності між цінностями бренду, поведінкою та очікуваннями зацікавлених сторін [34; 250]. Така автентичність, у свою чергу, стає джерелом довіри та легітимності, які є критично важливими валютами у світовій економіці. Коли фірми долають кризи, інституційний тиск або репутаційні ризики, саме ця автентична узгодженість, закріплена в КСВ, підтримує узгодженість та довіру до КІБ.

Історично КСВ є багатовимірною концепцією, яка поступово перейшла з етичної та філантропічної периферії бізнес-операцій до стратегічного ядра корпоративного управління та ідентичності бренду, особливо в рамках БНП. Традиційно, КСВ визначалася як відповідальність корпорацій за досягнення цілей, що виходять за рамки короткострокової прибутковості та дотримання законодавства, прагнучи натомість зробити вагомий внесок у суспільне благополуччя та екологічну стійкість [42, с. 40-41; 276]. З часом це визначення розширилося, визнаючи КСВ не лише як моральний імператив, а й як стратегічну організаційну здатність, що дозволяє конкурентну диференціацію, залучення зацікавлених сторін та створення довгострокової цінності [196; 178].

Моральний погляд на КСВ ґрунтується на нормативних етичних теоріях, які стверджують, що корпорації, як і окремі особи, мають невід'ємну відповідальність перед суспільством. Ця відповідальність не залежить від максимізації прибутку, а натомість узгоджується з етичними принципами, такими як справедливість, неупередженість та захист прав людини та навколишнього середовища [97; 218]. Наприклад, теорія зацікавлених сторін переосмислює мету фірми з виключного обслуговування акціонерів на балансування інтересів усіх зацікавлених сторін, включаючи працівників, клієнтів, громади, постачальників та навколишнє середовище [97]. Аналогічно, деонтологічна етика, особливо та, що походить з кантівської філософії, постулює, що бізнес повинен діяти відповідно до моральних обов'язків, таких як чесність, прозорість та повага до автономії, незалежно від наслідків [131]. Утилітаризм, консеквенціалістська етична теорія, висунута такими мислителями, як Джон Стюарт Мілль, стверджує, що соціально відповідальна поведінка сприяє найбільшому загальному добробуту всіх зацікавлених сторін. На практиці це може включати програми КСВ, які приносять широку суспільну користь, таку як скорочення викидів вуглецю, інклюзивна практика зайнятості або проекти інвестування в громаду. Етика чеснот, що корениться в аристотелівській філософії та застосовується до сфери бізнесу такими вченими, як Соломон [218], наголошує на культивуванні корпоративного характеру та чесності. З цієї точки зору, етичні компанії сприяють розвитку внутрішньої культури, заснованої на таких чеснотах, як

емпатія, мужність, скромність та відповідальність, які зрештою формують те, як зацікавлені сторони сприймають бренди та довіряють їм.

Ці філософські основи призвели до появи кількох концептуальних моделей КСВ, які впливають на академічні дослідження та управлінську практику. Однією з найбільш цитованих є «Піраміда корпоративної соціальної відповідальності» Керролла [42], яка класифікує корпоративну відповідальність на чотири рівні: економічний, правовий, етичний та філантропічний. Економічний та правовий рівні представляють собою фундаментальні зобов'язання (отримання прибутку та дотримання закону), тоді як етичний та філантропічний рівні відображають добровільні зобов'язання робити те, що є справедливим та корисним для суспільства. Модель Керролла відіграла важливу роль у формуванні КСВ як багаторівневої конструкції, але вчені все частіше критикують її ієрархічні припущення та виступають за більш інтегроване та динамічне розуміння цих вимірів [9].

У відповідь на зміну очікувань зацікавлених сторін та інституційний тиск багато організацій перейшли від трактування КСВ як функції відповідності до її впровадження як стратегічної потужності. Стратегічна КСВ передбачає узгодження соціальних та екологічних ініціатив з основними бізнес-цілями, тим самим створюючи взаємну цінність як для фірми, так і для її зацікавлених сторін [269]. Портер і Крамер [197] розвинули цей підхід у своїй концепції «Створення спільної цінності» (вперше представлений в одній з їхніх попередніх робіт: Porter & Kramer, [196]), яка стверджує, що бізнес може одночасно підвищувати свою конкурентоспроможність та вирішувати суспільні проблеми, переосмислюючи продукти та ринки, вдосконалюючи ланцюги створення вартості та сприяючи розвитку сприятливих місцевих екосистем. Важливо, що стратегічний поворот у КСВ не заперечує її моральних основ; радше він відображає зростаюче визнання того, що етична поведінка та соціальна залученість є життєво важливим джерелом репутаційного капіталу, інновацій та організаційної легітимності, особливо для БНП, що працюють у різних культурних та регуляторних середовищах [67; 85]. Таким чином, сьогодні КСВ все частіше розглядається не лише як моральне зобов'язання, а й як стратегічний імператив. Досліджуючи, як КСВ стає центральним механізмом для

побудови та поширення КІБ у багатонаціональних підприємствах, ми розширюємо актуальність двох фундаментальних теорій: теорії зацікавлених сторін та інституційної теорії, для роботи з ідентичністю та легітимності на основі КСВ у глобалізованому бізнес-середовищі.

По-перше, теорія зацікавлених сторін [97], яка перепозиціонує компанію як коаліцію взаємозалежних учасників, а не просто як створення прибутку, концептуалізує КСВ як спільно сконструйовану практику ідентичності. Ідентичність бренду компанії, з цієї точки зору, не проектується автономно, а постійно обговорюється у взаємодії із зацікавленими сторонами, чії очікування, норми та моральні оцінки активно формують значення бренду.

По-друге, інституційна теорія [62] доповнює цей погляд, орієнтований на зацікавлених сторонах, пояснюючи, як фірми займаються підтримкою та адаптацією ідентичності під інституційним тиском. БНП працюють у різноманітних нормативних середовищах, де очікування щодо соціальної та екологічної відповідальності суттєво відрізняються. Таким чином, ініціативи КСВ стають символічними засобами інституційної легітимності, допомагаючи БНП дотримуватися формальних правил, галузевих стандартів та культурних очікувань як у країнах перебування, так і в країнах походження.

Отже, коли ми розглядаємо поєднання КСВ та споживачів-інвесторів крізь призму теорій зацікавлених сторін та інституцій, виникає багаторівнева архітектура ідентичності, де значення бренду одночасно: узгоджується із зацікавленими сторонами; легітимізується інституційними структурами; операціонується через етичні практики та управління на основі цінностей. Тобто КСВ забезпечує нормативну основу, на якій транснаціональні корпорації можуть будувати автентичні, надійні та адаптивні ідентичності бренду: ідентичності, які можуть подорожувати між ринками та культурними контекстами, не втрачаючи своєї легітимності чи резонансу. Хоча перспективи зацікавлених сторін та інституцій підкреслюють моральні та нормативні основи КСВ-орієнтованої корпоративної ідентичності бренду, третій критичний вимір виникає з мережевого погляду на фірму, особливо в середовищі «бізнес для бізнесу» (B2B). На відміну від ринків «бізнес для

споживачів» (B2C), де значення бренду часто формується сприйняттям споживачів, рекламою та досвідом роздрібної торгівлі, ідентичність бренду B2B є глибоко реляційною. Вона спільно розробляється та підтримується через складні мережі міжорганізаційних відносин, що включають постачальників, посередників, регуляторів, місцевих партнерів та інституційних клієнтів.

У конкретному випадку багатонаціональних підприємств їхні структури, галузеві позиції, моделі власності та ступінь інтеграції впливають на пріоритети брендингу, стратегії взаємодії зі зацікавленими сторонами та комунікативні підходи. Однак особливо важливим (і часто недостатньо дослідженим) виміром у дослідженні ідентичності бренду є розмежування між середовищами B2C та B2B. Більшість БНП, особливо в промисловому, технологічному та сервісному секторах, працюють переважно на ринках B2B, де динаміка відносин, професійні очікування та інституційні сигнали відіграють більш помітну роль, ніж естетика, орієнтована на споживача.

Ринки B2B відрізняються кількома структурними та поведінковими характеристиками, які формують функціонування ідентичності бренду. По-перше, база покупців у B2B вужча, але більш спеціалізована, і складається з обізнаних та стратегічно значущих учасників, таких як менеджери із закупівель, технічні оцінювачі та керівники вищої ланки. Прийняття рішень є колективним, розширеним та чутливим до ризиків, що вимагає сигналів бренду, які передають надійність, довіру та довгострокову цінність [153]. По-друге, пропозиції в контексті B2B зазвичай є складними, починаючи від інтегрованих технологічних систем і закінчуючи інфраструктурними послугами, які неможливо оцінити лише за допомогою символічних чи емоційних сигналів. Натомість, ідентичність бренду повинна повідомляти про компетентність організації, етичні стандарти, післяпродажну підтримку та стратегічну відповідність цілям клієнта. По-третє, побудова довірчих відносин має першочергове значення, де довгострокові контракти, повторювані транзакції та моделі спільної розробки означають, що КІБ постійно перевіряється та підкріплюється завдяки операційній діяльності. Як обговорювалося в попередніх розділах, така динаміка підкреслює поведінковий вимір КІБ, що вимагає

узгодженості між стратегічними заявами та реалізацією організаційних рішень. Нарешті, ринки B2B, як правило, менш насичені емоційною рекламою та більше залежать від міжособистісної взаємодії, технічної документації та інституційної репутації. У цьому контексті ідентичність бренду служить менше засобом емоційної диференціації та більше стратегічним представленням мети та можливостей організації [156, с. 180].

Для B2B-орієнтованих БНП корпоративна ідентичність бренду функціонує одночасно як стратегічний актив та як операційний механізм. Внутрішньо КІБ об'єднує команди між дочірніми компаніями, забезпечує дотримання єдиних стандартів якості та впроваджує спільну мету та етичну поведінку. Зовні вона запевняє інституційних клієнтів, партнерів та регуляторів за допомогою узгоджених повідомлень, професійної презентації та етичної сигналізації. Брендінг у цих фірмах менше стосується переконання споживачів і більше — інституційної легітимності, відповідності вимогам закупівель та зниження ризиків. Наприклад, такі фірми, як ABB, IBM та Siemens, використовують свою ідентичність бренду для сертифікації своєї відданості міжнародним стандартам (наприклад, ISO, відповідність ESG) та для сигналізації про свою здатність керувати складними, високоризиковими проектами в різних регуляторних середовищах. Як зазначають Махдіраджі та ін. [156], ідентичність бренду в B2B-транснаціональних компаніях є як символічною, так і поведінковою, формується внутрішнім управлінням та зовнішніми очікуваннями. Вона стає системним активом, вбудованим у документацію, виконання проектів, комунікацію керівництва та інноваційні процеси.

БНП, що працюють на ринках B2B, стикаються зі значною інституційною складністю. Вони повинні керувати регуляторною неоднорідністю, правовими стандартами, системами закупівель та нормами зацікавлених сторін через національні та галузеві кордони. КІБ в цьому середовищі стає сигнальним засобом, який передає не лише цінності, а й відповідність, професіоналізм та системну легітимність. З культурної точки зору, брендінг повинен орієнтуватися на очікування, сформовані дистанцією влади, уникненням невизначеності та комунікаційними уподобаннями [116; 229]. Ідентичність бренду B2B, яка працює в Німеччині чи Японії, може

потребувати адаптації для таких ринків, як Індія, Бразилія або країни Ради співробітництва арабських держав Перської затоки, навіть якщо основні цінності залишаються незмінними. Системи візуальної ідентичності, тон голосу, формулювання зацікавлених сторін та структури відгуків підлягають адаптації. Такі фірми, як Schneider Electric та Mott MacDonald, є прикладом того, як БНП створюють багаторівневі системи ідентифікації, що дозволяють локалізацію в рамках глобально узгодженої структури.

Історично література з питань ідентичності бренду надавала пріоритет логіці B2C, зосереджуючись на емоційному зв'язку, масовій комунікації та культурному сторітеллінгу [134; 2]. На противагу цьому, брендинг B2B часто розглядався як функціональний або вторинний. Однак нещодавні дослідження поставили під сумнів цю точку зору. Зокрема, Махдіраджі та ін. [156] пропонують комплексну теоретичну основу, яка позиціонує ідентичність бренду B2B як цілісну систему, що охоплює стратегічну мету, організаційну поведінку, візуальне представлення та діалог із зацікавленими сторонами. Вони стверджують, що в середовищах B2B ідентичність формується шляхом міжорганізаційної співтворчості, де дистриб'ютори, інституційні клієнти та місцеві команди беруть участь у тому, як бренд інтерпретується та впроваджується. Це створює нові вимоги до внутрішньої узгодженості, управління та комунікативної дисципліни в корпоративній екосистемі. Крім того, автори наголошують на узгодженому характері ідентичності B2B: вона не лише проектується, а й конструюється через операційну та етичну діяльність компанії. Це розуміння підкріплює багатовимірний погляд на КІБ, розроблений у цій дисертації, та підтверджує включення специфічних для B2B міркувань у ширшу модель.

Вчені все частіше називають це явище «реляційним брендингом», де ідентичність корпоративного бренду не просто повідомляється, а впроваджується через партнерства [15]. Таким чином, практики КСВ стають спільними наративами створення цінності, посилюючи як інструментальні (фінансові, операційні), так і символічні (репутаційні, моральні) виміри бренду. Це особливо важливо для багатонаціональних компаній, що працюють на ринках, що розвиваються, де місцева

легітимність значною мірою залежить від побудови інклюзивних, етично обґрунтованих партнерських відносин з місцевими учасниками.

Обговоримо сучасну концепцію корпоративної соціальної відповідальності, її характеристики, класифікації та нормативне закріплення. Окрім еволюції від необов'язкової моральної позиції до структурованого та стратегічного імперативу, вбудованого в практики управління, звітності та створення цінності, сучасна КСВ дедалі більше інституціоналізується, глобально стандартизується та стає предметом формального регулювання, особливо для багатонаціональних підприємств, що працюють у різних юрисдикціях. Сучасну КСВ найкраще зрозуміти через управління в рамках чотирьох основних міжнародних структур, що регулюють відповідальну ділову поведінку: ISO 26000 [126], Європейська Комісія [77], Керівні принципи ООН щодо бізнесу та прав людини (2011) та Керівні принципи ОЕСР для багатонаціональних підприємств (переглянуті у 2011 та 2023 роках). У цих структурах КСВ визначається як відповідальність підприємств за вплив своїх рішень та діяльності на суспільство та навколишнє середовище, що виходить за рамки максимізації прибутку та охоплює етичні, екологічні, соціальні та управлінські аспекти корпоративної поведінки (Європейська Комісія, 2011, розділ 3.1.) [77]. Вона передбачає систематичне зобов'язання інтегрувати сталий розвиток, залучення зацікавлених сторін та підзвітність на всіх рівнях прийняття рішень та операцій організації.

Згідно з Керівництвом ISO 26000 щодо соціальної відповідальності [126], КСВ – це «відповідальність організації за вплив її рішень та діяльності на суспільство та довкілля через прозору та етичну поведінку». Це визначення підкреслює кілька суттєвих характеристик сучасної КСВ: добровільний, але все більш кодифікований характер означає, що хоча КСВ і ґрунтується на добровільних принципах, вона все більше формується правовими рамками та формальними стандартами; багатовимірна структура означає, що КСВ охоплює економічні, екологічні, соціальні, етичні та управлінські питання; інтеграція підкреслює, що КСВ більше не є окремим відділом чи функцією, а є міжгалузевим принципом, вбудованим у стратегію, операції, людські ресурси, закупівлі, інновації та комунікації [9]; Орієнтація на зацікавлених сторін

визнає, що довгостроковий успіх залежить від добробуту та довіри багатьох зацікавлених сторін: не лише акціонерів, але й працівників, клієнтів, постачальників, громад та довкілля [97]; орієнтація на вплив все більше зосереджується на вимірюваних результатах, таких як скорочення викидів, справедлива заробітна плата, розвиток громад та прозорість ланцюга поставок, а не на символічних жестах; прозорість та підзвітність спираються на точну звітність, стандартизовані показники та незалежну перевірку для забезпечення достовірності та порівнянності між компаніями та секторами [264].

В академічній літературі та корпоративній практиці розрізняють кілька типологій та вимірів КСВ, що дозволяє глибше зрозуміти, як компанії впроваджують та пріоритезують ініціативи відповідальності:

- Економічний, правовий, етичний та філантропічний [42]: Модель Керролла залишається однією з найбільш широко використовуваних структур, яка ієрархічно організовує зобов'язання щодо КСВ від економічних основ до дискреційних соціальних внесків.

- Стратегічна проти нормативної КСВ: стратегічна КСВ використовується для отримання конкурентної переваги шляхом диференціації, інновацій або зменшення ризиків [197], тоді як нормативна КСВ відображає внутрішні моральні зобов'язання, незалежні від прибутковості бізнесу [203].

- Внутрішня проти зовнішньої КСВ: внутрішня КСВ включає добробут працівників, різноманітність, інклюзивний рекрутинг, навчання та етичне лідерство (Glavas, 2016), тоді як зовнішня КСВ включає залучення громади, захист навколишнього середовища, відповідальність ланцюга поставок та інвестиції у соціальний вплив.

- ESG проти КСВ: У новітній літературі КСВ (як широка відповідальність перед суспільством) розрізняється від ESG, яка зосереджена на вимірюваних екологічних, соціальних та управлінських показниках, пов'язаних з інвестиціями [143; 48]. Більш детально це питання буде обговорено пізніше в цьому розділі.

– Розділена та суттєва КСВ [275]: Вчені підкреслюють різницю між символічним прийняттям КСВ та суттєвим впровадженням, включаючи мікророзділення в ресурсомістких компаніях.

– Політична КСВ 2.0 [204]: Ця концепція базується на політичній КСВ, наголошуючи на корпоративній участі в управлінні, регулюванні за участю багатьох зацікавлених сторін та демократичній легітимності в глобалізованих контекстах.

– КСВ, узгоджена з Цілями сталого розвитку [245]: Компанії все частіше інтегрують КСВ з глобальними цілями розвитку, формуючи міжгалузеві партнерства, узгоджені з їхніми Цілями сталого розвитку.

– КСВ глобального ланцюга створення вартості та належна перевірка [150]: КСВ зараз значною мірою зосереджена на прозорості ланцюга поставок, належній перевірці прав людини та екологічній відповідальності в глобальних виробничих мережах.

Хоча КСВ виникла як добровільна ініціатива, керована бізнесом, сучасні нормативно-правові бази дедалі більше вимагають розкриття інформації, ефективності та відповідності цілям сталого розвитку. Зокрема, багатонаціональні підприємства, що працюють у Європі, підпадають під дію кількох правових інструментів, які роблять очікування щодо КСВ обов'язковими або напівобов'язковими за своїм характером:

– Директива ЄС про корпоративну звітність щодо сталого розвитку (CSRD): Замінюючи Директиву про нефінансову звітність (NFRD), CSRD (Директива (ЄС) 2022/2464) значно розширює вимоги до звітності для великих компаній, включаючи ті, що знаходяться за межами ЄС, але здійснюють діяльність у цьому регіоні. Фірми повинні розкривати стандартизовану інформацію про ESG-ефективність, ризики, належну перевірку та стратегію сталого розвитку, починаючи з 2024 року для великих компаній, що котируються на біржі. Директива вимагає використання Європейських стандартів звітності про сталий розвиток (ESRS), розроблених EFRAG, що забезпечує послідовне та порівнянне розкриття інформації.

- Регламент ЄС про таксономію (Регламент (ЄС) 2020/852): Встановлює систему класифікації екологічно стійкої економічної діяльності, яка впливає на інвестиційні стратегії та розкриття інформації про КСВ.
- Керівні принципи Організації Об'єднаних Націй з питань бізнесу та прав людини (КПР ООН): Хоча вони не є юридично обов'язковими, КПР ООН вимагають від фірм проведення належної перевірки дотримання прав людини та виправлення наслідків, що все частіше впроваджується в національне законодавство та рамки «м'якого» права.
- Керівні принципи ОЕСР для багатонаціональних підприємств: Забезпечують глобальну основу КСВ для відповідальної ділової поведінки в таких сферах, як праця, навколишнє середовище, хабарництво та управління ланцюгами поставок.
- Тристороння декларація принципів МОП щодо багатонаціональних підприємств та соціальної політики: Заохочує практики, що відповідають КСВ, у сфері зайнятості, навчання та промислових відносин.
- ISO 26000: Хоча він не є стандартом, що підлягає сертифікації, він керує розробкою стратегії КСВ та залученням зацікавлених сторін у семи основних сферах: управління, права людини, трудова практика, навколишнє середовище, добросовісна операційна практика, питання споживачів та залучення громади.
- Директива ЄС про належну перевірку корпоративної стійкості [83]: нещодавно додана важлива законодавча віха в європейському та глобальному управлінні КСВ, яка вимагає від великих компаній ЄС (та компаній, що не входять до ЄС, зі значними операціями в ЄС) проводити обов'язкову належну перевірку дотримання прав людини та навколишнього середовища в усіх своїх ланцюгах створення вартості. - Законодавчий пакет Європейської зеленої угоди (2019–2024) – це загальна стратегія ЄС щодо сталого розвитку, що складається з кількох законодавчих актів, які безпосередньо впливають на КСВ через екологічну відповідальність та сталий бізнес-процес.

– Європейські стандарти звітності про сталий розвиток (ESRS) + Галузеві стандарти (2023–2026) [80]: Компанії зобов'язані звітувати про сталий розвиток відповідно до Європейських стандартів звітності про сталий розвиток (ESRS), офіційно прийнятих у 2023 році. Ці стандарти встановлюють детальні вимоги до розкриття інформації про екологічні, соціальні, управлінські та бізнес-моделі, включаючи оцінку суттєвості, звітність про комплексну перевірку, планування кліматичного переходу та залучення зацікавлених сторін.

– Цілі сталого розвитку Організації Об'єднаних Націй [238]: забезпечують глобально визнаний план сталого розвитку, що складається з 17 цілей та 169 завдань, що стосуються бідності, боротьби зі зміною клімату, біорізноманіття, гендерної рівності, гідної праці, відповідального виробництва та глобальних партнерств.

Слід також зазначити, що в сучасному корпоративному дискурсі та практиці терміни «корпоративна соціальна відповідальність» та «сталий розвиток» часто використовуються як взаємозамінні або суміжні. Хоча ці два поняття тісно пов'язані та часто перетинаються як у цілях, так і в стратегіях, вони походять з різних інтелектуальних традицій та мають нюансовані відмінності. КСВ історично впливає з бізнес-етики та теорії зацікавлених сторін, зосереджуючись на відповідальності корпорацій перед різними суспільними суб'єктами та нормативних зобов'язаннях, що виходять за рамки прибутку [42; 97]. Сталий розвиток, навпаки, виникає з екологічної науки, економіки розвитку та теорії систем, спочатку пов'язаної з глобальними екологічними проблемами та рівністю між поколіннями. Найбільш широко прийняте визначення сталого розвитку походить зі звіту Брундтланд [37, с. 43], який визначає сталий розвиток як «задоволення потреб сьогодення без шкоди для здатності майбутніх поколінь задовольняти власні потреби». Зближення КСВ та сталого розвитку найчіткіше відображається в концепції «потрійного підсумку», запропонованій Елкінгтоном [72], яка закликає підприємства зосередитися на трьох взаємозалежних вимірах: екологічному, соціальному та економічному. Ці виміри разом слугують орієнтирами для оцінки відповідальної корпоративної діяльності та забезпечують операційні категорії, за допомогою яких впроваджується КСВ.

Вимір екологічної стійкості стосується впливу компанії на природне середовище та її зусиль щодо мінімізації екологічної деградації. Екологічна відповідальність, зумовлена КСВ, часто реалізується через управління зеленим ланцюгом поставок, екодизайн та відповідальне використання продукції, а також принципи циркулярної економіки загалом. Для БНП екологічна стійкості також передбачає адаптацію екологічної політики в різних юрисдикціях, дотримуючись як глобальних стандартів (наприклад, ISO 14001), так і місцевих екологічних норм. КІБ, побудована на принципах сталого розвитку, повинна демонструвати вимірне екологічне управління в усіх операціях та ланцюгах поставок [54].

Соціальна стійкість охоплює людські та суспільні аспекти ділової поведінки, включаючи трудові права, різноманітність та інклюзію, охорону здоров'я та безпеку, залучення громади та захист прав людини. У глобальному контексті соціальна стійкість також вимагає врахування культурних особливостей, різних очікувань зацікавлених сторін та місцевого соціально-політичного середовища. Інтеграція КСВ в управління людськими ресурсами, відносини з постачальниками та програми корпоративного громадянства дозволяє БНП спільно створювати соціальну цінність зі своїми зацікавленими сторонами [87].

Економічна стійкість стосується довгострокової фінансової життєздатності компанії, але з ширшим охопленням, ніж традиційні фінансові показники. Вона наголошує на створенні економічної цінності етично обґрунтованими, соціально інклюзивними та екологічно безпечними способами. Як згадувалося раніше в цій роботі, концепція створення спільної цінності, запропонована Портером та Крамером [197], відображає цю узгодженість, припускаючи, що компанії можуть досягти конкурентної переваги, задовольняючи суспільні потреби, підвищуючи продуктивність та сприяючи місцевому економічному розвитку.

Стратегічне зближення КСВ та сталого розвитку спонукало багатьох науковців стверджувати, що КСВ є операційним обличчям сталого розвитку в бізнес-організаціях [175], оскільки завдяки КСВ компанії формулюють, впроваджують та звітують про свої цілі сталого розвитку. Інтегровані звіти про сталий розвиток, що вимагаються в рамках таких структур, як CSRD ЄС, та керуються стандартами,

такими як GRI, роблять КСВ як вимірюваною, так і порівнянною. Сучасна корпоративна ідентичність, особливо для багатонаціональних компаній, має відображати та обґрунтовувати ці зобов'язання як через дискурс, так і через дії [67].

З точки зору КІБ, зобов'язання щодо сталого розвитку стають частиною основного наративу бренду, сигналізуючи про довгострокову відповідальність, інновації та етичну орієнтацію. У сприйнятті зацікавлених сторін сталий розвиток часто ототожнюється з надійністю, автентичністю та готовністю до майбутнього [101]. Отже, узгодження КСВ з принципами сталого розвитку є не лише моральним імперативом або регуляторною вимогою, але й стратегічним диференціатором на конкурентних ринках, особливо там, де очікування споживачів та інвесторів формуються міркуваннями ESG.

ESG, у свою чергу, є більш практичним та вимірюваним інструментом оцінки сталого розвитку компаній, що охоплює три ключові виміри: екологічний (Е), соціальний (С) та корпоративне управління (КУ). На відміну від КСВ як стратегічної філософії, ESG часто застосовується у формі стандартизованих індексів та метрик, розроблених рейтинговими агентствами для оцінки сталості та ризиків бізнесу [143]. Водночас існує значний ступінь перекриття між концепціями в академічних та практичних дослідженнях: метрики ESG часто розглядаються як операціоналізація КСВ, що дозволяє кількісно виміряти ступінь участі компанії у сталому розвитку [143; 56]. Відповідно, використання індексу ESG у цій роботі можна інтерпретувати як вимірювання рівня впровадження стратегій КСВ компанії на основі єдиного набору показників. Як стверджують Сачман [222] та Шерер і Палаццо [203], легітимність дедалі більше впливає з узгодження із суспільними та інституційними очікуваннями, що робить ідентичність корпоративного бренду, керовану КСВ, не лише репутаційним активом, а й прямим фактором, що сприяє міжнародній конкурентоспроможності. Наукові дискусії традиційно зосереджені на визначенні факторів, що підвищують експортну ефективність: інновації, адаптація маркетингових стратегій, організаційний досвід та інституційні умови. Однак в останні роки зростає інтерес до КСВ, яка розглядається не лише як інструмент

репутаційного позиціонування, але й як стратегічний ресурс, здатний підвищити міжнародну конкурентоспроможність [196; 8].

Дослідження в галузі соціальної звітності як окремої галузі, що розкриває ключову інформацію про вплив на внутрішнє та зовнішнє соціальне середовище, активізувалися у другій половині 1980-х років [106]. Вони виділилися з-поміж досліджень у галузі бухгалтерського обліку та управлінського обліку, де звітність з КСВ розглядалася як доповнення до фінансової інформації. Сучасна теорія припускає, що звітність з КСВ є частиною інформаційного простору, що формує основу соціального діалогу між підприємством та громадою [164]. Для концептуалізації цього динамічного зв'язку ми пропонуємо Глобальну концептуальну модель КСВ-орієнтованої КІБ [257]. По суті, ця модель визначає три взаємозалежні механізми, за допомогою яких КСВ вбудовується в ідентичність бренду: Інтеграція зацікавлених сторін – узгодження ініціатив КСВ з цінностями, очікуваннями та участю як внутрішніх, так і зовнішніх зацікавлених сторін; Інституційне узгодження – забезпечення відповідності практик КСВ регуляторному, нормативному та когнітивному тиску в різних глобальних середовищах; Мережева співреалізація – поширення зобов'язань щодо КСВ по всьому ланцюжку створення вартості шляхом співпраці з постачальниками, партнерами та місцевими суб'єктами, які зміцнюють та впроваджують спільні цінності. Ці три елементи корпоративної екосистеми компанії впливають на четвертий фактор – Вбудовування КІБ на основі КСВ, вимір, який визначає, як компанія інституціоналізує КСВ внутрішньо в рамках культури, управління, політик та щоденної діяльності організації. Замість того, щоб формувати КСВ як повідомлення чи імідж, цей рівень наголошує на внутрішньокорпоративному впровадженні в практику управління персоналом, інновації та процеси досліджень і розробок, а також в корпоративні комунікації та маркетингові інструменти. Впроваджуючись у ці сфери, КСВ стає фундаментальним елементом КІБ (рис. 1.3.).

Вбудовування ідентичності бренду – це інтегративний механізм, за допомогою якого КСВ інтерналізується всередині корпорації. Це передбачає впровадження цінностей КСВ в організаційну культуру, структури управління, політику управління

персоналом, інноваційні процеси та системи комунікації. Таке внутрішнє закріплення гарантує, що КСВ сприймається не як поверхнєве повідомлення, а як система цінностей, що використовується в житті, послідовно впроваджується в процесі прийняття рішень, залучення співробітників та стратегічне планування [112; 25]. Цей механізм відображає концепцію «роботи з ідентичністю», завдяки якій організації розвивають послідовне розуміння того, ким вони є та що вони відстоюють у глобальному суспільстві [104].

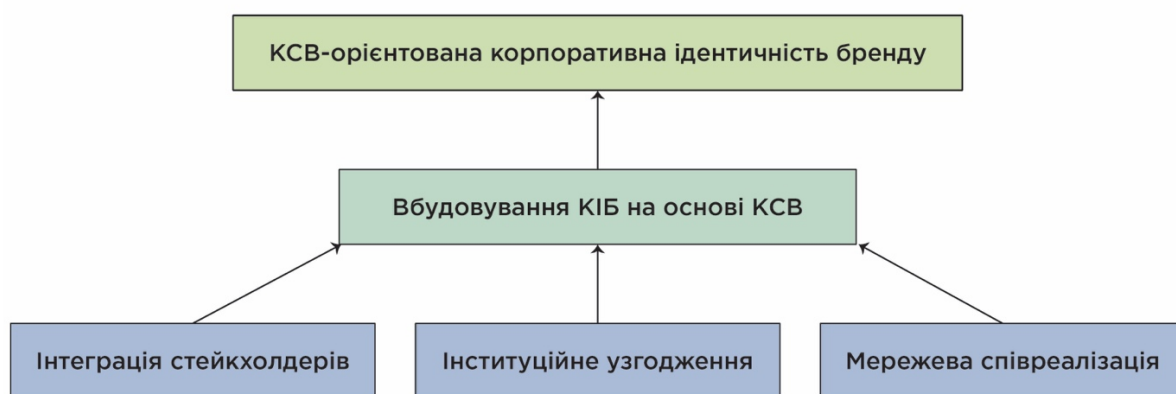


Рис. 1.3. Глобальна концептуальну модель КСВ-орієнтованої корпоративної ідентичності бренду

Джерело: Розроблено автором на основі власного дослідження

Глобальна структура КСВ-орієнтованої КІБ вирізняється своєю явною багаторівневою та транснаціональною орієнтацією. Вона визнає складність, з якою стикаються БНП, орієнтуючись у різномірній інституційній логіці, культурних нормах та ринкових вимогах, зберігаючи при цьому цілісну ідентичність бренду. Структура також наголошує на реляційній автентичності: ступені, до якого КСВ не лише декларується, а й реалізується та поширюється в корпоративних мережах, підвищуючи довіру до бренду та довіру зацікавлених сторін. Хоча зацікавлені сторони, установи та партнери по ланцюжку створення вартості можна загалом класифікувати під егідою зацікавлених сторін, ця модель аналітично розділяє їх, щоб виділити їхні різні механізми впливу. Зацікавлені сторони, у вузькому сенсі, – це суб'єкти з оціночними та моральними претензіями, такі як клієнти, співробітники, неурядові організації та місцеві громади, які взаємодіють з фірмою через дискурсивні

та перцептивні канали. Інституції, у свою чергу, є макрорівневими системами норм, правил та культурних очікувань, які забезпечують ширшу основу для легітимності [210]. Мережі, у свою чергу, відносяться до міжорганізаційних суб'єктів: постачальників, підрядників, дистриб'юторів, чия узгодженість має вирішальне значення для впровадження КСВ та зміцнення ідентичності бренду. Таке розділення дозволяє проводити багаторівневий аналіз, який розрізняє встановлення очікувань (зацікавлені сторони), забезпечення дотримання правил (інституції) та впровадження дій (мережі).

Іншими словами, таке концептуальне розділення сприяє багатовимірному діагностичному підходу: Зацікавлені сторони впливають через моральні оцінки та діалог (наприклад, сприйняття споживачами, цінності працівників, критика неурядових організацій); Інституції забезпечують дотримання очікувань щодо легітимності (наприклад, екологічні норми, орієнтири ESG, культурні норми); Мережі операціоналізують та спільно впроваджують КСВ (наприклад, постачальники, дистриб'ютори та партнери по співпраці, які здійснюють узгоджені практики сталого розвитку). Розрізняючи сили, що встановлюють очікування, забезпечують дотримання правил та впроваджують дії, модель підтримує нюансовані управлінські реакції, які узгоджують ініціативи КСВ зі стратегічним розвитком бренду в складних глобальних контекстах [257].

Підсумовуючи, Глобальна структура КІБ, керована КСВ, пропонує теоретичну перспективу та управлінський інструмент для розуміння того, як КСВ стає стратегічною та визначальною ідентичністю функцією в глобальному управлінні брендом. Вона підкреслює еволюцію ролі БНП як економічних та соціальних суб'єктів у фрагментованому, чутливому до легітимності світі. Практично, модель пропонує діагностичний та стратегічний інструмент для багатонаціональних підприємств, який дозволяє лідерам брендів та КСВ оцінювати, чи відповідають їхні ініціативи КСВ очікуванням зацікавлених сторін, чи мають вони інституційне обґрунтування та чи послідовно впроваджуються їхні ініціативи щодо КСВ у ключових мережових відносинах. Замість того, щоб розглядати КСВ як маркетинговий наратив чи функцію дотримання вимог, модель заохочує фірми

підходити до КСВ як до реляційної та інституційної можливості, яка визначає та диференціює ідентичність корпоративного бренду на світових ринках. З точки зору ідентичності бренду, це означає, що багатонаціональні підприємства повинні не лише проектувати цінність КСВ, але й демонструвати, що їхня операційна екосистема живе завдяки їй. При цьому КСВ переходить від стратегії зв'язків з громадськістю до реляційної та інституційної основи для автентичності та безперервності бренду на складних світових ринках.

Висновки до розділу 1

Згідно з результатами теоретичного аналізу управління корпоративною ідентичністю бренду в багатонаціональних компаніях, ми можемо зробити наступний висновок:

1. На сьогоднішній день академічна література створила фрагментарне розуміння корпоративної ідентичності бренду. Різні дисципліни (маркетинг, організаційні дослідження, психологія, міжнародний бізнес та комунікації) зробили частковий внесок у розуміння природи ідентичності, проте жодна єдина структура не охопила належним чином всю її складність. Критично розглядаючи та синтезуючи ці різноманітні перспективи, цей розділ демонструє необхідність інтегративного та міждисциплінарного підходу. Такий підхід особливо важливий для багатонаціональних компаній, які працюють у культурно неоднорідному середовищі та стикаються з інтенсивним інституційним та репутаційним тиском.

2. Історична еволюція корпоративної ідентичності бренду (КІБ) від переважно візуального конструкту в середині XX століття до багатовимірної стратегічної проблеми сьогодні підкреслює зміну парадигми як в академічних дослідженнях, так і в корпоративній практиці. Ранні роботи наголошували на логотипах, типографіці та кольорових палітрах як основних інструментах ідентичності, що відображає дизайнерське походження управління корпоративною ідентичністю бренду. Однак подальші дослідження показали, що ідентичність виходить далеко за рамки візуальної узгодженості, охоплюючи організаційну культуру, цінності, стратегічні

наміри та залучення зацікавлених сторін. Ця трансформація підтверджує центральну дослідницьку передумову цієї дисертації: управління ідентичністю не може бути зведене лише до маркетингу чи дизайну, а має бути вбудоване в ширшу стратегічну та інституційну структуру організації.

3. Традиційні моделі залишаються незамінними для обґрунтування вивчення КІБ, проте цих рамок недостатньо для врахування реалій багатонаціональних підприємств XXI століття. Їхня відносна відсутність уваги до культурного різноманіття, інституційної складності та динамічних змін створює концептуальний простір для внеску цієї дисертації. Позиціонуючи Тривимірну екосистемну модель КІБ як синтез, розділ пропонує нову теоретичну основу, яка інтегрує та розширює ці попередні висновки.

4. Включення поведінкової економіки та психології споживача до аналізу демонструє, що КІБ — це не просто управлінська проекція, а явище, яке активно конструюється в когнітивних та емоційних реакціях зацікавлених сторін, часто способами, що відрізняються від раціонального прийняття рішень. Ця перспектива виводить обговорення КІБ за межі управлінського наміру та підкреслює її реляційну, спільно конструйовану природу. Ідентичність — це не просто «те, що організація каже, що вона є», а «те, чим зацікавлені сторони її сприймають» через повторювані взаємодії, символічні асоціації та емоційні прив'язки.

5. Міжкультурні та психологічні рамки показують, що КІБ має узгоджуватися в культурно неоднорідних середовищах. Відповідні теорії разом демонструють, що ідентичність не може бути універсалізованою без ризику неправильного тлумачення. Натомість, ідентичність повинна резонувати з різноманітними культурними логіками, груповими приналежностями та символічними кодами. Для багатонаціональних підприємств це означає, що ідентичність бренду стає простором переговорів між глобальною узгодженістю та локальною адаптацією, що вимагає як чутливості до культурних відмінностей, так і вірності основним організаційним цінностям. Об'єднуючи ці рамки, цей розділ позиціонує КІБ як справді глобальний конструкт.

6. Семіотичний та комунікативний підходи підкреслює, що ідентичність корпоративного бренду функціонує як символічна система. Візуальна ідентичність, вербальна комунікація та семіотичні коди разом формують те, як зацікавлені сторони декодують організаційне значення. Узгодженість цих елементів є важливою для автентичності, авторитетності та довіри, особливо для багатонаціональних компаній, які прагнуть підтримувати чіткість бренду в глобальному контексті.

7. З точки зору теорії міжнародного бізнесу, КІБ невіддільна від процесів глобалізації, локалізації та інституційного вбудовування. Ці теорії разом демонструють, що КІБ є визначальним фактором міжнародної конкурентоспроможності та доступу до ринку. Для багатонаціональних підприємств стратегічна інтернаціоналізація бренду — це не питання уподобань, а вимога легітимності та виживання у фрагментованому інституційному середовищі.

8. Стратегічне управління та лідерство разом формують основи корпоративної ідентичності бренду. Зі стратегічної точки зору, вони позиціонують КІБ як рідкісний та неповторний ресурс, який підтримує стійку конкурентну перевагу та адаптацію в турбулентному середовищі. Водночас лідерство функціонує як людський та символічний носій ідентичності, втілюючи мету організації. Цілеспрямоване лідерство ще більше зміцнює ідентичність, закріплюючи її в цінностях, що виходять за рамки прибутку, тим самим сприяючи автентичності та довірі зацікавлених сторін. Поєднуючи стратегічне управління з лідерством, цей розділ позиціонує КІБ як структурний ресурс, так і реальну здатність, що реалізується та підтримується завдяки людській діяльності.

9. Багатонаціональні підприємства (БНП) представляють собою особливий організаційний контекст, який посилює складність управління ідентичністю. На відміну від локальних фірм, БНП повинні балансувати між глобальною узгодженістю та локальною реакцією, долати інституційну дистанцію та вбудовувати ідентичність у різні дочірні компанії. Моделі власності, галузеві характеристики та ступінь вбудовування дочірніх компаній впливають на те, як конструюється та сприймається ідентичність. БНП є не лише економічними суб'єктами, а й інституційними та культурними посередниками. Тому їхня корпоративна ідентичність бренду виконує

одночасно кілька функцій: сигналізує про відповідність, проектує легітимність, культивує довіру та зміцнює культурну узгодженість. Цей висновок підкреслює, чому БНП повинні розглядатися як окрема аналітична категорія в дослідженнях КІБ.

10. Систематична інтеграція КСВ у теорію КІБ є одним з найважливіших внесків цього розділу. КСВ перейшла від периферійної, філантропічної діяльності до центральної, функції, що визначає ідентичність. Розроблена тут Глобальна концептуальна модель КСВ-орієнтованої КІБ, демонструє, що КСВ є механізмом інтеграції зацікавлених сторін, інституційної узгодженості та мережевої співпраці. Вбудовуючи КСВ у ідентичність бренду, фірми досягають автентичності, стійкості та легітимності на різних ринках. Ця переорієнтація з бренду як комунікації на бренд як дію підкреслює роль КСВ як нормативного зобов'язання та стратегічного ресурсу для багатонаціональних підприємств.

11. Зрештою, у цьому розділі розглядається Тривимірна екосистемна модель КІБ як новий міждисциплінарний синтез та один із центральних внесків цієї дисертації. Переосмислюючи КІБ одночасно як стратегічний ресурс, поведінковий конструкт та динамічний процес, модель виходить за межі дисциплінарних бар'єрів та враховує реалії багатонаціональних підприємств, що працюють у турбулентному середовищі з багатьма зацікавленими сторонами. Лідерство та КСВ займають центральні позиції в цій структурі, забезпечуючи як внутрішню узгодженість, так і зовнішню легітимність. Для академічних кіл модель забезпечує консолідовану основу для майбутніх досліджень; для практиків вона пропонує діагностичний та стратегічний інструмент для управління ідентичністю через кордони.

Основні результати розділу опубліковані в наукових працях автора: [250; 251; 252; 253; 254; 258, 260, 261].

РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ГАЛУЗЕВИЙ КОНТЕКСТ КСВ-ОРІЄНТОВАНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ БРЕНДУ

2.1. Основи дослідницької стратегії та методологічного підходу

Дане дослідження керується прагматичною філософською орієнтацією, яка надає пріоритет практичним рішенням складних дослідницьких проблем та підтримує використання численних методів для повнішого розуміння досліджуваного явища [176; 201]. У зв'язку з цим прагматизм не дотримується жорстко жодної окремої епістемологічної традиції; натомість він підкреслює актуальність та корисність результатів дослідження, дозволяючи інтегрувати якісні та кількісні підходи для дослідження корпоративної ідентичності бренду з особливим акцентом на корпоративну соціальну відповідальність у БНП.

Враховуючи міждисциплінарний характер дослідження, що спирається на міжнародний маркетинг, стратегічний бренд-менеджмент, сталий розвиток та організаційні дослідження, доречною є прагматична позиція. Вона дозволяє використовувати інструменти та методи, що найкраще відповідають дослідницьким цілям, а не ті, що пов'язані з певною філософською догмою [55]. Ця гнучкість є вирішальною при вивченні складної багаторівневої конструкції, такої як КСВ – орієнтована КІБ, яка охоплює стратегічний намір, внутрішню культуру, зовнішню комунікацію та сприйняту автентичність.

Відповідно до прагматизму, дослідження використовує змішаний методологічний підхід з акцентом на якісному дослідженні, підкріпленому кількісною валідацією. Цей дизайн побудований для вивчення як процесів, за допомогою яких формується та комунікується ідентичність корпоративного бренду (якісний), так і внутрішнього сприйняття цих процесів зацікавленими сторонами організації (кількісний). Інтеграція обох напрямків дозволяє отримати більш повне та достовірне розуміння дослідницької проблеми.

Методологічний дизайн цієї наукової роботи структурований навколо двох взаємодоповнюючих рівнів дослідження: зовнішнього, міжнародного рівня, де

розглядається зв'язок між корпоративною соціальною відповідальністю та експортними показниками виробничих транснаціональних корпорацій, та внутрішнього, корпоративного рівня, де досліджується динаміка ідентичності корпоративного бренду через поглиблене дослідження випадку Gulfcrafts Co. WLL - провідної компанії з Катару, відомої своїми інноваційними дизайнерськими та виробничими рішеннями. Цей подвійний підхід гарантує, що дослідження охоплює як макрорівневу стратегічну роль КСВ у глобальній конкурентоспроможності, так і мікрорівневі процеси, за допомогою яких ідентичність впроваджується в організаціях, тим самим забезпечуючи комплексне багаторівневе розуміння КСВ – орієнтованої КІБ, у багатонаціональних підприємствах.

Метою зовнішнього дослідження є визначення та кількісна оцінка факторів, що визначають експортну ефективність міжнародних виробничих корпорацій, з урахуванням індексу ESG як його основи. Водночас, інноваційна активність, вік та розмір компаній, а також макроекономічний контекст країн базування враховуються як можливі сповільнювальні фактори. Емпірична база дослідження включає 71 багатонаціональне підприємство у виробничому секторі, в таких галузях, як машинобудування, автомобільна промисловість, електроніка та аерокосмічна промисловість. Досліджуючи кореляції між залученням до КСВ та результатами експорту, ця частина дослідження розміщує обговорення КІБ в рамках ширшої економічної логіки, поєднуючи дослідження організаційної ідентичності з показниками міжнародної торгівлі (детальний опис та результати цього дослідження складають розділ 2.3 цієї дисертаційної роботи).

Рішення провести дане дисертаційне дослідження у виробничому секторі, з особливою увагою до його ролі в індустрії виставкових і масових заходів, впливає як з теоретичних, так і з практичних міркувань. Виробництво є критично важливим сектором для багатонаціональних підприємств не лише через свою економічну вагу у світовій торгівлі, але й тому, що воно виступає як чітко видимий інтерфейс між виробництвом, інноваціями та брендингом. У контексті КІБ виробничі компанії займають унікальне становище: їхня продукція є одночасно функціональними рішеннями та символічними носіями ідентичності, особливо коли вона

демонструється на публічних платформах, таких як виставки та торговельні ярмарки. Ці події посилюють наративи бренду, позиціонуючи виробничі компанії як формувачі сприйняття зацікавлених сторін як у контексті B2B, так і B2C.

З точки зору КСВ-орієнтованої КІБ, виробнича галузь є не менш важливою. Як ресурсоємний сектор, виробництво перебуває під посиленою увагою щодо сталого розвитку, соціальної відповідальності та етичних практик. Ініціативи КСВ у цій галузі є невід'ємною частиною того, як компанії повідомляють про довіру, будують довіру та диференціюють себе на конкурентних ринках. Виставки та заходи посилюють цю динаміку, оскільки компанії повинні наочно демонструвати свої зобов'язання щодо сталого розвитку через дизайн стендів, вибір матеріалів та брендингову комунікацію, тим самим роблячи КСВ втіленим елементом ідентичності бренду. Важливо підкреслити, що сектор виставок та заходів унікальним чином стикається з викликами сталого розвитку. Заходи часто короткочасні, іноді тривають лише кілька годин або днів, проте вони вимагають швидкого будівництва та демонтажу цілих брендових середовищ. Традиційні виставкові практики генерують значну кількість відходів, оскільки стенди, побудовані на замовлення, часто викидаються після одноразового використання та замінюються новими конструкціями в різних країнах. Ця швидка зміна створює значне екологічне навантаження на галузь, що призвело до посилення уваги до сталих альтернатив, таких як модульні системи, матеріали, що підлягають переробці, та принципи циклічного дизайну. Вивчення виробничої галузі крізь цю призму створює благодатний ґрунт для аналізу того, як КСВ інтегрована у стратегічні, культурні та символічні виміри КІБ у багатонаціональних підприємствах.

Методологічний вибір зосередження на окремому кейсі виправданий глибиною та складністю, необхідними для розуміння того, як КСВ та КІБ взаємодіють у конкретному організаційному та галузевому контексті. Методологія дослідження конкретних кейсів особливо підходить для дослідження питань «як» та «чому», особливо коли межі між явищем та його середовищем чітко не визначені [278]. Дослідження спирається як на первинні, так і на вторинні дані для створення детального та достовірного опису практики формування КІБ Gulfcrafts.

Вибір відповідного кейсу є критичним рішенням у якісному дослідженні. У даній роботі кейс Gulfcrafts ґрунтується як на теоретичних, так і на практичних міркуваннях, що узгоджуються з цілями дослідження, щоб дослідити, як багатонаціональні виробничі компанії створюють та управляють КІБ, з особливим акцентом на інтеграції цінностей та практик, пов'язаних з КСВ, у рамки цієї ідентичності.

Згідно з Ін'є (2018) [278], дизайн з використанням окремих кейсів виправданий, коли випадок є надзвичайно показовим, служить критичною перевіркою існуючої теорії або являє собою типовий чи поздовжній приклад ширшого явища. У цьому дослідженні кейс Gulfcrafts вважається інструментальним та теоретично обґрунтованим [221]. Він пропонує умови для застосування та оцінки теоретичної бази, розробленої в дисертації, та дозволяє глибоко зрозуміти формування КІБ в рамках виробничого БНП, що працює в середовищі В2В.

Компанію Gulfcrafts було обрано основною організацією для цієї роботи, оскільки вона має унікальний набір характеристик, що робить її особливо придатною для поглибленого вивчення стратегічного позиціонування КСВ-орієнтованої КІБ в рамках БНП, що розвивається. За 25 років компанія перетворилася з невеликої місцевої виробничої майстерні на регіонально активне, вертикально інтегроване підприємство з операційною діяльністю в Катарі, Саудівській Аравії, Іраку та інших країнах регіону, яке бере участь у міжнародних ланцюгах поставок та експортній діяльності по всіх країнах Ради співробітництва арабських держав Перської затоки (GCC) та за її межами. Ця траєкторія пропонує багатий емпіричний контекст для аналізу того, як корпоративна ідентичність бренду будується, комунікується та інституціоналізується в рамках зростаючої міжнародної компанії. Кілька міркувань обґрунтовують вибір Gulfcrafts для дослідження, оскільки компанія демонструє суттєву стратегічну актуальність для основних тем дисертації.

По-перше, Gulfcrafts функціонує як багатонаціональне підприємство, що дозволяє вивчати КІБ в умовах справжнього багатонаціонального середовища. Її діяльність ґрунтується на дизайні, орієнтованому на КСВ, сталих виробничих практиках та відповідальній комунікації. Ці елементи безпосередньо узгоджуються з

акцентом дисертації на КСВ-орієнтованій корпоративній ідентичності бренду. Компанія демонструє ключові характеристики багатонаціонального підприємства, як це визначено в класичній міжнародній бізнес-літературі [71]. Вирішальним фактором для цієї класифікації є наявність офіційно зареєстрованого та діючого іноземного відділення «Signcrafts by Gulfcrafts» у Королівстві Саудівська Аравія, яке здійснює комерційну діяльність, реалізує масштабні проекти та координує операції за межами країни походження компанії. Це повністю відповідає загальноприйнятому визначенню БНП як компанії, яка володіє або контролює діяльність, що генерує дохід, у більш ніж одній країні.

Більше того, Gulfcrafts підтримує усталені міжнародні партнерства, зокрема з Aluvision (Бельгія), для якої вона виступає уповноваженим регіональним послом та сертифікованим впроваджувачем у країнах Перської затоки. Ця співпраця вбудовує Gulfcrafts у ширші міжнародні технологічні та професійні мережі, зміцнюючи її транскордонне стратегічне позиціонування. Компанія також інтегрована в міжнародні ланцюги поставок, спираючись на скоординовані виробничі та постачальні відносини в кількох юрисдикціях. Ці транскордонні зв'язки дозволяють Gulfcrafts підтримувати спеціалізовані лінійки продуктів та забезпечувати безперервність якості та дизайну на всіх ринках, що ще більше зміцнює її багатонаціональний операційний профіль. Крім того, Gulfcrafts реалізує проекти в Іраку та експортує свою продукцію, зокрема подарунки, аксесуари та нагороди на замовлення, до широкого кола ринків країн Перської затоки та за їх межами. Разом ці види діяльності підтверджують, що Gulfcrafts має справді міжнародний вплив, що відповідає основним характеристикам багатонаціонального підприємства.

По-друге, Gulfcrafts працює в сфері B2B та розробила чітку ідентичність бренду, яка поєднує інновації, естетику дизайну та сталий розвиток як ключові ціннісні пропозиції. Ці аспекти роблять його цікавим для дослідження того, як теми, пов'язані з КСВ, вбудовані в ідентичність бренду як основні елементи стратегічного та символічного представлення. Працюючи в проектних та високо персоналізованих секторах, таких як вивіски та орієнтування, архітектурне виробництво, брендинг простору та аксесуари на замовлення, компанія пропонує численні аспекти для

дослідження взаємодії між ідентичністю бренду, внутрішньою культурою, операційними можливостями, очікуваннями зацікавлених сторін та сталим розвитком. Таке узгодження забезпечує високу конструктивну валідність та надає теоретично значущу платформу для емпіричного дослідження.

По-третє, серед інших напрямків бізнесу, пов'язаних з виробництвом, компанія активно працює в індустрії виставок та заходів, секторі, який тісно пов'язаний з міжнародним бізнесом через свою притаманну транснаціональну природу. Як ми вже згадували раніше, виставки та торговельні ярмарки зазвичай залучають учасників, клієнтів та постачальників з багатьох країн, що дозволяє здійснювати транскордонний обмін, стратегічне мережеве створення та переналаштування географічних кордонів у ділових та економічних відносинах. Таким чином, ця галузь пропонує дуже актуальний контекст для цього дослідження, яке ґрунтується на галузі міжнародних економічних відносин та зосереджується на багатонаціональних підприємствах. Діяльність Gulfcrafts у цій сфері відображає глобальний характер сектору та безпосередньо узгоджується з міжнародною орієнтацією дисертації. Як підрядник багаторазових та довговічних модульних систем, а також екологічно чистих технологій друку та виробництва, компанія безпосередньо розташована на перетині цих проблем сталого розвитку та потреби в гнучких, глобально розгортаних брендових середовищах. Це підкреслює актуальність даного випадку не лише з точки зору КІБ, але й з точки зору практичних стратегічних, символічних та операційних вимог, з якими стикаються БНП, що працюють в еко-чутливих глобальних секторах.

По-четверте, Gulfcrafts було обрано як єдиний приклад для цієї дисертації завдяки його зразковому статусу в секторі дизайну та виробництва Катару. Як одна з провідних компаній країни у сфері вивісок, орієнтирів, виставок, брендингу просторів, а також виробів ручної роботи на замовлення, Gulfcrafts поєднує понад два десятиліття операційного успіху з репутацією інновацій, якості та відповідальності. Її довга історія зростання від сімейного підприємства до організації, в якій працює майже 600 співробітників, відображає як стійкість, так і стратегічну адаптивність. Центральна роль компанії у наданні рішень для деяких з найвідоміших проектів, пам'яток та історичних національних подій, а також її визнання урядом та

неурядовими організаціями позиціонує її не лише як лідера ринку, але й як символічного представника промислової та культурної ідентичності Катару. Ці характеристики роблять Gulcrafts ідеальним прикладом для дослідження формування, впровадження та довіри до корпоративного бренду в регіональному та міжнародному контексті.

Ще одним важливим фактором при виборі прикладу є доступність та доступ до даних. Дослідник обіймає посаду менеджера зі стратегії бренду в Gulcrafts, і ця професійна роль забезпечила прямий доступ до широкого спектру первинних джерел даних, включаючи внутрішню документацію, записи проєктів, матеріали корпоративної комунікації, активну комунікацію з ключовими партнерами та думки зацікавлених сторін. Хоча цей тісний зв'язок вводить необхідність критичної рефлексії, він також пропонує рідкісну можливість для контекстуально насичених, вбудованих досліджень, які було б важко здійснити шляхом суто зовнішнього розслідування [277; 270]. Дизайн дослідження враховує потенційні проблеми щодо суб'єктивності включаючи численні джерела даних та перспективи, як зазначено в стратегії тріангуляції, представлений далі в цьому розділі. Важливо, що це дослідження не має на меті статистично узагальнювати випадок Gulcrafts на весь виробничий сектор. Натомість метою є аналітичне дослідження шляхом тестування та вдосконалення концептуальних моделей, розроблених у теоретичній частині дисертації [278]. Таким чином, випадок Gulcrafts функціонує як платформа для застосування та розвитку теорії, де взаємодію між ідентичністю бренду, КСВ та сприйняттям зацікавлених сторін можна глибоко та контекстно дослідити.

Більше того, Gulcrafts втілює рівень організаційної складності, важливий для інформаційно насиченого тематичного дослідження. Компанія інтегрує вертикально структуровані виробничі процеси, виконання міжнародних проєктів, транскордонну координацію постачальників, ініціативи щодо КСВ та сталого розвитку, комунікацію бренду на різних ринках та багатовідділову внутрішню співпрацю. Її взаємодія з клієнтами та партнерами з різних країн ще більше піддає її впливу різноманітного культурного та інституційного середовища, що дозволяє дослідити, як формується, узгоджується та адаптується КІБ у контексті БНП.

Глибина та різноманітність цих видів діяльності створюють комплексне середовище, в якому внутрішні механізми формування КІБ можна спостерігати з винятковою деталізацією. Включення кількох компаній до дослідження не обов'язково підвищить аналітичну цінність; навпаки, це може послабити здатність фіксувати внутрішню динаміку та контекстуальні нюанси, які є критично важливими для розуміння процесів формування КІБ. Таким чином, Gulfcrafts являє собою емпірично насичений та методологічно надійний окремий випадок, здатний генерувати глибокі, теоретично релевантні розуміння КСВ-орієнтованої КІБ у БНП.

Вибір вивчення окремого кейсу, а не порівняльного або багатофакторного дизайну, також є навмисним з точки зору цілей, які прагне досягти дане дослідження. Хоча дизайн з кількома кейсами пропонує широту охоплення, дослідження окремих кейсів пропонують глибину, контекстуальну чутливість та внутрішню узгодженість [213]. Враховуючи складність КІБ як конструкту, що охоплює внутрішню культуру, візуальне представлення, стратегічну узгодженість та сприйняту автентичність, цілеспрямоване дослідження одного добре підбраного випадку пропонує більший пояснювальний потенціал, ніж більш поверхневе вивчення кількох. Головна мета цього дослідження полягає не лише в генеруванні нових теоретичних висновків, але й у сприянні прикладному розумінню того, як КСВ може формувати та зміцнювати ідентичність бренду виробничих БНП, що працюють у складних глобальних середовищах. Філософський та методологічний вибір, зроблений тут, відображає цю подвійну відданість актуальності та точності.

Дизайн дослідження кейсу дотримується якісно-домінантного змішаного методологічного підходу, починаючи з напівструктурованих інтерв'ю з ключовими внутрішніми зацікавленими сторонами Gulfcrafts, що охоплюють такі сфери, як управління, дослідження та розробки, маркетинг та сталий розвиток, а також зовнішніми партнерами. Ці інтерв'ю підкріплюються аналізом внутрішньої документації, корпоративних звітів, прес-релізів, друкованих та цифрових комунікацій, а також просторовим аналізом приміщень та виставкових просторів компанії. Цей матеріал формує основу для застосування концептуальних моделей, розроблених у Розділі 1 цієї дисертаційної роботи.

На додаток до якісного дослідження, було розроблено та розповсюджено серед співробітників Gulfcrafts кількісне опитування. Метою опитування є оцінка внутрішнього сприйняття цінностей бренду, інтеграції КСВ та узгодженості поведінки бренду в різних відділах. Дані опитування були статистично проаналізовані для виявлення тенденцій та закономірностей, що додає ще один шар доказів для підтвердження результатів тематичного дослідження.

Ключовим елементом методологічного підходу є тріангуляція, яка підвищує достовірність висновків, спираючись на різні типи даних та аналітичні перспективи [60; 91]. У цьому дослідженні тріангуляція досягається за допомогою чотирьох різних джерел доказів: (1) поглиблені якісні інтерв'ю із менеджментом та партнерами; (2) структуроване внутрішнє опитування, проведене серед співробітників; (3) огляд документальних та візуальних матеріалів, включаючи внутрішні звіти та зовнішні комунікації; та (4) спостереження та емпіричні висновки дослідника, отримані завдяки безпосередній взаємодії з компанією. Такий підхід посилює внутрішню валідність дослідження та забезпечує глибше, більш нюансоване розуміння КІБ на практиці. Така багатоджерельна стратегія допомагає зменшити упередженість та підвищує надійність інтерпретацій.

Хоча ця робота не приймає етнографію як свою основну методологічну орієнтацію, і цей четвертий компонент не слід вважати повноцінною етнографією, деякі елементи дослідницького дизайну перетинаються з етнографічними принципами. Дослідження не має на меті надати детальний аналіз культурних норм, субкультур, ритуалів чи балансу влади в Gulfcrafts. Швидше, його центральна мета полягає у вивченні ідентичності корпоративного бренду компанії за допомогою структурованої рамки КІБ, розробленої в розділі 1. Тим не менш, використання учасниками спостережень, внутрішніх наративів та власної емпіричної взаємодії дослідника з компанією впроваджує етнографічні виміри в тематичне дослідження. Інтеграцію етнографічних особливостей у дизайн тематичного дослідження можна розуміти як важливу методологічну силу, а не як відхилення від основних цілей дослідження: етнографічні елементи посилюють тріангуляцію, де плюралізм перспектив зміцнює валідність та поглиблює контекстуальне розуміння (Denzin,

2017); етнографічна чутливість додає достовірності та автентичності висновків; етнографічні елементи підкреслюють життєвий досвід співробітників та інших зацікавлених сторін, пропонуючи розуміння того, як ідентичність інтерналізується та реалізується. Хоча дана наукова робота не прагне провести повну культурну етнографію норм, ритуалів та субкультур, такі моменти, як гордість, пов'язана з реалізацією національних проектів, символіка завершення проектів або наративи про інновації сталого розвитку, ілюструють, як ідентичність бренду вбудовується в життя організації. Ці описи надають нюанси, які не можуть охопити лише кількісні дані [102].

Нарешті, власний досвід дослідника з Gulfcrafts (як спостерігача, так і учасника професійної взаємодії) становить додатковий етнографічний вимір. Ця рефлексивна позиція дозволяє дослідженню вловити тонку динаміку, яка може залишатися недоступною для зовнішніх дослідників. Замість того, щоб упереджувати аналіз, така позиційність прозоро визнається та розглядається як інтерпретаційний ресурс. У цьому сенсі підхід можна розуміти як етнографічно обґрунтоване тематичне дослідження. Хоча основний акцент залишається на застосуванні концептуальної моделі КІБ до Gulfcrafts, етнографічні елементи служать для збагачення та контекстуалізації результатів, гарантуючи, що КІБ інтерпретується не лише як стратегічний конструкт, але й як реальність організації, що живе в ній.

Для забезпечення методологічної узгодженості та глибини, у цьому дослідженні використовуються різні форми збору даних, кожна з яких відповідає цілям підходу дослідження окремого випадку та ширшої дослідницької структури, зосередженої на КІБ у багатонаціональних підприємствах. Збір даних здійснювався шляхом поєднання напівструктурованих інтерв'ю, внутрішніх опитувань співробітників, аналізу документів та медіа, а також вбудованих особистих спостережень. Ця багатометодна стратегія не лише дозволяє отримати більш цілісне розуміння випадку, але й підкріплює валідність висновків завдяки методологічній тріангуляції, як обговорювалося раніше в цьому розділі.

Напівструктуровані інтерв'ю. Інтерв'ю є основним якісним методом цього дослідження, що дозволяє зібрати глибокі погляди ключових внутрішніх та зовнішніх

зацікавлених сторін. Напівструктурований формат було обрано для забезпечення як порівняльності інтерв'ю, так і гнучкості для вивчення конкретних питань, порушених кожним учасником [147]. Посібники з інтерв'ю були створені відповідно до розроблених ключових показників ефективності (КПІ). Запитання були відкритими та адаптованими до ролі та сфери експертизи кожного учасника. Вибірка інтерв'ю включає внутрішніх зацікавлених сторін з виконавчого керівництва Gulfcrafts, маркетингу, досліджень та розробок, міжнародного розвитку та керівників проектів, а також зовнішнього давнього партнера та клієнта. Інтерв'ю проводилися особисто, кожна сесія записувалася за їхньою згодою, транскрибувалася для точності та тематично кодувалася для аналізу за допомогою методів якісного контент-аналізу.

Внутрішнє опитування співробітників. Щоб доповнити якісні висновки та охопити ширше сприйняття в організації, було розроблено та розповсюджено серед співробітників Gulfcrafts структуроване опитування. Опитування мало на меті оцінити внутрішні погляди на ідентичність бренду, відповідність КСВ та організаційну культуру, як їх сприймають співробітники з різних відділів та посад. Запитання являли собою перевірені конструктами з літератури про КІБ та КСВ [39; 67] адаптованими до тематичної структури теоретичної моделі, що керує дослідженням, та структурованими на основі системи розроблених КПІ. Інструмент опитування включав поєднання 37 пунктів за шкалою Лайкерта, 4 загальних питань та 3 питань з відкритою відповіддю. 109 анкет було розповсюджено фізично за підтримки внутрішньої команди комунікацій компанії. З них 82 анкети було повернуто та прийнято для подальшого аналізу. Участь була добровільною та анонімною, що гарантувало дотримання етичних стандартів та цілісність даних. Для аналізу відповідей на опитування та оцінки закономірностей, кореляцій та потенційних відмінностей між групами були застосовані описові та висновкові статистичні інструменти. Таким чином, опитування служить ключовим елементом тріангуляції даних та інструментом перевірки результатів інтерв'ю.

Аналіз документальних та медіафайлів. Третє джерело даних включає документальні та візуальні матеріали, створені компанією-учасником дослідження та її зовнішніми каналами комунікації. Ці матеріали включають внутрішні презентації,

документи «попередньої кваліфікації» та політики сталого розвитку, брошури з продуктів, рекомендації щодо дизайну, сертифікати, візуальні матеріали виставок, прес-релізи та офіційний веб-контент і контент соціальних мереж. Аналіз документів надає цінне розуміння того, як Gulcrafts формує та поширює свою ідентичність бренду у формальному та символічному плані, а також як теми КСВ інтегровані у зовнішні повідомлення [214]. Ці джерела також важливі для оцінки узгодженості повідомлень, одного з ключових вимірів сприйнятої автентичності бренду. Документи були відібрані на основі відповідності темам дослідження та часовим рамкам (2019–2025), що забезпечило включення матеріалів, що відображають як допандемічні, так і післяпандемічні події у виробничому секторі. Кожен документ був тематично закодований разом зі стенограмами інтерв'ю, щоб виявити відповідність або розбіжності між тим, що повідомляється, і тим, що практикується в організації.

Спостереження та професійний досвід. Четвертий вимір збору даних впливає з безпосереднього професійного досвіду дослідника, включаючи численні відвідування об'єктів, щоденні відвідування приміщень та внутрішню пряму взаємодію зі співробітниками та керівництвом Gulcrafts, виставки, міжнародні ділові поїздки, виконання місцевих та міжнародних проектів. Як пояснювалося раніше, ці спостереження не розглядаються як окремі дані, а служать для контекстуалізації, перевірки та збагачення результатів інтерв'ю, опитувань та аналізу документів. Особлива увага приділялася розмежуванню об'єктивних даних та суб'єктивних вражень, при цьому всі висновки зі спостережень дослідника триангулюються принаймні з одним іншим джерелом даних. Таке рефлексивне та інтегроване використання вбудованого досвіду підвищує контекстуальну валідність тематичного дослідження, водночас визнаючи позиціонування та близькість дослідника до галузі.

Надійність, валідність та етичні міркування. Забезпечення методологічної обґрунтованості та етичної цілісності дослідження є важливим у тематичних дослідженнях з домінуванням якісних показників, особливо коли для дослідження багатовимірного конструкту, такого як КІБ, використовується дизайн зі змішаними методами. Надійність у якісних дослідженнях стосується послідовності та прозорості дослідницького процесу, а не відтворюваності, яка очікується в кількісних

дослідженнях [214]. Валідність у дослідженнях кейсів насамперед стосується достовірності, точності та надійності результатів [278]. У цьому дослідженні як конструктивна валідність, так і внутрішня валідність були розглянуті за допомогою методологічної тріангуляції чотирьох взаємодоповнюючих джерел даних, розглянутих вище. Конструктивна валідність також була підтверджена шляхом узгодження інструментів інтерв'ю та опитування з теоретичною базою, розробленою в Розділі 1 цієї роботи. Модель компонентів КІБ та розроблена система КРІ слугували керівною структурою для операціоналізації компонентів ідентичності бренду як у якісних, так і в кількісних інструментах.

Дизайн дослідження відповідає встановленим етичним принципам у соціальних науках та бізнес-дослідженнях, включаючи повагу до інформованої згоди, конфіденційності та добровільної участі респондентів. Ці стандарти відповідають процедурам інституційного етичного затвердження академічних дослідницьких організацій, а також міжнародно визнаним кодексам, таким як Міжнародний кодекс ICC/ESOMAR з ринкових та соціальних досліджень [120] та Етичні принципи Американської психологічної асоціації [14]. Усіх учасників інтерв'ю та опитування співробітників було поінформовано про мету дослідження, запевнено у добровільному характері їхньої участі та надано право відмовитися від участі в будь-який час без наслідків. У всіх випадках було отримано інформовану згоду. Анонімність та конфіденційність суворо дотримувалися. У стенограмах та відповідях на опитування не було виявлено жодної інформації, що могла б ідентифікувати респондентів, а внутрішні документи, що поширювалися для дослідницьких цілей, розглядалися як конфіденційні та використовувалися лише відповідно до дозволів, наданих керівництвом Gulfcrafts.

Розкриваючи особливості кількісного опитування детальніше, щоб перетворити абстрактний зв'язок між КСВ та КІБ на вимірну реальність, під час емпіричної фази було розроблено структуру КРІ. Ця структура виконувала подвійну роль: як дослідницький інструмент для опитування та інтерв'ю співробітників, а також як управлінський діагностичний інструмент для постійної оцінки ідентичності бренду. На основі моделі компонентів КІБ та тривимірній екосистемній моделі КІБ,

ключові показники ефективності (KPI) були згруповані в 9 взаємопов'язаних категорій, кожна з яких узгоджена з одним або кількома вимірами:

1. Чіткість та узгодженість корпоративної ідентичності бренду: Вимірювання розуміння співробітниками значення бренду, узгодженості цінностей, усвідомлення міжнародного сприйняття, ефективності внутрішньої комунікації та автентичності в щоденній діяльності.

2. КСВ та сталий розвиток: Оцінка внутрішньої чіткості щодо зобов'язань КСВ, сприйняття автентичності зусиль КСВ, зв'язку між КСВ та інноваціями, а також актуальності КСВ для позиціонування на ринку.

3. Узгодженість та культурна адаптація: Оцінка узгодженості візуальної та вербальної ідентичності на різних ринках, узгодженості точок дотику, згуртованості відділів та ефективності культурної адаптації без послаблення основних цінностей.

4. Довіра, лояльність та репутація: Вимірювання довіри зацікавлених сторін, лояльності клієнтів, репутації галузі щодо якості та інновацій, а також конкурентної диференціації на основі бренду.

5. Лідерство, культура та залученість: Вивчення відповідності лідерства цінностям бренду, узгодженості культури та бренду, гордості співробітників та захисту інтересів компанії як роботодавця.

6. Інновації: Визначення того, чи слугують інновації диференціацією бренду, ролі сталого розвитку в інноваціях та сили культури, що підтримує інновації.

7. Чуйність та адаптивність: Вимірювання частоти та якості збору відгуків зацікавлених сторін, чуйності до внесків та гнучкості адаптації до змін на ринку без шкоди для цілісності бренду, а також оцінка міжвідомчої співпраці у виконанні обіцянок бренду та колективної чуйності.

Ця структура KPI була перевірена та валідована за допомогою інтерв'ю та якісних спостережень і надала кількісні докази того, де узгодженість була сильною, а де існували прогалини. Наприклад, високі бали за автентичність КСВ підкреслили роль відчутних, перевірених дій у формуванні довіри зацікавлених сторін, тоді як нижчі бали за культурною адаптацією вказували на необхідність більш структурованих стратегій локалізації.

У цій дисертаційній роботі структура аналізу важливості та ефективності (ІРА) використовується як інструмент для визначення відносних сильних сторін та пріоритетів покращення за сімома вимірами КРІ КІБ. Матриця ІРА була спочатку введена Мартіллою та Джеймсом [161] як метод оцінки задоволеності споживачів, а пізніше вдосконалена для стратегічного та операційного контекстів [73]. Логіка підходу полягає у побудові вимірів відносно двох осей: продуктивність, яка відображає, наскільки добре кожен вимір сприймається на даний момент, та важливість, яка відображає його стратегічну актуальність для організації. Хоча оцінки продуктивності отримуються з результатів опитування співробітників, важливість у цьому дослідженні визначається якісно, спираючись на висновки напівструктурованих інтерв'ю з менеджерами та зацікавленими сторонами, доповнені прямими спостереженнями дослідника за організаційною практикою. Така процедура узгоджується з методологічними розробками в дослідженнях ІРА, де значення важливості часто отримуються за допомогою управлінського судження або якісного ранжування, а не виключно за допомогою статистичного виведення [3]. Інтегруючи кількісні оцінки співробітників з якісними стратегічними висновками, матриця ІРА в цій дисертації відображає як життєву організаційну реальність, так і стратегічні пріоритети фірми, тим самим слугуючи надійним інструментом для узгодження КСВ-орієнтованої КІБ, з операційними та репутаційними результатами.

Таблиця 2.1

Розрахунок показників КРІ

КРІ	Макс. значення	Середнє значення	Оцінка
1. Чіткість та узгодженість КІБ	$9 \times 5 = 45$	39.2683	4.36
2. КСВ та сталий розвиток	$5 \times 5 = 25$	21.3049	4.26
3. Послідовність та культурна адаптація	$6 \times 5 = 30$	24.6951	4.12
4. Довіра, лояльність та репутація	$6 \times 5 = 30$	27.1951	4.53
5. Лідерство, культура та залученість	$4 \times 5 = 20$	16.7805	4.20
6. Інновації	$3 \times 5 = 15$	13.0122	4.34
7. Оперативність та адаптивність	$4 \times 5 = 20$	16.0488	4.01

Джерело: Розроблено автором на основі даних описової статистики з Додатку С

керівництво наголошує на їхньому стратегічному значенні, але співробітники оцінюють його дещо нижче, оскільки вони все ще адаптуються до відносно недавнього переходу Gulfcrafts до сталого розвитку порівняно з давно усталеними цінностями, такими як чіткість бренду та репутація. Нарешті, «Чутливість та адаптивність» і «Послідовність та культурна адаптація» розміщені у розділі «Моніторити та підтримувати», оскільки вони оцінюються порівняно нижче, але можуть набути більшого значення з подальшою міжнародною експансією. Загалом, ІРА підтверджує, що ідентичність бренду Gulfcrafts є добре збалансованою та високо оцінюється за всіма вимірами, причому КСВ є найбезпосереднішою можливістю для подальшого узгодження між стратегічними пріоритетами та сприйняттям співробітниками.

Статистичне тестування опитування було структуровано навколо логіки нульової (H_0) та альтернативної (H_1) гіпотез. У статистиці нульова гіпотеза зазвичай припускає відсутність різниці або зв'язку, тоді як альтернативна гіпотеза відображає очікуваний зв'язок або ефект. Для першої гіпотези (ANOVA) чітко сформульовані як H_0 , так і H_1 . Для наступних гіпотез, відповідно до правил управління та маркетингових досліджень, представлені лише альтернативні гіпотези (H_2 , H_3 , H_4), оскільки вони відображають теоретично очікувані взаємозв'язки.

Дисперсійний аналіз (ANOVA) – це статистичний метод, який використовується для перевірки того, чи суттєво відрізняються середні значення двох або більше груп. Він порівнює дисперсію між групами з дисперсією всередині груп, вираженою через F-коефіцієнт. Значний результат означає, що принаймні одне середнє значення групи відрізняється, тоді як незначний результат означає загальну подібність між групами. Основна формула представлена нижче:

$$Q = Q_B + Q_W \quad (2.1.)$$

де:

$Q = \sum (x_j - x_{\text{сер. заг.}})^2$ – загальна сума квадратів відхилень окремих спостережень від загального середнього значення;

$Q_B = \sum (x_j \text{сер.} - x_{\text{сер заг.}})^2$ – сума квадратів відхилень групових середніх значень від загального середнього значення (між групами);

$Q_w = \sum (x_j - x_{j\text{сер.}})^2$ – сума квадратів відхилень окремих спостережень у межах груп від відповідних групових середніх значень;

n_j – кількість спостережень у j -й групі;

m – кількість груп;

n – загальна кількість спостережень [280].

Ми можемо сформулювати гіпотези наступним чином:

H_0 : *Немає суттєвих відмінностей в оцінках вимірів KPI між різними групами працівників.*

H_1 : *Існують суттєві відмінності в оцінках вимірів KPI між працівниками зі стажем менше чотирьох років та тими, хто має стаж роботи більше семи років.*

Де під групами працівників ми маємо на увазі їхній відділ/функцію; рівень ролі, роки стажу в компанії та основні контактні особи, як вони були зазначені в анкеті.

Тести ANOVA повернули значення p вище порогу 0,05 для всіх груп KPI, що означає, що H_0 не можна було відхилити. Це вказує на те, що оцінки працівниками вимірів ідентичності бренду є послідовними в усіх підгрупах. Така однорідність підтверджує аргумент, що корпоративна ідентичність бренду Gulfcrafts є внутрішньо узгодженою, що є важливою умовою для зовнішньої довіри.

Для перевірки зв'язку між стійкістю та ефективністю бренду ми використовували χ^2 -квадрат тест. χ^2 -квадрат тест на незалежність оцінює, чи існує статистично значущий зв'язок між двома категоріальними змінними:

$$\chi^2 = n \left[\sum_i \sum_j \frac{f_{ij}^2}{f_{i0} f_{0j}} - 1 \right] \quad (2.2.)$$

де:

f_{ij} – це спостережувані частоти (тобто кількість респондентів, чий відповіді знаходяться на перетині заданих питань);

f_{i0} – теоретичні частоти (загальні суми по рядках);

f_{0j} – теоретичні частоти (загальні суми по стовпцях);

N – загальна кількість респондентів (загальний розмір вибірки) – 82 працівники (Ієріна та Ієрін, 2014).

Це порівнює спостережувані частоти в таблиці спряженості з очікуваними частотами за припущення незалежності. Сила асоціації може бути додатково виміряна за допомогою коефіцієнта С Чупрова:

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{n\sqrt{(m_x-1)(m_y-1)}}} \quad (2.3.)$$

Де m_x, m_y – кількість груп (3 та 3) (Ierina & Ierin, 2014).

Ми сформулювали другу гіпотезу наступним чином:

H₂: Сприйняття сталого розвитку та соціальної відповідальності позитивно пов'язане зі сприйняттям ефективності бренду.

Критерій хі-квадрат показав $\chi^2 = 40.71$ (df = 4, $p < 0.001$). Коефіцієнт С Чупрова становив 0,498, що вказує на сильний зв'язок, а це означає, що H₂ був підтриманий. Працівники, які рішуче підтримували сталий розвиток як частину ідентичності бренду, значно частіше сприймали бренд як ефективний у підтримці бізнес-цілей. Це забезпечує емпіричне підтвердження теоретичного твердження дисертації про те, що КСВ та сталий розвиток є стратегічними рушійними силами ідентичності корпоративного бренду.

Далі ми перевірили коефіцієнт рангової кореляції Спірмена, щоб визначити зв'язок між лідерством, культурою та залученістю, а також довірою та репутацією.

Коефіцієнт рангової кореляції Спірмена (ρ) – це непараметричний показник сили та напрямку зв'язку між двома ранжованими змінними. На відміну від кореляції Пірсона, він не передбачає лінійності або нормального розподілу, що робить його придатним для порядкових даних опитувань, таких як шкали Лайкерта. Значення ρ коливаються від -1 (ідеальна негативна кореляція) до $+1$ (ідеальна позитивна кореляція):

$$\rho_{x/y} = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n(n^2-1)} \quad (2.4.)$$

де:

d_i^2 – квадрат рангових відхилень для x та y ;

n – кількість респондентів (Ierina & Ierin, 2014).

Отже, ми сформулювали Н3 наступним чином:

Н3: Сприйняття лідерства, культури та залученості позитивно корелює зі сприйняттям довіри, лояльності та репутації клієнтів.

Кореляція Спірмена дала $\rho = 0,685$ ($p < 0,001$), що вказує на сильний, статистично значущий позитивний зв'язок, таким чином Н3 було підтверджено. Працівники, які сприймали сильніше лідерство та культурну відповідність, також частіше сприймали високий рівень довіри клієнтів та репутації. Це підтверджує теоретичне твердження, що внутрішня відповідність служить основою для зовнішньої довіри до бренду.

Нарешті, ми хотіли перевірити, чи можуть відповіді працівників потенційно бути інструментом для ранжування важливості кожної групи КРІ за допомогою коефіцієнта конкорданції.

Коефіцієнт конкорданції Кендалла (W) вимірює ступінь узгодженості між респондентами при ранжуванні кількох пунктів. Значення $W = 1$ вказує на повну узгодженість, тоді як $W = 0$ вказує на відсутність узгодженості. Статистичну значущість можна перевірити за допомогою наближення хі-квадрат:

$$W = \frac{12S}{m^2(n^3 - n)} \quad (2.5.)$$

де:

S = сума квадратів відхилень суми рангів для окремих об'єктів експертизи від середньої суми рангів;

n = кількість експертів (кількість спостережень);

m = кількість об'єктів експертизи (факторів) (Ієріна та Ієрін, 2014).

Н4 було сформульовано таким чином:

Н4: Працівники демонструють узгодженість у ранжуванні важливості вибраних аспектів ідентичності бренду.

Ми провели два тести. У частині А було розглянуто три конкретні показники: довіра клієнтів до бренду (Q21), сталий розвиток та соціальна відповідальність (Q10) та інновації (Q31), тоді як у частині В аналіз було розширено до чотирьох груп КРІ: Ідентичність та узгодженість бренду (1), Узгодженість та культурна адаптація (3),

Інновації (6) та Чуйність та адаптивність (7). W Кендалла був близьким до нуля в обох тестах ($W = 0,0001$, $p = 0,992$ для трьох показників; $W = 0,0062$, $p = 0,675$ для чотирьох груп KPI), що означає, що H_4 не підтверджується. Хоча працівники дали високі абсолютні бали всім групам KPI, не було суттєвої згоди щодо того, як розставити їх за пріоритетами відносно один одного. Цей висновок підкреслює багатовимірний характер ідентичності корпоративного бренду та підтримує методологічний вибір визначення «важливості» для аналізу ІРА на основі інтерв'ю з керівництвом та польових спостережень, а не на основі консенсусу співробітників.

Перевірені гіпотези забезпечують переконливу підтримку концепції КСВ-орієнтованої КІБ, запропонованої в цій науковій роботі. Відсутність суттєвих відмінностей між підгрупами співробітників підтверджує поняття внутрішньої узгодженості. Значні зв'язки між сталим розвитком та ефективністю бренду, а також між лідерством та зовнішньою репутацією, емпірично підтверджують КСВ та організаційну культуру як рушійні сили довіри до ідентичності бренду. Нарешті, відсутність узгодженості у визначенні пріоритетів співробітниками підкреслює необхідність управлінського керівництва у встановленні стратегічних пріоритетів. Разом ці висновки підтверджують аргумент про те, що ідентичність корпоративного бренду Gulfcrafts є одночасно послідовною та стратегічно закріпленою в КСВ, лідерстві та культурній узгодженості.

2.2. Аналіз світового виробничого сектору: визначення, структура та стратегічна динаміка

Виробничий сектор є наріжним каменем світової економіки. Він визначається як перетворення сировини на готову продукцію за допомогою механічних, фізичних або хімічних процесів. Виробництво охоплює широкий спектр галузей промисловості, включаючи автомобільну, електронну, фармацевтичну, текстильну, машинобудівну тощо. Це різноманіття надає сектору унікальне становище у світовій економічній системі, оскільки він не лише постачає матеріальну продукцію, але й є

закріплювачем екосистем технологічного прогресу, зайнятості, торгівлі та інновацій [184; 234; 259].

Виробництво є життєво важливим компонентом багатонаціональних ланцюгів створення вартості та глибоко вбудоване в структуру як розвинених країн, так і країн, що розвиваються. Воно тісно пов'язане з наукоємними галузями промисловості, дослідженнями та розробками (R&D) та глобальними логістичними системами. Класифікації ОЕСР щодо технологічної інтенсивності класифікують кілька підсекторів виробництва, такі як фармацевтична, аерокосмічна та ІКТ-апаратура, як наукоємні та технологічно інтенсивні (КТИ), що вказує на їхню центральну роль у зростанні продуктивності та інноваціях [181].

У макроекономічному плані, на виробництво припадало приблизно 15,1% світового ВВП у 2023 році, де цей сектор забезпечив 28,7% світової валової доданої вартості обробної промисловості (MVA) у 2023 році лише з Китаю, далі йдуть Сполучені Штати (15%), Японія (6,6%), Німеччина (4,9%) та Індія (3,1%) [236]. Загальна світова MVA досягла приблизно 15,5 трильйона доларів США, що підкреслює масштаб та стратегічне значення цього сектору [236]. Хоча частка виробництва у ВВП дещо знизилася у країнах з високим рівнем доходу протягом останніх двох десятиліть, її абсолютний обсяг виробництва зріс, що відображає її постійне структурне значення. У розвинених країнах показники MVA постійно вищі. У 2023 році країни з високим рівнем доходу мали в середньому 5379 доларів США MVA на душу населення, тоді як регіони, що розвиваються, такі як країни Африки на південь від Сахари, залишалися приблизно на рівні 212 доларів США [231]. Ця нерівність свідчить про глибокий структурний дисбаланс у світовому промисловому потенціалі та інтеграції.

Сучасні тенденції виробництва підкреслюють нерівномірну динаміку в різних регіонах світу. Квартальний звіт ЮНІДО за 2023 рік показав зростання світового виробництва на 0,4% у річному обчисленні, що відображає стагнацію в регіонах з високим рівнем доходу [235]. У той час як Азія та Океанія зафіксували помірне зростання на +1,8%, Північна Америка та Європа зазнали скорочення на -0,8% та -1,7% відповідно. Ці регіональні розбіжності вказують на зміну промислової географії,

при цьому промислові економіки із середнім рівнем доходу, особливо в Азії, продовжують розширюватися, тоді як традиційні виробничі центри стикаються зі структурними та демографічними труднощами.

На національному рівні Сполучені Штати залишаються найбільшим учасником виробництва в номінальному доларовому вираженні, з 2,5 трильйона доларів США у 2023 році, що становить приблизно 10,7% від загального обсягу виробництва США та забезпечує роботою 8,4% робочої сили [236]. Виробничий сектор Німеччини виробив 845 мільярдів доларів США, що еквівалентно приблизно 12% національного ВВП, і забезпечив роботою понад 5,5 мільйона людей, або 20,8% національної робочої сили [185].

Виробнича промисловість зараз переживає період прискореної трансформації, зумовленої структурними зрушеннями в технологіях, логістиці та управлінні. Поява Індустрії 4.0 з такими технологіями, як автоматизація, штучний інтелект (ШІ), робототехніка та промисловий інтернет речей (IIoT), змінює виробничі процеси та відкриває нові моделі організації заводів [183]. Одночасно глобальні ланцюги створення вартості стали більш фрагментованими та географічно розпорошеними, а постачання компонентів, складання та розподіл часто розкидані по кількох континентах. Хоча ця фрагментація сприяє економічній ефективності та спеціалізації, вона також збільшує логістичну складність сектору, вуглецевий слід та вразливість до геополітичних ризиків.

Оскільки світовий виробничий сектор продовжує розширюватися за масштабами, складністю та технологічною інтенсивністю, він стикається з дедалі більшою увагою до свого впливу на навколишнє середовище та соціальну сферу. Загальновизнаним фактом є те, що виробництво залишається одним з найбільш екологічно вимогливих секторів світової економіки. За даними Організації Об'єднаних Націй з промислового розвитку [234], промислова діяльність споживає приблизно 37% світової первинної енергії, що підкреслює інтенсивність використання енергії, закладеної у виробничі процеси. Крім того, дані Міжнародного енергетичного агентства показують, що понад 40% світового споживання електроенергії поглинається промисловими операціями, більшість з яких пов'язана з

виробництвом [233]. Незважаючи на впровадження енергоефективних технологій та чистіших методів виробництва, багато високопродуктивних виробничих секторів, таких як хімічна, сталеливарна та текстильна промисловість, продовжують непропорційно сильно впливати на глобальні викиди вуглецю та матеріальні відходи. Екологічний тягар посилюється дедалі глобалізованішою структурою ланцюгів створення вартості. Географічна розсіяність постачальників, виробників компонентів та пунктів складання призводить до значної залежності від перевезень на далекі відстані, складної логістики упаковки та часто до значного надлишку та відходів у системах розподілу [185].

Екологічні проблеми – це лише одна сторона рівняння. Виробничий сектор також характеризується постійними соціальними ризиками, особливо в трудовій практиці в рамках глобальних мереж постачання. У регіонах зі слабким правозастосуванням на працівників можуть поширюватися неналежні умови безпеки, нерівність у заробітній платі та обмежений захист колективних переговорів або механізмів розгляду скарг. Ці проблеми, пов'язані з працею, особливо помітні в галузях, що характеризуються короткими виробничими циклами та інтенсивним тиском на витрати, таких як швейна промисловість та побутова електроніка. У таких контекстах корпоративна відповідальність стає не просто етичним міркуванням, а й стратегічною необхідністю, що має чіткі наслідки як для управління ризиками, так і для довіри зацікавлених сторін.

У відповідь на цей тиск виробничі компанії все частіше інтегрують офіційні стандарти сталого розвитку та механізми звітності у свою діяльність. Наприклад, стандарт екологічного менеджменту ISO 14001 широко застосовується виробниками, які прагнуть підвищити ефективність використання ресурсів, зменшити екологічні ризики та продемонструвати відповідність міжнародним покупцям [113]. Такі сертифікації також слугують символічними маркерами довіри в глобальних бізнес-мережах. Окрім технічних стандартів, сама звітність про сталий розвиток стала нормативною практикою. Згідно з опитуванням KPMG щодо звітності про сталий розвиток (2022), 96% з 250 найбільших компаній світу (G250) тепер публікують спеціальні звіти про сталий розвиток. У звіті 2024 року ця тенденція ще більше

посилилася: 92% великих фірм в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні, 97% у Північній Америці та 81% у Європі регулярно розкривають інформацію про ESG [144; 145]. Ці високі показники розкриття інформації відображають не лише зміни нормативних вимог, але й зростаючу вагу, яку інвестори, клієнти та співробітники надають прозорим зобов'язанням щодо сталого розвитку.

Хоча глобальний виробничий сектор забезпечує структурний та операційний фон для КІБ, географічний та культурний контекст, у якому працюють компанії, формує те, як різні елементи КІБ, включаючи КСВ, розуміються, впроваджуються та повідомляються. Ці контекстуальні відмінності впливають не лише на регуляторні очікування, але й на сприйняття зацікавленими сторонами, комунікаційні стратегії та, зрештою, на автентичність корпоративної ідентичності бренду [259].

У Європі, особливо у Західній Європі, КСВ глибоко інституціоналізована та вбудована в регуляторний та культурний контексти. Наприклад, дослідження, яке порівнювало орієнтацію на КСВ у Німеччині та Катарі, показало, що німецькі респонденти надають більшого значення етичним та юридичним обов'язкам, тоді як катарські респонденти, які живуть в економіці, що розвивається, зі значними державними ініціативами, були більш схильні до економічних та філантропічних обов'язків [205]. Ці відмінності підкреслюють необхідність для багатонаціональних підприємств адаптувати комунікаційні стратегії КСВ до місцевого контексту, зберігаючи при цьому узгодженість бренду.

Додаткові міжнаціональні дослідження виявляють ширші регіональні закономірності. Порівняльне дослідження орієнтацій КСВ у Європі, Північній Америці та Азії показало, що зацікавлені сторони в західноєвропейських країнах надають пріоритет правовим та етичним зобов'язанням над економічними показниками, тоді як ті, хто проживає в англomовних країнах та країнах Південної Азії, схильні наголошувати на економічній відповідальності над іншими вимірами КСВ [243; 273]. Загалом, культурні кластери демонструють чітку ієрархію цінностей КСВ, яку необхідно розуміти для розробки автентичних та надійних стратегій ідентичності бренду.

Дослідження КСВ також вивчали вплив культурних вимірів, таких як індивідуалізм проти колективізму, уникнення невизначеності та дистанція влади, на реакцію громадськості на повідомлення КСВ. Нещодавнє багатонаціональне дослідження корпоративних ініціатив реагування на COVID-19 в Австралії, Фінляндії, Італії, Південній Кореї, Швеції та США показало, що люди з колективістських країн з високою дистанцією влади частіше згадували кампанії КСВ, що наголошували на єдності та національній солідарності (кампанії «найкраще для»). На противагу цьому, люди в індивідуалістичних культурах з низькою дистанцією влади частіше згадували кампанії, які позиціонували фірми як стратегічних дійових осіб (кампанії «найкраще в») [192]. Хоча схильність до ініціатив КСВ залишалася високою в різних культурах, варіації у запам'ятовуванні повідомлень означають, що культурні норми впливають на те, як сприймаються та засвоюються комунікації щодо КСВ.

Культурні характеристики також впливають на ефективність ініціатив сталого розвитку та КСВ на організаційному рівні [253]. Наприклад, суспільства з високим рівнем уникнення невизначеності можуть більш позитивно реагувати на практики КСВ, пов'язані зі структурованими системами, заснованими на правилах (наприклад, сертифікація ISO 14001), тоді як суспільства з нижчим рівнем уникнення невизначеності можуть більше довіряти реляційним або філантропічним сигналам. Ця диференціація підкреслює взаємодію між культурною орієнтацією та формулюванням стратегії КСВ. Поєднання цих висновків підкреслює необхідність брендингу КСВ з урахуванням контексту. Фірми повинні збалансувати глобальну узгодженість з локальною актуальністю. Це передбачає формулювання зобов'язань щодо сталого розвитку та КСВ таким чином, щоб вони відповідали місцевим сприйняттям та культурним нормам, зберігаючи при цьому основний наратив про ідентичність бренду.

Хоча виробництво забезпечує фундаментальний промисловий контекст для корпоративної ідентичності бренду, ця наукова робота в першу чергу висвітлює приклад ключового підсектора індустрії виставок та заходів для дослідження на мікрорівні. Це рішення відображає унікальну інтенсивність вираження бренду та

вимоги до сталого розвитку в середовищах, де компанії безпосередньо презентують себе світовій аудиторії в режимі реального часу. Виставкові та масові заходи не лише сприяють комерційному обміну, але й виступають динамічними сценами для представлення та комунікації ідентичності корпоративного бренду [260].

Індустрія виставкових і масових заходів охоплює планування, проектування та проведення переважно B2B-виставок, конференцій та експонатів. Він охоплює різноманітний набір послуг: забезпечення місць проведення, проектування та будівництво стендів, логістику, аудіовізуальні системи та маркетингову підтримку [230]. Тільки у 2024 році світова галузь підтримала близько 32 000 виставок, що відображає динамічну, взаємопов'язану мережу експонентів, учасників та постачальників послуг, що займаються транскордонною торгівлею та взаємодією [230]. Глобальне охоплення цього сектору позиціонує його як критично важливу арену для презентації бренду та залучення зацікавлених сторін. Експоненти подорожують країнами та регіонами, щоб демонструвати продукцію, будувати мережі та посилювати символіку ідентичності, що робить виставки важливим вектором в архітектурі міжнародних ділових відносин та глобальних ланцюгів створення вартості.

Згідно з 33-м Глобальним барометром виставок UFI, виставкова галузь переживає потужне відновлення, при цьому світові доходи зросли на 20% у 2023 році та, за прогнозами, продовжать зростання на 17% у 2024 році в середньому [230]. Більше того, 48% опитаних компаній мають намір збільшити свою робочу силу протягом шести місяців, що свідчить про стійкий оптимізм та розширення потужностей [230]. Ця стабільна траєкторія не лише відображає відкладений попит після пандемії, але й сигналізує про відновлення довіри до виставок як стратегічних платформ для зростання бізнесу.

Попри свою економічну активність, цей сектор характеризується значною ресурсомісткістю та інтенсивністю використання відходів. Дослідження Ради індустрії подій показують, що середній учасник генерує трохи більше 1,8 кг відходів на день, а викиди також викликають серйозне занепокоєння. Drawdown Georgia [66] повідомляє, що захід на 1000 осіб може виробляти близько 195 тонн CO₂ на день, що

еквівалентно споживанню сотень барелів нафти, причому основним джерелом є поїздки учасників. Водночас, за даними організації Better Stands від NZCE, 50% усіх викидів CO₂ генерується мандрівниками (учасниками, організаторами тощо), які летять до місця призначення виставки. Якщо не враховувати цю кількість, близько 50% викидів CO₂ з решти джерел спричинені проектуванням та виробництвом стендів [33]. Ці цифри підкреслюють екологічні витрати, пов'язані з тимчасовими спорудами, транспортною логістикою та інтенсивністю експлуатації.

У відповідь на зростаючу увагу, виставковий сектор впроваджує підходи циркулярної економіки. Все частіше компанії використовують модульні системи з багаторазовими компонентами, замінюючи одноразові стенди та друковані вивіски [46]. Великі міжнародні виставки зараз виділяють циркулярність (включаючи повторне використання, переробку та скорочення відходів) як окремі ціннісні пропозиції [46]. Цифрові альтернативи, такі як мобільні платформи для проведення заходів та безпаперова реєстрація, також набирають обертів, зменшуючи залежність від фізичних матеріалів та зменшуючи загальний обсяг відходів.

Для виробничих БНП виставкова індустрія пропонує унікальну платформу для інтеграції сталого розвитку в ідентичність корпоративного бренду через практику та презентацію. Модульні виставкові стенди, такі як ті, що пропонує бельгійська компанія Aluvision, і які Gulfcrafts представила на ринку країн Перської затоки як амбасадор цієї системи, виконують подвійну функцію: зменшення впливу на навколишнє середовище та послідовне донесення цінностей бренду на всіх ринках. Таким чином, виставки стають не просто комерційними заходами, а символічним вираженням ідентичності компанії, інтегрованої в КСВ.

Зростаючий попит на корпоративну відповідальність розширив значення модульності, яка класично визначалася як розкладання складних систем на напівнезалежні підсистеми [215]. З часом у дослідженнях менеджменту ця концепція перетворилася на принцип проектування, який забезпечує гнучкість та інновації, дозволяючи компонентам розвиватися незалежно, функціонуючи як частина цілого [22]. Колись модульність асоціювалася переважно з економією коштів та логістичною зручністю, але сьогодні втілює ширший зсув мислення в бік сталого проектування та

виробництва. Завдяки можливості повторного використання конструкцій, зменшенню матеріальних відходів та нижчим потребам у енергії, модульні рішення втілюють зобов'язання щодо КСВ та безпосередньо сприяють практикам циркулярної економіки. Це відображає заклик Керролла [43] інтегрувати відповідальність не як зовнішнє зобов'язання, а як структурний принцип у корпоративній поведінці.

Модульність також відіграє центральну роль у позиціонуванні компаній як інноваційних та гнучких гравців на світових ринках [260]. Виставки вимагають від корпорацій реагування на різноманітні культурні, просторові та регуляторні умови, зберігаючи при цьому цілісність бренду. Модульність забезпечує цей баланс, дозволяючи компаніям адаптувати фізичні та символічні вираження ідентичності без шкоди для узгодженості, що резонує зі спостереженням Махдіраджі та ін. [156] про те, що компанії B2B стикаються з постійною напругою між глобальною стандартизацією та локальною реакцією.

Крім того, дуже часто модульність сигналізує та асоціюється з гнучкістю – рисою, яку все більше цінують усі основні групи зацікавлених сторін. Здатність конструювати, деконструювати та реконфігурувати простори відповідно до динаміки ринку відображає стійкість та орієнтоване на майбутнє мислення, тоді як виставки з їхніми суворими термінами та інтенсивністю конкуренції підкреслюють важливість такої гнучкості. Корпорація, яка впроваджує модульні рішення, демонструє не лише операційну гнучкість, але й інноваційний дух, що зміцнює загальну ідентичність її бренду. Таким чином, модульність слугує як технологічним, так і культурним маркером інновацій.

Протягом останніх десятиліть міжнародні виставки поступово перетворилися з торговельних подій на конденсовані арени міжнародних економічних відносин. Вони об'єднують багатонаціональні компанії, місцевих постачальників, політиків, академічну спільноту та глобальну аудиторію, створюючи простори, де обговорюється ідентичність та формується репутація. У цих середовищах модульні рішення набувають подвійної ролі: вони сприяють ефективності та логістиці, а також виступають символічними ресурсами, що проектує корпоративні цінності.

Коли БНП інвестує в модульні виставкові стенди, що демонструють сталий розвиток та адаптивність, вона надсилає повідомлення, яке виходить за рамки дизайну. Такі практики можна інтерпретувати як дипломатичні жести, що узгоджують корпорацію з ширшими культурними та екологічними цінностями. За словами Ная [180], ці жести сприяють корпоративній м'якій силі, посилюючи здатність фірм впливати на міжнародне сприйняття не шляхом примусу, а через привабливість та довіру. Таким чином, модульність стає невід'ємною частиною корпоративної дипломатії, посилюючи як ідентичність бренду, так і репутаційний капітал у глобальній конкуренції.

Наразі компанії, що займаються просуванням модульності, сприймаються як лідери думок, що мають гарні можливості для революційних змін на ринку. Однак майбутня траєкторія розвитку свідчить про те, що модульність дедалі більше ставатиме галузевим стандартом, а не нішевою практикою. Згідно зі звітом Custom Market Insight, світовий ринок модульних виставкових стендів у 2024 році оцінювався приблизно в 1,2 мільярда доларів США, з прогнозованим зростанням до 2,4 мільярда доларів США до 2033 року, що свідчить про швидке розширення ринку [57]. Зі подальшою глобалізацією виставок та посиленням очікувань щодо сталого розвитку, багатонаціональні корпорації, які не впроваджують модульність, можуть зіткнутися з репутаційними проблемами. І навпаки, ті, хто інтегрує модульність у свої стратегії ідентифікації, будуть позиціоновані як лідери інновацій, відповідальності та гнучкості.

Попередній аналіз виробничого сектору встановив ширше структурне та конкурентне середовище, в якому формується КІБ. Висвітлюючи галузеву динаміку, таку як ресурсоемність, імперативи сталого розвитку та зростаюча роль КСВ у диференціації фірм, обговорення забезпечує контекстуальну основу для інтерпретації організаційних практик [259]. Щоб перейти від мезорівневої перспективи до мікрорівневої спрямованості цього дослідження, перехід до емпіричного дослідження дозволяє пов'язати структурні моделі галузі з реаліями життя окремої компанії, демонструючи, як тиск макро- та мезорівня відображається в корпоративних стратегіях, культурних практиках та впровадженні брендової ідентичності. Таким

чином, тематичне дослідження розглядається як ілюстрація ширших тенденцій та викликів, виявлених у виробничому секторі.

Перейдімо до аналізу тематичного дослідження та надамо більш детальний огляд організаційного профілю обраної компанії. Gulfcrafts – це компанія з проектування та виробництва, що базується в Досі, яка за останні два десятиліття виросла з невеликої сімейної майстерні з виготовлення подарунків та нагород в одну з найбільш диверсифікованих та технологічно передових інтегрованих виробничих компаній Катару. Заснована майже 25 років тому, компанія поступово розширила свою діяльність, можливості та охоплення ринку, перетворившись на повноспектрального виробника систем вивісок та орієнтування, рішень для брендингу простору та виставок, архітектурних декоративних елементів, подарунків та нагород на замовлення, а також аксесуарів для гостинності. Сьогодні в Gulfcrafts працює майже 600 фахівців у вузькоспеціалізованих відділах, включаючи дослідницько-конструкторські роботи (R&D), прототипування, інженерію, обробку на верстатах з ЧПК, металообробку та столярні майстерні, студії широкоформатного друку, лінії оздоблення та складання, монтажні групи, логістику, управління персоналом та маркетинг. Діяльність компанії структурована навколо п'яти основних напрямків бізнесу, кожен з яких охоплює окремі, але взаємодоповнюючі сегменти індустрії проектування, будівництва та брендингу: «вивіски та навігаційні системи», «брендинг простору та виставки», «архітектурні елементи», «подарунки та нагороди на замовлення», «аксесуари на замовлення для готельно-ресторанного бізнесу».

Організаційна структура компанії відображає вертикально інтегровану виробничу екосистему, яка об'єднує проектування, створення прототипів, виготовлення та встановлення в рамках однієї єдиної операційної структури. Ця інтегрована модель забезпечує ефективну координацію між відділами, підтримує високий рівень налаштування та забезпечує контроль над якістю, термінами та показниками сталого розвитку. Такий підхід дозволяє Gulfcrafts реалізовувати надзвичайно складні, багатопрофільні проекти для забудовників нерухомості, міністерств, культурних установ, готельно-ресторанного бізнесу, корпоративних клієнтів та організаторів міжнародних заходів. Поєднання багатолінійних

можливостей, передових виробничих технологій та транскордонної операційної присутності позиціонує Gulfcrafts як провідного регіонального постачальника комплексних рішень у сфері брендингу, архітектури та дизайну-виробництва.

Ця вертикально інтегрована екосистема дедалі більше інтернаціоналізується, а операційна координація поширюється на штаб-квартиру Gulfcrafts у Катарі, її закордонну філію Signcrafts у Королівстві Саудівська Аравія, проектні команди, розгорнуті в Іраку, та експортні потоки до країн GCC і зарубіжних ринків. Інтеграція транскордонного виробництва, виконання проектів та мереж постачальників є основною частиною організаційної моделі компанії, підкріплюючи її характеристики як багатонаціонального підприємства, що розвивається.

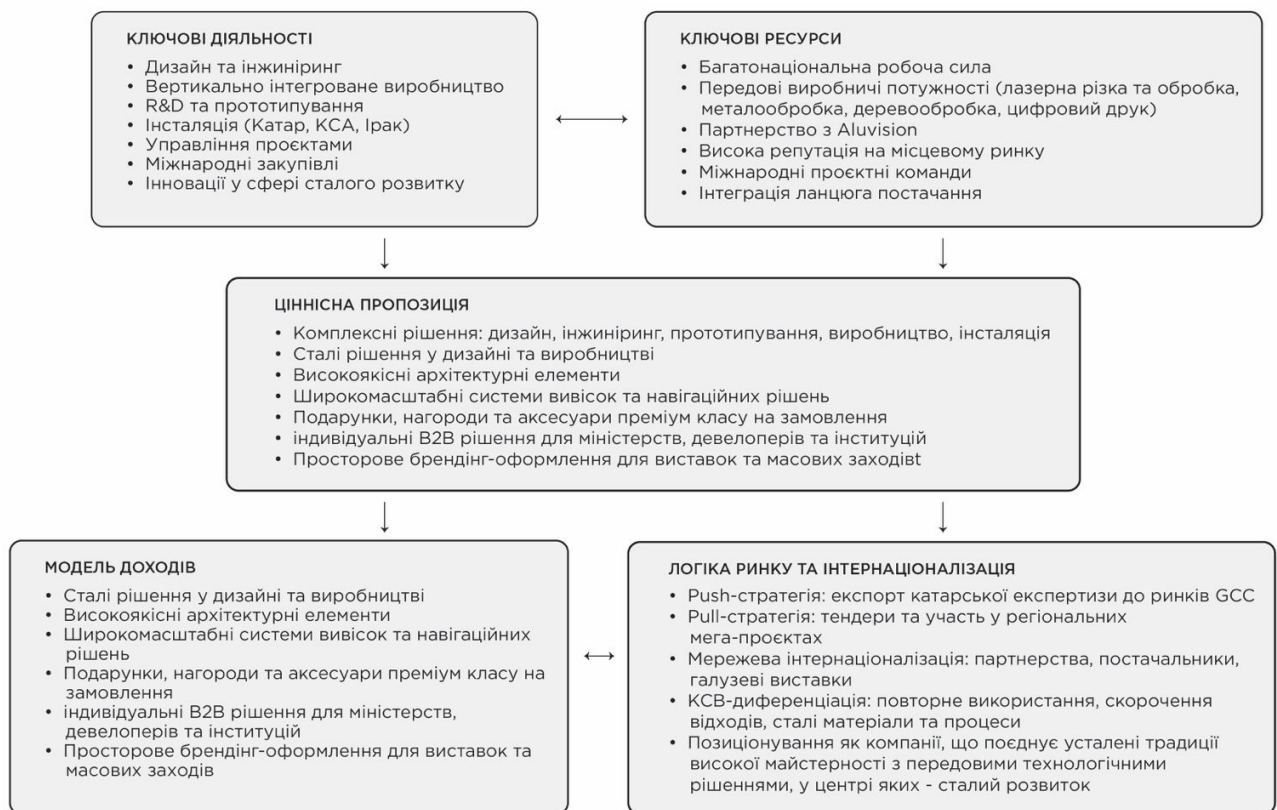


Рис. 2.2. Бізнес-модель Gulfcrafts

Джерело: Розроблено автором на основі власного дослідження

Бізнес-модель Gulfcrafts відображає характеристики проектно-орієнтованого, вертикально інтегрованого та міжнародно активного проектно-виробничого

підприємства (рис. 2.2). Структура, представлена нижче, синтезує основні елементи широко визнаних структур бізнес-моделей, включаючи Business Model Canvas [188], основи бізнес-моделі, запропоновані Джонсоном, Крістенсенем та Кагерманном [129], та концептуалізацію Тіс [226] створення та доставки цінності.

Продовжуючи аналіз результатів дослідження, ми вирішили структурувати аналіз ідентичності корпоративного бренду Gulfcrafts відповідно до концептуальної моделі компонентів КІБ, розробленої в теоретичній частині цієї дисертації. Як було встановлено в розділі 1, КІБ – це багатовимірна конструкція, що охоплює стратегічні, символічні, організаційні та комунікативні елементи, кожен з яких взаємодіє з корпоративною метою та позиціонуванням на ринку для створення цілісної системи ідентичності. Щоб забезпечити як аналітичну глибину, так і теоретичну узгодженість, у цьому дослідженні застосовуються компоненти цієї моделі як основа для вивчення вторинних даних, пов'язаних з Gulfcrafts.

Такий підхід дозволяє аналіз систематично проходити через всі виміри ідентичності бренду, починаючи зі стратегічного наміру та поширюючись на візуальне вираження, організаційну культуру, комунікаційні практики та сприйняту автентичність. При цьому аналіз не просто описує діяльність Gulfcrafts, але й інтерпретує, як ця діяльність формулює, підсилює або ставить під сумнів обіцянки, вкладені в корпоративну ідентичність бренду.

Стратегічний намір Gulfcrafts являє собою фундаментальний компас, що спрямовує ідентичність її корпоративного бренду. Як і в інших БНП, що працюють у контексті B2B, стратегічний намір – це не просто формулювання цілей, а структура, яка визначає, як бренд позиціонує себе, доносить цінність до зацікавлених сторін та підтримує свою конкурентну диференціацію з часом [137; 156]. У випадку Gulfcrafts стратегічний намір чітко проявляється на кількох рівнях, включаючи бачення, місію, корпоративну стратегію та ціннісну пропозицію, кожен з яких безпосередньо вбудований в обіцянки, які ідентичність бренду прагне послідовно виконувати.

Хоча Gulfcrafts не публікує формалізованого бачення та місії на кшталт глобальних багатонаціональних корпорацій, її стратегічну орієнтацію можна реконструювати як з корпоративних комунікацій, так і з траєкторії її бізнес-діяльності.

Водночас, аналізуючи політику сталого розвитку компанії та документи попередньої кваліфікації, які зазвичай подаються клієнтам як частина тендерної заявки, ми виявили чітко сформульовані корпоративні цінності, а також місію та бачення сталого розвитку бренду. Це свідчить про те, що компанія наголошує на своїй орієнтації на сталий розвиток на практиці та вважає її невід'ємною частиною своєї ідентичності бренду.

Корпоративна стратегія компанії значно змінилася з перших років її існування як виробника традиційних виробів ручної роботи, таких як подарунки та нагороди на замовлення, розширившись до повноспектрального асортименту продукції, що об'єднує вивіски, орієнтири, виставкові стенди, архітектурні елементи та брендинг простору, інсталяції на замовлення та багато іншого. Цей прогрес демонструє чітке прагнення до інтеграції ланцюга створення вартості, де Gulfcrafts контролює як креативні, так і технічні аспекти дизайну, виробництва та монтажу. Це дає компанії можливість краще контролювати проекти та диференціюватися від решти конкурентів, які пропонують комплексні рішення для будь-якого проекту.

Крім того, зростаючий акцент на технологічній диференціації завдяки передовим цифровим друкарським машинам, модульним системам алюмінієвих профілів, найсучаснішим верстатам з ЧПК (лазерного різання), власним установкам PVD-покриття, широкоформатному 3D-принтеру та багатьом іншим, ілюструє стратегію, орієнтовану на інновації, що відповідає її ширшому позиціонуванню. Такі інвестиції відображають не лише конкурентні амбіції, але й відповідність світовим тенденціям сталого розвитку та очікуванням клієнтів у виробництві, особливо в індустрії заходів та виставок. Щороку компанія купує 2-3 нові сучасні машини, щоб запропонувати абсолютно новий продукт, модернізувати та оптимізувати існуючі операційні можливості або замінити старі машини.

Важливим елементом стратегічних намірів Gulfcrafts є її здатність використовувати партнерські відносини з деякими з найсучасніших світових постачальників у галузі цифрового друку, модульних систем та екологічно чистих матеріалів. Така співпраця висвітлюється на веб-сайті компанії та в соціальних мережах, прес-релізах та інших каналах комунікації, а також взаємно відображається

в корпоративних комунікаціях партнерів. Співпрацюючи з лідерами в галузі обладнання та субстратів, компанія забезпечує безперервний потік технологічних інновацій, що підвищують як якість, так і креативність її продукції. Ці партнерства надають Gulfcrafts ранній доступ до передових технологій та інтелектуальної інтеграції програмного забезпечення, що, у свою чергу, призводить до унікальних дизайнерських можливостей, операційної ефективності та більш стійких виробничих процесів і продуктів. Таким чином, окрім технологічної диференціації, співпраця з такими постачальниками безпосередньо підтримує програму сталого розвитку компанії: працюючи з сертифікованими екологічно чистими матеріалами та енергоефективними системами, Gulfcrafts здатна зменшити кількість відходів, зменшити свій вплив на навколишнє середовище та надавати клієнтам брендингові рішення, які є одночасно інноваційними та відповідальними. У цьому сенсі мережеві зв'язки є невід'ємною частиною корпоративної ідентичності бренду компанії, що дозволяє їй позиціонувати себе як піонера стійких інновацій у регіональній виробничій галузі.

Що стосується портфеля проектів, Gulfcrafts дотримується гібридної моделі, яка поєднує високоіндивідуалізовані, фірмові проекти зі стандартизованими, модульними рішеннями. Наприклад, у випадку сектора заходів та виставок, цей подвійний підхід дозволяє компанії обслуговувати широкий спектр потреб клієнтів: стенди та інсталяції, виготовлені на замовлення, підкреслюють її ідентичність як креативного лідера, тоді як модульні та багаторазові системи забезпечують масштабованість, економічну ефективність та сталий розвиток для загальних експонентів та брендингу всього майданчика. Портфоліо продуктів та послуг компанії ще більше закріплює цю стратегію. Пропонуючи широкий спектр доповнюючих продуктів, Gulfcrafts позиціонує себе не просто як підрядник, а як довгостроковий партнер, здатний покращити досвідні та символічні виміри брендів своїх клієнтів на кожному рівні свого функціонування, будучи універсальним рішенням для своїх клієнтів. Її робота в Катарі, Саудівській Аравії та інших країнах світу ілюструє, як стратегічні наміри перетворюються на відчутні пропозиції, що підтримують вираження бренду в різних середовищах.

На рівні ціннісної пропозиції Gulfcrafts позиціонує себе як постачальник фірмової якості, інноваційних рішень та креативності, що поєднує точність та відповідальність. Ця тріада відображає як технічну ретельність виробничих операцій, так і творчу якість дизайнерських робіт, що підкріплюється сильною орієнтацією на сталий розвиток. Тому обіцянка клієнтам є багатовимірною: рішення, які не лише візуально привабливі та надійні, але й відповідають сучасним вимогам екологічної відповідальності. В основі цієї пропозиції лежать ключові компетенції фірми, які включають вертикально інтегровані потужності та дозволяють Gulfcrafts підтримувати репутацію надійності та інновацій, якостей, що формують основу її конкурентного позиціонування.

Нарешті, на найглибшому рівні стратегічних намірів, корпоративна мета Gulfcrafts фундаментально орієнтована на формування того, як бренди сприймаються в спільних просторах, тим самим підвищуючи як видимість, так і запам'ятовуваність ідентичності своїх клієнтів. Разом ці виміри стратегічних намірів ілюструють, що компанія поєднує операційну досконалість з інноваціями, орієнтованими на сталий розвиток, гібридизує індивідуальні та стандартизовані рішення та позиціонує себе як партнера в управлінні брендом.

Організаційна культура для Gulfcrafts відіграє вирішальну роль в узгодженні її різноманітних бізнес-підрозділів в рамках єдиної системи ідентичності. Культура не діє ізольовано, а безпосередньо взаємодіє зі стратегічними намірами, тоном керівництва та комунікаційними практиками. Тому внутрішня узгодженість між заявленими цінностями та реальною поведінкою є центральною для підтримки довіри та автентичності брендової ідентичності Gulfcrafts.

Цінності та норми, якими керується Gulfcrafts, послідовно формулюються навколо креативності, якості, інновацій та відповідальності. Ці принципи функціонують як культурні якорі, що впливають на прийняття рішень як на стратегічному, так і на операційному рівнях. Ці цінності виражені не лише у зовнішньому спілкуванні, а й вбудовані у внутрішні норми поведінки, такі як пунктуальність, дисципліна у виробництві та дотримання термінів доставки, що є широко визнаними стандартами поведінки в компанії.

На глибшому рівні культура Gulfcrafts формується припущеннями, сформованими протягом її історичної траєкторії. Зростаючи з невеликої майстерні до компанії з майже 600 співробітниками, фірма немовно вірить у стійкість, адаптивність та колективні зусилля як основні рушійні сили успіху. Спадщина сімейного підприємництва в поєднанні з досвідом роботи в політично та економічно нестабільному середовищі прищепила сильне почуття наполегливості та прагматичного вирішення проблем. Ці припущення проявляються в готовності компанії братися за масштабні, складні проекти з упевненістю, що внутрішня згуртованість та винахідливість забезпечать успішні результати.

Керівництво в Gulfcrafts поєднує стратегічне бачення з практичним стилем, що подає приклад. Керівники вищої ланки залишаються тісно залученими як до виконання проектів, так і до залучення співробітників, що сигналізує про доступність та підзвітність. Водночас керівництво постійно підкреслює важливість сталого розвитку та інновацій як частини корпоративної ідентичності, гарантуючи, що співробітники сприймають їх не як абстрактні цілі, а як щоденні імперативи. Такий тон «згори» поширюється на всі підрозділи, сприяючи узгодженню між керівництвом та поведінкою співробітників.

Етичний клімат Gulfcrafts орієнтований на відповідальність, довіру, чесність та командну роботу. Це найбільш помітно в її зобов'язаннях щодо сталого розвитку, які реалізуються не як символічні жести, а як операційні імперативи, інтегровані у виробничий вибір, такі як перевага перероблюваним матеріалам, модульним системам, енергоефективним технологіям, принципам сталого дизайну та місцевим постачальникам. Етична поведінка також відображається в тому, як компанія керує відносинами з клієнтами та постачальниками: чесність у партнерстві та дотримання обіцянок підкреслюються як етичні зобов'язання, що захищають як репутацію, так і довгострокову лояльність.

Сторітелінг є важливою частиною культурної структури Gulfcrafts. Працівники часто згадують походження компанії як сімейної майстерні та її поступове зростання в одну з провідних дизайнерських та виробничих фірм Катару. Ці історії не лише

зміцнюють ідентифікацію співробітників з брендом, але й слугують культурними точками дотику, які допомагають новим співробітникам засвоїти цю ідентичність.

Компанія також покладається на символічні практики для впровадження своєї культури. Фірмова уніформа та засоби безпеки для всіх співробітників, візуальні демонстрації завершених проектів та мотиваційні повідомлення в офісах, внутрішнє визнання етапів проектів, корпоративні свята, спортивні команди та інші заходи служать символічним підкріпленням цінностей Gulfcrafts. Такі ритуали, як святкування днів народження співробітників наприкінці кожного місяця або демонстрація нових інновацій у внутрішніх презентаціях, ще більше сприяють культурній узгодженості, пов'язуючи повсякденну роботу з ширшим наративом ідентичності.

Як і багато великих організацій, Gulfcrafts охоплює численні субкультури, сформовані функціями, національністю та професійним досвідом. Виробничі команди, дизайнерські відділи та керівники проектів часто мають різні методи роботи та словниковий запас. Однак ці субкультури об'єднані спільною повагою до термінів, якості та інновацій. Різноманітність серед працівників, що охоплює понад 15 національностей, також вносить різні точки зору, проте цей мультикультуралізм розглядається як сила, а не як джерело фрагментації. Наприклад, Gulfcrafts має власну крикетну лігу з 11 командами, сформованими з виробничого та монтажного персоналу, переважно зі Шрі-Ланки, Індії, Непалу та інших країн з сильними крикетними традиціями. Водночас компанія також має кілька баскетбольних команд та танцювальний клуб, що складаються переважно з філіппінських працівників, чия культура традиційно підтримує такі види діяльності. Ці приклади демонструють як наявність сильної культури, так і зусилля щодо соціальної стійкості, спрямовані на підвищення добробуту працівників.

Символічна репрезентація є одним із найпомітніших вимірів ідентичності корпоративного бренду, а для БНП символічні системи повинні функціонувати одночасно на двох рівнях: підтримуючи візуальну та семіотичну узгодженість у різних географічних регіонах, а також дозволяючи локалізоване вираження, яке резонує з культурними очікуваннями місцевого ринку. Gulfcrafts ілюструє цю

подвійність, розгортаючи цілісну символічну структуру, яка зміцнює його довіру до бренду, зберігаючи при цьому достатню гнучкість для адаптації до його численних підрозділів та міжнародних ринків.

Корпоративна назва *Gulcrafts* втілює як географічне походження, так і ремісничу точність. Термін «*Gulf*» закріплює ідентичність компанії в її регіональному контексті, тоді як «*crafts*» передає майстерність, якість та увагу до деталей. Це ефективно поєднує локальну прив'язаність з універсальним посланням ремісництва, роблячи назву зрозумілою в різних культурах. Архітектура найменувань у різних підрозділах, таких як вивіски та орієнтири, виставки, архітектурні елементи, а також індивідуальні подарунки та нагороди, залишається єдиною в рамках корпоративної ідентичності *Gulcrafts*, що дозволяє уникнути фрагментації, яка часто спостерігається в диверсифікованих підприємствах. Створення *Signcrafts* компанією *Gulcrafts* у Саудівській Аравії ще раз ілюструє, як архітектура найменувань балансує корпоративну узгодженість з місцевим позиціонуванням, створюючи чіткий зв'язок з материнською ідентичністю, одночасно сигналізуючи про контекстуальну адаптацію (у цьому випадку, орієнтацію на послуги з вивісок та орієнтації).

Логотип, візерунки та система графічної ідентичності *Gulcrafts* відображають мінімалізм та професіоналізм, надаючи перевагу чіткості та функціональності над орнаментальним дизайном. Логотип, часто поєднаний із сучасною типографікою, передає надійність та сучасність, уникаючи при цьому надмірної складності, яка може перешкоджати міжкультурній читабельності. Система послідовно застосовується в усіх корпоративних підрозділах, документації, вивісках та уніформі, тим самим посилюючи відчуття організаційної єдності, незважаючи на операційну різноманітність.

Що стосується кольорової палітри та зображень, символічний словник *Gulcrafts* також очевидний у її системі насичених, однотонних кольорів та чистих візуальних макетів, що підкреслюють якість та точність продукції. Компанія еволюціонувала від оригінального синьо-червоного логотипу до чорно-білого та сірого. А у 2025 році компанія запровадила додаткову систему фірмових кольорів для кожного бізнес-підрозділу, де кожен колір відображає суть та цінність бізнес-одиниць.

Семіотика «масштабу плюс відповідальності» підкріплюється частим зображенням великих, брендованих просторів, що супроводжуються наративами про стійкі матеріали та модульний дизайн. Хоча Gulfcrafts не використовує послідовно фіксований слоган у всіх комунікаціях, ми виявили два слогани: «Досконалість у майстерності з 2001 року» та «Нові виміри візуальної комунікації», які використовуються неодноразово. Компанія часто використовує повідомлення у брендингу, наприклад, мотиваційний слоган на своїх об'єктах та заяви, пов'язані зі сталим розвитком, на виставках. Ці слогани кодують ціннісну пропозицію компанії у лаконічні, запам'ятовувані вирази, сигналізуючи про її ідентичність як партнера у забезпеченні послідовного та відповідального брендингу на різних ринках.

Архітектурна та просторова ідентичність Gulfcrafts виражається не лише через її зовнішні проекти, але й через те, як вона проектує та презентує власні фізичні середовища. Виробничі потужності компанії в Досі втілюють її ідентичність масштабу, сучасності та точності. Сучасні майстерні та виставкові зали організовані для демонстрації ефективності, передових технологій та сталих практик, тим самим матеріалізуючи цінності компанії в її щоденній діяльності. Усі корпоративні простори включають брендовані елементи, такі як брендування стін офісів, виробничих приміщень, зон харчування та відпочинку, брендовані знаки на офісних дверях, знаки безпеки та заборони, брендовані робочі поверхні, машини, інструменти, місця для зберігання та багато іншого. Просторова ідентичність також підкріплюється власною присутністю Gulfcrafts на виставках, де її стенди навмисно створені як вітрини інновацій та відповідальності. Використовуючи модульні системи, екологічно чисті матеріали та передові технології друку у своїх саморепрезентативних стендах, компанія доносить ті ж цінності, які вона пропагує клієнтам: послідовність, креативність та екологічну свідомість.

У цифрових каналах Gulfcrafts підкреслює інновації та сталий розвиток за допомогою кураторських зображень проектів, відеодемонстрацій виробничих технологій, ключових співпраць, контенту, орієнтованого на співробітників, та послідовного використання корпоративних символів. Цифрова комунікація також дозволяє компанії охопити міжнародну аудиторію, посилюючи символічну

узгодженість, одночасно коригуючи акценти відповідно до регіональних пріоритетів. Наприклад, сильніше висвітлюючи наративи сталого розвитку на ринках, де яскраво виражені очікування ESG.

Переходячи до комунікації та поведінки, в Gulfcrafts внутрішня комунікація слугує основою для узгодження співробітників з ідентичністю корпоративного бренду. Керівництво активно доносить цінності якості, інновацій, креативності та відповідальності через поєднання механізмів «зверху вниз» та інтерактивних механізмів. Регулярні зустрічі, брифінги відділів, звіти про проекти та відеоповідомлення забезпечують платформи для обміну повідомленнями керівництва, тоді як цикли зворотного зв'язку гарантують, що співробітники можуть висловлювати занепокоєння та пропонувати покращення. Візуальні нагадування на виробничих об'єктах, такі як стіна історії, плакати, брендowane захисне спорядження та демонстрація завершених проектів, щодня підсилюють наративи ідентичності. Цей внутрішній діалог сприяє узгодженості між стратегічними намірами та розумінням співробітниками, гарантуючи, що ідентичність не є абстрактним ідеалом, а внутрішнім орієнтиром поведінки.

Зовні Gulfcrafts залучає зацікавлені сторони через поєднання цифрових платформ, реклами в друкованих ЗМІ, зв'язків з громадськістю, прес-конференцій, спонсорства та участі в заходах. На веб-сайті та каналах компанії в соціальних мережах представлені великі проекти, інновації в галузі сталого дизайну та партнерства з міжнародними постачальниками, тим самим позиціонуючи Gulfcrafts як технологічно передову та екологічно відповідальну компанію. Публічний дискурс додатково підкріплюється спонсорством виставок та інших значущих для країни заходів (наприклад, як партнер з інноваційного брендингу або партнер зі сталих стендів), а також запрошеннями виступити на самітах та конференціях, наприклад, з питань сталого дизайну та виробництва на Саміті сталого розвитку або зі стійких технологічних інновацій на Конференції з розумного виробництва, що позиціонує компанію як лідера галузевої думки.

Поведінка лідерства в Gulfcrafts є дуже активною. Керівники вищої ланки безпосередньо беруть участь у моніторингу виконання проектів, взаємодії зі

співробітниками на семінарах та посиленні зобов'язань щодо сталого розвитку. Такий підхід «лідерства на власному прикладі» гарантує, що стратегічні повідомлення є достовірними, оскільки співробітники бачать, як лідери втілюють ті самі цінності, які вони висловлюють. У свою чергу, співробітники втілюють бренд не лише через професіоналізм, точність та креативність у своїй роботі, але й через активне просування та проектування корпоративних цінностей у зовнішній світ. Наприклад, продавці докладають багато зусиль, щоб навчити своїх клієнтів особливостям та перевагам циркулярного дизайну, новим доступним екологічно чистим продуктам та матеріалам. Відданість Gulfcrafts принципам сталого розвитку не просто повідомляється, а вбудовується в поведінку: через використання модульних систем, перероблених матеріалів та екологічно ефективних технологій виробництва. Ініціативи KCB та ESG, такі як кампанії з переробки та програми продажу пляшок для води для співробітників, надають відчутні докази відповідальності. Потім вони доносяться внутрішньо для формування почуття гордості та відповідності, а також зовні – для підвищення довіри з боку клієнтів та регуляторних органів.

Ідентичність бренду також втілюється через взаємодію з клієнтами. Gulfcrafts керує досвідом клієнтів, поєднуючи професіоналізм, експертну думку та точність у виконанні проектів з реагуванням на зміни в останню хвилину, тим самим підкріплюючи свою обіцянку надійності та адаптивності. Коли йдеться про клієнтський досвід, кожна деталь має значення: від індивідуально розробленої презентації бренду до персоналізованого вітального повідомлення на рецепції, щоб клієнт, який відвідує, відчув себе особливим. Більше того, акцент на партнерській співпраці ще більше зміцнює довіру та довгострокову лояльність.

Виставки, конференції, спонсорство, стажування та інші види співпраці функціонують як платформи для прямої взаємодії із зацікавленими сторонами. Gulfcrafts використовує ці можливості не лише для презентації своєї продукції, але й для комунікації своєї корпоративної мети та позиції щодо сталого розвитку. Такі платформи зміцнюють ідентичність як символічно, так і поведінково, оскільки зацікавлені сторони можуть безпосередньо спостерігати за інноваціями компанії.

Хоча це й рідше помітно, поведінка Gulfcrafts у кризовому управлінні також відображає її ідентичність. Здатність компанії швидко адаптуватися до несподіваних змін, будь то в специфікаціях проекту чи логістичних обмеженнях, демонструє стійкість та здатність вирішувати проблеми. Ця адаптивна поведінка, коли вона комунікативно сформульована, стає частиною наративу про надійність, який лежить в основі корпоративної ідентичності бренду Gulfcrafts.

Важливо наголосити, що комунікативні та поведінкові механізми тісно взаємозалежні. Внутрішня комунікація дає співробітникам можливість послідовно впроваджувати цінності, тоді як спостережувана поведінка підсилює довіру як у внутрішній, так і в зовнішній комунікації. Для корпоративної бізнес-ініціативи Gulfcrafts, що базується на КСВ, ця взаємозалежність гарантує, що сталий розвиток та інновації не зводяться до риторичних тверджень, а підтверджуються операційною практикою. І навпаки, поведінкові досягнення, такі як впровадження модульних систем або реалізація мініатюрних подарункових наборів для стадіонів VVIP з перероблених латунних обрізків, вимагають комунікативного фреймінгу, щоб його можна було визнати стратегічним вираженням ідентичності. Циклічний зв'язок між комунікацією та поведінкою, таким чином, підтримує довіру до Gulfcrafts як бренду, який послідовно виконує свої обіцянки.

Кінцевим випробуванням КІБ є те, чи сприймається він як автентичний та послідовний у часі, просторі та групах зацікавлених сторін. Для Gulfcrafts автентичність та послідовність є критично важливими, враховуючи багатогранність діяльності компанії та її позиціонування як регіонального лідера з міжнародними амбіціями. Одна з визначальних сильних сторін Gulfcrafts полягає в її здатності підтримувати послідовність у дуже різноманітних точках контакту. Ця узгодженість підкріплюється використанням єдиної візуальної ідентичності, поведінки співробітників, що відображає спільні цінності, та корпоративної культури, яка перетворює наміри на операційну практику. Важливо, що послідовність функціонує як наскрізний конструкт, що лежить в основі всіх інших компонентів корпоративної бізнес-ідентичності Gulfcrafts: стратегії, культури, символів та комунікації, тим самим зміцнюючи довіру між підрозділами та географічними регіонами.

Довгострокові відносини із зацікавленими сторонами свідчать про достовірність ідентичності Gulfcrafts. Партнерські відносини з провідними організаторами заходів у Катарі, багато з яких тривають понад 15 років, демонструють стійку довіру та лояльність. Клієнти та партнери сприймають Gulfcrafts як надійну, креативну та перспективну компанію, часто називаючи її орієнтацію на сталий розвиток як відмінні фактори. Довіра зацікавлених сторін ще більше посилюється завдяки помітній ролі компанії як стратегічного партнера на флагманських виставках, де вона регулярно виступає як «Інноваційний партнер з брендингу» або «Партнер зі стійких стендів», вбудовуючи ідентичність у галузеві заходи.

Автентичність зміцнюється як завдяки спадщині, так і завдяки відчутним діям. Походження Gulfcrafts як сімейної майстерні демонструє безперервність, стійкість та цілеспрямоване зростання. Активне підтримання принципів сталого розвитку забезпечує додаткові ознаки автентичності: компанія не лише бере на себе екологічну відповідальність, але й втілює її в життя за допомогою модульних систем, перероблюваних матеріалів та інноваційних застосувань, як ми вже обговорювали вище. Наратив Gulfcrafts – це наратив сталого зростання без втрати своєї основної культурної ДНК, гарантуючи, що зростання сприймається як органічне, а не опортуністичне. Центральний вимір автентичності полягає в узгодженні того, що компанія повідомляє, і того, що вона пропонує. Наприклад, позиціонування Gulfcrafts щодо сталого розвитку підтверджується конкретними ініціативами, такими як модульні виставкові системи та рішення для еко-брендингу на всіх майданчиках. Таке узгодження мінімізує ризики «грінвошингу» та зміцнює довіру між клієнтами та партнерами.

Зовнішнє визнання служить важливим показником довіри. Сертифікати ISO компанії Gulfcrafts у сфері сталого розвитку, безпеки та якості функціонують як інституційні гарантії того, що компанія відповідає суворим міжнародним стандартам. Її роль як першого у світі посла Aluvision ще раз демонструє визнання колегами інновацій у модульних виставках, розміщуючи Gulfcrafts у глобальній мережі надійних партнерів. Поза межами промислової сфери, Gulfcrafts була визнана Банком розвитку Катару (QDB) однією з провідних компаній країни. Відповідно до логіки

ділової дипломатії, QDB активно спонсорує участь Gulfcrafts у міжнародних виставках та надсилає спеціальні запрошення на зустрічі з активізації бізнесу за кордоном, позиціонуючи фірму не лише як корпоративного гравця, а й як представника катарської економіки та іміджу бренду за кордоном. Це схвалення піднімає ідентичність Gulfcrafts з рівня підприємства до рівня національного посла, підвищуючи її легітимність на всіх ринках. Міжнародне визнання також помітне: наприклад, стенд Gulfcrafts був серед лише п'яти міжнародних компаній, нагороджених Зеленим ярликом на виставці Big 5 Saudi Construction Exhibition, що підкреслює достовірність її зобов'язань щодо сталого розвитку. Разом ці підтвердження демонструють, як ідентичність Gulfcrafts підтверджується незалежними третіми сторонами, зміцнюючи її довіру на місцевому, регіональному та глобальному рівнях.

Gulfcrafts балансує між символічною стабільністю та адаптивною еластичністю, що є подвійною вимогою для багатонаціональних компаній. Компанія підтримує стабільні основні маркери ідентичності: свою назву, цінності та відданість якості, водночас допускаючи еластичність у символічному та комунікативному вираженні на різних ринках. Наприклад, хоча її програма сталого розвитку та модульні інновації залишаються незмінними, їхній акцент може змінюватися залежно від культурних чи інституційних пріоритетів таких ринків, як Катар, Саудівська Аравія чи Європа. Все частіше КСВ та показники сталого розвитку визнаються ключовими маркерами довіри до ідентичності. Тому досвід Gulfcrafts у впровадженні сталого розвитку як в операційну діяльність, так і в брендингові рішення є важливим для її автентичності. Її здатність поєднувати екологічну відповідальність з передовим дизайном та технологіями надає зацікавленим сторонам вагомий доказ того, що бренд відповідає заявленим цінностям.

2.3. Макроекономічні перспективи КСВ-складової корпоративної ідентичності бренду та конкурентоспроможності експорту

Як бачимо з теоретичних висновків, сучасна література наголошує на зростаючій важливості КСВ як фактора міжнародної конкурентоспроможності, але системні дослідження її зв'язку з експортними показниками виробничих підприємств залишаються обмеженими. Комплексний вплив, що враховує як внутрішні характеристики компанії, так і зовнішні умови, недостатньо проаналізовано. Це дослідження заповнює існуючу прогалину, надаючи емпіричну перевірку того, як КСВ у поєднанні з іншими факторами впливає на експортні показники.

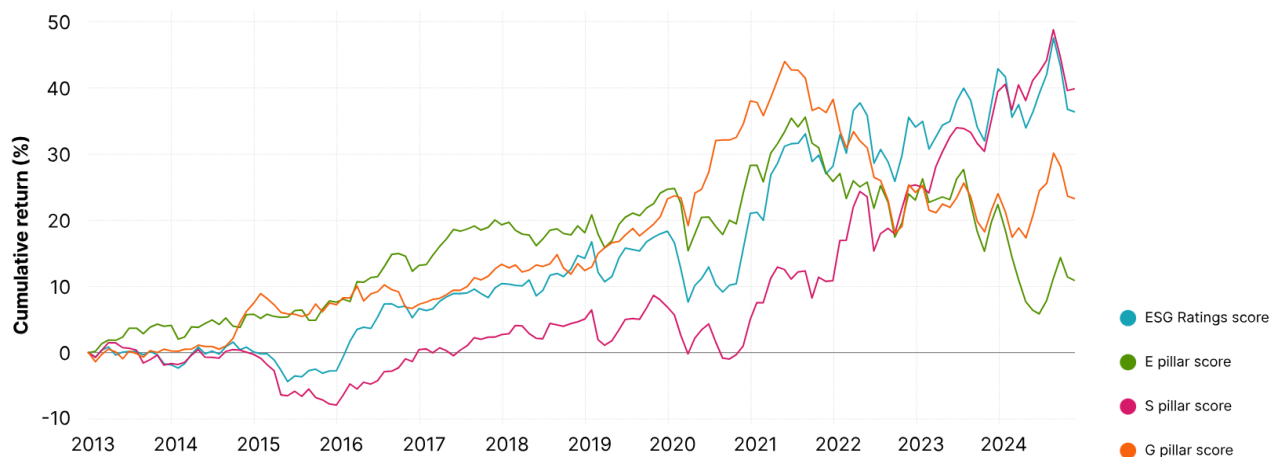


Рис. 2.3. Сукупна ефективність квінтилів ESG з найвищим та найнижчим рейтингом в індексі MSCI ACWI

Джерело: [179]

Щоб кількісно окреслити важливість КСВ для ефективності БНП як на розвинених, так і на ринках, що розвиваються, проаналізуємо кумулятивні показники квінтилів ESG з найвищим та найнижчим рейтингом в індексі MSCI ACWI [179]. Динаміка різниці в кумулятивній прибутковості між виконавцями ESG верхнього та нижнього квінтилів за складеним індексом (синя лінія) та за його компонентами (екологічний, соціальний та управлінський), розрахованими за MSCI, представлена на рис. 2.3. Як бачимо, різниця в кумулятивній прибутковості між 20% найвищих та 20%

найнижчих виконавців ESG була переважно позитивною протягом останніх 12 років, частково виключаючи період між 2013 та 2017 роками та кілька місяців у 2020 році. Це доводить, що КСВ переважно позитивно впливає на фінансові показники бізнесу.

На основі висновків, отриманих у розділі 1, та подальшого теоретичного вивчення цього питання, ми визначили кілька інших внутрішніх характеристик компанії, які можуть відігравати посередницьку роль у нашому дослідженні впливу КСВ на її експортну діяльність та загальні міжнародні показники. Таким чином, численні дослідження підкреслюють важливу роль інновацій та практики досліджень та розробок. Наприклад, Ав та ін. [21], розробили динамічну модель експорту для вивчення взаємозв'язку між діяльністю в галузі досліджень та розробок та експортом, згідно з якою продуктивність значною мірою залежить від діяльності компанії в галузі досліджень та розробок та її участі на експортних ринках. Тому вони наголошують, що діяльність в галузі досліджень та розробок позитивно впливатиме на експортні доходи завдяки підвищенню продуктивності. Дослідження Пла-Барбер та Алегре [195] досліджує роль інновацій у керуванні як інтенсивністю експорту, так і розміром фірми. Воно досліджує, чи фірми, які більше інвестують у дослідження та розробки, впроваджують нові продукти чи процеси, або впроваджують нові технології, схильні експортувати більше та зростати. Крім того, інновації та експорт демонструють взаємний причинно-наслідковий зв'язок, тобто вони впливають один на одного в обох напрямках [89].

Розмір компанії, здається, є ще одним важливим фактором, що визначає її експортну ефективність (та ефективність загалом). Теоретичні основи взаємозв'язку між розміром та ефективністю охоплюють кілька конкуруючих, але взаємодоповнюючих перспектив. Парадигма економії масштабу передбачає, що більші фірми отримують вигоду від переваг у витратах завдяки розподілу фіксованих витрат на більший обсяг виробництва, використанню купівельної спроможності на ринках ресурсів та досягненню спеціалізованого розподілу праці. Ця традиція, що коріниться в класичній економіці промислових організацій, постулює значною мірою позитивний зв'язок між розміром та показниками ефективності, такими як продуктивність, прибутковість і, отже, ефективність експорту [58]. І навпаки, раніше

обговорюваний ресурсний підхід підкреслює, що більші організації зазвичай володіють більш суттєвими матеріальними та нематеріальними ресурсами, включаючи технологічні можливості, вартість бренду та людський капітал, які можна використовувати для створення конкурентних переваг та покращення результатів діяльності [158]. Зрештою, більші компанії часто мають більший вплив на ринок, що дозволяє використовувати кращі стратегії ціноутворення та утримання клієнтів [99].

Однак альтернативні теоретичні перспективи висвітлюють потенційні недоліки, пов'язані з більшим розміром. Погляд на бюрократичну інерцію передбачає, що в міру зростання організацій вони часто розвивають жорсткі структури, комунікаційні проблеми та перешкоди в інноваціях, які можуть перешкоджати реагуванню на зміни ринку. Аналогічно, теорія агентства наголошує на тому, як розмір може загострювати конфлікти між менеджерами та власниками, що призводить до неоптимальних стратегічних рішень, які підривають ефективність. Перспектива переваги гнучкості, яка часто застосовується до менших фірм, передбачає, що спритність в адаптації до змін ринку, прагнення до нішевих стратегій та швидке впровадження інновацій може компенсувати нестачу ресурсів [110].

Новітніші теоретичні розробки охопили моделі ситуацій, які визнають контекстно-залежний характер взаємозв'язку між розміром та результатами. Ці моделі показують, що оптимальний розмір для результатів значно варіюється залежно від галузі, ринкових умов та стратегічних контекстів. Наприклад, перспектива порогового ефекту передбачає, що після досягнення певного розміру додаткове зростання може призвести до зменшення або навіть негативної прибутковості через зростання витрат на координацію та зниження граничної ефективності [10]. Цей теоретичний плюралізм підкреслює, чому емпіричні дослідження дали такі неоднозначні результати щодо взаємозв'язку між розміром та результатами.

Окрім внутрішніх характеристик, значну роль відіграє інституційне середовище. Гете [103] доводить, що ключовими детермінантами експортної ефективності є забезпечення поставок сировини, доступ до банківських кредитів, сприятливі обмінні курси, державні стимули, використання Інтернету, легкість ведення бізнесу, конкуренція та використання торговельних преференцій. У

дослідженні Хандойо та ін. [109] було виявлено зв'язок між розташуванням компанії та її експортною ефективністю в низько-, середньо- та високотехнологічних галузях виробництва. Численні дослідження стверджують, що зовнішні детермінанти суттєво впливають на експортні показники компанії [220].

З цієї точки зору, рівень ВВП за паритетом купівельної спроможності (ПКС) на душу населення відображає ступінь розвитку внутрішнього ринку та наявність ресурсів, що впливає на здатність компаній реалізовувати експортні стратегії. Частка експорту у ВВП країни є показником інтеграції економіки в міжнародні ринки: компанії з країн, більш орієнтованих на експорт, мають структурні переваги [52]. Крім того, країни з високим рівнем економічного розвитку частіше формують інституційні норми та очікування щодо КСВ [8], що заохочує компанії включати соціальні та екологічні питання до міжнародних стратегій.

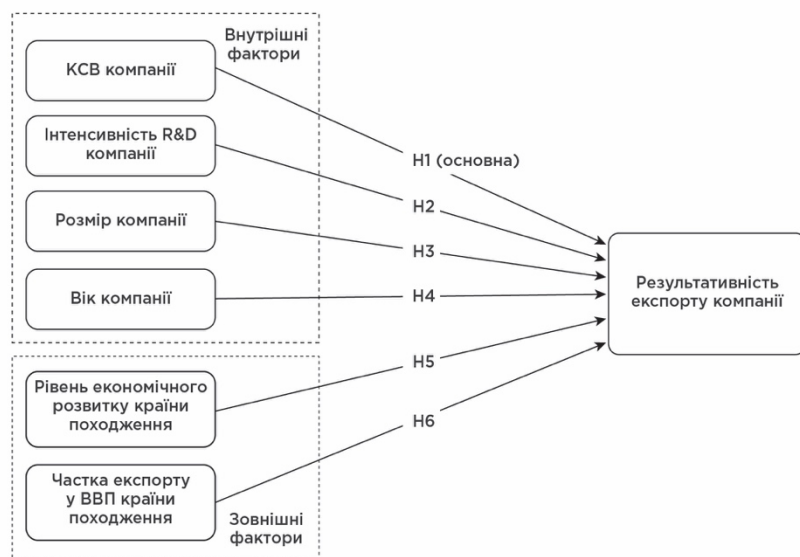


Рис. 2.4. Логічна схема дослідницьких гіпотез

Джерело: Розроблено автором на основі дослідження

У процесі досягнення мети дослідження було сформульовано такі гіпотези (рис. 2.4):

H₁ (основна гіпотеза): Вищий індекс КСВ позитивно пов'язаний з експортними показниками міжнародних виробничих компаній. Як зазначалося раніше, компанії, що зосереджені на КСВ, зміцнюють свою корпоративну репутацію, підвищують довіру

зацікавлених сторін та підвищують легітимність на іноземних ринках. Це сприяє виходу на нові ринки та зростанню обсягів експорту [155; 266; 162].

Гіпотези контролю, що відображають можливий вплив факторів контролю на експортні показники, сформульовано наступним чином:

H₂: Частка витрат на дослідження та розробки у доходах (інтенсивність R&D) позитивно пов'язана з експортними показниками. Можливо, вищі інвестиції в дослідження та розробки підвищують технологічну конкурентоспроможність компанії, що дозволяє їй задовольняти підвищені потреби іноземних споживачів та успішно конкурувати на інноваційно-орієнтованих ринках [267; 44; 7].

H₃: Розмір компанії позитивно пов'язаний з експортними показниками. Очікується, що великі компанії матимуть більші фінансові, управлінські та логістичні ресурси для міжнародної експансії, зможуть підтримувати закордонні мережі збуту та покривати витрати на вихід на нові ринки [265; 109].

H₄: Вік компанії позитивно пов'язаний з експортними показниками. Можливо, що компанії з довшою історією мають ширший управлінський досвід, сильнішу інституційну підтримку, перевірені стратегічні рішення, краще інтегровані в глобальні ланцюги поставок, часто мають налагоджені довгострокові відносини з іноземними партнерами та укладають великі міжнародні контракти [146].

H₅: Компанії з країн з вищим рівнем економічного розвитку демонструють відмінності в експортних показниках порівняно з компаніями з менш розвинених країн [114].

H₆: Чим вища частка експорту у ВВП країни походження, тим вищі експортні показники компаній, зареєстрованих у цій країні [59].

Логічну схему дослідницьких гіпотез представлено на рис. 2.3. Метою перевірки цих гіпотез є визначення того, чи зберігається вплив КСВ на експортні показники компаній після врахування інших відповідних факторів, таких як інноваційна активність, розмір та вік компанії, макроекономічне середовище та рівень розвитку країни походження.

Для перевірки сформульованих гіпотез кожен із протестованих факторів було виражено як окремий показник. Як результуючий показник у цьому дослідженні

використовується частка закордонних продажів (Foreign Sales Ratio, FSR). FSR розуміється як відношення доходу, отриманого за межами країни походження компанії (Foreign Sales) , до її загального доходу за звітний період (Total Sales).

$$\text{Foreign Sales Ratio (FSR)} = \frac{\text{Foreign Sales}}{\text{Total Sales}} \times 100 \quad (2.6.)$$

Такий підхід дозволяє об'єктивно оцінити міжнародну орієнтацію бізнесу в умовах, коли класичні дані про експорт у митному сенсі недоступні або не відображають реальної картини. Особливістю сучасних БНП є наявність виробничих та збутових потужностей у різних країнах, що ускладнює виділення чистого експорту в статистиці. У багатьох випадках компанії мають виробничі потужності в іноземних країнах, що розмиває межі між «експортом» та «місцевими продажами». Наприклад, автомобільна компанія може продавати продукцію на ринку США, причому частина цих продажів здійснюється на іноземних заводах, а частина - на підприємствах самої країни. У таких випадках розрахунок FSR на основі публічно оприлюдненого розподілу доходів за географічними сегментами доходів забезпечує більш надійну та порівнянну метрику міжнародної діяльності, усуваючи це методологічне обмеження та забезпечуючи порівнянність даних між компаніями. Використання FSR як результуючої змінної узгоджується з практикою досліджень у галузі міжнародного менеджменту та корпоративної стратегії, де цей показник вважається валідним показником міжнародної орієнтації компанії [наприклад, 223; 52].

Для основної гіпотези H_1 необхідно обрати індекс, що відображає рівень КСВ компанії. Такий індекс має бути масовим (з великим охопленням компаній), сформованим на основі об'єктивних даних, а також доступним. Відповідно до цього критерію було обрано індекс ESG Ranking, опублікований CSRHub. Гіпотезу H_2 було перевірено за допомогою змінної частки витрат на R&D у доходах (частка R&D), яка характеризує інноваційний потенціал компанії та може впливати на конкурентоспроможність продукції за кордоном. Для перевірки гіпотези H_3 було обрано змінну «Кількість працівників у компанії», яка відображає розмір бізнесу [247

ст. 55]. Для перевірки гіпотези H_4 було використано вік компанії. Причому, якщо компанія була отримана в результаті злиття, для розрахунку віку враховувалася дата заснування найстарішої з об'єднаних компаній. Рівень економічного розвитку для перевірки гіпотези H_5 виражається як значення ВВП на душу населення за ПКС. Включення контрольних змінних, описаних вище, дозволяє нам мінімізувати зміщення в оцінках коефіцієнтів, спричинене пропущеними факторами, та виділити чистий вплив КСВ на міжнародну комерційну діяльність.

Процес вибірки в цьому дослідженні базувався на цілеспрямованій стратегії вибірки, що дозволило нам зосередитися на компаніях, які найкраще відповідають цілям дослідження. Відправною точкою був широкий список міжнародних компаній, який спочатку включав організації різного розміру, галузей та регіонів. Відбір здійснювався в кілька етапів (рис. 2.5.)

Первинний відбір: Формування розширеного списку компаній на основі їхньої міжнародної присутності та наявності інформації про корпоративну соціальну відповідальність. На цьому етапі допускалися компанії будь-якого розміру та галузевої приналежності.



Рис. 2.5. Процедура формування вибірки

Джерело: Розроблено автором на основі дослідження

Фільтрація за галуззю: З вибірки було виключено компанії, не пов'язані з виробничим сектором. Зокрема, було виключено підприємства, що спеціалізуються на торгівлі, ІТ-послугах, логістиці тощо. Більше того, щоб виключити вплив такого

фактора, як галузева специфіка, необхідно було залишити у вибірці компанії машинобудівної галузі в широкому сенсі, тому з вибірки також були виключені компанії з інших галузей, таких як хімічна, енергетична та інші галузі, не пов'язані з машинобудуванням. Остаточна вибірка включала компанії з таких галузей: Автомобілебудування та комплектуючі (включає виробництво електромобілів, мотоциклів, автомобільних запчастин, комерційних автомобілів, автомобілі класу люкс); Машини та обладнання (промислове обладнання, важке обладнання, будівельна техніка, виробниче обладнання, підйомні механізми, сільськогосподарське обладнання, промислові двигуни, вітрові турбіни); Аерокосмічна та оборонна промисловість (аерокосмічне виробництво, оборона, аерокосмічна техніка); Електроніка та електротехніка (споживча електроніка, напівпровідники, виробництво електроніки, електрообладнання та автоматизація, електроніка та інфраструктура).

Фільтрація за міжнародним статусом: У вибірці залишилися лише компанії, що активно працюють на іноземних ринках. Акцент було зроблено на корпораціях, оскільки вони публікують фінансові та нефінансові звіти, включаючи показники КСВ. В результаті, малі та середні підприємства не були включені до остаточної вибірки через недостатню інформацію або відсутність міжнародного статусу.

Перевірка доступності даних. Компанії без достатньо розкритої інформації (фінансова звітність, дані про продажі за географічними сегментами, рівень КСВ, частка витрат на R&D тощо) були виключені. Це пов'язано з необхідністю порівнянності показників між учасниками дослідження.

Фінальне уточнення за критерієм доступності даних: Остаточний список був сформований з урахуванням наявності ключових показників, необхідних для побудови моделі: значення індексу КСВ, розподіл продажів за географічними сегментами, частка інвестицій у R&D, вік та розмір компаній, а також макроекономічні показники країни походження.

Отже, остаточна вибірка складається виключно з міжнародних виробничих корпорацій машинобудівного профілю (у широкому сенсі - включаючи автомобільну промисловість, верстато- та приладобудування, побутову електроніку, аерокосмічну промисловість тощо), для яких є повні та порівнянні дані за всіма досліджуваними

змінними. Остаточна вибірка включала 71 компанію. Перелік показників для перевірки гіпотез та джерел їх даних наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Змінні та джерела даних, використані в дослідженні

Гіпотеза	Змінна	Опис	Одиниці вимірювання	Джерела даних
Залежна змінна	Частка закордонних продажів (FSR)	Частка іноземних продажів у доході компанії	Відсотки	Річні звіти, форма 10-K
H1	Індекс KCB	Композитний індекс корпоративної соціальної відповідальності	Оцінка (0–100)	CSRHub
H2	Частка R&D	Частка витрат на дослідження та розробки у доході від продажів	Відсотки	Річні звіти, форма 10-K
H3	Розмір	Кількість працівників у компанії	Тисяча осіб	Річні звіти,
H4	Вік	Вік компанії з моменту заснування	Роки	Вебсайти компаній
H5	ВВП на душу населення за ПКС	ВВП на душу населення в країні походження компанії (за ПКС)	Тисяча доларів США на особу	Світовий банк
H6	Частка експорту у ВВП	Частка експорту у ВВП країни походження компанії	Відсотки	Світовий банк

Джерело: Розроблено автором на основі дослідження

Обробка даних мала на меті підготовку інформації для побудови статистичної моделі, що оцінює вплив корпоративної соціальної відповідальності на експортні показники міжнародних виробничих компаній з урахуванням контрольних змінних. Для перевірки дослідницьких гіпотез було використано покроковий підхід до обробки та аналізу даних.

На першому етапі було проведено описовий статистичний аналіз усіх зібраних змінних, включаючи ключовий результуючий показник – частку іноземних продажів у доході а також пояснювальні змінні (Таблиця 2.3.).

Описовий статистичний аналіз показав, що середнє значення частки експорту у доході компаній становить близько 67%, а медіана – 75%, що свідчить про високий ступінь участі в міжнародній торгівлі для більшості компаній. Індекс KCB має високі значення (середнє 84,5, медіана 87) та відносно низьку дисперсію, що відображає постійну увагу компаній до цієї сфери.

Таблиця 2.3

Описова статистика

Змінна	Середнє значення	Медіана	Мінімальне значення	Макс. значення	Стандартне відхилення
Частка закордонних продажів (FSR)	67,0	75,0	8,1	100,0	25,6
Індекс KCB	84,5	87,0	43,0	97,8	12,0
Частка R&D	5,5	4,7	1,3	29,6	3,8
Розмір	136,3	109,9	0,8	703,5	142,9
Вік	89,9	93,0	26,0	183,0	36,0
ВВП на душу населення за ПКС	55,6	57,9	10,3	90,5	23,7
Частка експорту у ВВП	27,6	21,9	11,0	88,5	18,4

Джерело: Розроблено автором на основі Додатку Е.1.

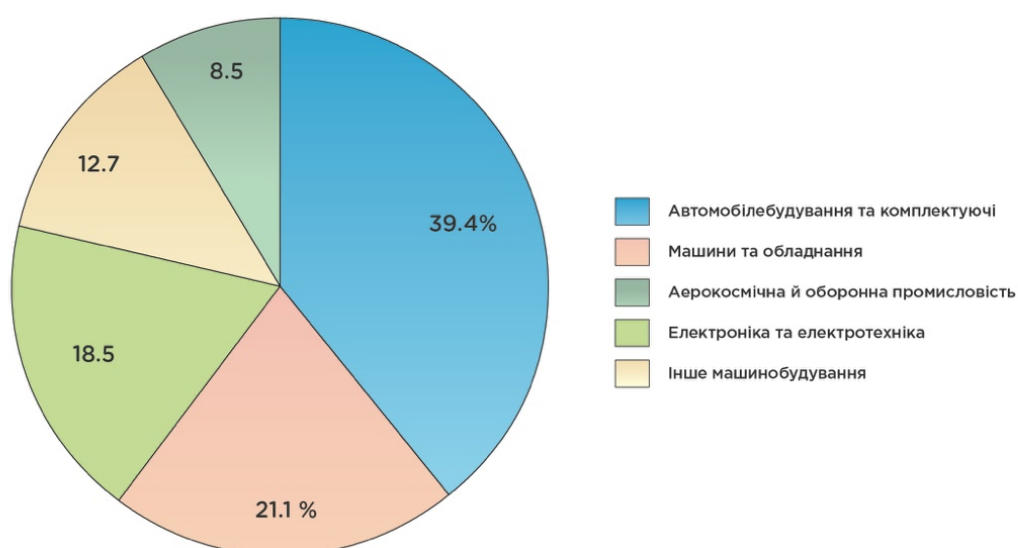


Рис. 2.6. Структура вибірки за галузями промисловості

Джерело: Розроблено автором на основі Додатку Е.2.

Середня частка витрат на R&D становить 5,5% від доходу, але значно варіюється (від 1,3% до майже 30%). Вік компаній у вибірці коливається від 26 до 183 років, із середнім значенням близько 90 років, що свідчить про переважання зрілих та інституційно стабільних організацій. Макроекономічні показники країн базування характеризуються значним розкидом: ВВП на душу населення за ПКС коливається від 10,3 до 90,5 тис. доларів США, а частка експорту у ВВП – від 11% до 88,5%, що дозволяє враховувати відмінності в інституційних контекстах. Зрештою, розмір компаній за кількістю працівників також надзвичайно неоднорідний: від менше 1 тис.

до понад 700 тис., із середнім значенням близько 136 тис., що відображає значну присутність найбільших корпорацій у вибірці. Структура вибірки за галузями представлена на рис. 2.6.

На другому етапі було розраховано кореляцію між усіма змінними, що дозволило виявити потенційно надлишкові або взаємопов'язані фактори. Для оцінки сили та напрямку зв'язку було використано коефіцієнти кореляції Пірсона. Матриця кореляції наведена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Матриця кореляцій

Змінні	Частка закордонних продажів (FSR)	Індекс КСВ	Частка R&D	Розмір	Вік	ВВП на душу населення за ПКС	Частка експорту у ВВП
Частка закордонних продажів (FSR)	1,00						
Індекс КСВ	0,46	1,00					
Частка R&D	0,18	0,27	1,00				
Розмір	-0,02	0,01	0,07	1,00			
Вік	0,20	0,33	-0,04	-0,06	1,00		
ВВП на душу населення за ПКС	0,26	0,44	0,15	-0,17	0,30	1,00	
Частка експорту у ВВП	0,59	0,25	0,10	-0,05	0,02	0,22	1,00

Джерело: Розроблено автором на основі дослідження

Порогове значення коефіцієнта кореляції для рівня значущості $p = 0,05$ з розміром вибірки $n = 71$ становило $|r| \approx 0,19$.

Аналіз показав, що коефіцієнт зовнішніх продажів демонструє найсильніші та статистично значущі позитивні зв'язки зі змінними індекс КСВ ($r = 0,46$), частка експорту у ВВП ($r = 0,59$) та ВВП на душу населення за ПКС ($r = 0,26$). Помірно значуща кореляція була виявлена зі змінною Вік ($r = 0,20$).

Змінна «частка R&D», що відображає частку витрат на R&D у доході компанії, показала коефіцієнт парної кореляції з часткою іноземних продажів 0,18 при пороговому значенні 0,19 для рівня значущості $p = 0,05$. Незважаючи на те, що вона знаходиться на межі статистичної значущості, її було збережено в моделі. Це рішення ґрунтується на її високій теоретичній значущості як показника інноваційного потенціалу, що потенційно впливає на експортні показники шляхом підвищення

технологічної конкурентоспроможності продукції. Результати діагностики VIF (фактор інфляції дисперсії) показали відсутність критичної мультиколінеарності, а тестування альтернативних моделей підтвердило, що виключення частки R&D не покращує їх статистичних характеристик. Таким чином, збереження частки R&D у кінцевій специфікації моделі дозволяє врахувати важливий аспект інноваційної діяльності компаній, який може проявлятися як у прямому, так і в непрямому впливі на частку іноземних продажів.

Змінна «Розмір» показала майже нульову кореляцію із залежною змінною ($r = -0,02$), що в поєднанні з її статистичною незначущістю в попередніх регресійних моделях виправдовує її виключення.

Крім того, було проаналізовано кореляції між незалежними змінними для виявлення ризику мультиколінеарності. Найвищі кореляції спостерігаються між парами індексу КСВ та ВВП на душу населення за ПКС ($r = 0,44$), індексу КСВ та віку ($r = 0,33$), а також ВВП на душу населення за ПКС та віку ($r = 0,30$). Рівень кореляцій нижчий за поріг, який зазвичай вважається критичним ($|r| > 0,7$), але ці зв'язки були враховані при інтерпретації результатів.

Враховуючи результати кореляційного аналізу та теоретичні припущення, остаточна модель включала змінні індекс КСВ, частка R&D, вік, ВВП на душу населення за ПКС та частка експорту у ВВП. Змінна Розмір була виключена. Таким чином, остаточна модель включає лише ті змінні, які або мають статистично значущі зв'язки з пояснювальною змінною, або мають високу теоретичну значущість і не знижують якість моделі, якщо їх зберегти в специфікації.

Третій етап полягав у побудові лінійної регресійної моделі з кількома пояснювальними змінними:

(2.7.)

$$= \beta_0 + \beta_1 \times SCR_{index} + \beta_2 \times R\&D_{share} + \beta_3 \times Age + \beta_4 \times GDP_{per\ Capita\ by\ PPC} + \beta_5 \times Export_{share\ in\ GDP} + \varepsilon$$

Результати регресії представлені в таблиці 2.5.

Аналіз окремих коефіцієнтів показав наступне: індекс КСВ має позитивний та статистично значущий вплив на показники експорту ($\beta = 0,61$; $t = 2,63$; $p = 0,011$). Це підтверджує гіпотезу про те, що компанії з вищим рівнем соціальної відповідальності успішніше інтегруються на міжнародні ринки. Частка експорту у ВВП також має сильний позитивний вплив ($\beta = 0,68$; $t = 5,39$; $p < 0,001$), що відображає роль макроекономічного контексту: компанії з країн з високою експортною орієнтацією демонструють вищу частку експорту у власному доході.

Таблиця 2.5

Результати регресії (n = 71)

Змінні	Коефіцієнти	Стандартне відхилення	t-статистика	P-значення
Перетин з віссю Y	-12,897	16,557	-0,779	0,439
Індекс КСВ	0,611	0,233	2,626	0,011**
Частка R&D	0,365	0,640	0,570	0,571
Вік	0,074	0,071	1,051	0,297
ВВП на душу населення за ПКС	-0,019	0,133	-0,141	0,888
Частка експорту у ВВП	0,682	0,127	5,387	0,000001***

*** – $p < 0,01$;

** – $p < 0,05$;

* – $p < 0,1$

Джерело: Розроблено автором на основі дослідження

Частка досліджень та розробок показала позитивний, але статистично незначущий вплив ($\beta = 0,37$; $p = 0,57$). Незважаючи на відсутність суворой статистичної значущості, збереження цієї змінної виправдане з теоретичної точки зору, оскільки інноваційна активність традиційно вважається фактором довгострокової конкурентоспроможності експорту.

Вік мав слабкий позитивний вплив ($\beta = 0,07$; $p = 0,30$), який не є статистично значущим. Це може свідчити про те, що вік компанії не відіграє вирішальної ролі, або його вплив опосередковується іншими факторами.

ВВП на душу населення за ПКС показав майже нульовий та статистично незначущий вплив ($\beta = -0,02$; $p = 0,89$). Це може бути пов'язано з тим, що на мікрорівні

відмінності в заможності країн не мають прямого впливу на експортні показники окремих компаній.

Модель виявилася статистично значущою в цілому ($F = 9,15$ при $n = 71$; $p = 3,19 \cdot 10^{-7} < 0,001$), з коефіцієнтом детермінації $R^2 = 0,462$. Це означає, що понад 46% варіації залежної змінної пояснюється факторами, включеними до моделі, що є задовільним результатом для міжкраїнового та міжгалузевого аналізу. Стандартна похибка регресії становила 19,6, що свідчить про прийнятний рівень точності прогнозування.

Таким чином, результати аналізу підтвердили значущість двох факторів: КСВ та частки експорту у ВВП для пояснення відмінностей в експортній ефективності компаній. Решта змінних не продемонстрували статистичної значущості, але їх збереження в моделі виправдане в рамках досліджуваної концепції, оскільки вони відображають важливі характеристики корпоративного та макроекономічного контексту.

Четвертий етап включав перевірку припущень регресійного аналізу: перевірку на мультиколінеарність за допомогою коефіцієнта VIF (таблиця 2.6). Отже, можна зробити висновок, що мультиколінеарності серед незалежних змінних не виявлено.

Таблиця 2.6

Коефіцієнти VIF для регресійної моделі

Незалежні змінні	Коефіцієнти VIF	Інтерпретація
Індекс КСВ	1,446	Відсутність мультиколінеарності
Частка R&D	1,107	Відсутність мультиколінеарності
Вік	1,197	Відсутність мультиколінеарності
ВВП на душу населення за ПКС	1,309	Відсутність мультиколінеарності
Частка експорту у ВВП	1,094	Відсутність мультиколінеарності

Джерело: Розроблено автором на основі дослідження

Отримані результати дозволяють підтвердити та уточнити низку гіпотез щодо факторів, що визначають експортну ефективність компаній. Перш за все, емпірично було підтверджено гіпотезу про позитивний вплив корпоративної соціальної відповідальності (H_1). Коефіцієнт змінної індексу КСВ виявився статистично значущим та позитивним, що узгоджується з дослідженнями, які вказують на

стратегічну роль КСВ у формуванні репутаційного капіталу та зміцненні міжнародних ринкових позицій компаній (наприклад, [36; 154]. Це означає, що соціально відповідальні компанії мають більше можливостей для побудови довгострокових стратегічних відносин із іноземними партнерами та виходу на нові ринки. Водночас індекс КСВ виявився стабільно високим: середнє значення становило 84,5, медіана – 87, з максимумом 97,8 та мінімумом 43. Невелике стандартне відхилення (12,0) свідчить про відносну однорідність вибірки за цим параметром. Також підтверджується важливість макроекономічного контексту. Високі значення змінної «Частка експорту у ВВП» свідчать про те, що компанії з країн з більш вираженою експортною орієнтацією демонструють кращі результати у міжнародній торгівлі.

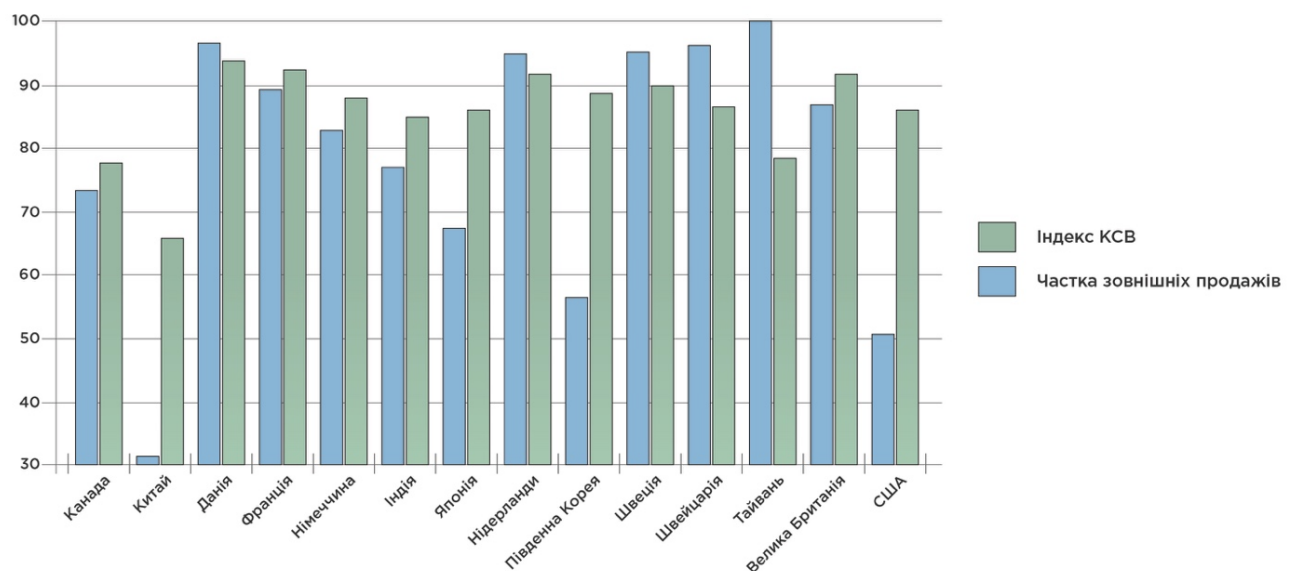


Рис. 2.7. Середнє співвідношення зовнішніх продажів та індексу КСВ за країнами
Джерело: Розроблено автором на основі Додатку Е.3.

Цей результат узгоджується з гіпотезою H_6 та підтверджує висновки досліджень, що підкреслюють роль інституційного та структурного середовища країни в розвитку експортної діяльності бізнесу [195; 89]. Частка експорту у ВВП країни мала середнє значення 27,6%, медіану 21,9%, з діапазоном від 11,0% до 88,5%, що демонструє значні відмінності у ступені відкритості економік. Водночас, найменш експортно-орієнтовані компанії були з країн з великим внутрішнім ринком (Китай та США), тоді як компанії з країн з обмеженим внутрішнім ринком (Тайвань, Швейцарія,

країни Північної Європи) мали показники експортно-орієнтованої діяльності в середньому вище 95% (рис. 2.7.).

Географічний розподіл компаній (за місцем розташування головного офісу) представлено на рис. 2.8. Як можна бачити, вибірка включає компанії з різних країн, як розвинених, так і тих, що розвиваються.

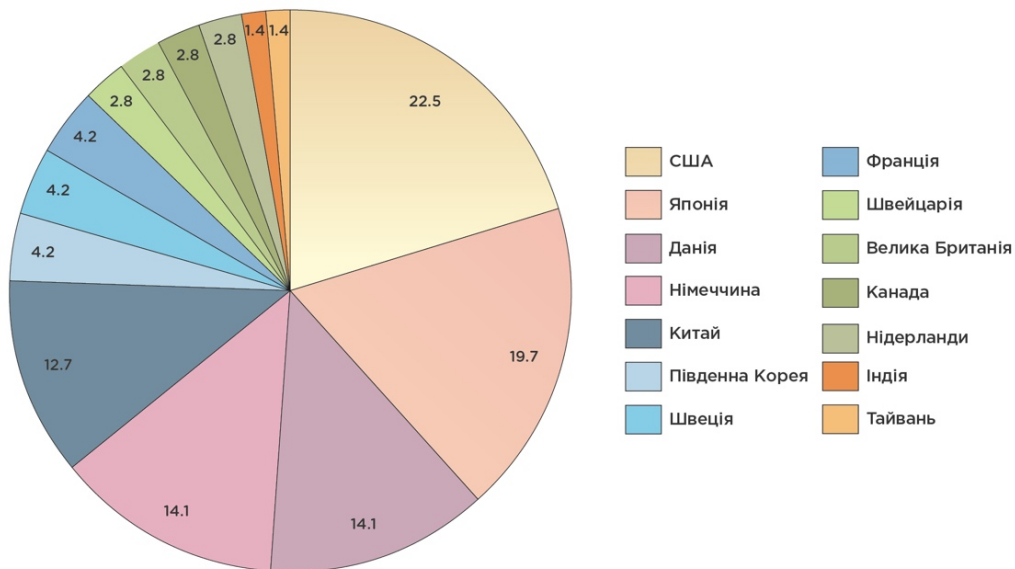


Рис. 2.8. Структура вибірки за країною походження

Джерело: Розроблено автором на основі Додатку Е.3.

Як бачимо, вибірка включає міжнародні компанії як з розвинених, так і з країн, що розвиваються, з переважанням тих, що засновані в розвинених країнах: більше половини вибірки представлені компаніями, заснованими в США, Японії та Німеччині. Але більшість країн були представлені 1-3 компаніями, тому розмір вибірки цього дослідження не дозволяє відстежувати особливості взаємозв'язку між експортною ефективністю та КСВ в різних країнах.

Загалом, коефіцієнт закордонних продажів становив у середньому 67%, із медіанним значенням 75%. Це свідчить про те, що більшість компаній у вибірці є високоекспортноорієнтованими. Діапазон значень досить широкий, від 8,1% до 100%, що відображає наявність як частково, так і повністю експортноорієнтованих фірм. Водночас, низка факторів, які спочатку вважалися важливими, не продемонстрували статистичної значущості. Таким чином, інтенсивність інвестицій у дослідження та

розробки (частка R&D, гіпотеза H₂), хоча й показала позитивний вплив, не є статистично значущою. Це можна пояснити специфікою вибірки: інноваційні інвестиції часто мають відкладений ефект, який проявляється через кілька років і не одразу відображається на частці експорту. Водночас частка R&D у компаніях вибірки коливалася від 1,3% до 29,6%, із середнім значенням 5,5% та медіаною 4,7%. Це свідчить про те, що більшість компаній значно інвестують у дослідження та розробки.

Аналогічно, вік компанії (H₄) не показав значного впливу. Ймовірно, накопичений досвід та зв'язки компенсуються гнучкістю молодших компаній, що зменшує відмінності в експортних показниках між фірмами різних вікових категорій. Водночас у вибірці середній вік компаній становив 90 років, медіана – 93 роки, з мінімумом 26 років та максимумом 183 роки. Таким чином, у вибірці переважають зрілі компанії з тривалою історією існування. Можливо, включення значної кількості молодших компаній до вибірки виявило б зв'язок між цією змінною та показниками експорту, тоді як навіть мінімальне значення фактора віку у вибірці (26 років) вже є достатнім для встановлення міцних міжнародних зв'язків.

Щодо гіпотези про вплив рівня економічного розвитку країни (H₅), то змінна ВВП на душу населення за ПКС продемонструвала негативний та статистично незначущий ефект. Це можна пояснити тим, що на рівні окремих компаній важливішим є не рівень доходів у самій країні, а інституційні та галузеві фактори, включаючи доступ до глобальних ланцюгів створення вартості. Водночас економічне середовище країн базування представлене у вибірці досить диференційовано: середнє значення становило 55,6 тис. доларів на особу, медіана – 57,9 тис. доларів на особу, з мінімумом 10,3 тис. та максимумом 90,5 тис. доларів на особу. Кількість працівників (Size) у середньому становила 136 тис. осіб, медіана – 110 тис., але діапазон значень надзвичайно великий: від 0,8 тис. до понад 700 тис. осіб. Високе стандартне відхилення (142,9 тис.) підтверджує, що вибірка включає переважно великі транснаціональні корпорації, що типово для компаній такого типу. Щодо розміру, лише одна компанія у вибірці мала менше 1 тис. працівників. Медіана становила 109,9 тис. працівників. Загалом, результати підкреслюють, що ключовими рушійними силами експортної ефективності є як внутрішня стратегія компаній (через рівень

КСВ), так і макроекономічний контекст (через експортну орієнтацію країни). Решта факторів, незважаючи на відсутність статистичної значущості, залишаються важливими для подальшого дослідження, оскільки їхній вплив може проявлятися в довгостроковій перспективі або в конкретних галузях, що підтверджує важливість аналізу на мікрорівні за допомогою поглиблених тематичних досліджень.

Результати проведеного аналізу дозволяють зробити кілька важливих висновків. По-перше, гіпотеза про позитивний вплив КСВ на експортні показники компаній була підтверджена. Згідно з кінцевою регресійною моделлю, саме показник КСВ демонструє статистично значущий позитивний вплив на частку експорту у виручці, що узгоджується з результатами попередніх досліджень (наприклад, [45; 179]. Це означає, що активну діяльність компаній у сфері КСВ можна розглядати як стратегічний фактор, який допомагає зміцнити їхню репутацію на міжнародних ринках та підвищити довіру іноземних партнерів. По-друге, змінні, що характеризують національний контекст, також виявилися значущими. Зокрема, позитивний вплив рівня експорту на ВВП країни походження підтверджує важливість включення національної економіки до світових ринків як фактора, що сприяє доступу компаній до іноземних можливостей. Водночас ВВП на душу населення не показав статистичної значущості, що може свідчити про те, що макроекономічний рівень розвитку сам по собі не є ключовим фактором експортного успіху окремих компаній. По-третє, внутрішня характеристика підприємства у вигляді віку компанії показала позитивний, хоча й статистично незначущий, ефект. Це може свідчити про те, що старші компанії справді мають більше досвіду та стабільних зв'язків, але вік сам по собі не гарантує успіху експорту. Аналогічно, частка витрат на дослідження та розробки та розмір компанії не мали значного впливу, що свідчить про те, що інноваційність та масштаб бізнесу важливі лише в поєднанні з іншими факторами, такими як характеристики галузі та стратегія виходу на зовнішні ринки.

Загалом, остаточна модель пояснює близько 46% варіації експортних показників, що можна вважати досить високим значенням для міжгалузевого дослідження. Це підтверджує як актуальність вибраних змінних, так і складний багатокомпонентний характер факторів, що визначають успіх експорту. Таким чином,

ключовим внеском цього дослідження є емпіричне підтвердження ролі КСВ як значного фактора в поясненні відмінностей в експортних показниках між компаніями. Практичний висновок полягає в тому, що стратегічний розвиток КСВ може служити не лише елементом соціальної та екологічної політики, але й важливим інструментом для підвищення конкурентоспроможності на світових ринках, і таким чином може бути дуже корисним компонентом корпоративної ідентичності бренду.

Звичайно, це дослідження стикається з низкою обмежень і відкриває можливості для майбутніх досліджень. Ми б виділили розмір і склад вибірки як ключове обмеження цього дослідження, тому розширення подальших досліджень на інші галузі можна розглядати як пріоритетний напрямок майбутнього аналізу.

По-перше, методологічну основу аналізу можна розширити. Використання панельних даних протягом кількох років дозволить нам зафіксувати динаміку КСВ та можливі відкладені наслідки її впливу на показники експорту.

По-друге, перспективним напрямком є вивчення відмінностей між галузями та країнами. Вплив КСВ на експортні показники може суттєво відрізнятися між високотехнологічними секторами та традиційними галузями промисловості. Порівняння компаній з розвинених країн та країн, що розвиваються, також може виявити, як інституційне середовище впливає на стратегічну цінність КСВ у міжнародній конкуренції.

По-третє, доцільно диференціювати КСВ за її компонентами (екологічними, соціальними, управлінськими), що дозволить нам визначити, які аспекти мають найбільший вплив на експортні показники. По-четверте, майбутні дослідження можуть бути зосереджені на визначенні конкретних практичних механізмів, за допомогою яких КСВ підвищує міжнародну конкурентоспроможність. Наприклад, ініціативи КСВ можуть зміцнити репутаційний капітал компаній або підвищити довіру іноземних партнерів до ланцюгів поставок. Варто також вивчити, якою мірою КСВ впливає не лише на експортні показники, але й на нефінансові показники, тісно пов'язані з КІБ, такі як репутація бренду, привабливість для інвесторів або лояльність зацікавлених сторін.

Висновки до Розділу 2

На основі результатів нашого дослідження макро- та мікрорівнів БНП виробничого сектору ми можемо зробити такі висновки.

1. Методологічні основи цієї дисертації ґрунтуються на прагматичній філософії дослідження, яка надає пріоритет практичним рішенням складних дослідницьких проблем та охоплює методологічний плюралізм. Ця орієнтація дозволила дослідженню інтегрувати якісну глибину з кількісною валідацією, забезпечуючи цілісний підхід до феномену КСВ-орієнтованої корпоративної ідентичності бренду.

2. Дизайн дослідження поєднує два взаємодоповнюючі рівні аналізу: макроекономічне, кількісне дослідження 71 виробничих БНП та поглиблене мікроекономічне дослідження Gulfcrafts. Дослідження на макрорівні встановлює зв'язок між залученням до КСВ та показниками експорту в різних галузях та географічних регіонах, розміщуючи ідентичність бренду в ширшій логіці міжнародних економічних відносин. Дослідження на мікрорівні, навпаки, досліджує, як КСВ вбудована в КІБ через стратегічні наміри, організаційну культуру, символічне представлення та практику зацікавлених сторін. Разом ці підходи забезпечують як широту узагальнення, так і глибину контекстуального розуміння.

3. Дослідження окремої компанії Gulfcrafts забезпечує теоретично обґрунтоване та зразкове середовище для тестування та розширення структури КІБ, розробленої в Розділі 1. Міжнародне охоплення Gulfcrafts, інтеграція практик сталого виробництва та активна участь у виставкових та масових заходах позиціонують її як репрезентативний випадок виробничої БНП, яка долає глобальні виклики ідентичності. Її траєкторія від сімейної майстерні до регіонального лідера ринку відображає стратегічні та культурні зрушення, необхідні для підтримки ідентичності в різних масштабах.

4. Завдяки застосуванню змішаного методологічного дизайну, дослідження досягає взаємодоповнюваності між якісними та кількісними напрямками. Подальший методологічний внесок полягає в інтеграції тріангуляції чотирьох джерел даних: інтерв'ю, опитування співробітників, аналіз документальних матеріалів та ЗМІ, а

також вбудований досвід дослідника. Цей дизайн не тільки зменшує ризики упередженості, але й відображає життєву організаційну реальність впровадження ідентичності. Поєднання етнографічно обґрунтованого спостереження зі структурованим збором даних пропонує нюансований опис практик формування ідентичності бренду, особливо в контекстах, де цінності КСВ повинні бути як донесені, так і впроваджені.

5. Виробничий сектор забезпечує ширше структурне та конкурентне середовище, в якому формується корпоративна ідентичність бренду. Як ресурсоємний, інноваційно-орієнтований та глобально взаємозалежний сектор, виробництво піддається посиленій увазі щодо питань сталого розвитку, умов праці та вразливості глобального ланцюга створення вартості. У цьому розділі показано, що КСВ не є обов'язковим інструментом репутації для виробничих компаній, а структурною необхідністю для конкурентоспроможності та легітимності. Виставкові та масові заходи посилюють цю динаміку, змушуючи фірми демонструвати свої зобов'язання щодо КСВ у видимому, терміновому та транснаціональному середовищі.

6. У цьому контексті концепція модульності постає як технічний, так і символічний рушій КСВ-орієнтованої КІБ. Модульність більше не обмежується економією коштів та логістичною ефективністю, вона втілює принципи циркулярної економіки, гнучкості та інновацій. При використанні на виставках та світових торгових шоу модульні рішення одночасно зменшують навантаження на навколишнє середовище та повідомляють міжнародній аудиторії про відповідальність, інновації та адаптивність. Таким чином, модульність стає як операційною практикою, так і семіотичним ресурсом, підкреслюючи автентичність зобов'язань щодо КСВ.

7. Опитування співробітників, проведене в Gulfcrafts, надає кількісні дані, що доповнюють результати якісного тематичного дослідження. Результати показали стабільно високі бали за всіма категоріями КРІ, що свідчить про широке узгоджене розуміння КІБ в усій компанії. КСВ стала сильним об'єднуючим елементом ідентичності, який сприймається співробітниками не лише як репутаційний фактор, але й як керівний принцип, вбудований у щоденну практику. Опитування також підтвердило тісний зв'язок між інноваціями та КСВ, причому інновації, орієнтовані

на сталий розвиток, визнані ключовим рушієм диференціації та конкурентоспроможності. Ці результати підтверджують силу КСВ-орієнтованої КІБ Gulfcrafts та підсилюють роль внутрішньої узгодженості як основи для зовнішньої легітимності.

8. На макроекономічному рівні кількісний аналіз 71 міжнародної виробничої багатонаціонального підприємства підтверджує, що КСВ є важливим фактором, що визначає показники експорту. Результати регресії демонструють позитивний та статистично значущий вплив індексів КСВ на коефіцієнти продажів за кордон, що підтверджує гіпотезу про те, що відповідальні компанії користуються підвищеною легітимністю та конкурентоспроможністю на світових ринках. Хоча інші змінні, такі як інтенсивність досліджень та розробок, розмір компанії та вік, не досягли статистичної значущості, їх теоретична важливість свідчить про довгострокові або галузеві ефекти. ВВП на душу населення не мав значного впливу на прогнозування експортних результатів, що вказує на те, що національне багатство саме по собі є менш важливим, ніж інституційна інтеграція в глобальні ланцюги створення вартості. У порівнянні з макроекономічним аналізом, проведеним за допомогою дослідження Gulfcrafts, результати демонструють сильну конвергенцію: КСВ послідовно підтверджується як рушійна сила конкурентоспроможності на обох рівнях, і підкреслюється роль структурних стимулів та мережевого середовища у формуванні конкурентоспроможності.

9. У сукупності результати цього розділу сприяють розвитку як теоретичного, так і прикладного внеску. Теоретично дослідження поєднує дослідження організаційної ідентичності з міжнародними економічними відносинами, показуючи, що КСВ-орієнтована корпоративна ідентичність бренду покращує не лише символічну легітимність, але й вимірювані показники торгівлі. Практично, методологічна база, що ґрунтується на прагматизмі, тріангуляції та операціоналізації КРІ, надає менеджерам та політикам діагностичні та прогностичні інструменти.

Основні результати розділу опубліковані в наукових працях автора: [253; 259, 260].

РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ БРЕНДУ БАГАТОНАЦІОНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ВІД СТРАТЕГІЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ДО СИСТЕМНОГО ВПЛИВУ

3.1. Інтегрований теоретичний та емпіричний дискурс КСВ-орієнтованої корпоративної ідентичності бренду багатонаціональних підприємств

Теоретичне дослідження, проведене в Розділі 1, встановило, що корпоративну ідентичність бренду в багатонаціональних підприємствах найкраще розуміти як багатовимірну конструкцію, що охоплює п'ять основних компонентів: Стратегічний намір, Організаційна культура, Символічна репрезентація, Комунікація та поведінка, а також Автентичність та послідовність. Кожен компонент відіграє особливу роль у підтримці цілісності бренду, спрямуванні стратегічних рішень та забезпеченні адаптації в різноманітних культурних та ринкових середовищах. Інтеграція Тривимірної екосистемної моделі корпоративної ідентичності бренду: розгляд КІБ як стратегічного інструменту, поведінкової конструкції та динамічного процесу, забезпечила мета-концептуальну модель для зв'язку ідентичності бренду з результатами діяльності організації, адаптивністю та залученням зацікавлених сторін. Таке формулювання допомогло уточнити, що КІБ — це не просто статичний актив бренду, а жива система, яка розвивається завдяки стратегічному узгодженню, поведінці співробітників та адаптації до змін навколишнього середовища.

Емпірична робота в Розділі 2, на прикладі Gulfcrafts, підтвердила теоретичне твердження про те, що КСВ-орієнтована КІБ посилює конкурентну диференціацію, довіру клієнтів та репутацію в галузі. Результати дослідження показали, як інтеграція цінностей КСВ у п'ять основних компонентів КІБ зміцнює не лише зовнішнє позиціонування, але й внутрішню згуртованість, особливо в контексті B2B, де технічна компетентність та надійність є важливими.

Ці результати підтверджують, що КСВ-орієнтована КІБ є міжгалузевою можливістю, яка інтегрує мету бренду з операційними та поведінковими вимірами. Зв'язки між компонентами КІБ та тривимірною екосистемною моделлю КІБ

пропонують структурований спосіб визначення сильних сторін, діагностики невідповідностей та визначення пріоритетів стратегічних втручань. Ця концептуальна інтеграція представлена в наступній матриці (Таблиця 3.1.), яка формує основу для практичних рекомендацій, розроблених далі в цьому розділі.

Таблиця 3.1

Матриця взаємозв'язку основних компонентів КІБ та Тривимірної екосистемної моделі КІБ

Основні компоненти КІБ	Стратегічний інструмент (Довгострокове позиціонування та конкурентна перевага)	Поведінковий конструкт (Дії працівників та зацікавлених сторін)	Динамічний процес (Адаптація та постійне вдосконалення)
Стратегічний намір	Визначає довгострокове бачення, орієнтоване на КСВ, диференціацію ринку та мету бренду як конкурентні важелі.	Спрямовує прийняття рішень співробітниками на досягнення узгоджених цілей.	Коригувати стратегічні пріоритети у відповідь на ринкові, регуляторні та суспільні зміни.
Організаційна культура	Впроваджує принципи КСВ у систему цінностей та політику компанії.	Формує щоденну поведінку, норми співпраці та етичні стандарти.	Розвиває культурні норми через зворотний зв'язок та цикли навчання.
Символічна репрезентація	Використовує символи бренду, мову дизайну та наративи для передачі цінностей та позиціонування КСВ.	Заохочує співробітників діяти як амбасадори бренду шляхом послідовного використання візуальних та вербальних підказок.	Оновлює та адаптує символічні ресурси, щоб залишатися актуальними в різних контекстах.
Комунікація та поведінка	Узгоджує комунікаційну стратегію із зобов'язаннями щодо КСВ та цілями бренду.	Забезпечує, щоб усі взаємодії зацікавлених сторін відображали обіцянку бренду.	Удосконалює норми комунікації та поведінки на основі відгуків зацікавлених сторін.
Автентичність та послідовність	Позиціонує бренд як надійний завдяки послідовному впровадженню КСВ.	Зміцнює довіру через узгодженість цінностей та дій.	Підтримує довіру, адаптуючись, зберігаючи при цьому основні елементи ідентичності.

Джерело: Розроблено автором на основі власного дослідження

Ця інтегративна матриця демонструє, що сила КСВ-орієнтованої КІБ, полягає у взаємозалежності її вимірів. Стратегічний намір без поведінкової узгодженості ризикує залишитися радше амбіційним, ніж операційним; культура без символічної репрезентації обмежує комунікативну силу бренду; комунікація без автентичності

ризикуює підірвати довіру. Так само, ставлення до КІБ як до суто статичного активу підриває її здатність реагувати на ринкові та суспільні умови, що змінюються.

Відображаючи кожен ключовий компонент КІБ на стратегічних, поведінкових та динамічних вимірах тривимірної екосистемної моделі КІБ, стає очевидним, що ідентичність корпоративного бренду є найефективнішою, коли вона функціонує як системна здатність, а не як ізольований набір заходів брендингу. Таке формулювання дозволяє організаціям визначити, де зосереджені сильні сторони, де можуть бути невідповідності та як різні елементи підсилюють або перешкоджають один одному.

Емпіричне дослідження, проведене в Розділі 2, створило комплексний набір ключових показників ефективності, призначених для оцінки стану та ефективності КСВ-орієнтованої КІБ, у контексті багатонаціональних підприємств. Ці КРІ виникли в результаті триангульованого процесу: (1) теоретичне обґрунтування літератури про КІБ та її основних компонентів (стратегічний намір, організаційна культура, комунікація та поведінка, автентичність та послідовність), (2) інтеграція з тривимірною екосистемною моделлю КІБ, яка концептуалізує ідентичність бренду як стратегічний інструмент, поведінковий конструкт та динамічний процес, та (3) емпіричне уточнення за допомогою даних тематичних досліджень, насамперед дослідження Gulfcrafts, доповнених порівняльними галузевими висновками.

Хоча кожен КРІ відображає певний аспект ефективності КІБ, аналіз закономірностей виявив структуру вищого порядку: показники можна логічно згрупувати в чотири загальні «Виміри ефективності ідентичності». Ці виміри представляють сукупні категорії результатів, які, враховані разом, визначають, чи досягає КСВ-орієнтована КІБ, своїх запланованих стратегічних та репутаційних ефектів. Процес кластеризації керувався тематичною спорідненістю, внутрішньою узгодженістю та узгодженістю як з теоретичними конструкціями ідентичності бренду, так і з реаліями управління багатонаціональними підприємствами.

Диференціація виникла як перший вимір, що охоплює КРІ, що вимірюють відмінність ціннісної пропозиції бренду щодо КСВ на ринку. Індикатори тут зосереджені на тому, якою мірою сталий розвиток та зобов'язання організації щодо КСВ перетворюються на унікальні, перевірені та конкурентно релевантні атрибути

бренду. Цей вимір значною мірою спирається на елементи стратегічного наміру та комунікації, де конкурентне позиціонування залежить від інновацій, заснованих на КСВ, та етичної диференціації.

Послідовність формує другий вимір, що охоплює КРІ, пов'язані з узгодженістю та узгодженістю всіх проявів бренду: візуальних, вербальних та поведінкових, як всередині, так і на різних ринках. Тут акцент робиться на управлінні брендом, операційній узгодженості та міжринковій інтеграції повідомлень про КСВ, що забезпечує надійне виконання даних обіцянок у будь-якому контексті. Це найбільш тісно узгоджується з основним компонентом сприйнятої автентичності та узгодженості в моделі КІБ.

Автентичність – це третій вимір, що ґрунтується на КРІ, що вимірюють достовірність, прозорість та обґрунтованість заяв щодо КСВ. Цей вимір пов'язаний з довірою зацікавлених сторін, цілісністю ланцюга поставок та очевидним виконанням заявлених зобов'язань. У контексті тривимірної екосистемної моделі КІБ, автентичність поєднує шари стратегічних інструментів та поведінкових конструктів, гарантуючи, що ідентичність є не інтерфейсом, а справжнім вираженням корпоративних цінностей.

Релевантність становить четвертий вимір, зосереджуючись на ступені, до якого орієнтація бренду на КСВ резонує із зацікавленими сторонами в різних культурних та ринкових контекстах. Відповідні КРІ вимірюють культурну адаптацію, відповідність суспільним пріоритетам та здатність підтримувати зобов'язання щодо КСВ актуальними в умовах швидкозмінного соціально-економічного середовища. Цей вимір відображає динамічний процес тривимірної екосистемної моделі КІБ, оскільки релевантність необхідно постійно переоцінювати та оновлювати.

Групуючи ключові показники ефективності за цими чотирма вимірами, дослідження досягає двох цілей. По-перше, воно надає менеджерам чіткішу архітектуру ефективності, дозволяючи їм перейти від детального вимірювання до стратегічної інтерпретації. По-друге, воно вбудовує систему КРІ безпосередньо в модель КСВ-орієнтованої КІБ, як механізм зворотного зв'язку, забезпечуючи, щоб модель була як діагностичною, так і практичною. Ці виміри, відповідно,

формуватимуть оціночний шар Моделі КСВ-орієнтованої корпоративної ідентичності бренду у БНП, яка поступово розгортатиметься в наступних розділах, пов'язуючи емпіричні вимірювання із системним управлінням ідентичністю бренду.

Майбутня Модель позиціонуватиме КСВ-орієнтованої КІБ, як багат шарову конструкцію, яка одночасно функціонує як основа управління брендом, організаційна здатність та актив системного рівня. Вона інтегрує висновки з теоретичної бази Розділу 1 та емпіричні висновки з Розділу 2 для створення цілісної структури, яка є як академічно обґрунтованою, так і управлінськи практичною, та формує структурну основу для композиції Розділу 3 цієї наукової роботи.

Внутрішній екосистемний рівень: Рушійні сили інтеграції КСВ. На практиці, здатність фірм активувати кожен компонент КІБ у трьох вимірах залежить від набору інтеграційних факторів: механізмів, що вбудовують КСВ в операції, управління та культуру. До них належать узгодження лідерства, нарощування потенціалу співробітників, спільне створення зацікавленими сторонами та операційні інструменти, такі як сталий дизайн та гнучкі системи управління. Хоча цей розділ концептуально їх представляє, їхня детальна структура, шляхи впровадження та рекомендації, засновані на доказах, будуть розглянуті в наступному розділі, де вони формують операційну дорожню карту для перетворення моделі в повсякденне управління.

Зовнішній екосистемний рівень: Фактори легітимності КСВ. Зовнішній рівень моделі КСВ-орієнтованої КІБ, розміщує корпоративну ідентичність у ширшій екосистемі зацікавлених сторін, політичних рамок та галузевих мереж. Він підкреслює, що ефективність ідентичності виникає не лише з внутрішнього управлінського контролю, а й з активної взаємодії з клієнтами, партнерами, регуляторами, освітніми закладами та громадянським суспільством. Цей рівень підкреслює роль спільного створення зацікавленими сторонами, корпоративної дипломатії та участі в мережі у перетворенні зобов'язань щодо КСВ на спільну легітимність. Вбудовуючи корпоративну ідентичність у ці зовнішні системи, модель гарантує, що організації відповідають не лише ринковим очікуванням, але й

суспільним та інституційним вимогам, посилюючи як автентичність, так і конкурентоспроможність на міжнародній арені.

Оцінювальний рівень: Результати діяльності. Останній рівень пов'язує модель з результатами діяльності ідентичності, згрупованими за чотирма вимірами: Диференціація, Узгодженість, Автентичність та Релевантність. Ці виміри, представлені в Розділі 2 через дизайн дослідження та КРІ, слугують тут основою для оцінки ефективності КСВ-орієнтованої КІБ як у внутрішньому, так і в зовнішньому контексті. Вони не є ізольованими, а інтегрованими показниками конкурентної та репутаційної сили.

Ця багаторівнева структура дозволяє моделі функціонувати на трьох рівнях одночасно: як внутрішній інструмент управління брендом, як основа для розвитку потенціалу та як зв'язок між корпоративною ідентичністю та ширшими економічними, політичними та галузевими екосистемами. Хоча в попередніх розділах було окреслено концептуальні та структурні елементи КСВ-орієнтованої КІБ, її кінцева цінність полягає в тому, як вона проявляється в повсякденній реальності організацій. Розроблена вище модель забезпечує теоретичну основу, але ці характеристики відображають її операційний слід: відчутні вираження ідентичності, орієнтованої на КСВ, як у внутрішній практиці, так і у зовнішньому сприйнятті. Ґрунтуючись на чотирьох вимірах ефективності ідентичності (диференціація, узгодженість, автентичність та релевантність), наступний аналіз групує спільні риси, виявлені в успішних КСВ-орієнтованої КІБ, пов'язуючи їх з вимірами основних компонентів КІБ та тривимірної екосистемної моделі КІБ. Незважаючи на те, що ці риси були засновані на вивченні виробничих галузей B2B та галузей, орієнтованих на дизайн, вони є спостережуваними та можуть бути узагальнені для різних секторів.

Диференціація відображає ступінь, до якої ідентичність організації, що керується КСВ, виділяє її на ринку. З точки зору КСВ-КІБ, це не просто питання візуального брендингу чи позиціонування слогана, а структурне вбудовування цінностей, що робить бренд значущо відмінним. На практиці диференціація виникає, коли зобов'язання щодо сталого розвитку не є загальними, а безпосередньо пов'язані з ціннісною пропозицією компанії та підкріплені діями, які можна перевірити.

Наприклад, у модульних виставкових системах диференціація може бути досягнута за допомогою запатентованих конструкцій, які забезпечують 100% повторне використання та мінімальні відходи, або за допомогою сертифікації сталого розвитку, яка визнається на міжнародних ринках. Такі ініціативи, як мережа The Better Stand, яка сертифікує та ранжує виставкові стенди на основі критеріїв сталого розвитку (срібло, золото, платина), створюють визнаний галузевий стандарт, який зміцнює ринкові позиції сертифікованих компаній. З точки зору основних компонентів КІБ, диференціація тісно пов'язана зі Стратегічним наміром (узгодження КСВ з конкурентним позиціонуванням) та Символічним представленням (повідомлення про відмінні риси сталого розвитку через естетику продукту та розповідь історій). У тривимірній екосистемній моделі КІБ вона функціонує як стратегічний інструмент (керуючи позиціонуванням на ринку), так і динамічний процес (вимагає постійних інновацій для підтримки унікальності).

Узгодженість відображає ступінь, до якої зобов'язання щодо КСВ надійно виражені в усіх точках взаємодії організації, від дизайну продукту та маркетингу до післяпродажного обслуговування та комунікації із зацікавленими сторонами. Цей вимір зменшує ризик фрагментації, гарантуючи, що КСВ залишається цілісною опорою ідентичності, а не ізольованою ініціативою. У виробничому контексті узгодженість може проявлятися як гармонізовані стандарти дизайну на міжнародних ринках, стандартизовані процеси контролю якості, що інтегрують екологічні критерії, або рекомендації щодо бренду, які забезпечують вбудований сталий розвиток у всі візуальні та вербальні результати. Щодо основних компонентів КІБ, узгодженість закріплена в організаційній культурі (впровадження КСВ в операційні норми) та комунікації та поведінці (забезпечення того, що всі ринкові взаємодії підкріплюють зобов'язання бренду щодо КСВ). У тривимірній екосистемній моделі вона функціонує як поведінковий конструкт, що підтримується процедурним підкріпленням.

Автентичність стосується узгодженості між заявами компанії щодо КСВ та її фактичною практикою. Це протилежність грінвошингу, що вимагає прозорості звітності, відстежуваних ланцюгів поставок та видимих доказів зусиль у сфері сталого розвитку. Справжня ідентичність, що керується КСВ, побудована на

перевірених даних, таких як опубліковані аналізи життєвого циклу, аудити ланцюгів поставок або сертифікації третіх сторін, і підкріплюється готовністю визнавати як виклики, так і успіхи. Наприклад, у секторах виставок та модульного будівництва автентичність може бути продемонстрована шляхом відкритого розкриття інформації про джерела матеріалів, показники впливу на навколишнє середовище та результати залучення громади. У рамках основних компонентів КСВ-орієнтованої КІБ, автентичність найбільше перетинається зі сприйнятою автентичністю та послідовністю, але також спирається на стратегічний намір (чітка узгодженість між метою та дією). У тривимірній екосистемній моделі КІБ автентичність охоплює всі три виміри: це стратегічний інструмент (побудова капіталу довіри), поведінковий конструкт (очевидний в етичному прийнятті рішень) та динамічний процес (підтримується завдяки постійному моніторингу та адаптації).

Релевантність гарантує, що КСВ-орієнтована ідентичність, резонує з найактуальнішими проблемами на цільових ринках компанії. Недостатньо, щоб КСВ компанії була доброзичливою; Він має враховувати потреби зацікавлених сторін, галузеві пріоритети та суспільні тенденції. Наприклад, виробник модульних систем, що орієнтується на європейські ринки, може наголошувати на вуглецевій нейтральності відповідно до пріоритетів «Зеленої угоди» ЄС, тоді як та сама фірма в регіоні Перської затоки може зосередитися на водозбереженні та термостійких матеріалах відповідно до регіональних викликів сталого розвитку. У всіх випадках актуальність підвищується, коли стратегії КСВ базуються на активному діалозі із зацікавленими сторонами та дослідженнях ринку. Актуальність в основних компонентах КІБ тісно пов'язана зі стратегічними намірами (узгодження КСВ з потребами ринку) та комунікацією та поведінкою (адаптація повідомлень без зниження цінностей). У тривимірній екосистемній моделі, перш за все, динамічний процес, оскільки суспільні пріоритети розвиваються та вимагають постійного перекалібрування основних напрямків КСВ.

Важливо наголосити, що ці характеристики не є ізольованими рисами; вони є операційними ознаками добре функціонуючої КСВ-орієнтованої КІБ. Диференціація, Узгодженість, Автентичність та Релевантність вимірюються на практиці та служать

контрольними показниками ефективності, які можна перевіряти з часом. Кожен з них виникає з взаємодії основних компонентів КІБ та підкріплюється трьома вимірами екосистемої моделі КІБ, формуючи цілісну основу як для внутрішнього управління, так і для зовнішньої оцінки. У подальшому обговоренні, Рушійні сили інтеграції КСВ (Внутрішній рівень) детально описуватимуть, як організації можуть активно розвивати ці характеристики шляхом узгодження керівництва, навчання співробітників, партнерства із зацікавленими сторонами, процесів сталого проектування та адаптивних систем управління. Завдяки такому порядку розташування моделі, цей розділ служить мостом між концептуальною структурою КСВ-орієнтованої КІБ та операційними важелями, які втілюють її в життя. У таблиці 3.2 підсумовано зв'язок між основними групами КРІ, моделлю основних компонентів КІБ, тривимірною екосистемою моделлю КІБ та конструкціями ефективності.

Таблиця 3.2.

Матриця зв'язків КРІ та основних моделей

Домен КРІ	Основні компоненти КІБ	Орієнтація тривимірної моделі	Вимір(и) ефективності ідентичності
1. Зрозумілість ідентичності бренду та культура	Стратегічний намір, організаційна культура, комунікація та поведінка	Стратегічний інструмент, поведінковий конструкт	Диференціація, послідовність
2. Інтеграція КСВ та сталого розвитку	Стратегічний намір, автентичність та послідовність, організаційна культура	Стратегічний інструмент, поведінковий конструкт	Автентичність, релевантність
3. Послідовність та культурна адаптація	Символічне представлення, комунікація та поведінка, сприйнята автентичність та узгодженість	Поведінковий конструкт, динамічний процес	Узгодженість, релевантність
4. Довіра, лояльність та репутація	Автентичність та послідовність, стратегічний намір	Стратегічний інструмент, Поведінковий конструкт	Диференціація, автентичність
5. Інновації	Стратегічний намір, організаційна культура, комунікація та поведінка	Стратегічний інструмент, динамічний процес	Диференціація, релевантність
6. Зворотний зв'язок, оперативність та гнучкість	Комунікація та поведінка, організаційна культура	Динамічний процес, поведінковий конструкт	Автентичність, релевантність
7. Зовнішня легітимність та дипломатія	Стратегічний намір, символічне представлення, автентичність та послідовність	Стратегічний інструмент, динамічний процес	Диференціація, автентичність

Джерело: Розроблено автором на основі власного дослідження

Дорожня карта впровадження КСВ-орієнтованої КІБ. Впровадження КСВ-орієнтованої корпоративної ідентичності бренду, полягає не стільки в розгортанні однієї кампанії, скільки в організації довгострокової трансформації того, як організація визначає себе, працює та взаємодіє зі своїми зацікавленими сторонами. Це вимагає цілеспрямованої послідовності дій, які переходять від визначення до інтеграції, проєкції та адаптації. Що відрізняє цей процес від традиційного брендобудування, так це дворівневе узгодження: (1) Узгодження між внутрішньою організаційною культурою та зовнішнім позиціонуванням бренду; та (2) Узгодження між цінностями КСВ та конкурентною стратегією. Наші чотири виміри ефективності ідентичності можуть бути досягнуті лише за умови, що впровадження відбувається за чіткою та дисциплінованою дорожньою картою. На рис. 3.1 зображено фази Дорожньої карти впровадження КСВ-орієнтованої КІБ.

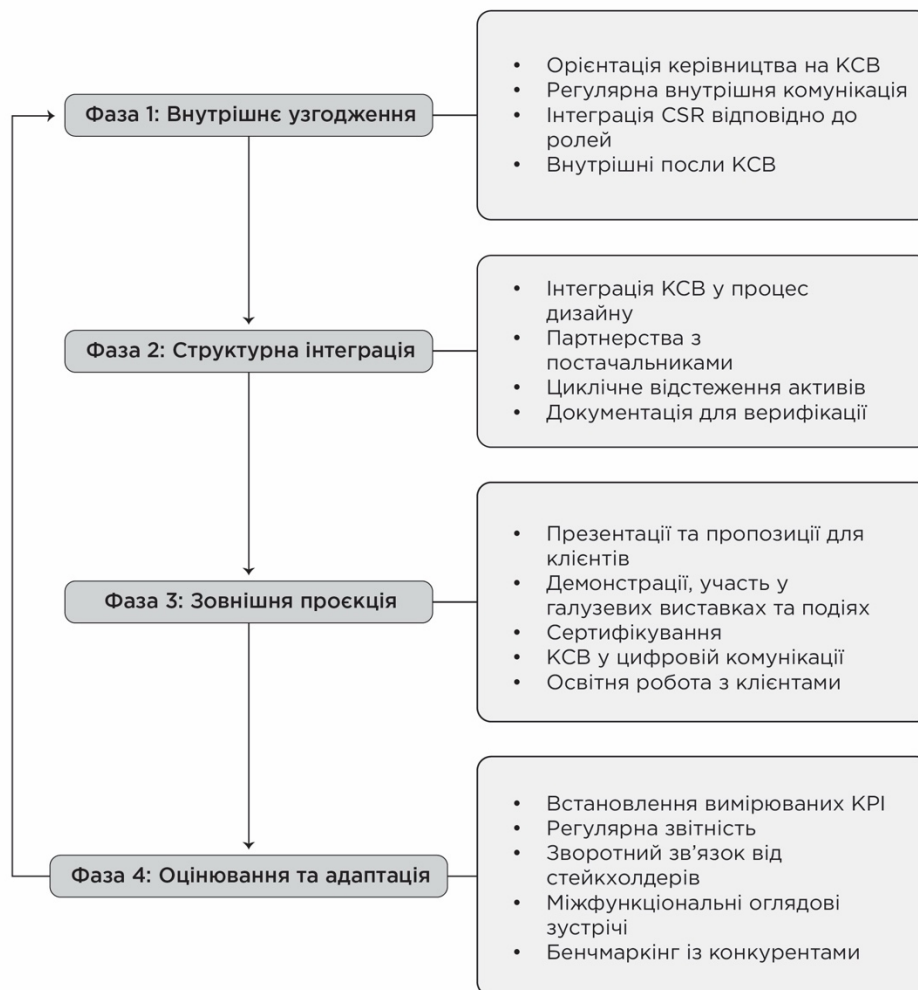


Рис. 3.1. Дорожня карта впровадження КСВ-орієнтованої КІБ

Джерело: Розроблено автором на основі власного дослідження

Фаза 1: Внутрішнє узгодження визначає мету та зобов'язання. Основою ідентичності, керованої КСВ, є спільне внутрішнє розуміння того, чому компанія існує та як цінності КСВ керують її діями. Без внутрішньої ясності зовнішні комунікації щодо КСВ ризикують бути відкинутими як поверхневі.

Gulfcrafts є прикладом цієї узгодженості, оскільки там сталий розвиток не є окремою політикою, а вбудований у ДНК продуктів компанії. Наприклад, її алюмінієві профільні системи розроблені для мінімізації відходів, забезпечення багаторазового використання та оптимізації ефективності матеріалів. Співробітники розуміють, що кожен їхній дизайнерський вибір сприяє екологічним зобов'язанням компанії. КСВ є частиною організаційного мислення, що відкрито обговорюється на етапі досліджень та розробок, у внутрішніх комунікаціях та навчальних сесіях. Це відображає вимір автентичності з нашої моделі КСВ-КІБ: автентичність виникає, коли цінності КСВ живуть у організації, а не нав'язуються ззовні.

На практиці, Фаза 1 вимагає комунікації керівництва, яка чітко пов'язує КСВ з ідентичністю бренду, інструктажу та навчання співробітників, які пов'язують зобов'язання щодо КСВ з повсякденною роботою, а також внутрішнього сторітеллінгу, який зміцнює КСВ як частину ДНК компанії. Для Gulfcrafts внутрішнє узгодження починається ще до того, як будь-яка комунікація щодо КСВ досягне клієнтів. Коли ідентичність компанії, орієнтована на КСВ, свідомо будується зсередини назовні, це означає, що вони виконують такі практики, які слугують орієнтирами для багатонаціональних компаній, орієнтованих на КСВ, загалом:

- Орієнтація на КСВ, керована лідерством: Нові співробітники повинні бути ознайомлені з принципами сталого розвитку компанії під час адаптації. Наприклад, дизайнери продуктів отримують детальний огляд того, як модульність зменшує кількість відходів та відповідає екологічним цілям.

- Регулярна внутрішня комунікація: Оновлення щодо цілей сталого розвитку (коефіцієнти повторного використання, нові матеріали, економія енергії) обмінюються на регулярних зустрічах, наприклад, щоквартально. КСВ розглядається як частина операційної діяльності, а не як другорядна тема, а прогрес у досягненні

цілей сталого розвитку має бути частиною регулярних оновлень керівництва та внутрішньої звітності.

– Інтеграція КСВ з урахуванням ролі: Кожен відділ повинен розуміти свою роль у виконанні зобов'язань щодо КСВ. Наприклад, команда закупівель працює над тим, щоб залучити постачальників до екологічно відповідальних практик, тоді як команда маркетингу забезпечує, щоб комунікація відображала фактичні операційні досягнення.

– Внутрішні послы КСВ: Обрані співробітники представляють компанію на галузевих заходах та мережах, присвячених сталому розвитку (наприклад, семінари з питань сталого розвитку IFES). Це створює відчуття відповідальності за повідомлення КСВ всередині компанії та демонструє більш серйозне, організоване ставлення компанії до питань сталого розвитку.

Ми бачимо, що внутрішня узгодженість на практиці вимагає постійного підкріплення, при цьому КСВ вбудована в обов'язки співробітників, прийняття рішень та оцінку ефективності.

Фаза 2: Структурна інтеграція, у свою чергу, вбудовує КСВ в операції. Після того, як зобов'язання щодо КСВ чітко зрозумілі внутрішньо, вони повинні бути вбудовані в структури, процеси та процес прийняття рішень. У випадку Gulfcrafts компанія активно впроваджує принципи сталого розвитку на всіх своїх виробничих лініях, де її поточні дії щодо сталого розвитку включають:

– Модульні системи та інші інноваційні продукти, орієнтовані на сталий розвиток: Компанія проектує свої виставкові стенди з використанням високоякісних модульних алюмінієвих профілів, що дозволяє повторно використовувати та зменшувати відходи матеріалів під час кількох заходів, або створює індивідуальні інсталяції, надруковані на 3D-принтері, замість пінопласту з тих самих причин.

– Екологічно чисті матеріали: Компанія надає пріоритет переробленим та придатним для вторинної переробки друкарським матеріалам, переробленому картону, безпечним чорнилам та покриттям з низьким вмістом летких органічних сполук, щоб зменшити її екологічний слід.

– Енергоефективність: Світлодіодні системи освітлення та енергоефективне обладнання є стандартними на всіх виробничих лініях.

– Управління відходами: Відходи, металеві, дерев'яні та акрилові відходи систематично переробляються, а інноваційне програмне забезпечення використовується для оптимізації операційних процесів та зменшення непотрібних виробничих відходів.

– Місцеві джерела: Відповідно до концептуальної моделі КСВ-орієнтованої КІБ (представленої в розділі 1.3, рис. 1.2), компанія співпрацює з місцевими постачальниками, де це можливо, щоб мінімізувати викиди вуглецю, пов'язані з транспортуванням, та підтримувати місцеву громаду.

– Обізнаність співробітників: Команда Gulfcrafts регулярно проходить навчання з принципів сталого дизайну, стандартів охорони здоров'я та безпеки, а також екологічно свідомих методів виробництва.

– Постійне вдосконалення: Компанія постійно переглядає та оновлює свої процеси, щоб відповідати міжнародним стандартам сталого розвитку, включаючи ISO 9001:2015 (Управління якістю), ISO 14001:2015 (Екологічний менеджмент) та ISO 45001:2018 (Управління охороною праці та безпекою), дотримання та інтеграцію принципів циркулярної економіки.

– Добробут працівників: Gulfcrafts сприяє безпечному, інклюзивному та сприятливому робочому середовищу для своїх працівників, заохочуючи фізичне та психічне благополуччя, кар'єрний розвиток та баланс між роботою та особистим життям як частину наших довгострокових цілей сталого розвитку.

– Філософія сталого дизайну. Окрім екологічної ефективності, компанія відстоює думку, що продуманий дизайн сприяє добробуту людей та місць. З огляду на це, її брендинг простору, вивіски та рішення для орієнтування розробляються таким чином, щоб гармоніювати з навколишнім середовищем, сприяти інтуїтивній навігації та забезпечувати доступність, особливо для людей з інвалідністю, таким чином підтримуючи більш інклюзивні та свідомі простори.

Ми бачимо, що ці чітко визначені пункти є не абстрактною, а структурною КСВ, де кожне операційне рішення підкріплює обіцянку КСВ. Результати дослідження

показують, що це операційне вбудовування є критично важливим для узгодженості КСВ-СВІ, і без нього КСВ ризикує бути відірваною від фактичного досвіду бренду.

Беручи до уваги висновки з випадку Gulfcrafts, ми пропонуємо впровадження наступних практик:

- Інтеграція процесу проектування: Продукти повинні проходити оцінку сталого розвитку разом з технічними оглядами. Це включає оцінку матеріалів на предмет придатності до переробки, довговічності та впливу на навколишнє середовище. Таким чином, Gulfcrafts інтегрував сталий розвиток у свій процес проектування продукції, використовуючи високоякісний алюміній для модульних каркасів, забезпечуючи довговічність та придатність до переробки.

- Партнерські відносини з постачальниками: З постачальниками, які відповідають екологічним сертифікатам, слід укласти довгострокові угоди з періодичними аудитами для забезпечення відповідності.

- Ефективність виробництва: Інвестиції у виробничі технології та обладнання повинні зменшувати споживання енергії, відходи та викиди. Наприклад, верстати з ЧПК можна оптимізувати для різання панелей з мінімальними відходами.

- Відстеження циклічних активів: Компоненти та матеріали слід контролювати для вимірювання коефіцієнтів повторного використання та життєвих циклів. Наприклад, у випадку Aluvision, чий модульні профілі Gulfcrafts використовує разом зі своїми власними як офіційний посол компанії в регіоні GCC, кожен модульний компонент відстежується за допомогою серійних номерів або QR-кодів, що дозволяє Aluvision контролювати життєві цикли продукту та вимірювати коефіцієнти повторного використання в різних проектах.

- Документація для перевірки: Операційні процеси та показники КСВ повинні бути детально зафіксовані, щоб показники сталого розвитку можна було перевірити для сертифікації та інформації про клієнтів (наприклад, акредитація ISO або рейтинги сталого розвитку Better Stand).

Фаза 3: Зовнішня проєкція повідомляє ідентичність зовнішнім зацікавленим сторонам. На цьому етапі інтеграція КСВ в операційну діяльність створює основу для достовірної комунікації із зовнішнім світом. Gulfcrafts не позиціонує сталий розвиток

як маркетинговий інструмент; натомість цінності КСВ вбудовані в ціннісну пропозицію для клієнтів. Клієнти бачать КСВ у дії через інноваційні дизайни та продукти, орієнтовані на сталий розвиток, де сталий розвиток представлений як практична перевага, а не як моральна претензія. Це відображає актуальний вимір моделі КСВ-СВІ: КСВ формулюється таким чином, щоб резонувати з пріоритетами зацікавлених сторін. Для клієнтів Gulfcrafts у сфері B2B (організатори виставок та заходів, підрядники, корпоративні клієнти) КСВ має значення, оскільки вона відповідає зростаючим сучасним очікуванням щодо сталого розвитку. Однак ще один важливий момент, який слід зазначити в цьому контексті, полягає в тому, що досить часто, окрім підтримки принципів циркулярної економіки та сталого розвитку, інноваційні особливості таких продуктів також забезпечують більш креативний та акуратний дизайн, кращу якість та вищу точність виконання, а також загальне покращене відчуття та зовнішній вигляд.

На практиці, Фаза 3 вимагає послідовної інтеграції КСВ у всі комунікації бренду, активної участі в галузевих платформах, що підвищують довіру (наприклад, галузева співпраця Gulfcrafts, сертифікація сталого розвитку The Better Stand, участь у самітах та конференціях, а також постійне спілкування з місцевою та регіональною пресою), а також чіткого формулювання того, як КСВ приносить користь клієнту, чи то через економію коштів, переваги відповідності, покращення якості та стандартів, чи то через покращення репутації. Іншими словами, прогнозування полягає в тому, щоб зробити КСВ видимим для зацікавлених сторін таким чином, щоб підтримувати довіру. Такі дії повинні бути відображені в таких сферах:

- Презентації та пропозиції клієнтів: переваги КСВ виділяються в пропозиціях, але завжди підкріплюються даними та показниками ефективності продукту.

- Демонстрації, участь у виставках та на виставках: компанії повинні використовувати такі платформи, як EuroShop або IFES, щоб продемонструвати сталий розвиток у відчутні способи. Приклад Gulfcrafts тут ще більше виділяється, оскільки компанія використовує свою присутність на виставках для демонстрації модульних стендів, а також інших відповідних продуктів та технологій усередині свого стенду.

Сертифікації як докази: участь у галузевих системах сертифікації (наприклад, The Better Stand та ISO) створює визнання та довіру з боку третіх сторін.

- КСВ у цифровій комунікації: інтеграція КСВ має бути помітною у тематичних дослідженнях, контенті веб-сайтів та соціальних мережах, завжди спираючись на реальні результати.

- Навчання клієнтів: команди з продажу повинні допомагати клієнтам зрозуміти, як вибір продукту, орієнтованого на КСВ, підтримує їхні власні цілі сталого розвитку, та спрямовувати їх до більш сталих варіантів, якщо це можливо. Наприклад, команди з продажу та розвитку бізнесу пояснюють, як використання рішень Gulfcrafts для стійких модульних стендів підтримує цілі сталого розвитку організаторів, їхніх клієнтів та учасників, узгоджуючи КСВ бренду з потребами клієнтів.

Фаза 4: Оцінка та адаптація означає підтримку актуальності та довіри. Зобов'язання щодо КСВ не є статичними; вони повинні змінюватися відповідно до очікувань зацікавлених сторін, ринкових умов та правил. Для Gulfcrafts оцінка включає відстеження ключових показників, таких як коефіцієнт повторного використання модульних компонентів у проектах, споживання енергії у виробництві, втрати матеріалів, відгуки клієнтів щодо показників сталого розвитку тощо, а регулярна оцінка дозволяє компанії адаптувати дизайн та процеси. Наприклад, якщо нове екологічне законодавство в регіоні GCC запроваджує суворіші вимоги щодо використання матеріалів, Gulfcrafts може відповідно оновити свою політику ланцюга постачання, зберігаючи свою КСВ-СВІ актуальною та достовірною. Це відображає аспект узгодженості з часом: регулярний перегляд запобігає застаріванню або відриву зобов'язань щодо КСВ від реальності.

Більш структуровано цей етап вимагає таких дій:

- Встановлення вимірюваних ключових показників ефективності (KPI): Метрики повинні відстежувати екологічну ефективність, цілісність бренду, залучення зацікавлених сторін та ринкові результати.

- Регулярна звітність: Щорічні або піврічні звіти про сталий розвиток, навіть якщо вони добровільні, зміцнюють прозорість. Хоча це не вимагається нормативними

актами, рекомендується внутрішній звіт, що підсумовує екологічну ефективність, відгуки клієнтів щодо КСВ та покращення дизайну.

– Зворотній зв'язок із зацікавленими сторонами: Оцінки після проекту повинні включати відгуки клієнтів щодо показників сталого розвитку, а також враховувати будь-які відповідні відгуки інших зацікавлених сторін, таких як мережева спільнота, неурядові організації тощо.

– Міжфункціональні оглядові зустрічі: Показники сталого розвитку слід обговорювати на рівні керівництва принаймні щорічно, щоб прийняти рішення про стратегічні оновлення, наприклад, де потрібні нові інвестиції (наприклад, матеріали, дослідження та розробки, ланцюг постачання).

– Бенчмаркінг з конкурентами: Відстеження галузевих стандартів та діяльності конкурентів у сфері КСВ допомагає підтримувати диференціацію та гарантувати, що компанія залишається диференційованою та авторитетною.

Важливо пам'ятати, що оцінка та адаптація на практиці є безперервними циклами, що повертаються до фаз 1–3, і вимагають постійного вимірювання та адаптації, щоб залишатися авторитетною та конкурентоспроможною, зберігаючи при цьому актуальність та стратегічну узгодженість КСВ. Дослідження випадку Gulfcrafts підтвердило, що ця чотириетапна дорожня карта працює на практиці: її ідентичність, що керується КСВ, залишається авторитетною, оскільки вона систематично узгоджується з дизайном продукту, операційними рішеннями, комунікацією з клієнтами та постійним переглядом. Ці елементи безпосередньо відображають виміри ефективності ідентичності: диференціація (унікальний модульний підхід), узгодженість (єдині повідомлення про сталий розвиток), автентичність (вбудована в операції) та релевантність (задоволення потреб клієнтів, що постійно змінюються).

3.2. Стратегічна інтеграція КСВ-орієнтованої корпоративної ідентичності бренду в межах організації

Практичні рекомендації, викладені в цьому розділі, ґрунтуються на концептуальних основах тривимірної екосистемої моделі КІБ, яка концептуалізує КІБ

як поведінковий конструкт, стратегічний інструмент та динамічний процес. Розгляд КСВ-орієнтованої КІБ, крізь ці три взаємопов'язані виміри гарантує, що впровадження не обмежується поверхневими комунікаціями чи ізольованими проектами КСВ, а натомість пронизує культуру організації, прийняття стратегічних рішень та адаптивні можливості. Вимір поведінкового конструкту відображається в акценті на відданості керівництва, залученості співробітників та цінностях, орієнтованих на зацікавлені сторони, які формують повсякденні дії та взаємодію. Вимір стратегічного інструменту лежить в основі дорожньої карти, операційної інтеграції та діяльності з побудови партнерських відносин, описаних у розділі, позиціонуючи КСВ-СВІ як важіль для конкурентної переваги, диференціації ринку та впливу на галузь. Нарешті, вимір динамічного процесу вбудований у механізми моніторингу, адаптивного управління та поновлення зобов'язань щодо КСВ, забезпечуючи стійкість та актуальність ідентичності бренду з часом. Узгоджуючи кожен розділ цього розділу з одним або кількома вимірами моделі, представлені тут рекомендації ґрунтуються на цілісній, теоретично обґрунтованій структурі, що дозволяє їх застосування в різних організаційних контекстах та галузевих середовищах, зберігаючи при цьому цілісність та автентичність ідентичності бренду, керованого КСВ.

Лідерство як основа впровадження ідентичності корпоративного бренду, керованого КСВ. Лідерство формує центральну вісь будь-якої ефективної ідентичності корпоративного бренду, керованого КСВ. Хоча організаційні структури, операційні системи та комунікаційні стратегії є необхідними компонентами впровадження, вони отримують узгодженість, пріоритет та довіру від дій керівництва. Стратегічне вбудовування КСВ в КІБ не є автоматичним процесом і вимагає постійного підкріплення з боку осіб, які приймають рішення, які задають тон, розподіляють ресурси та втілюють цінності, які, на їхню думку, організація має проектувати.

Центральна роль лідерства не дивує, оскільки автентичність та послідовність, два з чотирьох вимірів ефективності ідентичності КСВ-КІБ, сильно залежать від видимої відданості керівництва. Автентичність посилюється, коли керівництво

узгоджує корпоративні заяви з відчутними інвестиційними та операційними рішеннями, тоді як послідовність посилюється, коли ті самі цінності відображаються в політиці, розподілі ресурсів та публічному позиціонуванні з часом. Без керівництва, яке виступає інтегруючим механізмом, КСВ може легко стати ізольованою ініціативою, відірваною від стратегічної траєкторії компанії та вразливою до затьмарення короткостроковим бізнес-тиском.

На практиці керівництво повинно розглядати КСВ не як необов'язковий чи додатковий вимір, а як стратегічну орієнтацію, яка формує корпоративну ідентичність на всіх рівнях. Це починається з формулювання чіткого бачення. Керівники повинні визначити, як КСВ інтегрується в довгострокове позиціонування бренду, і, що ще важливіше, як вона формує конкурентну логіку бізнесу. На ринках, де характеристики сталого розвитку все більше впливають на рішення щодо закупівель, уподобання ланцюга поставок та сприйняття інвесторів, керівництво повинно розглядати КСВ як важіль конкурентоспроможності та репутації.

Окрім встановлення бачення, керівництво закріплює КСВ, вбудовуючи її в управління. Пріоритети КСВ повинні бути відображені в циклах корпоративного планування, нагляді на рівні виконавчого керівництва та моніторингу ефективності. У зрілих організаціях, орієнтованих на КСВ, нагляд за сталим розвитком інтегрований на рівні ради директорів або в комітетах вищого керівництва, що забезпечує оцінку цілей КСВ разом з фінансовими та операційними показниками. Така інтеграція сигналізує внутрішнім командам, що КСВ не є дискреційною діяльністю, що підлягає коливанням бюджету, а стабільним та стратегічним аспектом бізнес-моделі.

Публічна роль керівництва є не менш важливою. Лідери виступають видимими послами зобов'язань компанії щодо КСВ на галузевих заходах, торгових ярмарках та в глобальних мережах. Їхня участь в обговореннях сталого розвитку додає бренду довіри, особливо в контексті B2B, де репутація часто оцінюється через мережі та професійні асоціації. Залучення публічного керівництва також демонструє, що зобов'язання щодо КСВ не обмежуються внутрішніми документами, а активно відстоюються у зовнішніх відносинах компанії.

Випадок *Gulfcrafts* ілюструє цю динаміку, де виконавче керівництво послідовно позиціонує сталий розвиток як визначальну характеристику пропозиції компанії. Керівництво спрямовувало інвестиції в ініціативи з досліджень та розробок, які виводять на ринок нові стійкі продукти або функції, покращують довговічність, адаптивність та перероблюваність їхніх пропозицій, узгоджуючи фінансові ресурси з цілями КСВ. Ці рішення підсилюють уявлення про те, що зобов'язання *Gulfcraft* щодо КСВ ґрунтуються на операційній практиці, а не на символічних заявах. Більше того, керівництво компанії активно бере участь у міжнародних галузевих самітах та конференціях, де воно сприяє обговоренню стійких та розумних принципів проектування та виробництва. Ця участь зміцнює його позицію як відповідального гравця, який формує галузеві норми.

Залучення зацікавлених сторін як основний механізм КСВ-орієнтованої КІБ. Хоча керівництво забезпечує стратегічний напрямок та розподіляє ресурси, фактична довіра до зобов'язань щодо КСВ постійно підтверджується у взаємодії між компанією та її зацікавленими сторонами. У впровадженні ідентичності корпоративного бренду, керованої КСВ, залучення зацікавлених сторін функціонує як каталізатор, так і механізм підтримки, і є активними учасниками формування, оцінки та підтримки ідентичності з часом.

Термін «зацікавлена сторона» став основоположним у сучасній теорії менеджменту, особливо в обговореннях КСВ та ідентичності корпоративного бренду. У широкому сенсі, зацікавлені сторони – це «будь-яка група або особа, яка може впливати або зазнає впливу від досягнення цілей організації» [97, с. 46]. Це основоположне визначення, хоча й навмисно широке, відображає основну ідею про те, що компанії не існують ізольовано, а вбудовані в мережу економічних, соціальних та інституційних відносин.

Подальші академічні внески вдосконалили цю концепцію до структурованих типологій. Мітчелл та ін. [174] запропонували одну з найвпливовіших класифікацій зацікавлених сторін, що ґрунтується на трьох ключових атрибутах: влада (здатність впливати на компанію), легітимність (сприйнята доречність відносин зацікавленої сторони з компанією) та терміновість (ступінь, до якої претензії зацікавлених сторін

потребують негайної уваги). Ця динамічна модель допомагає практикам пріоритетизувати стратегії взаємодії на основі важливості різних учасників.

З практичної точки зору, категорії зацікавлених сторін часто групуються у внутрішні та зовнішні сфери. Внутрішні зацікавлені сторони включають працівників, менеджерів та акціонерів. Ця група безпосередньо залучена до діяльності та управління компанією. Зовнішні зацікавлені сторони включають клієнтів, постачальників, регуляторні органи, неурядові організації, галузеві асоціації, громади та ЗМІ, тобто групи, які впливають на компанію або перебувають під її впливом з-за меж її організаційних меж. У контексті B2B, де керована КСВ клієнтська бізнес-ініціатива стає операційно критичною, зовнішні зацікавлені сторони, такі як бізнес-клієнти, партнери та галузеві мережі, часто відіграють вирішальну роль.

У дискурсі КСВ особливе значення має окремий рівень сторонніх зацікавлених сторін: суспільні зацікавлені сторони, включаючи неурядові організації, правозахисні групи, академічні установи та майбутні покоління. Ці групи можуть не бути пов'язані з комерційними операціями, але мають значний нормативний та репутаційний вплив. Їхні очікування часто формують ширшу легітимність корпоративних дій, особливо коли йдеться про сталий розвиток або етичне управління.

Взаємодія з цим багатогранним ландшафтом зацікавлених сторін є важливою для фірм, які прагнуть створити та підтримувати ідентичність корпоративного бренду, керовану КСВ. Як було зазначено в попередніх розділах цієї роботи, взаємодія із зацікавленими сторонами є операційною вимогою, а ідентичність, заснована на КСВ, процвітає завдяки постійному перекалібруванню та зворотному зв'язку від тих, кому вона прагне служити, на кого впливає або кого представляє.

Теоретична робота в Розділі 1 цієї дисертації наголошувала на релевантності, яку ми пізніше визначили як один із чотирьох вимірів ефективності ідентичності, як особливо чутливу до динаміки взаємодії із зацікавленими сторонами. Ідентичність залишається актуальною лише тоді, коли вона продовжує резонувати з мінливими пріоритетами клієнтів, партнерів, співробітників, інвесторів, регуляторів та громад.

На практиці ефективна взаємодія із зацікавленими сторонами в КСВ-СВІ не обмежується формальними процесами консультацій. Вона вбудована в постійну

двосторонню взаємодію. Для компаній B2B клієнти все частіше очікують не лише продуктів та послуг, але й відповідності їхнім власним цілям КСВ. Організатори заходів, архітектори та підрядники часто працюють у рамках сталого розвитку, що диктуються спонсорами або галузевими нормами. Коли постачальники можуть продемонструвати інтеграцію КСВ, яка підтримує ці рамки, взаємодія стає конкурентною перевагою.

Випадок Gulfcrafts знову ж таки є чітким доказом цього. Вони вивели на ринок і стали амбасадорами модульної системи Aluvision, розробленої для зменшення відходів та забезпечення багаторазового використання, що безпосередньо відповідає цілям КСВ організаторів виставок та кінцевих клієнтів. Компанія залучає зацікавлені сторони, представляючи не лише технічні характеристики своєї системи, але й вимірювані екологічні переваги, такі як зменшення використання матеріалів та ефективність транспортування. Ця взаємодія не є суто рекламною та включає спільні обговорення під час планування проекту для адаптації рішень до цілей сталого розвитку кожного клієнта, і цей процес позиціонує Gulfcrafts як партнера у досягненні спільних результатів КСВ.

Взаємодія із зацікавленими сторонами також поширюється на внутрішню сферу. Працівникам, як основним носіям бренду, потрібні можливості зробити свій внесок у наратив КСВ. В умовах успішного впровадження компанії створюють внутрішні канали, починаючи від сесій зворотного зв'язку і закінчуючи міжвідомчими проектами сталого розвитку, які дозволяють співробітникам формувати ініціативи КСВ. Це поглиблює внутрішню згоду та створює більш автентичне зовнішнє вираження бренду.

Взаємодія із зацікавленими сторонами галузі є ще одним важливим виміром. Беручи участь в асоціаціях, схемах сертифікації та мережах співпраці, компанії зміцнюють як власну ідентичність КСВ, так і колективну довіру до галузі. Такі платформи, як мережа Better Stand, пропонують структуровану взаємодію, об'єднуючи постачальників, які прагнуть сталого розвитку у виставковому дизайні. Членство в таких мережах не лише надає доступ до клієнтів, які шукають

сертифікованих постачальників, але й сигналізує галузевим колегам про готовність нести відповідальність за спільні стандарти.

Не слід ігнорувати взаємодію з регуляторними та політичними зацікавленими сторонами. Оскільки правила сталого розвитку стають все більш інтегрованими в торговельні та закупівельні системи, компанії отримують вигоду від ранньої взаємодії з політиками та органами, що встановлюють стандарти. Це гарантує, що ініціативи КСВ відповідають новим вимогам, і дозволяє компаніям позиціонувати себе як учасників політичного діалогу, що ще більше зміцнює легітимність бренду.

У ширшому сенсі, залучення зацікавлених сторін до КСВ-орієнтованої КІБ слід розуміти як безперервний процес спільного створення, узгодження та підзвітності. Це не просто механізм просування існуючих ініціатив, а структурний процес, за допомогою якого компанія підтримує автентичність, актуальність та конкурентну силу ідентичності свого бренду. Практика Gulfcrafts тісної співпраці з клієнтами щодо вимог сталого розвитку в поєднанні з її участю в галузевих мережах ілюструє, як постійна взаємодія підтримує довіру до ідентичності. Там, де залучення зацікавлених сторін є систематичним та щирим КСВ-орієнтованої КІБ, стає стійкою, здатною адаптуватися до змінних очікувань, не втрачаючи своєї цілісності. Там, де залученість є поверхневою або епізодичною, зобов'язання щодо КСВ ризикують сприйматися як показові, що підриває як цінність бренду, так і конкурентні позиції.

Впровадження корпоративної комунікації, орієнтованої на КСВ, в організаційну культуру та процеси. Ефективне впровадження КСВ-орієнтованої КІБ починається не із зовнішніх кампаній чи партнерств на галузевому рівні, а з внутрішньої архітектури організації. Ідентичність, що ґрунтується на відповідальних принципах, не може бути стійкою, якщо базова культура, системи комунікації та операційні процеси не відповідають її цінностям. Тому інтеграцію КСВ у корпоративну ідентичність слід розглядати як безперервний культурний процес, який формує те, як співробітники розуміють бренд, як керівники приймають рішення та як щоденна діяльність підкріплює зобов'язання компанії.

Внутрішня комунікація діє як кровоносна система корпоративної комунікації, заснованої на КСВ. Вона передає цінності, мету та пріоритети бренду по всій

організації, гарантуючи, що кожен співробітник, незалежно від ролі чи географічного розташування, розуміє «чому» стоять за діями компанії. Ефективні системи виходять за рамки меморандумів «зверху вниз», щоб створити канали для двостороннього діалогу, дозволяючи персоналу ставити запитання, пропонувати ідеї та ділитися відгуками про ініціативи КСВ. У цьому сенсі комунікація стає не лише інформативною, але й партисипативною, сприяючи відчуттю спільної відповідальності за ідентичність бренду.

Цифрові платформи, такі як інтранет-хаби, внутрішні соціальні мережі або простори для спільних проєктів, можна використовувати для обміну історіями успіху, висвітлення внеску співробітників у сталий розвиток та звітування про прогрес у досягненні цілей КСВ. Регулярні оновлення від керівництва, доповнені спілкуванням між колегами та міжвідомчим обміном знаннями, допомагають запобігти сприйняттю КСВ як «побічного проєкту», а натомість позиціонувати її як основну операційну логіку. Мета полягає в тому, щоб зробити ідентичність, що керується КСВ, видимою та відчутною у повсякденній мові та символах робочого місця.

Водночас, навіть найпереконливіше бачення КСВ не матеріалізується, якщо співробітники не матимуть навичок або впевненості, щоб втілити його в життя. Тому навчання служить мостом між ідентичністю та практикою, надаючи персоналу компетенціями, необхідними для застосування принципів КСВ у їхньому конкретному функціональному контексті. Це може включати технічну підготовку, наприклад, з вибору екологічно чистих матеріалів для дизайнерів продуктів, або стратегічні навички, такі як ведення переговорів із зацікавленими сторонами та оцінка впливу для команд, що працюють з клієнтами.

Розвиток потенціалу також передбачає підвищення обізнаності про те, як принципи КСВ пов'язані з ширшими ринковими та суспільними тенденціями. Семінари з таких тем, як моделі циркулярної економіки, екологічно та соціально сталий дизайн або інклюзивне надання послуг, можуть допомогти працівникам зрозуміти конкурентні та репутаційні переваги впровадження відповідальності в їхню роботу. Мета полягає в тому, щоб сформувати не лише технічну експертизу, а й спільну грамотність щодо ролі компанії як відповідального гравця у своїй галузі.

Сприяючи міжфункціональним тренінгам, компанії можуть заохочувати міждисциплінарне мислення, яке часто є важливим для інтеграції КСВ. Дизайнер, який навчається у менеджера ланцюга поставок про ризики постачання матеріалів, або спеціаліст з маркетингу, який отримує знання від інженерів про вплив життєвого циклу продукту, зміцнює як якість виконання КСВ, так і єдність КІБ.

Впровадження КСВ у корпоративні процеси вимагає узгодження формальних структур винагороди організації із її заявленими цінностями. Коли показники ефективності, критерії просування по службі та системи визнання надають пріоритет лише короткостроковим фінансовим результатам, працівники навряд чи інвестуватимуть час або креативність у довгострокові цілі КСВ. Тому системи стимулювання повинні інтегрувати ключові показники ефективності, пов'язані з КСВ, разом із традиційними комерційними цілями. Це може включати такі показники, як скорочення виробничих відходів, успішне впровадження екологічно чистих характеристик продукту або позитивні відгуки зацікавлених сторін щодо етичних практик. Публічне визнання досягнень (через нагороди, внутрішню рекламу або номінації колег) підсилює повідомлення про те, що КСВ є цінною та винагороджуваною частиною ефективності.

Важливо, що узгодження ефективності також має захищати від символізму. Винагороди повинні бути пов'язані з вимірюваними результатами та справжнім внеском, а не символічними жестами. Наприклад, керівник проекту, який координує переробку ланцюга поставок для збільшення використання матеріалів, що підлягають переробці, забезпечує відчутний вплив КСВ, який безпосередньо підтримує наратив ідентичності бренду. Узгодження таких результатів з оцінками ефективності гарантує, що ідентичність буде підкріплена не лише риторично, а й структурно.

Коли комунікація, навчання та стимули на місці, вони разом створюють умови для переходу КСВ від абстрактних зобов'язань до конкретних дизайнерських та операційних рішень. Працівники, які розуміють ідентичність бренду, володіють відповідними навичками та мотивовані узгодженими стимулами, набагато частіше впроваджують інновації таким чином, щоб вони відображали пріоритети КСВ.

Ця культурна основа природно перетікає у фазу розробки продуктів та послуг, де принципи сталого розвитку можуть бути впроваджені з найперших етапів проектування. На нашу думку, важливо детально описати конкретні операційні рамки, такі як принципи сталого дизайну та цикли гнучкого управління, які дозволяють компаніям систематично перетворювати цінності бренду, засновані на КСВ, на відчутні пропозиції. Роблячи це, вони не тільки покращують екологічні та соціальні показники, але й зміцнюють автентичність, довіру та конкурентні переваги своєї корпоративної ідентичності бренду.

За наявності цих культурних та процедурних основ організація готова впроваджувати принципи КСВ безпосередньо в операційну основу створення цінності. Наступний крок — забезпечити, щоб розробка продуктів та послуг, а також ширші виробничі процеси послідовно відображали зобов'язання, виражені в корпоративній ідентичності бренду. Це вимагає не лише впровадження принципів дизайну, орієнтованого на сталий розвиток, з найперших етапів концептуалізації, але й застосування гнучких, ітеративних підходів до управління, які забезпечують відповідність інновацій очікуванням зацікавлених сторін, що змінюються. Поєднуючи стратегічну ідентичність із щоденними операційними рішеннями, компанії можуть вийти за межі абстрактних декларацій до послідовної практики, в якій кожен продукт, послуга та процес стають живим втіленням їхнього бренду, орієнтованого на КСВ.

Сталий дизайн та виробництво як основа ідентичності корпоративного бренду, орієнтованого на КСВ. У виробничих галузях справді сталий корпоративний менталітет починається ще до ввімкнення першої машини та задовго до замовлення будь-якої сировини [259]. Він починається на найпершій концептуальній стадії — моменті уявлення про продукт. На цій ранній стадії проектування беруться найрішучіші та найвпливовіші зобов'язання щодо сталого розвитку, і саме тут компанії або вбудовують КСВ у ДНК своїх продуктів, або дозволяють їй залишатися післявиробничою думкою. З точки зору КСВ, ця орієнтація на дизайн, в першу чергу, гарантує, що сталий розвиток не просто повідомляється у корпоративних звітах, а фізично втілюється в самих продуктах.

Наприклад, компанія Aluvision, відома своїми модульними системами для виставок та архітектури, пропонує переконливий приклад того, як сталий розвиток може бути впроваджений з самого першого ескізу дизайну. Розробляючи алюмінієві рами для модульності, багаторазового використання, розбирання та довговічності, компанія гарантує, що її екологічні заяви є невід'ємно перевіреними. Такий підхід, орієнтований на дизайн, підтримує не лише операційну стійкість, але й посилює автентичність бренду – ключовий фактор як у побудові довіри B2B, так і в позиціонуванні на міжнародному ринку.

Щоб допомогти учасникам галузі впровадити сталий розвиток у свої процеси дизайну, ми визначаємо два основні виміри: екологічний та соціальний, кожен з яких складається з фундаментальних принципів, які, будучи інтегрованими, призводять до продуктів та виробничих процесів, які є одночасно відповідальними та конкурентоспроможними. На рис. 3.2 показано основні характеристики сталого дизайну, деякі з назв яких запозичені з робіт відомої активістки циркулярного дизайну Лейли Акароглу (н.д.).



Рис. 3.2. Принципи сталого проектування та виробництва

Джерело: Розроблено автором на основі Акароглу (н.д.) та її власного дослідження

Управління продуктом забезпечує відповідальність за весь життєвий цикл продукту, від постачання матеріалів до утилізації після закінчення терміну служби. Перероблюваність та повторне використання є основою циклічної моделі виробництва, що означає проектування для легкого розділення матеріалів, використання мономатеріалів, де це можливо, та забезпечення можливості повторного складання продуктів для нового використання, що зменшує кількість відходів та максимізує цінність ресурсів. Переробка та ремонтпридатність дозволяють повертати, відновлювати та вводити продукти в експлуатацію, уникаючи передчасної утилізації. Дематеріалізація та модульність вирішують питання «скільки достатньо» у використанні матеріалів та конфігурації. Як ми вже обговорювали в Розділі 2.2, модульні структури не тільки зменшують використання ресурсів, але й продовжують термін служби продукту, дозволяючи замінювати або модернізувати окремі компоненти, а не викидати всю систему. Довговічність та ефективність йдуть рука об руку, оскільки проектування продуктів, які служать десятиліттями, споживаючи менше ресурсів як у виробництві, так і в експлуатації, покращує як зменшення впливу на навколишнє середовище, так і репутацію бренду. Нарешті, розбирання замикає цикл життєвого циклу продукту, гарантуючи, що після закінчення терміну служби матеріали можна розділити без спеціалізованих інструментів або руйнівних процесів.

У свою чергу, соціальний вимір підтримує проектування для людського та системного благополуччя, оскільки сталий розвиток стосується не лише екологічної ефективності та охоплює соціальні та системні наслідки дизайну. Цей другий вимір гарантує, що продукти сприяють рівності, інклюзивності та культурній актуальності поряд з екологічною відповідальністю. Системні зміни означають проектування не лише для безпосереднього використання продукту, але й для його ролі в трансформації галузі до сталих норм. Рівність забезпечує справедливе ставлення по всьому ланцюжку поставок, від постачання матеріалів до трудових практик, гарантуючи, що сталий розвиток не відбувається за рахунок соціальної справедливості.

Вплив позиціонує продукти як інструменти для натхнення сталої поведінки, чи то шляхом підвищення видимості екологічно чистого вибору, чи то шляхом впливу на політику закупівель клієнтів та партнерів. Естетична цінність збільшує довговічність та бажаність продукту. Оскільки такі продукти менш схильні до передчасного викидання, опосередковано зменшуючи вплив на навколишнє середовище. Інклюзивність забезпечує доступність та зручність використання всупереч культурним, фізичним та соціально-економічним кордонам.

Впровадження сталого дизайну та виробництва як рушійної сили корпоративної ідентичності бренду. Впровадження сталого розвитку в процеси проектування та виробництва є стратегічним імперативом, який може посилити та диференціювати корпоративну ідентичність компанії. Операційний шлях до сталого виробництва за своєю суттю є багатовимірним, охоплюючи екологічну відповідальність, соціальну відповідальність та економічну доцільність. При цілеспрямованому виконанні кожен етап цього шляху може зміцнити конкретні виміри КІБ, гарантуючи, що зобов'язання щодо сталого розвитку не сприйматимуться як поверхневі, а як невід'ємна частина основної ідентичності бренду. У зв'язку з цим ми можемо окреслити наступний операційний процес.

Процес починається зі стратегічного брифінгу щодо сталого розвитку, фази високого рівня, де керівництво визначає довгострокове бачення сталого розвитку відповідно до мети бренду компанії. Тут цілі сталого розвитку чітко пов'язані зі Стратегічним наміром – загальними амбіціями бренду та довгостроковим позиціонуванням. Наприклад, компанії, які інтегрують сталий розвиток у свою стратегічну дорожню карту з самого початку, можуть сигналізувати зацікавленим сторонам, що екологічна відповідальність – це не реактивний захід відповідності, а перспективний конкурентний стовп. Узгоджуючи стратегію сталого розвитку з основними цінностями бренду на цьому найпершому етапі, організація закладає основу для автентичності та узгодженості в наступних діях.

Після цього етап розробки концепції з принципами сталого розвитку перетворює стратегічні прагнення на відчутні концепції продукту. Саме тут такі принципи, як модульність, можливість повторного використання, переробка та

дематеріалізація, вбудовуються в креслення продукту, гарантуючи, що екологічні та соціальні міркування є невід'ємною частиною дизайну. Зв'язок із символічним представленням та диференціацією очевидний: продукти, що втілюють принципи сталого дизайну, візуально та функціонально передають зобов'язання бренду, створюючи особливі ціннісні пропозиції. Наприклад, модульний виставковий стенд, який можна повністю переналаштувати для проведення кількох заходів, стає фізичним проявом етосу сталого розвитку бренду.

Наступний етап, вибір постачальника та матеріалів, переходить від ідеї до узгодження ресурсів. Тут команди закупівель оцінюють постачальників не лише за вартістю та якістю, але й за екологічними сертифікатами, трудовими практиками та відповідністю цінностям КСВ компанії. Цей процес зміцнює організаційну культуру та автентичність, оскільки демонструє, що зобов'язання щодо сталого розвитку послідовно дотримуються по всьому ланцюжку створення вартості. Працюючи з партнерами, які поділяють її етичні та екологічні пріоритети, компанія гарантує, що її мережа поставок стає продовженням ідентичності її бренду, підвищуючи довіру та стійкість до репутаційних ризиків.

Створення прототипів та тестування життєвого циклу дозволяють перевірити як характеристики продукту, так і його вплив на навколишнє середовище перед повномасштабним виробництвом. Цей етап безпосередньо пов'язаний з послідовністю бренду та довірою зацікавлених сторін. Бренд, який інвестує в достатнє тестування, включаючи вимірювання довговічності, ремонтпридатності та впливу на навколишнє середовище, сигналізує клієнтам, регуляторним органам та галузевій мережі, що заяви про сталий розвиток підтверджені доказами, а не риторикою. Здатність демонструвати переваги життєвого циклу зміцнює довіру зацікавлених сторін та зменшує ризики звинувачень у грінвошингу.

Етап виробництва з інтегрованим контролем втілює принципи проектування та стандарти якості, встановлені раніше. Вбудовуючи показники сталого розвитку в моніторинг виробництва, такі як енергоефективність, мінімізація відходів та відповідальне використання води, компанія посилює внутрішню узгодженість та поведінку. Працівники всіх рівнів розглядають сталий розвиток не як маркетинговий

нарратив, а як щоденну операційну реальність, вбудовану в робочий процес, розподіл ресурсів та показники ефективності.

Після завершення виробництва аудити якості та сталого розвитку перевіряють відповідність як технічним, так і КСВ стандартам. Цей етап зміцнює сприйняту автентичність та управління, оскільки незалежні аудити або прозорі механізми звітності забезпечують зовнішнє підтвердження заяв компанії. Чи то через сертифікації третіх сторін (наприклад, ISO 14001), чи через платформи добровільного розкриття інформації, цей підхід, заснований на доказах, зміцнює репутацію бренду як відповідального та прозорого гравця ринку.

Етап впровадження та розповіді історій бренду пов'язує результати виробництва з ринковими комунікаціями. Тут атрибути сталого розвитку інтегруються в маркетингові нарративи, презентації на виставках та взаємодію з клієнтами. Це посилює комунікацію та релевантність, показуючи, як елементи сталого дизайну відповідають як екологічним, так і конкретним потребам клієнта. Розповідь історій перетворює сталий розвиток з абстрактної цінності на зручну для клієнта вигоду, поглиблюючи емоційну залученість та конкурентну диференціацію. Перспективна стратегія сталого розвитку також вимагає планування управління кінцевим терміном служби, забезпечуючи можливість відповідального розбирання, переробки або повторного використання продуктів. Беручи на себе відповідальність за повний життєвий цикл продукту, компанія зміцнює інтеграцію КСВ та спадщину бренду, демонструючи, що її відповідальність не закінчується в момент продажу. Цей етап також служить відчутним проявом довгострокової відданості бренду, пов'язуючи поточні дії з майбутніми екологічними та соціальними результатами.

Нарешті, постійний зворотний зв'язок та цикл інновацій гарантують, що сталий розвиток не є статичним, а розвивається разом з очікуваннями ринку, технологічним прогресом та змінами в нормативних актах. Збираючи відгуки від клієнтів, постачальників, співробітників та інших зацікавлених сторін, компанія може визначити можливості для покращення дизайну, операційної ефективності та підвищення ефективності КСВ. Ця динамічна адаптивність відображає динамічні

можливості та залучення зацікавлених сторін, позиціонуючи бренд як організацію, що навчається, здатну передбачати та реагувати на нові виклики.

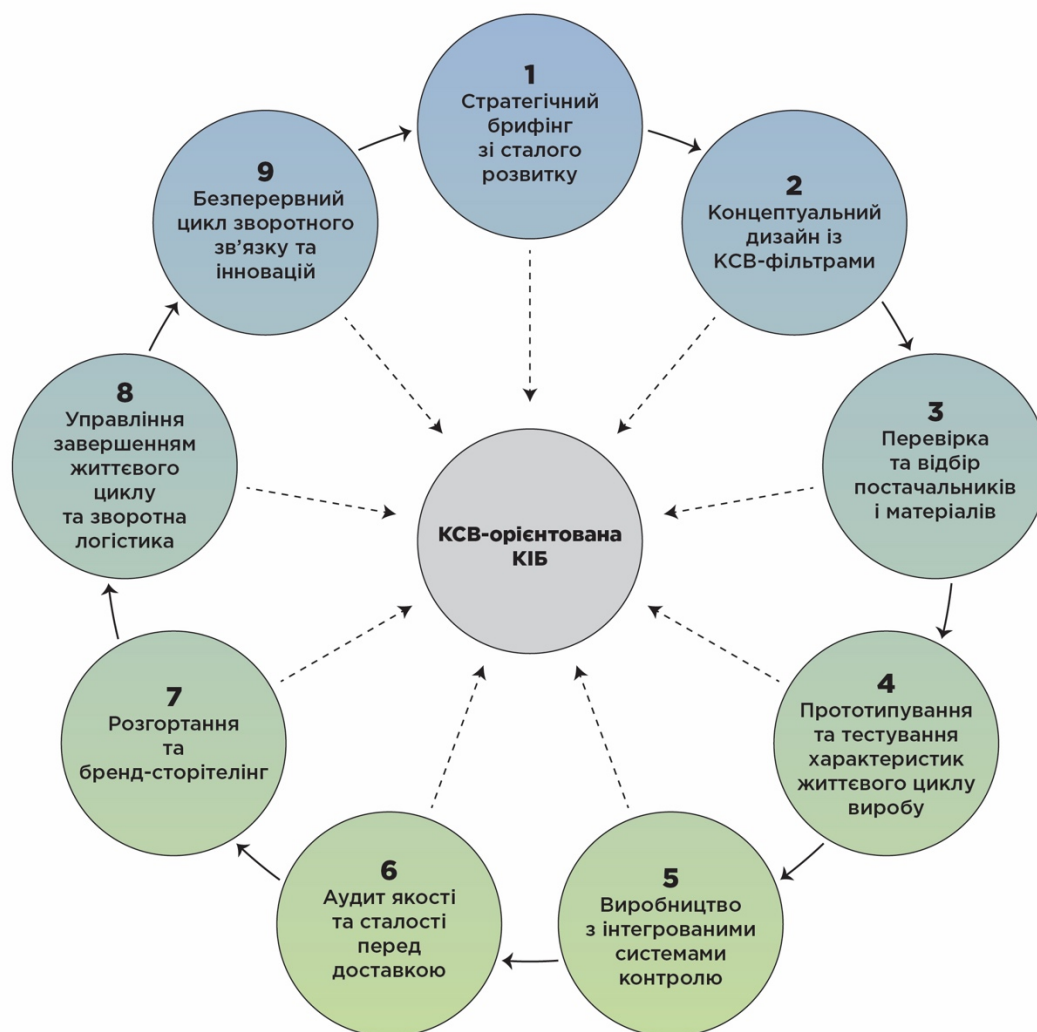


Рис. 3.3. Процес операціоналізації сталого дизайну та виробництва в контексті КСВ-орієнтованої КІБ

Джерело: Розроблено автором на основі власного дослідження

У сукупності цей операційний потік (рис. 3.3.) зміцнює всі п'ять основних компонентів корпоративної ідентичності бренду: стратегічний намір, символічне представлення, організаційну культуру, комунікацію та поведінку, а також сприйняту автентичність та узгодженість. У таблиці 3.3 підсумовано зв'язки між сталим дизайном та операційним потоком виробництва, а також найважливіші елементи корпоративної ідентичності бренду.

Таблиця 3.3.

Сталий дизайн і виробництво — зв'язок із КІБ

Крок	Дія	Інструменти/Метрики	Елемент КІБ
1	2	3	4
1. Стратегічний брифінг зі сталого розвитку	Керівництво визначає цілі сталого розвитку, що узгоджуються із зобов'язаннями КІБ та КСВ, і виконує бриф-розробку сталого розвитку, який уточнює його особливості.	Політика КСВ, пріоритети зацікавлених сторін, нормативні вимоги, галузеві стандарти.	Стратегічний намір
2. Концептцальний дизайн з принципами КСВ	Рання концепція фільтрується крізь призму сталого розвитку (екологічні та соціальні принципи).	Контрольні списки життєвого циклу, оцінки перероблюваності та ремонтпридатності, оцінки доцільності модульності.	Символічне представлення та диференціація
3. Перевірка постачальників та матеріалів	Команди закупівель застосовують принципи сталого розвитку під час вибору постачальників та матеріалів, і кожне рішення щодо постачання стає точкою дотику цінності бренду.	Сертифіковані джерела, низьковуглецеві матеріали, компоненти, що підлягають переробці або повторному використанню. Соціальні аспекти: етичні трудові практики, різноманітність бази постачальників.	Організаційна культура та автентичність
4. Прототипування та тестування продуктивності життєвого циклу	Створювання прототипів, що імітують реальне використання, розбирання, відновлення та ремонт. Залучення внутрішніх команд, клієнтів та кінцевих користувачів до тестування, щоб забезпечити досягнення як екологічних, так і соціальних цілей.	Цикли довговічності, легкість обслуговування, наявність запасних частин, відсоток придатності до переробки.	Узгодженість бренду та довіра зацікавлених сторін
5. Виробництво з інтегрованим контролем	Впровадити критерії сталого розвитку в стандартні операційні процедури виробництва.	Бережливе виробництво для зменшення відходів, аудити енергоефективності, сегрегація матеріалів на місці для переробки.	Внутрішнє узгодження та поведінка
6. Аудит якості та сталого розвитку перед доставкою	Перш ніж продукт покине об'єкт, він проходить подвійний аудит: традиційний контроль якості та відповідність вимогам сталого розвитку.	Стандарти управління якістю (наприклад, ISO 9001), показники сталого розвитку (вуглецевий слід, склад матеріалів, можливість переробки, зменшення відходів) та перевірки сертифікації.	Сприйнята автентичність та управління

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4
7. Впровадження та бренд-сторітелінг	Під час доставки продукту клієнтам інтегрується досягнення сталого розвитку в процес передачі. Повідомляється про характеристики сталого розвитку клієнтам та іншим зацікавленим сторонам через внутрішні та зовнішні комунікації.	Сертифікати, QR-коди з посиланнями на життєвий цикл продукту та історію КСВ, брифінги для клієнтів щодо відповідального використання та утилізації, фото- та відеоматеріали виробничого процесу та інші медіа.	Комунікація та релевантність
8. Управління кінцевим етапом життєвого циклу та зворотна логістика	Створіть канали для повернення продукції, її відновлення або переробки.	Оцінка життєвого циклу, коефіцієнти відновлення матеріалів, відсотки придатності до переробки та повторного використання, показники перенаправлення відходів та системи відстеження зворотної логістики.	Інтеграція КСВ та спадщина бренду
9. Безперервний зворотний зв'язок та інноваційний цикл	Збирати дані про ефективність, відгуки клієнтів та результати аудиту; враховувати аналітичні дані для наступного циклу продукту	Частота зворотного зв'язку з клієнтами та співробітниками, час реагування на питання сталого розвитку, швидкість впровадження зворотного зв'язку у відповідність до конкретних дій, відсоток інновацій, пов'язаних з цілями КСВ, та швидкість адаптації до ринку.	Динамічні можливості та залучення зацікавлених сторін

Джерело: Розроблено автором на основі власного дослідження

Гнучке управління як процесний фактор для сталого дизайну та виробництва.

У корпоративній ідентичності бренду, що керується КСВ, впровадження сталого дизайну та виробництва – це не просто питання впровадження більш екологічних технологій або виконання вимог сертифікації, а динамічний процес, який вимагає постійного навчання, швидкої адаптації та активної співпраці із зацікавленими сторонами. Ця адаптивність є вирішальною, оскільки екологічні та соціальні аспекти сталого розвитку за своєю суттю є мінливими: нові регуляторні рамки, матеріальні інновації та очікування зацікавлених сторін виникають зі швидкістю, яка може випередити можливості традиційних лінійних систем управління.

Гнучке управління, вперше сформульоване в Маніфесті гнучкої розробки програмного забезпечення [31], забезпечує логіку процесу, яка добре підходить для цих умов. Спочатку задумані для програмної інженерії, основні принципи Agile (такі як ітеративна розробка, міжфункціональна командна робота, постійний зворотний зв'язок із зацікавленими сторонами та реагування на зміни) все частіше застосовуються до виробництва, сталого дизайну продуктів та ініціатив КСВ [63; 51]. У цих контекстах Agile не просто прискорює цикли поставок, а й створює операційну культуру, яка вбудовує сталий розвиток у ДНК організації.

Одна з основних переваг Agile для сталого виробництва полягає в його ітеративному розвитку. Робота структурована в короткі, орієнтовані на результат цикли («спринти»), які дозволяють постійно тестувати та вдосконалювати екологічні та соціальні показники. Наприклад, виробник, який впроваджує модульні, перероблювані панелі для виставкових стендів, може створити прототип за один спринт, перевірити ефективність використання матеріалів та довговічність, а потім включити відгуки клієнта та органу з сертифікації сталого розвитку в наступну ітерацію, тим самим забезпечуючи як технічну якість, так і узгодженість з КСВ перед масовим виробництвом.

Міжфункціональна співпраця є не менш важливою. Команди Agile об'єднують інженерів-конструкторів, фахівців зі сталого розвитку, фахівців зі закупівель, фахівців з маркетингу та навіть зовнішніх партнерів, щоб забезпечити інтеграцію екологічних цілей з операційною доцільністю та узгодженістю ідентичності бренду. Цей міждисциплінарний підхід перегукується з дослідженнями Соммера, Хедегаарда, Дуковської-Поповської та Штегер-Єнсена [219], які виявили, що принципи Agile покращують розробку нових продуктів у контекстах, що вимагають інтеграції сталого розвитку, шляхом зменшення ефекту ізольованості та збільшення швидкості прийняття рішень.

В Agile залучення зацікавлених сторін не є другорядною, а постійною частиною процесу. Регулярні спринти з клієнтами, постачальниками, органами сертифікації (наприклад, мережа Better Stand для стійких виставкових стендів) і навіть кінцевими користувачами дозволяють перевіряти зобов'язання щодо сталого розвитку в режимі

реального часу. Такий підхід мінімізує репутаційні ризики та підсилює достовірність заяв щодо КСВ – одного з основних стовпів сильної КСВ-орієнтованої КІБ.

Ще однією відмінною рисою Agile є швидка адаптація до змін, що природно узгоджується з викликами сталого виробництва. Бек та ін. [31] наголошують, що Agile вітає зміну вимог, навіть на пізніх стадіях розробки, коли це призводить до покращення результатів. У виробництві ця гнучкість може означати перехід до постачальника з кращими екологічними характеристиками в середині проекту, використання нового доступного переробленого матеріалу або модифікацію проектів для підвищення енергоефективності без затримки доставки та шкоди для якості.

Інструментарій Agile також має пряме застосування в операціях, орієнтованих на сталий розвиток. Дошки Kanban можна використовувати для візуалізації етапів сталого розвитку (наприклад, скорочення споживання енергії, відсоток вмісту перероблюваного матеріалу) та відстеження прогресу. Щоденні наради стаціонарно дозволяють швидко вирішувати проблеми, коли цільові показники екологічної ефективності знаходяться під загрозою. Ретроспективи спринтів інституціоналізують процес навчання, заохочуючи команди розмірковувати над тим, що спрацювало, що ні, і як можна покращити процеси як для операційних результатів, так і для результатів КСВ.

З точки зору корпоративної ідентичності бренду, інтеграція принципів Agile сигналізує про відданість цінностям бренду через операційну поведінку. Це гарантує, що сталий розвиток не буде представлений просто як статичне досягнення, а як практика, що розвивається, що відповідає ідентичності компанії та її обіцянкам перед зацікавленими сторонами. Як стверджують Конфорта та ін. [51], Agile може виступати стратегічною можливістю для організацій, що стикаються з турбулентним середовищем, дозволяючи їм збалансувати швидкість інновацій з узгодженням з довгостроковими цінностями та позиціонуванням на ринку. У КСВ-орієнтованої КІБ саме цей баланс зміцнює автентичність, довіру зацікавлених сторін та конкурентну диференціацію на світових ринках.

Зміцнення партнерства із зацікавленими сторонами для КСВ-орієнтованої КІБ. Хоча ідентичність КСВ-орієнтованої КІБ внутрішньо вкорінена в її культурі,

цінностях та операційному виборі, її довгострокова сила та легітимність значною мірою залежать від мереж, які вона будує зовні. У цьому сенсі партнерство із зацікавленими сторонами – це не просто інструменти для доступу до ринку або соціальної взаємодії; це стратегічні альянси, які зміцнюють довіру до бренду, розширюють його сферу впливу та спільно створюють цінність способами, яких було б важко або неможливо досягти самотійно. Компанія, яка розглядає КСВ як невід'ємну частину своєї брендової ідентичності, повинна, таким чином, брати участь у партнерствах, які втілюють спільні цінності, забезпечують відчутний суспільний вплив та демонструють послідовну відповідність ідентичності, яку вона комунікує.

У контексті КСВ-КІБ партнерства можуть служити кільком взаємопов'язаним цілям: вони можуть допомогти фірмі посилити свої зобов'язання щодо сталого розвитку через платформи галузевого рівня, вбудувати свій бренд у ширші соціальні та екологічні ініціативи, а також створити нові канали для культурного та репутаційного капіталу. Успішні приклади в різних галузях показують, що партнерства, розроблені з урахуванням автентичності та взаємності, як правило, створюють мультиплікативний ефект, завдяки якому репутаційна цінність є не просто адитивною, а експоненціальною. Це особливо актуально для компаній, що працюють у середовищі B2B, де довіра та легітимність, що створюються завдяки надійним альянсам, часто мають більшу вагу, ніж маркетингові зусилля, орієнтовані на споживача [258].

Одним із потужних механізмів впровадження принципів КСВ на практиці та у сприйнятті є побудова спільних ініціатив з колегами по галузі. Коли конкуренти або колеги по сектору працюють разом над вирішенням проблем сталого розвитку (чи то шляхом спільних досліджень, встановлення стандартів, чи скоординованої адвокації), результатом є підвищення довіри до всієї галузі. Ця колективна легітимність, у свою чергу, сприяє покращенню корпоративної ідентичності бренду кожного учасника. Показовим прикладом є ініціативи щодо сталого дизайну стендів у виставковій та подійній індустрії, де такі мережі, як The Better Stand, об'єднують постачальників-однодумців для встановлення та підтримки стандартів сталого розвитку. Присуджуючи такі визнання, як срібний, золотий або платиновий знаки сталого

розвитку, за стенди, що відповідають суворим екологічним критеріям, платформа дозволяє своїм учасникам позиціонувати себе не лише як відповідальних постачальників, а й як лідерів у трансформації галузі. Такі афілійовані сторони дозволяють компаніям повідомляти про свої зобов'язання щодо КСВ у спосіб, який є незалежно підтвердженим, що робить твердження більш достовірним та помітнішим. Ще одним недавнім прикладом є Qatar Event Show, де організатори зібрали науковців та лідерів галузі з усього світу, щоб обговорити такі важливі теми для майбутнього глобальних подій та виставок, як модульність, доступність, викиди вуглецю від подій, цифровізація та інші проблеми галузі.

Партнерство з неурядовими організаціями та громадськими групами, у свою чергу, надає компаніям можливість перетворити зобов'язання високого рівня на обґрунтовані, контекстуально-орієнтовані дії. Ця співпраця може мати форму проектів розвитку громад, програм відновлення біорізноманіття або ініціатив соціальної інтеграції. Головне — забезпечити, щоб такі залучення не розглядалися як окремі філантропічні жести, а були вбудовані в основну стратегію організації щодо соціальної відповідальності та громадянського розвитку (КСВ-КІБ). Так само співпраця з університетами, школами дизайну та професійно-технічними навчальними закладами може служити подвійній меті: вона сприяє розвитку наступного покоління талантів, що відповідають цінностям компанії, та забезпечує канал для обміну академічними знаннями щодо нових практик сталого розвитку.

У деяких випадках партнерство може поширюватися на спільний брендинг продуктів, послуг або кампаній, що підкреслюють цілі КСВ. Спільне творення дозволяє компаніям об'єднувати свій досвід та ресурси з ресурсами своїх партнерів, що призводить до інновацій, які несуть цінність бренду обох сторін. Довіра до таких зусиль залежить від справжньої узгодженості; поверхнева співпраця ризикує бути сприйнятою як опортуністична або «зелена». Однак, якщо її виконувати чесно, ініціативи спільного брендингу можуть відкрити нові ринки, охопити ширшу аудиторію та посилити центральне місце КСВ для ідентичності обох сторін.

З точки зору ідентичності бренду, якість партнерства компанії стає відчутним доказом її заявлених цінностей. Це особливо важливо в рамках КСВ-орієнтованої

КІБ, де автентичність — це не просто естетичний ідеал, а вимірна конкурентна перевага. Цілеспрямовано шукаючи, розвиваючи та підтримуючи партнерства, що відображають її власні зобов'язання, організація може зміцнити довіру зацікавлених сторін, збільшити свій символічний капітал та глибше інтегруватися в промислові, соціальні та культурні екосистеми, які визначають її легітимність.

У глобальній моделі КСВ-КІБ партнерства зацікавлених сторін формують сполучну інфраструктуру, через яку ідентичність бренду взаємодіє з ширшим інституційним середовищем та черпає з нього силу. Галузеві альянси, співпраця з неурядовими організаціями, залучення громади та спільні брендингові проекти виступають активними шляхами взаємності, що дозволяє постійно перевіряти, адаптувати та посилювати ідентичність фірми через спільні дії. Замість того, щоб існувати як статичні відносини, ці партнерства функціонують як динамічні вузли в мережі, передаючи цінності, зміцнюючи стандарти та генеруючи колективний репутаційний капітал, який окремі учасники не могли б створити ізольовано. Таким чином, стратегія партнерства стає не просто доповненням до КСВ-орієнтованої КІБ, а одним з її основних механізмів підтримки в ширшій екосистемі.

Інтегруючи рушійні сили введення КСВ в структуру КСВ-орієнтованої КІБ, модель тепер виходить за межі концептуальної структури та стає повноцінним практичним посібником. Ці рушійні сили, починаючи від узгодження керівництва та систем внутрішньої комунікації до навчання співробітників, залучення зацікавлених сторін, практик сталого дизайну та гнучкого управління, діють як механізми, що перетворюють стратегічні наміри на послідовну, автентичну та ціннісно-орієнтовану організаційну поведінку. Роблячи це, вони гарантують, що принципи КСВ не є периферійними ініціативами, а вбудованими, повторюваними процесами, які впливають на рішення на кожному рівні компанії. Ця розширена версія моделі таким чином усуває розрив між абстрактною архітектурою ідентичності та реальними реаліями корпоративної практики, пропонуючи менеджерам чітку основу для узгодження щоденних операцій з довгостроковими зобов'язаннями щодо КСВ. Результатом є система, здатна підтримувати внутрішню узгодженість ідентичності, одночасно проектуючи довіру та конкурентоспроможність назовні, тим самим

закладаючи основу для останнього рівня структури: її активації через зовнішню політику, галузеві та зацікавлені екосистеми, як це розглядається в наступному розділі.

3.3. КСВ-орієнтована корпоративна ідентичність бренду як системний актив міжнародної конкурентоспроможності

Як показує наше дослідження, КСВ-орієнтована корпоративна ідентичність бренду виходить за межі окремих підприємства і функціонує в рамках ширшої мережі інституційних, галузевих та політичних структур. На цьому рівні ідентичність стає частиною спільної системи, яка впливає на глобальну конкурентоспроможність і сама перебуває під її впливом. Досліджуючи, як взаємодіють зовнішнє позиціонування, організаційна гнучкість та підтримка екосистеми, наступний розділ розглядає КСВ-орієнтовану КІБ, як фактор, що сприяє, так і продукт системних сил. Цей підхід відображає логіку глобальної моделі КСВ-КІБ, підкреслюючи інтеграцію ідентичності бренду в ширші структури, що формують її довгострокову стійкість та актуальність на міжнародних ринках.

На макрорівні здатність КСВ-орієнтованої КІБ підтримуватися та розвиватися залежить від того, наскільки ефективно вона закріплена в ширшому середовищі, в якому працює компанія. Міцної внутрішньої узгодженості, навіть за підтримки гнучких структур, недостатньо для забезпечення довгострокової легітимності. Ідентичність бренду, побудована на відповідальності, вимагає здатності впевнено взаємодіяти із зовнішніми зацікавленими сторонами, адаптуватися до вимог міжнародної конкуренції та діяти в сприятливих інституційних та галузевих контекстах. На практиці це означає проектування ідентичності назовні в мережі впливу, структурування організації таким чином, щоб вона могла підтримувати гнучкість та узгодженість на різноманітних ринках, а також діяльність в екосистемах, що зміцнюють відповідальну поведінку через спільні стандарти, визнання та спільні інновації. Ці взаємопов'язані виміри формують основу для перетворення результатів

дослідження на стратегії макрорівня, які надають КСВ-орієнтованій КІБ як стійкості, так і охоплення на світовому ринку.

Оскільки світові споживачі стають більш усвідомленими щодо цінностей та ідентичностей, що стоять за брендами, які вони обирають, ідентичність корпоративного бренду стає невіддільною від соціального позиціонування компанії та впливу країни походження. Зокрема, компанії, що базуються на сильному національному іміджі бренду (таких як швейцарська точність або японська надійність), використовують культурні елементи як частину своєї корпоративної ідентичності [256].

Корпоративна дипломатія та ідентичність бренду: концептуальний зв'язок. Корпоративна дипломатія все частіше розуміється як стратегічний процес, за допомогою якого бізнес прагне легітимності, залучення зацікавлених сторін та символічної влади, узгоджуючи свої цінності та практики з ширшими суспільними очікуваннями [95; 187]. Хоча публічна дипломатія служить для покращення сприйняття політики країни за кордоном, корпоративна дипломатія працює над позиціонуванням компанії як надійного, відповідального інституційного актора в рамках глобального громадянського суспільства. За Ордеікс-Ріго та Дуарте [187], корпоративна дипломатія виходить за рамки одностороннього корпоративного спілкування та створює платформи для двостороннього діалогу, спільних цінностей та партисипативного прийняття рішень. У цьому сенсі корпоративна дипломатія служить інструментом для управління відносинами із зацікавленими сторонами та сигналом легітимності бренду та інституційної зрілості. У поєднанні з КІБ цей процес стає потужним диференціатором. КІБ посилюється дипломатичною діяльністю, яка демонструє актуальність, відповідальність та резонанс компанії із суспільними цінностями.

Розмірковуючи над стратегічними наслідками КСВ-орієнтованої КІБ на макрорівні, корпоративна дипломатія виділяється як один із найпотужніших та недостатньо використовуваних інструментів [256]. Наше дослідження показує, що для компаній КСВ-орієнтованої КІБ, їхня конкурентна перевага полягає не лише в їхніх продуктах, а й у легітимності, яку вони проєктують через кордони. Репутація

сьогодні будується як завдяки дипломатичній взаємодії з глобальними мережами, так і завдяки технологічним можливостям або якості продукції.

У випадку Gulfcrafts, сила її КІБ полягає не лише в екологічному дизайні продукції та точності інженерії, але й у тому, як вона позиціонує себе в глобальних діалогах: через участь у міжнародних виставках та самітах, мережу партнерів, постійне інформування про інновації, засновані на катарських промислових цінностях, та орієнтацію на бачення сталого розвитку країни до 2030 року. Це дипломатія в дії, навіть якщо вона офіційно ніколи не називається такою, що, у свою чергу, функціонує як скорочення довіри на міжнародному ринку, прискорюючи прийняття, зміцнюючи довіру та забезпечуючи основу для зобов'язань бренду щодо корпоративної соціальної відповідальності. Корпоративна дипломатія тут не полягає в церемоніальній присутності на торговельних заходах чи формальних політичних зв'язках. Це довгострокова стратегія позиціонування, спосіб інтеграції бренду в культурні та інституційні мережі, що формують міжнародні ринки. Це відповідає тому, що ми спостерігали в дорожній карті сталого розвитку Gulfcrafts, і є не просто технічним екологічним зобов'язанням, а символічною заявою, яка пов'язує компанію з ширшими амбіціями політики країн Ради співробітництва арабських держав Перської затоки (такими як цілі циркулярної економіки) та з міжнародними наративами щодо сталого розвитку.

Один з ключових висновків із кейсу Gulfcrafts полягає в тому, що дипломатія працює найкраще, коли вона ґрунтується на автентичності. Спроби створити дипломатичний імідж, відірваний від реальної ділової практики, як правило, руйнуються під пильною увагою. Здатність Gulfcrafts працювати з довірою пов'язана з тим, що її основна операційна модель (стійкі продукти, такі як модульні системи, інвестиції в дослідження та розробки, цілісність виробництва) відповідає цінностям, які вона пропагує на міжнародному рівні. Отже, корпоративна дипломатія повинна бути вбудована як стратегічний рівень КСВ-орієнтованої КІБ, особливо для фірм, які прагнуть конкурувати на міжнародних ринках, де важлива м'яка сила. Для менших організацій або компаній з країн, що розвиваються, це також може бути способом подолання упереджень, пов'язаних з країною походження. Наприклад, український

виробничий бренд міг би стратегічно пов'язати свою ідентичність з такими культурними активами, як стійкість, технічні навички та інновації, і використовувати дипломатію, що ґрунтується на КСВ, щоб позиціонувати себе як надійного партнера у проектах відновлення та стійких торговельних партнерствах.

Таблиця 3.4.

Практики корпоративної дипломатії КСВ-орієнтованої КІБ: Стратегічна основа

Ключова область	Основні дії	Стратегічні результати
1	2	3
Узгодження з активами національної цінності	- Визначити національні культурні та промислові сильні сторони, що відповідають цінностям бренду; - Інтегрувати їх у корпоративні наративи, візуальну ідентичність та повідомлення; - Послідовно проектувати ці активи на всіх ринках.	- Посилення легітимності завдяки асоціаціям з країною походження; - Прискорення зміцнення довіри на міжнародних ринках.
Впровадження зобов'язань щодо КСВ в інституційні рамки	- Впровадити всесвітньо визнані стандарти КСВ та сталого розвитку (ISO, UNGC, EU Green Deal тощо); - Публічно взяти на себе зобов'язання щодо перевірених цілей; - Інтегрувати інституційну відповідність в управління та звітність.	- Підвищена довіра та прозорість; - Покращений доступ до міжнародних політичних та торговельних мереж.
Використання галузевих платформ як дипломатичних майданчиків	- Розвинути формальні або неформальні мережі представників брендів на цільових ринках; - Надавати навчання та підтримку узгодженню.	- Збільшення символічного впливу в галузі; - Підвищення статусу як учасника впровадження передового світового досвіду.
Розвиток мережі бренд-амбасадорів	- Розвивати формальні або неформальні мережі брендів; - Забезпечувати навчання з узгодження та підтримку для партнерів; - Заохочувати спільний брендинг, спільне проведення заходів та спільні ініціативи.	- Розширена ідентичність бренду на всіх ринках. - Сильніша присутність та узгодженість у відносинах з місцевими зацікавленими сторонами.
Збереження автентичності та безперервності	- Інституціоналізувати корпоративну дипломатію в корпоративній стратегії та управлінні; - Забезпечити пов'язаність дипломатичної діяльності з довгостроковими зобов'язаннями щодо КСВ; - Підтримувати узгодженість у повідомленнях та діях на всьому ринку.	- Стійка довіра та авторитет; - Довгострокова стійкість Центральної інвестиційної банківництва (ЦІБ) за геополітичних або ринкових змін.

Джерело: Розроблено автором на основі власного дослідження

У Таблиці 3.4. наведено практичні рекомендації щодо того, як компанії можуть вбудувати корпоративну дипломатію у свою ідентичність. Важливо підкреслити, що в усіх п'яти пунктах виділяється те, що корпоративна дипломатія — це не зовнішній шар, що застосовується після створення ідентичності бренду, а вбудована функція того, як бренд працює. У КСВ-орієнтованій КІБ ця інтеграція є природною та інтуїтивно зрозумілою, оскільки КСВ вже забезпечує основу цінностей та зобов'язань, які можна проектувати дипломатично.

Рекомендації щодо політики, освіти та галузі. Успішне впровадження КСВ-орієнтованій КІБ на макрорівні залежить не лише від стратегій, прийнятих окремими фірмами, але й від екосистеми, в якій вони працюють. Корпоративна дипломатія та гнучкість можуть значною мірою досягти в межах одного підприємства, але їхній потенціал посилюється або обмежується інституційним, освітнім та галузевим середовищем навколо них. Наше дослідження вказує на чітку закономірність: компанії мають більше шансів досягти успіху у створенні сильної КСВ-орієнтованої КІБ, коли навколишнє політичне, галузеве та освітнє середовище підтримує відповідальні інновації та прозору практику брендингу. З цієї причини рекомендації повинні поширюватися за межі рівня фірми на суб'єктів системного рівня: політиків, освітніх установ та галузевих асоціацій.

Рекомендації щодо політики: створення сприятливої бази для корпоративної інвестиційної діяльності, заснованої на КСВ. На політичному рівні пріоритетом є перетворення відповідальної ідентичності бренду на конкурентну перевагу для компаній, що працюють на міжнародних ринках. Цього можна досягти, пов'язавши зобов'язання щодо КСВ з експортними стимулами, державними закупівлями та видимістю міжнародної торгівлі. Наприклад, агентства з просування експорту можуть розробляти програми підтримки, де компанії, що демонструють вимірні зобов'язання щодо КСВ, такі як цілі щодо вуглецевої нейтральності, циркулярний дизайн продукції або перевірені програми соціальної відповідальності, отримують пріоритет у фінансованих урядом торговельних місіях, отримують знижені збори за участь у міжнародних виставках або представлені в довідниках «відповідального експорту», що просуваються за кордоном.

Ілюстрацією того, як це може працювати на практиці, є Європейська мережа підприємств (EEN), яка об'єднує МСП по всій Європі за допомогою ресурсів, фінансування та контактів. EEN почала інтегрувати показники сталого розвитку у свої програми пошуку партнерів та підтримки (Enterprise Europe Network, n.d.-b). Українські експортні установи могли б розробити подібну модель, позиціонуючи компанії, що дотримуються КСВ, не лише як постачальників, а й як представників відповідального національного бренду.

Ще одна політична можливість полягає у відповідності до глобальних та регіональних рамок. Країни, які включають Цілі сталого розвитку Організації Об'єднаних Націй та вимоги до розкриття інформації ESG у свою політику просування торгівлі, полегшують компаніям проектування довіри до КСВ за кордоном (Глобальний договір Організації Об'єднаних Націй, n.d.). Це має репутаційні переваги як для окремих фірм, так і для національного бренду.

Нарешті, політика державних закупівель може бути потужним важелем. Впроваджуючи критерії сталого розвитку в державні контракти та тендери на інфраструктуру, держави можуть безпосередньо винагороджувати компанії з КСВ-орієнтованими клієнтами, посилюючи бізнес-обґрунтування відповідальної практики ідентичності [79].

Рекомендації щодо освіти: Розвиток талантів, здатних до розвитку бренду КСВ. Освіта є наріжним каменем для підтримки КСВ-орієнтованої КІБ у великих масштабах. КСВ-орієнтована КІБ настільки сильна, наскільки сильні люди, відповідальні за її створення та підтримку. Дослідження підкреслює, що КСВ-орієнтована КІБ вимагає міжфункціональної компетенції: стратегів бренду, які розуміють сталий розвиток, інженерів, які розуміють сприйняття бренду, та менеджерів експорту, які можуть займатися корпоративною дипломатією.

Одним із практичних кроків є впровадження інтеграції бренду КСВ у навчальні програми з бізнесу та техніки. Наприклад, маркетингові програми повинні включати модулі зі стратегії сталого розвитку, тоді як курси з інженерії або дизайну продукту повинні розглядати, як вибір життєвого циклу продукту впливає на репутацію бренду. Мета не в тому, щоб зробити кожного спеціалістом з КСВ, а в тому, щоб кожна

дисципліна розуміла взаємозв'язок ідентичності бренду, корпоративної відповідальності та конкурентоспроможності на ринку [263].

Міжнародна співпраця може ще більше посилити це. Програми обміну, які пов'язують студентів та фахівців з ринків, що розвиваються, з компаніями в країнах, які практикують інтегрований брендинг КСВ, таких як Бельгія, Швейцарія чи Нідерланди, прискорили б передачу знань. Наприклад, швейцарські школи дизайну та інженерії часто співпрацюють з такими компаніями, як SwissQ, щоб включити проблеми брендингу КСВ у курсову роботу, випускаючи випускників, які впевнено поєднують технічну досконалість з дипломатією бренду.

Професійна освіта не менш важлива. Галузеві програми навчання керівників з інтеграції КСВ та КІБ можуть бути розроблені у співпраці з торговими палатами, забезпечуючи малим та середнім підприємствам та мікротранснаціональним корпораціям доступ до практичних навичок для глобального позиціонування [95].

Галузеві рекомендації: створення колективних платформ для відповідального брендингу. Галузеві асоціації можуть бути вирішальними факторами, що сприяють розвитку КСВ-орієнтованої КІБ, оскільки вони створюють спільні стандарти, механізми визнання та платформи для видимості. Одним із яскравих прикладів є, знову ж таки, Better Stand, мережа постачальників виставкових стендів, орієнтованих на сталий розвиток. Членство в Better Stand вимагає дотримання стандартів сертифікації сталого розвитку, що гарантує, що до складу входять лише компанії, які мають справжні зобов'язання щодо відповідального дизайну. Учасники можуть подавати конкретні стенди для оцінки та отримувати срібні, золоті або платинові знаки сталого розвитку на основі впливу їхнього дизайну на навколишнє середовище (Better Stand, н.д.).

Це визнання служить кільком цілям. По-перше, воно підтверджує зусилля компанії в галузі КСВ у надійний, визнаний у галузі спосіб. По-друге, воно покращує позиціонування бренду в секторі. По-третє, воно покращує видимість, вносячи учасників до бази даних Better Stand, яка доступна клієнтам, які активно шукають постачальників стендів, орієнтованих на сталий розвиток. Нарешті, четверта і часто недооцінена перевага полягає в тому, що компанія отримує доступ до інформації, що

поширюється в спільноті, що надає їй можливість коригувати свою тактику або адаптувати свої зусилля до конкретного клієнта, бути в курсі останніх галузевих досягнень та координувати свої стратегії відповідно до постійно мінливих галузевих тенденцій. Такі платформи демонструють екосистемні переваги колективних дій: окремі компанії отримують репутаційну цінність, але галузь в цілому підвищує свої стандарти та довіру.

Подібні підходи можна знайти в інших секторах. Наприклад, Лісова опікунська рада (FSC) керує програмою сертифікації та визнання відповідального лісового господарства та паперової продукції. Компанії, які відповідають її стандартам, можуть використовувати маркування FSC, отримуючи як легітимність, так і доступ до клієнтів, для яких сталий розвиток є критерієм закупівель [93]. У таких галузях, як модульна архітектура, дизайн виставок або промислове виробництво, подібні мережі можна розширити або створити заново, створюючи спільні орієнтири сталого розвитку та системи визнання, які посилюють індивідуальну корпоративну ідентичність. Галузеві асоціації також можуть функціонувати як дипломатичні підсилювачі, представляючи своїх членів на глобальних форумах та позиціонуючи їх як лідерів у відповідальних інноваціях. Це підтримує стратегії корпоративної дипломатії, про які йшлося раніше, особливо для менших фірм, яким може бракувати ресурсів для індивідуального підвищення видимості.

Зрештою, галузеві групи можуть виступати в ролі прискорювачів інновацій. Спільні дослідження та розробки в галузі стійких матеріалів, практик циркулярної економіки та прозорості цифрових ланцюгів поставок можуть зменшити витрати та ризики для окремих компаній, водночас надаючи всім учасникам інновації, що відповідають принципам КСВ, для інтеграції в їхні ініціативи корпоративної відповідальності [93].

Важливо підкреслити, що політика, освіта та промисловість є взаємозалежними стовпами. Корпоративна дипломатія є ефективнішою, коли вона підтримується національною політикою торгівлі та брендингу. Мікро-багатонаціональна гнучкість є більш стійкою, коли галузеві асоціації забезпечують спільні стандарти та видимість. Зобов'язання щодо КСВ є більш авторитетними, коли освітні системи розвивають

лідерів, які можуть автентично впроваджувати їх в операції та комунікації. Зрештою, ініціативу корпоративної відповідальності, що керується КСВ, слід розглядати не як приватну ініціативу окремих фірм, а як стратегічний національний та галузевий актив, скоординовані зусилля, що зміцнюють міжнародну конкурентоспроможність, репутацію бренду та економічну стійкість.

Таблиця 3.5.

Рекомендації щодо політики, освіти та промисловості: екосистема мережі КСВ-КІБ

Домен	Ключові дії	Очікувані результати	Активізація вузла екосистемної мережі КСВ-КІБ
Законодавчі норми	- Пов'язати дотримання вимог КСВ зі стимулюванням експорту та просуванням торгівлі - Інтегрувати критерії сталого розвитку в державні закупівлі - Узгодити торговельну та брендингову політику з глобальними рамками (наприклад, UNGD, ISO, Цілі сталого розвитку)	- Конкурентна перевага для фірм, орієнтованих на КСВ - Підвищена репутація національного бренду - Ширший доступ до міжнародного ринку	Вузол інституційного узгодження
Освіта	- Впровадити інтеграцію КСВ та громадянського бізнесу в навчальні програми з бізнесу, інженерії та експорту - Розробити міждисциплінарні програми підготовки керівників - Встановити міжнародний обмін та партнерства між промисловістю та академічними колами	- Вільний досвід лідерства у сфері КСВ - Міжфункціональна компетенція у підтримці ідентичності бренду - Глобальні мережі фахівців, орієнтованих на КСВ	Вузол поширення людського капіталу та знань
Промисловість	- Створити галузеві орієнтири КСВ (наприклад, нагороди Good Standard Awards) - Надавати платформи визнання (сертифікації, маркування сталого розвитку) - Сприяти спільним дослідженням та розробкам у сфері сталого розвитку матеріалів та дизайну - Виступати в ролі дипломатичного посилювача на галузевому рівні на глобальних форумах	- Колективна довіра до брендів, що керуються КСВ - Видимість для відповідальних компаній - Швидші інноваційні цикли та спільний ризик	Вузол спільної легітимності

Джерело: Розроблено автором на основі власного дослідження

На практиці, рекомендації макрорівня в цьому розділі можна інтерпретувати як шляхи активації в рамках екосистеми мережі КСВ-КІБ (Таблиця 3.5.): Рекомендації щодо політики активують вузол інституційної узгодженості, забезпечуючи, щоб фірми, орієнтовані на КСВ, працювали в сприятливій регуляторній та репутаційній системі; Рекомендації щодо освіти активують вузол поширення людського капіталу та знань, надаючи лідерам та менеджерам можливість підтримувати наратив бренду про КСВ; Галузеві рекомендації активують вузол спільної легітимності, де колективні платформи посилюють корпоративну дипломатію та зміцнюють спільні стандарти сталого розвитку; Зрештою, КСВ-орієнтовану КІБ, не слід розглядати як ініціативу окремих фірм, а як стратегічний національний та галузевий актив, при цьому екосистема мережі КСВ-КІБ забезпечує концептуальну карту для об'єднання цих численних учасників у цілісну, конкурентоспроможну стратегію ідентичності.

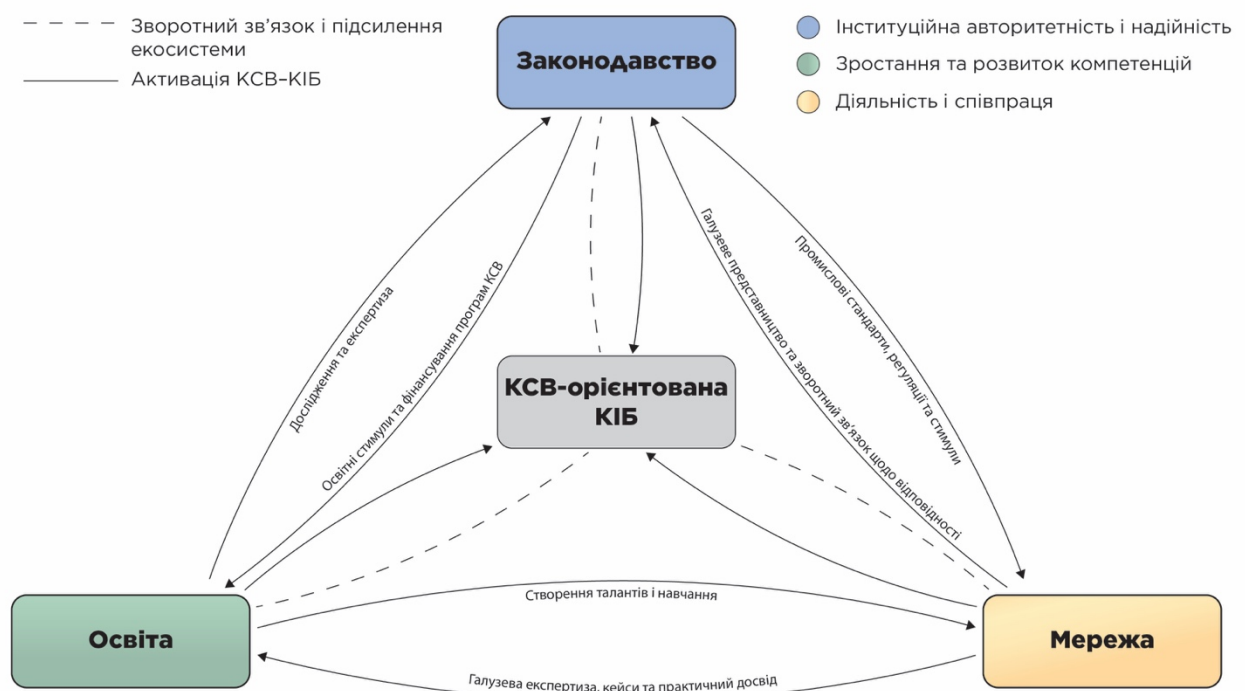


Рис. 3.4. Екосистемна модель КСВ-орієнтованої КІБ: взаємодія політики, освіти та мереж
Джерело: Розроблено автором на основі власного дослідження

Грунтуючись на цій системній узгодженості, у цій дисертації пропонується Екосистемна модель КСВ-орієнтованої КІБ (рис. 3.4). Модель концептуалізує КСВ-орієнтовану КІБ, не як замкнене коло всередині фірми, а як мережеву систему

ідентифікації, яка черпає легітимність, ресурси та символічну силу зі своїх зв'язків із зовнішніми суб'єктами. Політичні установи, освітні установи та галузеві асоціації утворюють критичні вузли в цій мережі, формуючи потоки стандартів, знань та визнання, що зміцнюють довіру до бренду на всіх ринках.

Розглядаючи крізь призму екосистемної моделі КСВ-орієнтованої КІБ, ми хотіли б підкреслити, що гнучке управління стає важливим механізмом, який пов'язує мікрорівневу гнучкість фірм з макрорівневими структурами галузевих мереж, рамок державної політики та освітніх систем [31]. Його інтерактивний, орієнтований на зацікавлені сторони та адаптивний характер узгоджується з динамікою співпраці, необхідною для зміцнення ідентичності корпоративного бренду, керованого КСВ, за межами окремого підприємства.

Включення шляхів зовнішньої активації до моделі КСВ-орієнтованої КІБ, завершує еволюцію моделі від системи ідентичності, орієнтованої всередину, до повністю мережевого двигуна конкурентоспроможності. Відображаючи, як політичні рамки, платформи визнання галузі, освітні партнерства та мережі зацікавлених сторін взаємодіють з корпоративними ініціативами, модель підкреслює, що сила ідентичності бренду є не лише продуктом внутрішньої дисципліни, а й стратегічного позиціонування в ширших інституційних та ринкових екосистемах. Ці шляхи посилюють вплив зобов'язань щодо КСВ, дозволяючи компаніям розширювати свій вплив, здобувати легітимність та отримувати доступ до можливостей, що зміцнюють як довіру до бренду, так і охоплення ринку. Пов'язуючи внутрішні рушійні сили, описані в попередньому розділі, з цими зовнішніми важелями, модель демонструє свою здатність функціонувати як інтегрований інструмент для менеджерів, політиків та лідерів галузі, узгоджуючи цілісність на рівні фірми із системною транскордонною конкурентоспроможністю. Ця остаточна інтеграція позиціонує КСВ-орієнтованої КІБ не просто як корпоративний актив, а як спільний ціннісний ресурс, вбудований у ширшу економічну та соціальну структуру. Рис. 3.5. надає візуальне представлення моделі КСВ-орієнтованої КІБ, яка обговорюється в цьому розділі.

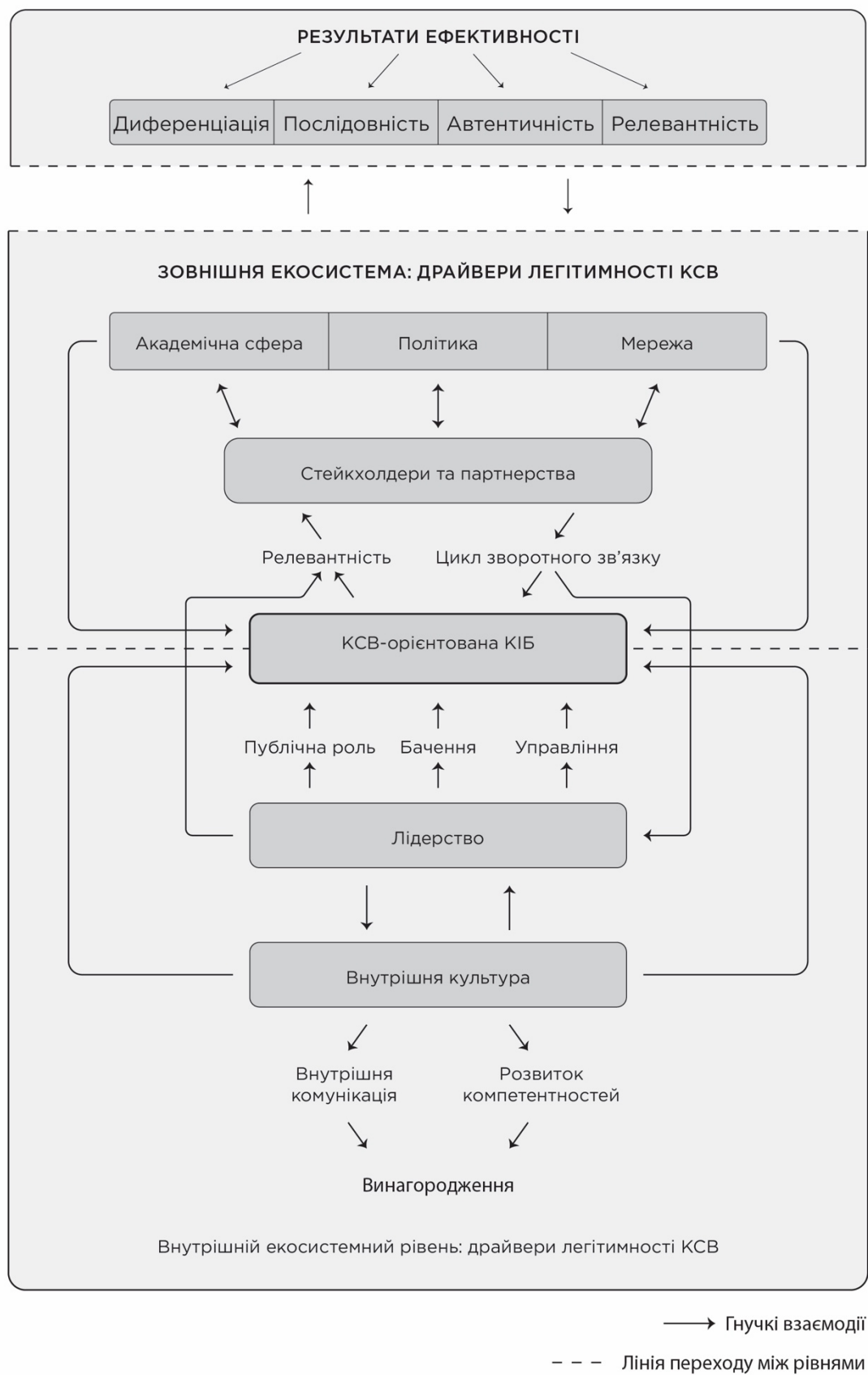


Рис. 3.5. Модель КСВ-орієнтованої КІБ: внутрішні та зовнішні драйвери легітимності та їхній вплив на результати ефективності

Джерело: Розроблено автором на основі власного дослідження

Теоретичне та практичне значення моделі КСВ-орієнтованої корпоративної ідентичності бренду. Повністю сформульована модель КСВ-орієнтованої КІБ, розроблена в цій дисертаційній роботі, робить внесок як в академічну теорію, так і в управлінську практику, позиціонуючи ідентичність бренду як багат шарову конструкцію, глибоко вбудовану в організаційні процеси та одночасно інтегровану в ширші інституційні та ринкові екосистеми. Ця подвійна орієнтація забезпечує актуальність моделі для науковців, які прагнуть концептуальної ясності, для менеджерів, які прагнуть операційної ефективності, та для політиків та лідерів галузі, які займаються сприянням конкурентоспроможності на системному рівні.

Для академічних досліджень модель забезпечує теоретично строгу основу, яка просуває дослідження корпоративної ідентичності бренду трьома ключовими способами. По-перше, вона чітко інтегрує КСВ в архітектуру КІБ, тим самим переосмислюючи ідентичність не просто як інструмент комунікації чи позиціонування, а як нормативну, керовану відповідальністю стратегічну систему. По-друге, модель поєднує мікро-, мезо- та макрорівні аналізу, пов'язуючи управління брендом на рівні фірми з галузевими стандартами, національним брендингом та транснаціональними політичними рамками. Ця міжрівнева інтеграція пропонує цінну аналітичну лінзу для майбутніх досліджень, що вивчають, як ідентичність бренду розвивається в мережах з багатьма зацікавленими сторонами та інституційному середовищі. По-третє, модель включає вимірювання ефективності через її узгодження з вимірами ефективності ідентичності (диференціація, узгодженість, автентичність та релевантність), створюючи таким чином можливості для емпіричного тестування та поздовжнього відстеження ефективності бренду в різних контекстах. Ці внески позиціонують модель як концептуальний прогрес у літературі КІБ, так і методологічний місток між теоретичним дослідженням та прикладними дослідженнями.

Для корпоративних менеджерів модель функціонує як інструмент діагностики та планування для вбудовування зобов'язань щодо КСВ в ідентичність бренду таким чином, щоб це було одночасно автентично та стратегічно вигідно. Багаторівнева структура, що пов'язує основні компоненти КІБ з рушійними силами інтеграції та

зовнішніми шляхами активації, дозволяє менеджерам виявляти сильні сторони, виявляти прогалини та визначати пріоритети ініціатив, що відповідають як внутрішній культурі, так і зовнішнім очікуванням. На практиці модель може інформувати внутрішні аудити, керувати програмами навчання бренду та формувати розвиток портфелів продуктів та послуг, орієнтованих на сталий розвиток. Її інтеграція з вимірами ефективності ідентичності гарантує, що зусилля з розвитку бренду оцінюються не лише за фінансовими чи операційними показниками, а й за показниками, безпосередньо пов'язаними з довгостроковою легітимністю та довірою зацікавлених сторін. Цей підхід особливо актуальний для багатонаціональних підприємств, що працюють на культурно різноманітних ринках, де балансування глобальної узгодженості з місцевою актуальністю є критично важливим.

Для політиків та галузевих асоціацій модель пропонує структуровану основу для розробки програм підтримки, схем сертифікації та платформ визнання, які стимулюють компанії інтегрувати КСВ у свої брендові ідентичності. Визначаючи шляхи активації, за допомогою яких посилюється системна конкурентоспроможність, такі як експортні стимули, пов'язані з результатами КСВ, платформи міжгалузевої співпраці та освітні партнерства, модель надає дорожню карту для узгодження розвитку корпоративної ідентичності бренду з ширшими цілями економічної та соціальної політики.

Для представників громадянського суспільства, освітніх закладів та неурядових організацій модель створює спільну мову для взаємодії з компаніями щодо узгодження КСВ та бренду. Визнаючи ідентичність бренду як динамічний процес, на який впливають партнерства зацікавлених сторін, структура підтримує спільне створення ініціатив, що поєднують корпоративні ресурси з суспільними потребами, чи то у формі спільних проєктів сталого розвитку, дослідницьких партнерств чи програм залучення громади. Шлях освітньої інтеграції, зокрема, заохочує установи впроваджувати мислення щодо бренду КСВ у навчальні програми, готуючи майбутніх менеджерів до орієнтування на перетині корпоративної ідентичності та суспільної відповідальності.

Висновки до Розділу 3

Підсумовуючи обговорення управлінської реалізації теоретичних та практичних результатів дослідження, можна зробити наступний висновок:

1. Дослідження, проведене в цьому розділі, демонструє, що КСВ-орієнтовану КІБ, найкраще розуміти як багат шарову конструкцію, яка виходить за межі символічного представлення та включає сфери організаційної культури, стратегічних намірів та системної конкурентоспроможності. Поєднуючи п'ять основних компонентів КІБ та тривимірної екосистемної моделі та вбудовуючи їх у цінності КСВ, розділ встановлює цілісну основу як для концептуальної ясності, так і для практичного застосування. Ця модель виходить за рамки традиційних підходів до брендингу, представляючи КІБ як живу систему, що постійно розвивається у взаємодії з ринками, зацікавленими сторонами та інституційним середовищем.

2. У цьому розділі сформульовано Виміри ефективності ідентичності: Диференціація, Узгодженість, Автентичність та Релевантність, отримані в результаті розробки відповідних КРІ. Виходячи як з теоретичних висновків, так і з емпіричних спостережень, ці категорії функціонують як оціночні орієнтири для оцінки того, чи зобов'язання щодо КСВ справді покращують ефективність ідентичності. Інтеграція КРІ в модель гарантує, що абстрактні концепції перетворюються на вимірювані результати, таким чином поєднуючи академічні дослідження та управлінську практику. Кластеризуючи показники в межах цих чотирьох вимірів, дослідження забезпечує систематичну основу для моніторингу, діагностики та покращення узгодженості ідентичності, керованої КСВ, на різних ринках.

3. У розділі висвітлюється взаємозалежність компонентів КСВ-орієнтованої КІБ показуючи, що стратегічний намір без операційної узгодженості залишається амбітним, культура без символічного представлення не має комунікативної сили, а комунікація без автентичності ризикує викликати недовіру зацікавлених сторін. Ця системна логіка підкріплює аргумент про те, що КСВ-орієнтованою КІБ неможливо керувати за допомогою ізольованих ініціатив. Натомість вона вимагає цілісної

інтеграції, де кожен компонент підтримує та підтверджує інші, створюючи кумулятивний ефект на довіру до організації та конкурентоспроможність.

4. Модель КСВ-орієнтовану КІБ, запропонована в цій дисертаційній роботі, є основним теоретичним та практичним завершенням дослідження. Вона об'єднує знання стратегічного управління, лідерства, комунікації та культурних рамок в єдину структуру, яка дозволяє організаціям узгоджувати свої внутрішні управлінські практики з ширшими суспільними очікуваннями. На рівні компанії модель забезпечує управлінський вплив, інтегруючи стратегічний намір, організаційну культуру та лідерство в узгоджену систему управління ідентичністю. На зовнішньому рівні вона пов'язує ці внутрішні практики з ширшою екосистемою зацікавлених сторін, політичних рамок та галузевих мереж, забезпечуючи резонанс управління ідентифікацією за межами компанії. Нарешті, на оціночному рівні Модель пов'язує внутрішні та зовнішні рушійні сили з результатами діяльності. Таким чином, Модель КСВ-орієнтовану КІБ, враховує подвійну логіку сучасних багатонаціональних підприємств: потребу у внутрішній узгодженості та контролі, а також вимогу зовнішньої легітимності та участі в екосистемі.

5. Емпіричне дослідження Gulfcrafts та її партнерів демонструють, що КСВ-орієнтована КІБ не обмежується абстрактною стратегією, а втілюється в практиці сталого проектування та виробництва. Від модульності та можливості повторного використання до матеріальних інновацій та енергоефективності, ці практики втілюють зобов'язання щодо КІБ у відчутних результатах. Така операціоналізація підсилює автентичність, оскільки зацікавлені сторони можуть перевіряти заяви про КІБ у продуктах та процесах.

6. Важливим висновком цього розділу є те, що залучення зацікавлених сторін функціонує як безперервний процес співтворчості в рамках КСВ-орієнтованої КІБ. Зацікавлені сторони, від співробітників та клієнтів до неурядових організацій, наукових кіл та регуляторів, не є пасивними одержувачами ідентичності, а активними учасниками її формування та підтвердження. Систематична залучення гарантує, що стратегії КІБ залишаються актуальними, контекстно-залежними та достовірними. Там, де така залучення відсутнє або є поверхневим, КІБ ризикує бути розцінена як

грінвошинг. Вбудовуючи діалог із зацікавленими сторонами в операційні цикли, фірми підтримують резонанс ідентичності свого бренду в часі та просторі.

7. У розділі також розкривається, що корпоративна дипломатія є критичним розширенням КСВ-орієнтовану КІБ на міжнародній арені. Подібно до публічної дипломатії, корпоративна дипломатія будує легітимність через діалог, символічне узгодження та мережі участі. Багатонаціональні підприємства, які закріплюють свою дипломатію зобов'язаннями щодо КСВ, здатні проектувати довіру, долати зобов'язання, пов'язані з країною походження, та позиціонувати себе як відповідальних учасників глобального громадянського суспільства.

8. Системна перспектива, розроблена в цьому розділі, підкреслює, що КСВ-орієнтована ідентичність не існує ізольовано, а процвітає в ширшій екосистемі політичних рамок, освітніх закладів та галузевих асоціацій. Запропонована тут екосистемна модель КСВ-орієнтованої КІБ концептуалізує ідентичність як мережеву систему, що активується через політичні стимули, освітні програми та колективні галузеві стандарти. Це визнання підносить КСВ-орієнтовану КІБ з активу корпоративного рівня до спільного стратегічного ресурсу, який підвищує національну конкурентоспроможність та зміцнює цілі сектори.

9. Нарешті, у розділі підкреслюється теоретичне та практичне значення Екосистемної моделі КСВ-орієнтованої КІБ. Теоретично, вона сприяє дослідженню ідентичності бренду, інтегруючи КСВ, теорію зацікавлених сторін та перспективи міжнародного бізнесу в єдину структуру, яка охоплює мікро-, мезо- та макрорівні. Практично, це надає менеджерам, політикам та лідерам галузі діагностичні інструменти, показники ефективності та дорожні карти впровадження, які гарантують, що зобов'язання щодо КСВ є не символічними, а операційними, не статичними, а адаптивними. Таким чином, розділ позиціонує КСВ-орієнтовану КІБ як наріжний камінь міжнародної конкурентоспроможності, організаційної стійкості та суспільної довіри.

Основні результати розділу були опубліковані в наукових працях автора: [251-261].

ВИСНОВКИ

Дисертаційна робота розглядає та вирішує наукове завдання концептуалізації, операціоналізації та емпіричної перевірки корпоративної ідентичності бренду в багатонаціональних підприємствах відповідно до інтегративної логіки корпоративної соціальної відповідальності. Шляхом синтезу теоретичних підходів, побудови міждисциплінарних моделей та перевірки результатів як на макроекономічному, так і на мікроекономічному рівнях, дослідження демонструє, що КСВ-орієнтована ідентичність бренду є критичним фактором конкурентоспроможності, автентичності та легітимності на міжнародних ринках. Дослідження не лише сприяє академічному розумінню КІБ, але й пропонує практичні діагностичні інструменти та стратегічні рекомендації для менеджерів, галузевих асоціацій та політиків.

1. Дисертація дає визначення корпоративної ідентичності бренду як системи цінностей, символів та практик, що відображають стратегічні наміри та культурні основи підприємства, одночасно формуючи її зовнішній імідж та сприйняття зацікавленими сторонами. Вона демонструє, що КІБ не обмежується візуальною ідентичністю чи комунікацією, а охоплює організаційну культуру, поведінку та стратегічну мету. Представляючи КСВ як центральну об'єднуючу логіку, дослідження розміщує ідентичність бренду в ширших рамках сталого розвитку, етичної відповідальності та легітимізації зацікавлених сторін. Такий підхід посилює розуміння КІБ як цілісної конструкції, де конкурентоспроможність та відповідальність нерозривно пов'язані, пропонуючи коригування попередніх досліджень, які часто розглядали КСВ як зовнішній або вторинний елемент.

2. Наукова робота обґрунтовує зростаючу важливість КСВ-орієнтованої КІБ у світовій економіці, що характеризується взаємопов'язаними ринками, культурним різноманіттям та посиленням контролю з боку зацікавлених сторін. Багатонаціональні підприємства стикаються зі зростанням очікувань з боку міжнародних організацій, урядів, інвесторів, працівників та споживачів, які вимагають прозорості, підзвітності та видимого внеску у сталий розвиток. Дослідження показує, що КСВ-орієнтована ідентичність є не лише репутаційною, але

й функціональною, впливаючи на управління ризиками, залученість працівників, довіру клієнтів та інновації. Компанії, які не впроваджують КСВ в ідентичність, ризикують ерозією репутації та виключенням з ринку, тоді як ті, хто інтегрує КСВ, справді досягають конкурентної диференціації та довгострокової стійкості. Це відображає ширші тенденції в міжнародному бізнесі, де відповідальність та сталий розвиток стали ключовими вимірами легітимності.

3. Важливим теоретичним внеском дисертації є побудова міждисциплінарної екосистеми КІБ шляхом інтеграції найфундаментальніших теорій з менеджменту, маркетингу, психології та міжнародного бізнесу. Серед них – Ресурсно-орієнтований підхід (Барні), Динамічні можливості (Тіс), Інституційна теорія (ДіМаджіо та Пауелл; Скотт), Теорія зацікавлених сторін (Фрімен) та моделі ідентичності брендів (Аакер, Капферер, Хетч та Шульц, Балмер, Келлер, Урде, Махдіраджі та ін.). Доповнюючі висновки з культурних та психологічних теорій (Хофстеде, Тромпенаарс, Таджфел та Тернер, Гірц) та міжнародних бізнес-моделей (OLI Даннінга, структура I–R Бартлетта та Гхошала, Уппсальська модель Йохансона та Вален) ще більше збагатили систему. Синтез цих перспектив призвів до створення тривимірної екосистемної моделі КІБ, яка концептуалізує ідентичність через три взаємозалежні виміри: стратегічний та управлінський, культурно-психологічний, а також комунікативний та семіотичний. Ця модель являє собою перший системний теоретичний синтез КІБ та забезпечила основу для інтеграції КСВ в ідентичність як багатовимірного явища.

4. Спираючись на міждисциплінарну теоретичну екосистему КІБ та основні компоненти КІБ, у дисертації представлено трирівневу модель КСВ-орієнтованої КІБ, яка складається з (1) рушійних сил інтеграції КСВ на організаційному рівні, (2) рушійних сил легітимності КСВ на рівні зовнішніх зацікавлених сторін та (3) результатів діяльності як оціночного рівня. Ця модель демонструє взаємозв'язок між управлінським впливом всередині компанії та легітимністю у зовнішньому середовищі. Вона також пояснює, як зобов'язання щодо КСВ перетворюються на вимірювані результати ідентичності, такі як диференціація, автентичність та послідовність. Модель не лише розвиває теорію, але й забезпечує управлінську основу для узгодження внутрішньої культури та зовнішніх очікувань, пропонуючи

структурований шлях впровадження КСВ як невід'ємної частини корпоративної ідентичності бренду.

5. У дослідженні визначено п'ять основних компонентів ідентичності корпоративного бренду: Стратегічний намір, Організаційна культура, Символічна репрезентація, Комунікація та поведінка, а також Автентичність та послідовність. Кожен компонент був обґрунтований теоретичними та емпіричними доказами та розроблений у детальну структуру з піделементами. Наприклад, Стратегічний намір охоплює місію та бачення; Організаційна культура відображає цінності та норми; Символічна репрезентація включає візуальні та дизайнерські елементи; Комунікація та поведінка охоплюють взаємодію із зацікавленими сторонами; а Автентичність та послідовність забезпечують узгодженість між зобов'язаннями та діями. Впровадження КСВ у ці компоненти позиціонує КСВ як символічну та змістовну структуру, гарантуючи, що ідентичність стає живою практикою відповідальності, а не абстрактною декларацією.

6. Для операціоналізації КСВ у дисертації розроблені Виміри ефективності ідентичності: Диференціація, Послідовність, Автентичність та Релевантність, та вбудовані в структуру КРІ. Цей інструмент дозволяє менеджерам оцінювати силу та чіткість ідентичності бренду, оцінюючи узгодженість співробітників, автентичність КСВ, інновації та комунікативну спритність. Структура була емпірично перевірена на прикладі компанії Gulfcrafts, де дані опитувань та інтерв'ю підтвердили високі бали за всіма вимірами, демонструючи сильну внутрішню узгодженість ідентичності. Структура КРІ усуває розрив між теоретичними конструкціями та вимірюваною практикою, пропонуючи відтворюваний діагностичний інструмент для багатонаціональних підприємств та галузевих асоціацій.

7. Економетричне дослідження макрорівня 71 багатонаціональної виробничої фірми забезпечило емпіричну перевірку взаємозв'язку між КСВ та конкурентоспроможністю. Аналіз показав, що компанії в різних галузях постійно інвестують значні кошти в дослідження та розробки, підкреслюючи їх стратегічну важливість для інтеграції КСВ та диференціації, зумовленої інноваціями. Хоча статистична значущість інтенсивності досліджень та розробок для експортної

ефективності була слабшою в короткостроковій перспективі, збереження високих інвестицій підтвердило їхню роль як довгострокової основи для КСВ-орієнтованої ідентичності. Вік компанії показав позитивну, але статистично слабку кореляцію з експортною ефективністю, що відображає структурну реальність, коли зрілі фірми покладаються на накопичену репутацію та мережі, тоді як молодші компанії можуть мати більшу гнучкість для інтеграції КСВ без обмежень, пов'язаних із спадщиною. Найважливіше те, що дослідження виявило, що економічний розвиток країни походження не був вирішальним фактором; натомість, мережева інтеграція та взаємопов'язаність ланцюга створення вартості мали набагато більшу значущість. Компанії, вбудовані в глобальні кластери та транснаціональні екосистеми, постійно перевершували інших, підтверджуючи, що легітимність на глобальних ринках впливає з інституційної зв'язності, а не з національного походження.

8. На мікрорівні, тематичне дослідження Gulfcrafts надало конкретне підтвердження КСВ-орієнтованої КІБ. Опитування виявило високий рівень розуміння співробітниками цінностей бренду, їхньої відповідності зобов'язанням щодо КСВ та визнання інновацій та гнучкості як рушійних сил ідентичності. Інтерв'ю з менеджерами підтвердили, що КСВ є центральною частиною стратегії ідентичності, що відображається у сталому виробництві, модульності та залученні клієнтів. Етнографічна перспектива додала глибини, фіксуючи гнучку комунікацію та адаптивні реакції в режимі реального часу. Разом ці результати демонструють, що Gulfcrafts втілює КСВ-орієнтовану КІБ на практиці, при цьому КСВ формує як символічне представлення, так і повсякденну практику. Збіг макро- та мікрорезультатів підкріплює гіпотезу наукової роботи: КСВ-орієнтованої КІБ – це багаторівнева конструкція, яка пов'язує сприйняття співробітниками з результатами експорту, внутрішню відповідність із зовнішньою легітимністю та інновації зі стійкою конкурентоспроможністю.

9. Дисертація пропонує практичні інструменти, розглядаючи КСВ не лише як політику, а й як набір операційних процесів. Потік сталого проектування та виробництва, запропонований у дослідженні, включає аудит сталого розвитку, управління кінцевим терміном служби, зворотну логістику та безперервні цикли

зворотного зв'язку, показуючи, як зобов'язання щодо КСВ матеріалізуються у виробництві та проектуванні. Крім того, модульність переосмислюється як практика стратегічної ідентифікації, що відображає сталий розвиток, адаптивність та інновації. В індустрії виставкових та масових заходів модульні системи повідомляють про відповідальність зацікавленим сторонам, пропонуючи практичну ефективність. Ці інструменти розширюють практичну значущість КСВ-орієнтованої КІБ за межі комунікації та операційної діяльності, посилюючи її автентичність та диференціацію.

10. Дослідження підкреслює, що КСВ-орієнтована ідентичність підтримується не лише внутрішньою практикою компанії, але й ширшою зовнішньою екосистемою. Мережі партнерів, постачальників та галузевих асоціацій слугують провідниками легітимності та стандартів. Політичні рамки, як національні, так і міжнародні, забезпечують інституційне середовище, яке формує впровадження КСВ. Академічні дослідження та обмін професійними знаннями сприяють поширенню передового досвіду та концептуальній ясності. Разом ці зовнішні рушійні сили підтверджують, що КСВ не будується ізольовано, а вбудована у взаємопов'язані екосистеми, де легітимність залежить як від дотримання зовнішніх очікувань, так і від активного внеску в глобальні дискусії щодо відповідальності та сталого розвитку.

11. Дисертація надає методологічні та практичні рекомендації для менеджерів, політиків та дослідників. Для багатонаціональних підприємств модель КСВ-орієнтованої ідентичності та структура КРІ є практичними інструментами для діагностики та управління ідентичністю. Для галузевих асоціацій результати підкреслюють цінність розробки спільних стандартів відповідального брендингу. Для політиків макроекономічні результати виправдовують стимули, що заохочують впровадження КСВ як шлях до зростання експорту. Методологічно дисертація просуває інтеграцію економетричного аналізу, розробки тематичних досліджень, опитувань КРІ, інтерв'ю та етнографії, пропонуючи надійний міждисциплінарний план для майбутніх досліджень ідентичності бренду.

У сукупності результати цієї дисертації підтверджують, що ідентичність корпоративного бренду в багатонаціональних підприємствах повинна розумітися та управлятися як КСВ-орієнтованої конструкція, одночасно вбудована у внутрішню

культуру та зовнішні екосистеми, а також перевірена як на мікро-, так і на макрорівні. Розроблені теоретичні моделі (модель основних компонентів КІБ, тривимірна екосистемна модель КІБ та модель КСВ-орієнтованої КІБ), забезпечують концептуальну архітектуру для управління ідентичністю, тоді як система КРІ та потік сталого дизайну перетворюють абстрактні принципи на вимірювані та практичні практики. Емпіричні результати демонструють, що КСВ-орієнтована КІБ, зміцнює міжнародну конкурентоспроможність, пов'язуючи відповідальність з інноваціями, автентичністю та легітимністю. Таким чином, дисертація робить подвійний внесок: в академічну теорію, розширюючи міждисциплінарні основи КІБ, та в практику, пропонуючи багатонаціональним підприємствам, політикам та галузевим асоціаціям інструменти для побудови стійкої та конкурентоспроможної ідентичності в складному глобальному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. New York: Free Press. 400 p.
2. Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), pp. 347–356. <https://doi.org/10.1177/002224379703400304>
3. Abalo, J., Varela, J., & Manzano, V. (2007). Importance-Performance Analysis: A formula for spreading out values derived from preference rankings. *Academy of Marketing Science Review*, 2007(1), pp. 1–17. <https://personal.us.es/vmanzano/publi/ImportanceValuesFromPreferenceRankings.pdf>
4. Abratt, R., & Kleyn, N. (2012). Corporate identity, corporate branding and corporate reputational alignment: An integrated approach. *European Journal of Marketing*, 46(7/8), pp. 1048–1063. <https://doi.org/10.1108/03090561211230197>
5. Acaroglu, L. (n.d.). Disrupt Design: Activating sustainability & systems change by design. Disrupt Design. Available at: <https://www.disruptdesign.co/>
6. Aghion, P., Garcia-Peñalosa, C., & Hewitt, M. (2000). Competition, innovation and productivity growth: A theoretical analysis. *Review of Economic Studies*, 67(2), pp. 477–496. <https://doi.org/10.1111/1467-937X.00141>
7. Aghion, P., Howitt, P., & Prantl, S. (2015). Patent rights, product market reforms, and innovation. *Journal of Economic Growth*, 20(3), pp. 223–262. <https://doi.org/10.1007/s10887-015-9114-1>
8. Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), pp. 836–863. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275678>
9. Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), pp. 932–968. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
10. Alabdulkarim, N., Kalyanaraman, L., & Alhussayen, H. (2024). Firm size and performance: Evidence from the Saudi manufacturing sector. *Journal of Risk and Financial Management*, 17(1), pp. 45–62. <https://doi.org/10.3390/jrfm17010045>

11. Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 7, pp. 263–295). Greenwich, CT: JAI Press.
12. Albert, S., & Whetten, D. A. (1995). Organizational identity. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of Organization Studies* (pp. 255–273). London: Sage.
13. Aluvision. (n.d.). Sustainability. Aluvision. Available at: <https://www.aluvision.com/en/sustainability>
14. American Psychological Association. (2017). Ethical principles of psychologists and code of conduct. APA. <https://www.apa.org/ethics/code>
15. Andersen, P. H. (2023). Corporate sustainable brand identity work and network embeddedness. *Industrial Marketing Management*, 111, pp. 70–82. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.11.004>
16. Andersen, P. H., Lindgreen, A., Morsing, M., & Vallaster, C. (2023). Corporate brand identity and CSR co-creation: Emerging perspectives. *Journal of Business Research*, 154, pp. 113357. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113357>
17. Anderson, U., & Forsgren, M. (1996). Subsidiary embeddedness and control in the multinational corporation. *International Business Review*, 5(5), pp. 487–508. [https://doi.org/10.1016/0969-5931\(96\)00023-6](https://doi.org/10.1016/0969-5931(96)00023-6)
18. APA. (2017). *Ethical Principles of Psychologists and Code of Conduct*. Washington, DC: American Psychological Association. 20 p.
19. Ariely, D. (2008). *Predictably Irrational: The Hidden Forces that Shape Our Decisions*. New York: HarperCollins. 280 p.
20. Art of Fiber. (n.d.). Home. Art of Fiber. Available at: <https://www.artoffiber.com/>
21. Aw, B. Y., Roberts, M. J., & Xu, D. Y. (2009). R&D investment, exporting, and productivity dynamics. *American Economic Review*, 98(2), pp. 451–456. <https://doi.org/10.1257/aer.98.2.451>
22. Baldwin, C. Y., & Clark, K. B. (2000). *Design Rules: The Power of Modularity*. Cambridge, MA: MIT Press. 471 p.

23. Balmer, J. M. T. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing – Seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), pp. 248–291. <https://doi.org/10.1108/03090560110694763>
24. Balmer, J. M. T. (2008). Identity based views of the corporation: Insights from corporate identity, organizational identity, social identity, visual identity, corporate brand identity and corporate image. *European Journal of Marketing*, 42(9/10), pp. 879–906. <https://doi.org/10.1108/03090560810891055>
25. Balmer, J. M. T. (2017). Strategic corporate brand alignment: Perspectives from identity-based views of corporate brands. *European Journal of Marketing*, 51(9/10), pp. 1462–1485. <https://doi.org/10.1108/EJM-01-2017-0016>
26. Balmer, J. M. T. (2017). Advances in Corporate Brand, Corporate Heritage Identity Scholarship. *Journal of Brand Management*, 24(3), pp. 1-21.
27. Balmer, J. M. T., & Greyser, S. A. (2006). Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), pp. 730–741. <https://doi.org/10.1108/03090560610669964>
28. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), pp. 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
29. Barthes, R. (1972). *Mythologies*. New York: Hill and Wang. 160 p.
30. Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Boston: Harvard Business School Press. 356 p.
31. Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., et al. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*. Available at: <https://agilemanifesto.org>
32. Bernstein, D. (1984). *Company Image and Reality: A Critique of Corporate Communications*. Eastbourne: Holt, Rinehart & Winston. 246 p.
33. Better Stand. (n.d.). Better Stands sustainability initiative. Available at: <https://www.ufi.org/susdev/better-stands>
34. Beverland, M. & Farrelly, F. (2010). The Quest for Authenticity in Consumption: Consumers' Purposive Choice of Authentic Cues to Shape Experiences. *Journal of Consumer Research*, 36 (5), pp. 838-856. <https://doi.org/10.1086/615047>

35. Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2003). Consumer–company identification: A framework for understanding consumers' relationships with companies. *Journal of Marketing*, 67(2), pp. 76–88. <https://doi.org/10.1509/jmkg.67.2.76.18609>
36. Brammer, S., & Millington, A. (2005). Corporate reputation and philanthropy: An empirical analysis. *Journal of Business Ethics*, 61(1), pp. 29–44. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-7443-4>
37. Brundtland Commission (World Commission on Environment and Development). (1987). *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press. 400 p.
38. Buil, I., Catalán, S., & Martínez, E. (2016). The importance of corporate brand identity in business management: An application to the UK banking sector. *BRQ Business Research Quarterly*, 19(1), pp. 3–12. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2015.06.001>
39. Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Journal of Brand Management*, 12(4), pp. 279–300. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540223>
40. Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock. 269 p.
41. Cantwell, J., Dunning, J. H., & Lundan, S. (2010). An evolutionary approach to understanding international business activity: The co-evolution of MNEs and the institutional environment. In A. Rugman (Ed.), *The Oxford Handbook of International Business* (2nd ed., pp. 68–92). Oxford: Oxford University Press. 880 p.
42. Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), pp. 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
43. Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: Taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(3), pp. 1–8. <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6>
44. Cassiman, B., & Golovko, E. (2011). Innovation and internationalization through exports. *Journal of International Business Studies*, 42(1), pp. 56–75. <https://doi.org/10.1057/jibs.2010.36>

- 45.Cavusgil, S. T., & Zou, S. (1994). Marketing strategy–performance relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*, 58(1), pp. 1–21. <https://doi.org/10.1177/002224299405800101>
- 46.CESSE. (2023). Circular economy in exhibitions report. Brussels: *Conference of European Societies of Scientists and Engineers*. Available at: <https://www.cesse.eu>
- 47.Chandler, D. (2007). *Semiotics: The Basics* (2nd ed.). London: Routledge. 307 p.
- 48.Christensen, H.B., Hail, L. and Leuz, C. (2022). Mandatory Sustainability Reporting. *Review of Accounting Studies*, 27(3), pp. 117-174. . <https://doi.org/10.1007/s11142-021-09609-5>.
- 49.CompaniesMarketCap.com. (2023). Largest Companies by Market Cap – 2023 Ranking. Available at: <https://companiesmarketcap.com>
- 50.Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building your company’s vision. *Harvard Business Review*, 74(5), pp. 65–77.
- 51.Conforto, E. C., Salum, F., Amaral, D. C., da Silva, S. L., & de Almeida, L. F. M. (2016). Can Agile project management be adopted by industries other than software development? *Project Management Journal*, 47(3), pp. 21–34. <https://doi.org/10.1177/875697281604700303>
- 52.Contractor, F. J., Kundu, S. K., & Hsu, C.-C. (2003). A three-stage theory of international expansion: The link between multinationality and performance in the service sector. *Journal of International Business Studies*, 34(1), pp. 5–18. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400003>
- 53.Cornelissen, J. (2014). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice* (4th ed.). London: Sage. 360 p.
- 54.Cowan, K., & Guzman, F. (2020). How CSR reputation, sustainability signals, and CSR performance affect brand value: A stakeholder perspective. *Journal of Business Research*, 117, pp. 683–694. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.040>
- 55.Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (3rd ed.). Sage. 520 p.
- 56.CSRHub. (n.d.). CSRHub database. Retrieved from <https://www.csrhub.com>

57. Custom Market Insight. (2025). Global modular exhibition stands market report 2024–2033.
58. Darman, D., & Andini Hilumalo, A. N. (2023). Firm size, productivity, and export performance in Indonesian manufacturing. *International Journal of Economics and Business Administration*, 11(2), pp. 37–49.
59. De Clercq, D., Hessels, J., & van Stel, A. (2008). Knowledge spillovers and new ventures' export orientation. *Small Business Economics*, 31(3), pp. 283–303. <https://doi.org/10.1007/s11187-008-9122-z>
60. Denzin, N. K. (1978). *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill. 368 p.
61. Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2017). *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. 992 p.
62. DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), pp. 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
63. Dingsøyr, T., Nerur, S., Balijepally, V., & Moe, N. B. (2012). A decade of agile methodologies: Towards explaining agile software development. *Journal of Systems and Software*, 85(6), pp. 1213–1221. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2012.02.033>
64. Douglas, S. P., & Wind, Y. (1987). The myth of globalization. *Columbia Journal of World Business*, 22(4), pp. 19–29.
65. Doz, Y. L., & Prahalad, C. K. (1981). Headquarters influence and strategic control in MNCs. *Sloan Management Review*, 23(1), pp. 15–29.
66. Drawdown Georgia. (2025). Carbon impact of events: Benchmarking report. Atlanta: Drawdown Georgia Research Collaborative. Available at: <https://drawdownga.org>
67. Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), pp. 8–19. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00276.x>

68. Dunning, J. H. (1980). Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, 11(1), pp. 9–31. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490593>
69. Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), pp. 1–31. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490372>
70. Dunning, J. H. (1993). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Wokingham: Addison-Wesley. 690 p.
71. Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). *Multinational Enterprises and the Global Economy* (2nd ed.). Cheltenham: Edward Elgar. 920 p.
72. Elkington, J. (1997). *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone. 400 p.
73. Ennew, C. T., Reed, G. V., & Binks, M. R. (1993). Importance-Performance Analysis and the measurement of service quality. *European Journal of Marketing*, 27(2), pp. 59–70. <https://doi.org/10.1108/03090569310026402>
74. Ennew, C. T., Reed, G. V., & Binks, M. R. (1993). Importance-Performance Analysis and the measurement of service quality. *European Journal of Marketing*, 27(2), pp. 59–70. <https://doi.org/10.1108/03090569310026402>
75. Enterprise Europe Network. (n.d.). Sustainability support for SMEs. Available at: <https://een.ec.europa.eu>
76. Essamri, A., McKechnie, S., & Winklhofer, H. (2019). Co-creating corporate brand identity with diverse stakeholders: A multi-level study of the corporate brand identity co-creation process. *Journal of Business Research*, 96, pp. 26–37. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.014>
77. European Commission. (2011). A renewed EU strategy 2011–14 for *Corporate Social Responsibility*. Brussels: European Commission. 15 p.
78. European Commission. (2019). The European Green Deal. COM (2019) 640 Final. Brussels: European Commission. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52019DC0640>

79. European Commission. (2021). Buying green! A handbook on green public procurement (3rd ed.). Luxembourg: Publications Office of the European Union. 142 p. Available at: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/59b04e65-7c64-11eb-9ac9-01aa75ed71a1>
80. European Commission. (2023). Commission Delegated Regulation (EU) 2023/2772 Supplementing Directive 2013/34/EU as Regards Sustainability Reporting Standards (ESRS). Brussels: European Commission. Available at: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2023/2772/oj
81. European Union. (2020). Regulation (EU) 2020/852 on the establishment of a framework to facilitate sustainable investment (EU Taxonomy Regulation). *Official Journal of the European Union*, L198, 13–43.
82. European Union. (2022). Directive (EU) 2022/2464 as regards corporate sustainability reporting (CSRD Directive). *Official Journal of the European Union*, L322, 15–63.
83. European Union. (2024). Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD). Brussels: European Union. Available at: <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2024/03/15/corporate-sustainability-due-diligence-council-adopts-directive/>
84. Events Industry Council. (n.d.). Sustainability in events: Environmental impact metrics. Available at: <https://eventscouncil.org>
85. Fatma, M., Rahman, Z., & Khan, I. (2015). Building company reputation and brand equity through CSR: The mediating role of trust. *International Journal of Bank Marketing*, 33(6), pp. 840–856. <https://doi.org/10.1108/IJBM-11-2014-0166>
86. Fayol, H. (1916). *Administration Industrielle et Générale: Prévoyance, Organisation, Commandement, Coordination, Contrôle*. Paris: Dunod. 158 p.
87. Fernández, B., Brion, S., & Picon, A. (2024). CSR implementation in B2B markets: How corporate social responsibility enhances business performance through stakeholder engagement. *Industrial Marketing Management*, 118, pp. 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.11.012>

88. Fetscherin, M., & Usunier, J.-C. (2012). Corporate branding: An interdisciplinary literature review. *European Journal of Marketing*, 46(5), pp. 733–753. <https://doi.org/10.1108/03090561211212457>
89. Filipescu, D. A., Rialp, A., Rialp, J., & Knight, G. A. (2013). Technological innovation and international performance: The role of organizational learning. *Journal of International Marketing*, 21(1), pp. 1–22. <https://doi.org/10.1509/jim.12.0159>
90. Filipescu, A., Prashantham, S., Rialp, A., & Rialp, J. (2013). Innovation, internationalization, and performance in new ventures: Evidence from Europe. *International Business Review*, 22(6), pp. 1068–1079. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.03.006>
91. Flick, U. (2018). *An Introduction to Qualitative Research* (6th ed.). London: Sage. 696 p.
92. Fombrun, C. J., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), pp. 233–258. <https://doi.org/10.5465/256324>
93. Forest Stewardship Council. (n.d.). What we do. Available at: <https://fsc.org>
94. Forsgren, M., & Holm, U. (2002). MNC subsidiaries: Embeddedness, autonomy and intra-organizational relationships. *Journal of International Business Studies*, 33(6), pp. 1049–1068. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8491051>
95. Fort, T. L., & Rehbein, K. (2015). Corporate diplomacy: Managing stakeholder relationships in the global arena. *Business and Society Review*, 120(2), pp. 205–236. <https://doi.org/10.1111/basr.12057>
96. Foxall, G. R. (2017). *Consumer Behavior Analysis and Social Marketing: The Case of Environmental Conservation*. New York: Routledge. 250 p.
97. Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman. 276 p.
98. Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2007). *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success*. New Haven, CT: Yale University Press. 362 p.

99. Fuadi, A., Wulandari, D. S. & Chairunnisa, F. (2024). Does Company Size and Profitability Matter? Investigating the Moderating Effects of Growth in Cash Flow on Stock Performance. *Journal of Scientific Interdisciplinary*, 1(3), 14–21. <https://doi.org/10.62504/jsi933>.
100. Garrick, D., & Melewar, T. C. (2004). Corporate identity, corporate branding, and corporate marketing: Seeing through the fog. *Corporate Reputation Review*, 7(2), pp. 155–168. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540218>
101. Gartenberg, C., Pratt, M. G., & Serafeim, G. (2019). Corporate purpose and financial performance. *Organization Science*, 30(1), pp. 1–18. <https://doi.org/10.1287/orsc.2018.1230>
102. Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. Basic Books. 470 p.
103. Gete, G. (2019). Determinants of export performance in Ethiopian manufacturing firms. *Journal of Economic Structures*, 8(24), pp. 1–20. <https://doi.org/10.1186/s40008-019-0158-3>
104. Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25(1), pp. 63–81. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791603>
105. Glavas, A. (2016). Corporate social responsibility and organizational psychology: An integrative review. *Frontiers in Psychology*, 7, 144. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00144>
106. Gray, R., Kouhy, R., & Lavers, S. (1995). Corporate social and environmental reporting: A review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 8(2), pp. 47–77. <https://doi.org/10.1108/09513579510146996>
107. Gulfcrafts. (n.d.). Home. Gulfcrafts W.L.L. Available at: <https://www.gulfcrafts.net/>
108. Hackley, C. (2003). *Doing Research Projects in Marketing, Management and Consumer Research*. London: Routledge. 224 p.
109. Handoyo, R. D., Ibrahim, K. H., Rahmawati, Y., Faadhillah, F., Ogawa, K., Kusumawardani, D., See, K. F., Kumaran, V. V., & Gulati, R. (2024). Determinants of exports performance: Evidence from Indonesian low-, medium-, and high-technology

manufacturing industries. *PLOS ONE*, 19(1), Article e0296431. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0296431>.

110. Hasnawati, S. (2020). Size, Return and Public Company's Performance: A Study Small and Large Companies on IDX During 3 Economic-Periods. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 24(2). Available at: <https://www.abacademies.org/articles/size-return-and-public-companys-performance-a-study-small-and-large-companies-on-idx-during-3-economicperiods-9200.html>.
111. Hatch, M. J., & Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), pp. 1041–1064. <https://doi.org/10.1108/03090560310477654>
112. Hatch, M. J., & Schultz, M. (2008). *Taking Brand Initiative: How Companies Can Align Strategy, Culture, and Identity Through Corporate Branding*. San Francisco: Jossey-Bass. 304 p.
113. Hayat, R., & Lohano, H. D. (2024). Environmental management standards and firm performance: Evidence from ISO 14001 certification. *Journal of Cleaner Production*, 422, pp. 142–154. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.142154>
114. Hessels, J., & van Stel, A. (2009). Entrepreneurship, export orientation, and economic growth. *Small Business Economics*, 33(1), pp. 1–12. <https://doi.org/10.1007/s11187-009-9191-6>
115. Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications. 328 p.
116. Hofstede, G., Hofstede, G.J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill. 561 p.
117. Holt, D. (2004). *How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding*. Boston: Harvard Business School Press. 263 p.
118. House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks: Sage. 848 p.

119. Husted, B. W., & Allen, D. B. (2006). Corporate social responsibility in the multinational enterprise: Strategic and institutional approaches. *Journal of International Business Studies*, 37(6), pp. 838–849. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400227>
120. ICC/ESOMAR. (2017). ICC/ESOMAR International Code on Market, Opinion and Social Research and Data Analytics. Amsterdam: ESOMAR. 36 p. <https://esomar.org>
121. IFES – International Federation of Exhibition and Event Services. (n.d.). Sustainability initiatives. Available at: <https://www.ifesnet.com>
122. Iglesias, O., Ind, N., & Alfaro, M. (2013). The organic view of the brand: A brand value co-creation model. *Journal of Brand Management*, 20(8), pp. 670–688. <https://doi.org/10.1057/bm.2013.8>
123. Ind, N. (2003). *Inside out: How Employees Build Value*. London: Routledge. 224 p.
124. Ind, N., & Bjerke, R. (2007). *Branding Governance: A participatory Approach to the Brand Building Process*. Chichester: John Wiley & Sons. 228 p.
125. Ind, N., & Schultz, M. (2013). *Building Brands Together: Emergence and Outcomes of Co-creation*. London: Routledge. 224 p.
126. ISO. (2010). *ISO 26000: Guidance on Social Responsibility*. Geneva: International Organization for Standardization. 106 p.
127. Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), pp. 1411–1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
128. Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), pp. 23–32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
129. Johnson, M.W., Christensen, C.M. & Kagermann, H. (2008). *Reinventing Your Business Model*. Harvard Business Review, 86(12), pp. 50–59.
130. Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), pp. 263–291. <https://doi.org/10.2307/1914185>

131. Kant, I. (1785/1996). *Groundwork of the Metaphysics of Morals* (M. Gregor, Trans.). Cambridge: Cambridge University Press. 108 p.
132. Kapferer, J.-N. (2012). *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking* (5th ed.). London: Kogan Page. 512 p.
133. Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley. 500 p.
134. Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), pp. 1–22. <https://doi.org/10.1177/002224299305700101>
135. Keller, K. L. (2001). Mastering the marketing communications mix: Micro and macro perspectives on integrated marketing communication programs. *Journal of Marketing Management*, 17(7–8), pp. 819–847. <https://doi.org/10.1362/026725701323366836>
136. Keller, K. L. (2003). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. 560 p.
137. Keller, K. L., & Brexendorf, T. O. (2019). Corporate brand and identity management. In T. O. Brexendorf & F. Kernstock (Eds.), *Advances in Corporate Branding* (pp. 87–100). Cham: Springer. 250 p.
138. King, C., & Grace, D. (2008). Internal branding: Exploring the employee's perspective. *Journal of Brand Management*, 15(5), pp. 358–372. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550123>
139. Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), pp. 124–141. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>
140. Korschun, D., Bhattacharya, C. B., & Swain, S. D. (2014). Corporate social responsibility, customer orientation, and the job performance of frontline employees. *Journal of Marketing*, 78(3), pp. 20–37. <https://doi.org/10.1509/jm.11.0245>
141. Kostova, T. (1999). Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective. *Academy of Management Review*, 24(2), pp. 308–324. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.1893938>

142. Kostova, T., Roth, K., & Dacin, M. T. (2008). Institutional theory in the study of multinational corporations: A critique and new directions. *Academy of Management Review*, 33(4), pp. 994–1006. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.34422026>
143. Kotsantonis, S., Pinney, C., & Serafeim, G. (2016). ESG integration in investment management: Myths and realities. *Journal of Applied Corporate Finance*, 28(2), pp. 10–16. <https://doi.org/10.1111/jacf.12188>
144. KPMG. (2022). The KPMG survey of sustainability reporting 2022. Amstelveen: KPMG. 76 p. Available at: <https://kpmg.com/xx/en/home/insights/2022/12/survey-of-sustainability-reporting.html>
145. KPMG. (2024). Sustainability reporting survey 2024. Amstelveen: KPMG. Available at: <https://kpmg.com>
146. Krammer, S. M. S., Strange, R., & Lashitew, A. (2018). The export performance of emerging-market firms: The role of institutional contexts. *International Business Review*, 27(1), pp. 218–230. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.07.002>
147. Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing* (3rd ed.). Sage. 424 p.
148. Laurie, S., & Mortimer, K. (2011). Cause-related marketing: Multi-product category effects in brand attitude and purchase intention. *Journal of Marketing Management*, 27(11–12), pp. 1119–1139. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2011.615299>
149. Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston: Harvard Business School Press. 279 p.
150. Le Baron, G. & Lister, J. (2021). Evolving Commitments: Multistakeholder Initiatives and Due Diligence in Global Value Chains. *Global Policy*, 12(S2), pp. 45-56.
151. Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., & Coudounaris, D. N. (2010). Five decades of business research into exporting: A bibliographic analysis. *Journal of International Management*, 16(1), pp. 78–91. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2009.06.001>
152. Levitt, T. (1983). *The Globalization of Markets*. Harvard Business Review, 61(3), pp. 92–102.

153. Lindgreen, A., & Wynstra, F. (2005). Value in business markets: What do we know? Where are we going? *Industrial Marketing Management*, 34(7), pp. 732–748. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.01.001>
154. López, M. V., Garcia, A., & Rodriguez, L. (2007). Sustainable development and corporate performance: A study based on the Dow Jones Sustainability Index. *Journal of Business Ethics*, 75(3), pp. 285–300. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9253-8>
155. Luo, X., & Bhattacharya, C. B. (2006). Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of Marketing*, 70(4), pp. 1–18. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.4.1>
156. Mahdiraji, H. A., Abbasi-Kamardi, A., Razavi Hajiagha, S. H., & Vrontis, D. (2024). Unveiling the controversies of brand identity management: A holistic framework for global B2B companies. *Industrial Marketing Management*, 121, pp. 179–197. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.11.014>
157. Malär, L., Krohmer, H., Hoyer, W. D., & Nyffenegger, B. (2011). Emotional brand attachment and brand personality: The relative importance of the actual and the ideal self. *Journal of Marketing*, 75(4), pp. 35–52. <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.4.35>
158. Mansour, M., Al Zobi, M., Abu alim, S., Saleh, M. W. A., Marashdeh, Z., Marei, A., Alkhodary, D., Al-Nohood, S., & Lutfi, A. (2025). Eco-innovation and financial performance nexus: Does company size matter? *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5127446>.
159. Margulies, W. P. (1977). Make the most of your corporate identity. *Harvard Business Review*, 55(4), pp. 66–74.
160. Markovic, S., Iglesias, O., Singh, J. J., & Sierra, V. (2018). How does the perceived ethicality of corporate services brands influence loyalty and positive word-of-mouth? *Journal of Business Ethics*, 148(4), pp. 721–740. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2988-6>
161. Martilla, J. A., & James, J. C. (1977). Importance-Performance Analysis. *Journal of Marketing*, 41(1), pp. 77–79. <https://doi.org/10.2307/1250495>
162. Martínez-Conesa, I., Soto-Acosta, P., & Palacios-Manzano, M. (2017). Corporate social responsibility and its effect on innovation and firm performance: An empirical

- research in SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 142(4), pp. 2374–2383.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.11.038>
163. Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row. 411 p.
164. Mathews, M. R. (1995). Social and environmental accounting: A practical demonstration of ethical concern? *Journal of Business Ethics*, 14(8), pp. 663–671.
<https://doi.org/10.1007/BF00871344>
165. Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Macmillan. 194 p.
166. McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill. 246 p.
167. Melewar, T. C., & Jenkins, E. (2002). Defining the corporate identity construct. *Corporate Reputation Review*, 5(1), pp. 76–90.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540166>
168. Melewar, T. C., & Karaosmanoglu, E. (2006). Corporate identity: Concept, components and contribution. *Journal of General Management*, 31(1), pp. 59–81.
<https://doi.org/10.1177/030630700603100104>
169. Melewar, T. C., Foroudi, P., Gupta, S., Kitchen, P., & Foroudi, M. M. (2020). Integrating identity, strategy and communications for trust, loyalty and commitment. *European Journal of Marketing*, 54(6), pp. 1425–1453. <https://doi.org/10.1108/EJM-07-2018-0514>
170. Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), pp. 340–363.
<https://doi.org/10.1086/226550>
171. Meyer, K. E., & Peng, M. W. (2016). Theoretical foundations of emerging economy business research. *Journal of International Business Studies*, 47(1), pp. 3–22.
<https://doi.org/10.1057/jibs.2015.34>
172. Meyer, K. E., & Su, Y.-S. (2015). Integration and responsiveness in subsidiaries in emerging economies. *Journal of World Business*, 50(1), pp. 149–158.
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2014.04.001>

173. Mill, J. S. (1863/2002). *Utilitarianism*. Indianapolis: Hackett Publishing. 70 p.
174. Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), pp. 853–886. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>
175. Montiel, I. (2008). Corporate social responsibility and corporate sustainability: Separate pasts, common futures. *Organization & Environment*, 21(3), pp. 245–269. <https://doi.org/10.1177/1086026608321329>
176. Morgan, D. L. (2007). Paradigms lost and pragmatism regained: Methodological implications of combining qualitative and quantitative methods. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(1), pp. 48–76. <https://doi.org/10.1177/2345678906292462>
177. Morhart, F. M., Malär, L., Guèvremont, A., Girardin, F., & Grohmann, B. (2015). Brand authenticity: An integrative framework and measurement scale. *Journal of Consumer Psychology*, 25(2), pp. 200–218. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2014.11.006>
178. Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: Stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), pp. 323–338. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00460.x>
179. MSCI. (2025). MSCI ACWI Index ESG data. New York: MSCI. Available at: <https://www.msci.com/our-solutions/esg-investing>
180. Nye, J. S. (2004). *Soft Power: The Means to Success in World Politics*. New York: PublicAffairs. 208 p.
181. OECD. (2016). *OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2016*. Paris: OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/sti_in_outlook-2016-en
182. OECD. (2019). *Multinational Enterprises in Domestic Value Chains: Key Findings*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/86958503-en>
183. OECD. (2021). *OECD science, technology and innovation outlook 2021: Times of crisis and opportunity*. Paris: OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/sti_outlook-2021-en

184. OECD. (2022). *OECD Science, Technology and Industry Outlook 2022*. Paris: OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/sti_outlook-2022-en
185. OECD. (2023). *OECD Economic Outlook 2023*. Paris: OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/eco_outlook-2023-en
186. Olins, W. (1995). *The New Guide to Identity: How to Create and Sustain Change Through Managing Identity*. Aldershot: Gower. 240 p.
187. Ordeix-Rigo, E., & Duarte, J. (2009). From public diplomacy to corporate diplomacy: Increasing corporation's legitimacy and influence. *American Behavioral Scientist*, 53(4), pp. 549–564. <https://doi.org/10.1177/0002764209347631>
188. Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. 288 p.
189. Pavlov, I. P. (1927). *Conditioned Reflexes: An Investigation of the Physiological Activity of the Cerebral Cortex*. London: Oxford University Press. 430 p.
190. Percy, L. (2014). *Strategic Integrated Marketing Communications*. London: Routledge. 432 p.
191. Perlmutter, H. V. (1969). The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. *Columbia Journal of World Business*, 4(1), pp. 9-18.
192. Pérez, A., & Strömberg, U. (2023). Cultural influences on CSR communication during crises: Evidence from COVID-19 campaigns. *Corporate Communications: An International Journal*, 28(2), pp. 311–330. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-06-2022-0078>
193. Peteraf, M., Di Stefano, G., & Verona, G. (2013). The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. *Strategic Management Journal*, 34(12), pp. 1389–1410. <https://doi.org/10.1002/smj.2078>
194. Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
195. Pla-Barber, J., & Alegre, J. (2007). Analysing the link between export intensity, innovation and firm size in a science-based industry. *International Business Review*, 16(3), pp. 275–293. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2007.02.005>

196. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), pp. 78–92.
197. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), pp. 62–77.
198. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), pp. 79–91.
199. Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2001). Location, competitiveness, and the multinational enterprise. In A. M. Rugman & T. L. Brewer (Eds.), *The Oxford Handbook of International Business* (pp. 150–177). Oxford: Oxford University Press. 880 p.
200. Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2004). A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, 35(1), pp. 3–18. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400073>
201. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8th ed.). Pearson Education. 800 p.
202. Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass. 464 p.
203. Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2011). The new political role of business in a globalized world: A review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy. *Journal of Management Studies*, 48(4), pp. 899–931. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00950.x>
204. Scherer, A. G. & Rasche, A. (2020). Beyond the Business Case for Corporate Sustainability. *Academy of Management Discoveries*, 6(3), pp. 300–303.
205. Schmidt, S., & Cracau, D. (2017). Regional differences in CSR preferences: Comparative study between Germany and Qatar. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 2(6), pp. 1–12. <https://doi.org/10.1186/s40991-017-0019-5>
206. Schroeder, J. E., & Salzer-Mörling, M. (Eds.). (2006). *Brand Culture*. London: Routledge. 272 p.
207. Schuiling, I., & Kapferer, J.-N. (2004). Executive insights: Real differences between local and international brands: Strategic implications for international marketers. *Journal*

of *International Marketing*, 12(4), pp. 97–112.
<https://doi.org/10.1509/jimk.12.4.97.53217>

208. Schultz, D. E., & Schultz, H. F. (2004). *IMC, The Next Generation: Five Steps for Delivering Value and Measuring Returns Using Marketing Communication*. New York: McGraw-Hill. 336 p.
209. Schultz, D.E., Tannenbaum, S.I., & Lauterborn, R.F. (1993). *Integrating Marketing Communications: Putting It Together and Making It Work*. Chicago, IL: NTC Business Books. 392p.
210. Scott, W. R. (1995). *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks: Sage. 178 p.
211. Scott, W. R. (2008). *Institutions and Organizations: Ideas and Interests* (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage. 266 p.
212. Scottsdale, AZ (n.d.). Custom Market Insight. Available at:
<https://www.custommarketinsights.com/report/modular-exhibition-stands-market>
213. Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, 50(1), pp. 20–24. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160882>
214. Silverman, D. (2021). *Interpreting Qualitative Data* (6th ed.). London: Sage. 520 p.
215. Simon, H. A. (1962). The architecture of complexity. *Proceedings of the American Philosophical Society*, 106(6), pp. 467–482. <https://www.jstor.org/stable/985254>
216. Skinner, B. F. (1938). *The Behavior of Organisms: An Experimental Analysis*. New York: Appleton-Century. 457 p.
217. Smedlund, A., Morsing, M., & Andersen, P. H. (2023). CSR, identity and ecosystems: A relational perspective. *Business & Society*, 62(3), pp. 569–598.
<https://doi.org/10.1177/00076503211063240>
218. Solomon, R. C. (1992). Ethics and excellence: Cooperation and integrity in business. *Business Ethics Quarterly*, 2(1), pp. 1–13. <https://doi.org/10.2307/3857569>
219. Sommer, A. F., Hedegaard, C., Dukovska-Popovska, I., & Steger-Jensen, K. (2015). Improved product development performance through Agile/Stage-Gate hybrids: The next-generation Stage-Gate process? *Research-Technology Management*, 58(1), pp. 34–45. <https://doi.org/10.5437/08956308X5801236>

220. Sousa, C. M. P., Martinez-Lopez, F. J., & Coelho, F. (2008). The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005. *International Journal of Management Reviews*, 10(4), pp. 343–374. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00232.x>
221. Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. Sage. 192 p.
222. Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), pp. 571–610. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>
223. Sullivan, D. (1994). Measuring the degree of internationalization of a firm. *Journal of International Business Studies*, 25(2), pp. 325–342. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490203>
224. Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The Social Psychology of Intergroup Relations* (pp. 33–47). Monterey, CA: Brooks/Cole.
225. Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers. 144 p.
226. Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), pp. 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
227. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509:AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509:AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
228. Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. New Haven: Yale University Press. 293 p.
229. Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business* (2nd ed.). London: Nicholas Brealey. 265 p.
230. UFI – The Global Association of the Exhibition Industry. (2024). *33rd Global Exhibition Barometer*. Paris: UFI. Available at: <https://www.ufi.org>
231. UNCTAD. (2023). *Handbook of Statistics 2023*. Geneva: United Nations. 280 p. Available at: <https://unctad.org/statistics>

232. UNCTAD. (2023). *World investment report 2023: Investing in sustainable energy for all*. Geneva: *United Nations Conference on Trade and Development*. 242 p. Available at: <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2023>
233. UNIDO. (2017). *Energy Transition in Industry: Policy Options for Developing Countries*. Vienna: UNIDO. Available at: <https://www.unido.org>
234. UNIDO. (2022). *Industrial Development Report 2022: The Future of Industrialization in a Post-Pandemic World*. Vienna: UNIDO. 244 p. Available at: <https://www.unido.org/resources-publications-flagship-publications-industrial-development-report-series/industrial-development-report-2022>
235. UNIDO. (2023). *World Manufacturing Production Quarterly Report 2023*. Vienna: UNIDO. Available at: <https://www.unido.org>
236. UNIDO. (2024). *World Manufacturing Production Statistics 2024*. Vienna: UNIDO. Available at: <https://www.unido.org>
237. United Nations Global Compact. (n.d.). The Ten Principles of the UN Global Compact. Available at: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>
238. United Nations (2015). *Transforming Our World: The 2030 Agenda of Sustainable Development*. A/RES/70/1. New York: United Nations, pp. 1-41. Available at: Available at: <https://undocs.org/A/RES/70/1>
239. Urde, M. (2003). Core value-based corporate brand building. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), pp. 1017–1040. <https://doi.org/10.1108/03090560310477645>
240. Urde, M. (2013). The Corporate Brand Identity Matrix. *Journal of Brand Management*, 20 (9), pp. 742-761. <https://doi.org/10.1057/bm.2013.12>
241. Urde, M., Greyser, S. A., & Balmer, J. M. T. (2007). Corporate brands with a heritage. *Journal of Brand Management*, 15(1), pp. 4–19. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550106>
242. Vallaster, C., Lindgreen, A., & Maon, F. (2012). Strategically leveraging corporate social responsibility: *A Corporate Branding Perspective*. *California Management Review*, 54(3), pp. 34–60. <https://doi.org/10.1525/cmr.2012.54.3.34>

243. Van den Heuvel, G., Soeters, J., & Gössling, T. (2014). Global business, global responsibilities: Corporate social responsibility in comparative perspective. *Business and Society*, 53(3), pp. 378–413. <https://doi.org/10.1177/0007650312443970>
244. Van Riel, C.B.M., & Balmer, J.M.T. (1997). Corporate Identity: The Concept, Its Measurement and Management. *European Journal of Marketing*, 31 (5/6), pp. 340-355. <https://doi.org/10.1108/eb060635>
245. Van Zanten, J.A. & Van Tulder, R. (2018). Multinational Enterprises and the Sustainable Development Goals: An Institutional Approach. *Journal of International Business Policy*, 1(3-4), pp. 208-233. <https://doi.org/10.1057/s42214-018-0019-4>.
246. Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), pp. 31–41. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>
247. Verkhovna Rada of Ukraine. (2003). Economic Code of Ukraine, No. 436-IV of 16 January 2003 (as amended). Kyiv: Verkhovna Rada of Ukraine. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
248. Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80(2), pp. 190–207. <https://doi.org/10.2307/1880689>
249. Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), pp. 101–125. <https://doi.org/10.2307/2392857>
250. Volokhova A. (2015). Crafting Brand Experience for Ethical-Luxury. *Modern Science*, 6, pp. 21-31.
251. Volokhova, A. (2015). Ethical-Luxury Brand Experience as a Vital Component of Sustainable Lifestyle. *Economic Development: Theory, Methodology, Management: 3rd International Scientific Conference*. Budapest - Valencia - Kyiv, 1-9 November, 2015.
252. Volokhova G., Volokhova A. (2019). Corporate Identity of Blockchain-Based Companies. *Sustainable Development Under the Conditions Of European Integration: Collective Monograph*. Ljubljana: VŠPV, Visoka šola za poslovne vede, pp. 448–458.

253. Volokhova A. (2023). Cultural Influence on Consumer Perception of Corporate Brand Identity. *Міждисциплінарний дискурс у дослідженні феномену соціального*: зб. матеріалів IV Міжнародної наук.-практ. конф. Київ: Київський національний університет імені Вадима Гетьмана, Університет Вітаутаса Магнуса та Університет Чорногорії, pp. 107-111.
254. Volokhova A. (2024). Conceptualization of the Corporate Brand in Multinational Enterprises. *Міжнародне економічне співробітництво: Аналіз стану, реалії і проблеми*: матеріали доповідей міжнародної наук.-практ. конф. Ужгород: Ужгородський національний університет, Національний інститут стратегічних досліджень України та Економічний університет в Братиславі, pp. 275-278.
255. Volokhova A. (2025). An Interdisciplinary Ecosystem of Corporate Brand Identity Management in Multinational Enterprises. *Науковий вісник Ужгородського національного університету, серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, 55. pp. 41-48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2025-55-6>
256. Volokhova A. (2025). Corporate Diplomacy as an Essential Component of Corporate Brand Identity: The Example of SwissQ. *Світове господарство та міжнародні економічні відносини в контексті глобальних викликів суспільства*: матеріали доповідей Міжнародної наук.-практ. конф. Ужгород: Ужгородський національний університет, Національний інститут стратегічних досліджень України та Економічний університет в Братиславі, pp. 197-200.
257. Volokhova A. (2025). Corporate Social Responsibility and Brand Identity Integration in International Context. *Економіка та суспільство*, 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-80>
258. Volokhova A. (2025). CSR-Driven Corporate Brand Identity as a Systematic Asset for International Competitiveness. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*, 5(82), pp. 381-387. <https://doi.org/10.32782/business-navigator.82-59>
259. Volokhova A. (2025). Designing Responsibility: How Sustainable Manufacturing Shapes Corporate Brand Identity in Multinational Enterprises. *The Economy Today: Current Issues and Transformational Processes*: Proceedings of the International Scientific Conference. Leipzig: Leipzig University, pp. 182-185.

260. Volokhova A. (2025). Modularity as a Strategic Driver of Corporate Brand Identity in Global Exhibitions. *The Economic System Under Global Challenges: Proceedings of the International Scientific-Practical Conference*. Kaunas: Klaipeda University, pp. 119-122.
261. Vostriakov O., Volokhova L., Volokhova G., Volokhova A. (2021). Ethical Corporate Communications Management: Example of Ukrainian Brewing Industry. *TEM Journal*, 10(3), pp. 1155-1165. <https://doi.org/10.18421/TEM103-20>
262. Vrontis, D., & Thrassou, A. (2007). Adaptation vs. standardisation in international marketing – the country-of-origin effect. *International Marketing Review*, 24(3), pp. 256–279. <https://doi.org/10.1108/02651330710755320>
263. Vrontis, D., Thrassou, A., Amirkhanpour, M., & Christofi, M. (2021). Strategic marketing planning for higher education institutions: A framework towards academic branding. *Journal of Business Research*, 123, pp. 425–437. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.016>
264. Waddock, S. (2004). Creating corporate accountability: Foundational principles to make corporate citizenship real. *Journal of Business Ethics*, 50(4), pp. 313–327. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000025083.55637.66>
265. Wagner, J. (1995). Exports, firm size, and firm dynamics. *Small Business Economics*, 7(1), pp. 29–39. <https://doi.org/10.1007/BF01074318>
266. Wagner, M. (2010). Corporate social performance and innovation with high social benefits: A quantitative analysis. *Journal of Business Ethics*, 94(4), pp. 581–594. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0339-y>
267. Wakelin, K. (1998). Innovation and export behaviour at the firm level. *Research Policy*, 26(7–8), pp. 829–841. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(97\)00051-6](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(97)00051-6)
268. Walker, H., & Jones, N. (2012). Sustainable supply chain management across the UK private sector. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(1), pp. 15–28. <https://doi.org/10.1108/13598541211193771>
269. Wang, H., Tong, L., Takeuchi, R., & George, G. (2016). Corporate social responsibility: An overview and new research directions. *Academy of Management Journal*, 59(2), pp. 534–544. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.5001>

270. Watson, T. J. (2011). Ethnography, reality, and truth: The vital need for studies of 'how things work' in organizations and management. *Journal of Management Studies*, 48(1), pp. 202–217. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00979.x>
271. Weber, M. (1922). *Economy And Society: An Outline of Interpretive Sociology*. Berkeley: University of California Press (1978 translation). 1469 p.
272. Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), pp. 147–162. <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>
273. Welford, R. (2005). Corporate social responsibility in Europe, North America and Asia: 2004 survey results. *Journal of Corporate Citizenship*, 17, pp. 33–52. <https://doi.org/10.9774/GLEAF.4700.2005.au.00005>
274. Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), pp. 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
275. Wickert, C., Scherer, A.G., & Spence, L.J. (2016). Walking and Talking: Supervisory Boards' Strategic Role in Corporate Social Responsibility. *Business & Society*, 55(1), pp. 25-57. <https://doi.org/10.1177/0007650315575118>.
276. Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), pp. 691–718. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279616>
277. Ybema, S., Yanow, D., Wels, H., & Kamsteeg, F. (2009). *Organizational Ethnography: Studying the Complexity of Everyday Life*. London: Sage. 288 p.
278. Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Thousand Oaks: Sage. 352 p.
279. Zou, S., & Cavusgil, S. T. (2002). The GMS: A broad conceptualization of global marketing strategy and its effect on firm performance. *Journal of Marketing*, 66(4), pp. 40–56. <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.4.40.18519>
280. Єріна, А.М., Пальян З.О. (2010) *Статистика: підручник*, К.:КНЕУ, 351с.
281. Єріна, А.М., Єрін, Д. Л. (2014) *Статистичне моделювання та прогнозування: підручник*, К.:КНЕУ, 348 с.
282. Лук'яненко, Д. Г., Кальченко, Т.В. (2008). Стратегія глобального управління. *Міжнародна економічна політика*, с. 5-45
283. Лук'яненко, Д. Г., Поручник, А. М. Столярчук, Я.М. (2014). *Міжнародна економіка: підручник*. К.: КНЕУ, 762с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

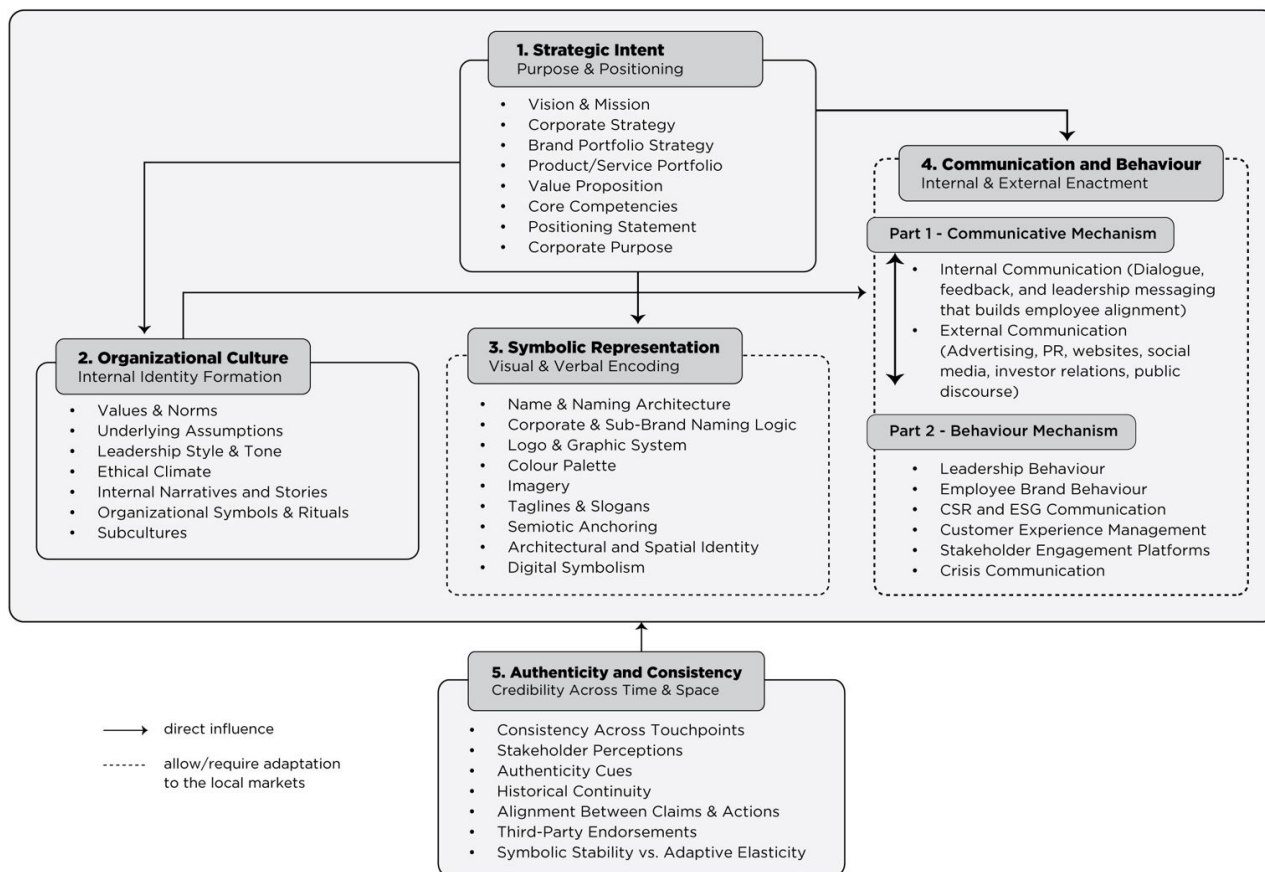
Interdisciplinary Theoretical Foundation of Corporate Brand Identity

Subject Area	Theory/Author(s)	Major Connection to CBI
Marketing & Consumer Behaviour	Behaviorism (Skinner, 1953; Parlov, 1927)	Provides insight into how consumer learning and conditioning shape brand associations and responses to CBI.
	Behavioural Economics (Kahneman & Tversky, 1979; Thaler & Sunstein, 2008)	Explains cognitive biases, heuristics, and decision-making patterns that affect stakeholder perceptions of brand identity.
	Customer-Based Brand equity (CBBE0 Model (Aaker, 1996; Keller, 1993, 2019)	Frames CBI as a strategic source of brand equity, built on awareness, associations, perceived quality, and loyalty.
	Brand Personality (Aaker, J., 1997)	Conceptualizes CBI through human-like traits, strengthening emotional connection and differentiation.
Culture & Psychology	Hofstede's Cultural Dimensions (Hofstede, 1980, 2001)	Demonstrates how cultural differences affect brand perception, adaptation, and international transferability of CBI
	Trompenaars' Framework of National Culture (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998)	Highlights how value orientation influence stakeholder expectations of corporate identity.
	Social Identity Theory (Tajfel & Turner, 1979)	Explains how individuals define themselves through organizational membership, strengthening employee alignment with CBI.
	Cultural Branding Story (Holt, 2004)	Interprets CBI as a cultural narrative that creates meaning and legitimacy in society.
Strategic Management & Organizational Behaviour	Resource-Bases View (Barney, 1991)	Identifies CBI as a unique, valuable, and inimitable resource underpinning sustained competitive advantage.

	Dynamic Capabilities Theory (Teece, 2007) Institutional Theory (DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 2014; Suchman, 1995) Leadership Theories: Transformational & Authentic Leadership (Bass, 1990; Avolio & Gardner, 2005); GLOBE Project (House et al., 2004)	Frames CBI as a capability that enables firms to sense, seize, and reconfigure identity in response to change. Explains how CBI achieves legitimacy by conforming to institutional norms and expectations. Connect leadership to CBI as leaders act as carriers of brand values, shape organizational culture, and build trust across cultural contexts. The GLOBE project shows how leadership expectations vary societies, influencing CBI's credibility in international environments.
International Business	Uppsala Internationalization Model (Johanson & Vahlne, 1977) Eclectic Paradigm (OLI) (Dunning, 1988) Strategic Brand Internationalization (Douglas, Craig & Nijssen, 2001)	Links CBI to gradual learning, commitment, and adaptation in foreign market entry. Positions CBI as an ownership-specific advantage that enhances competitiveness in international markets. Shows how CBI guides standardization vs. adaptation decisions in global brand strategies.
Design & Communication	Semiotics (Chandler, 2007; Barthes, 1972) Integrated Marketing Communications (Schultz & Kitchen, 2000) Corporate Communication (Cornelissen, 2014)	Frames CBI as a system of signs, symbols, and narrative that generate meaning across contexts. Positions communication consistency across channels as central to maintaining a coherent CBI. Establishes communication as the mechanism for building, transmitting, and sustaining CBI internally and externally.

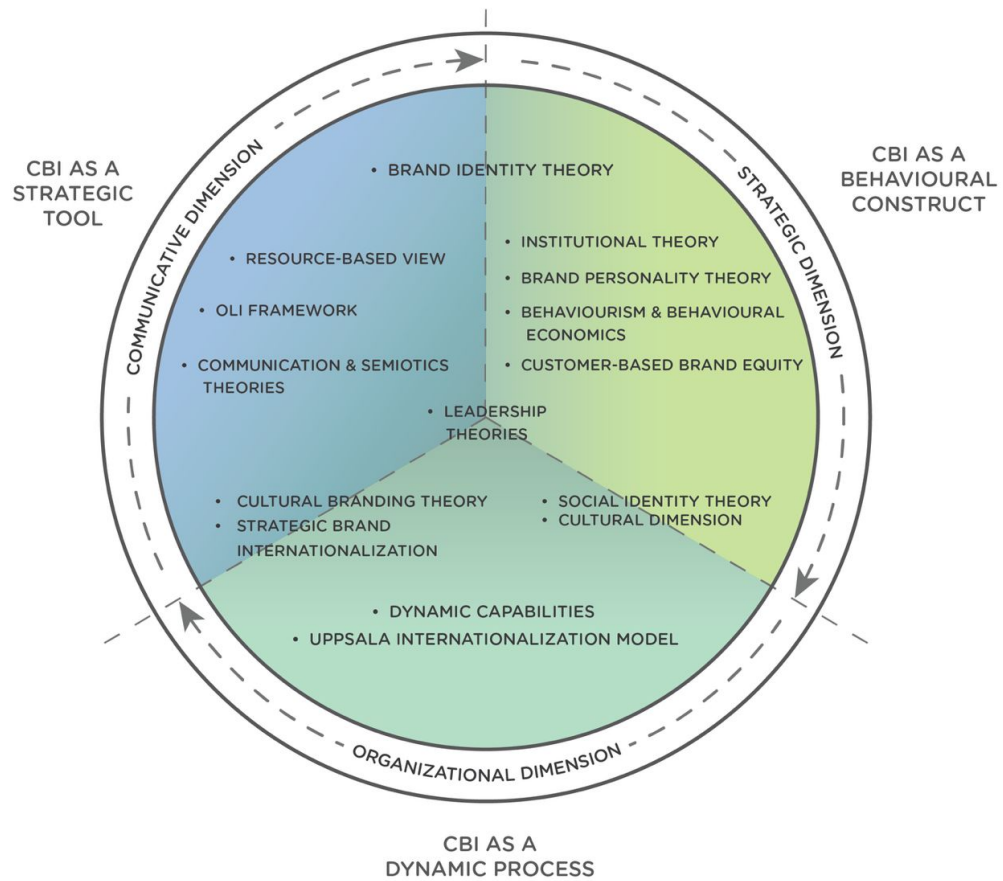
Джерело: Розроблено автором на основі власного дослідження

Pillar Developed in the Dissertation Models



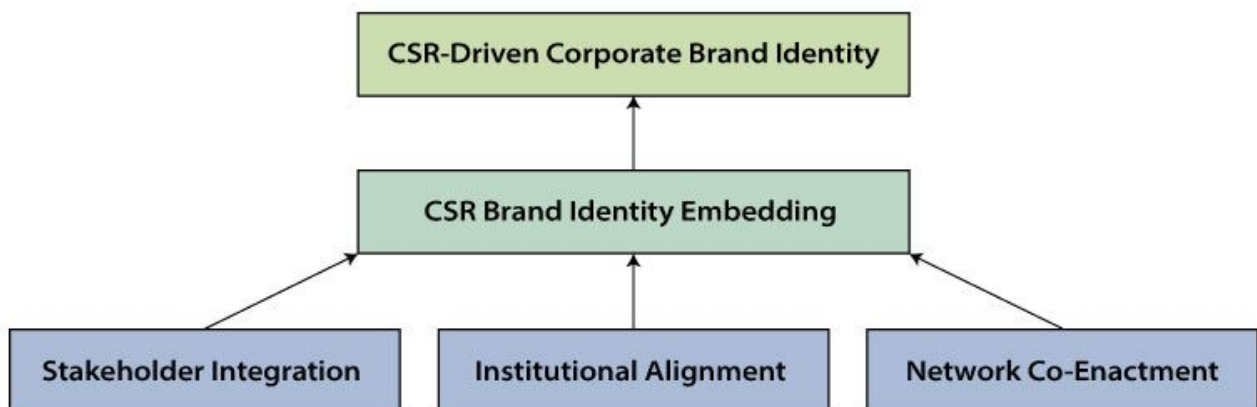
Б.1. CBI Core Components Model

Джерело: Розроблено автором на основі власного дослідження



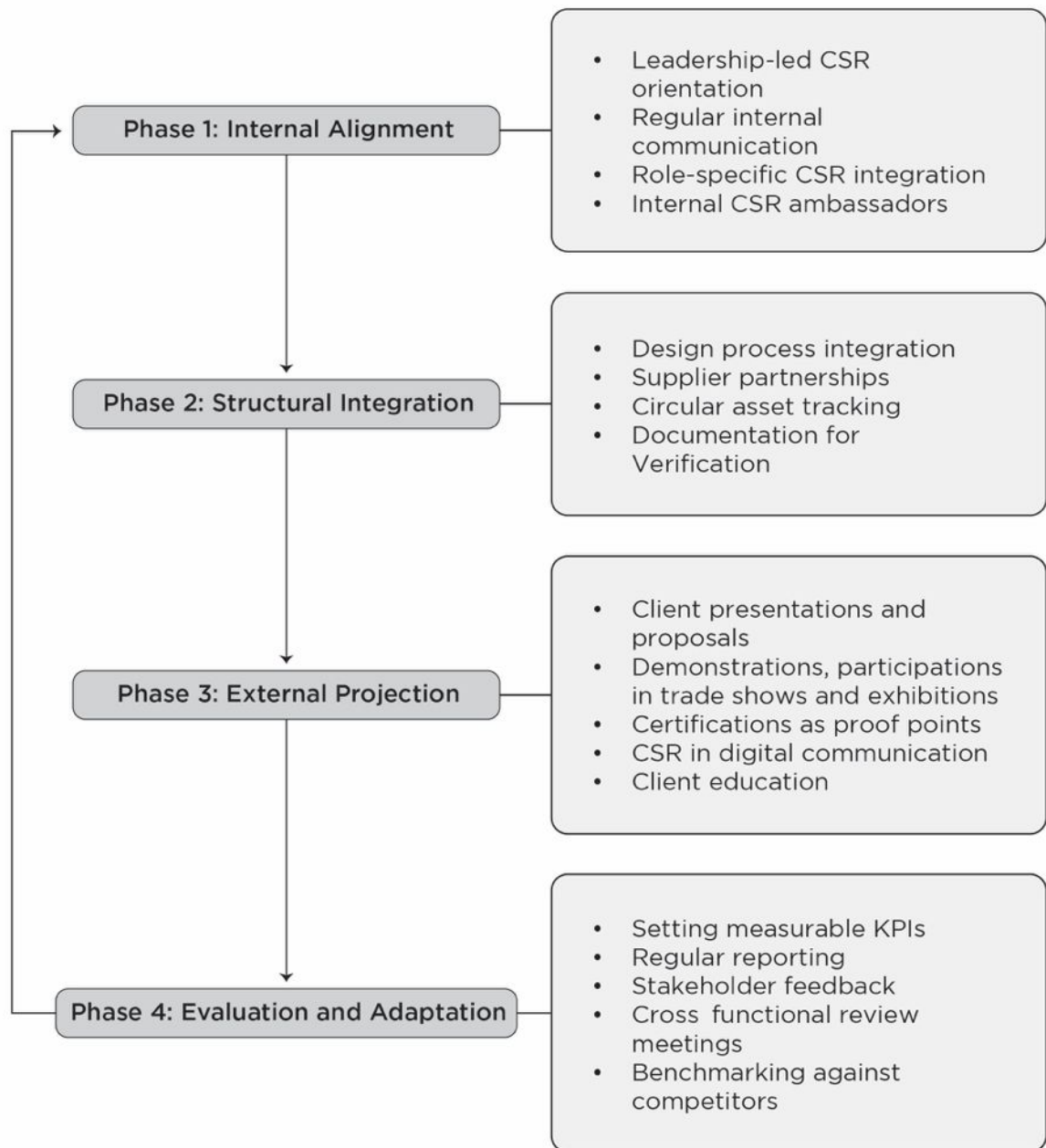
Б.2. 3D-CBI Ecosystem Model

Джерело: Розроблено автором на основі власного дослідження



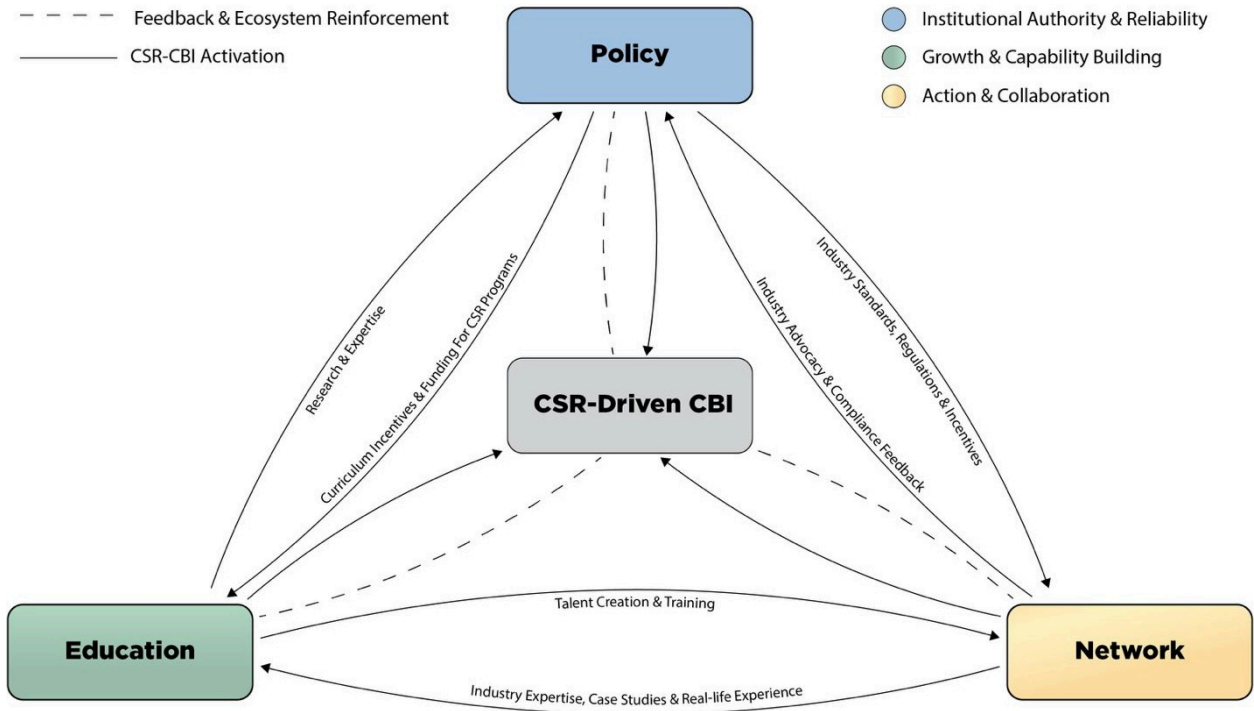
Б.3. Global CSR – Driven CBI Framework

Джерело: Розроблено автором на основі власного дослідження



Б.4. Roadmap for CSR-Driven CBI Implementation

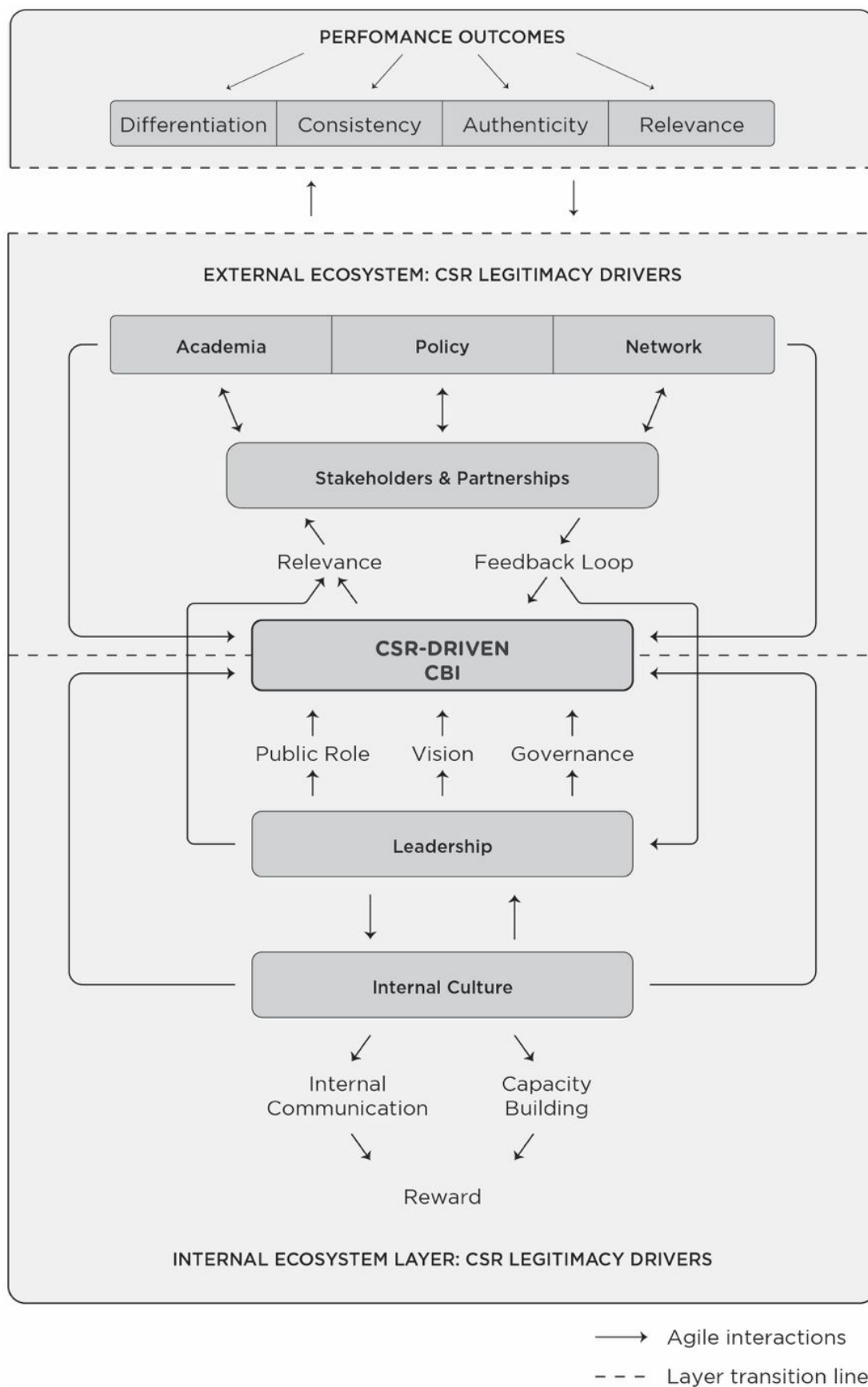
Джерело: Розроблено автором на основі власного дослідження



Б.5. CSR - CBI Network Ecosystem Model

Джерело: Розроблено автором на основі власного дослідження

Б.6. CSR-Driven CBI Model



Джерело: Розроблено автором на основі власного дослідження

B.1. Case Study Employee Survey Descriptive Statistics (Example per Department)

Department		Brand Identity & Alignment	CSR & Sustainability	Consistency & Cultural Adaptation	Clients' Trust Loyalty & Reputation	Leadership, Culture & Engagement	Innovation	Responsiveness & Adaptability
Sales/Business Development	Mean	38.0714	20.2857	24.2857	26.3571	16.7143	12.5000	15.7857
	N	14	14	14	14	14	14	14
	Std. Deviation	4.64864	2.78536	2.84006	3.07864	2.89372	.85485	2.19014
Technical & Creative Design	Mean	39.5000	21.0455	24.6364	27.0000	16.8182	13.0909	16.4091
	N	22	22	22	22	22	22	22
	Std. Deviation	6.23164	3.38733	4.40287	4.34248	2.98626	1.82337	2.92215
Operations/ Production	Mean	39.9048	21.3333	24.6190	27.3333	16.1905	13.0476	16.0952
	N	21	21	21	21	21	21	21
	Std. Deviation	3.72699	2.39444	3.29357	2.70801	2.87435	1.49921	2.18872
Marketing	Mean	40.6000	23.6000	26.0000	28.8000	18.2000	14.2000	17.2000
	N	5	5	5	5	5	5	5
	Std. Deviation	3.71484	1.14018	5.43139	2.16795	2.68328	.44721	4.08656
HR	Mean	39.6000	21.0000	25.0000	27.0000	17.2000	12.4000	15.6000
	N	5	5	5	5	5	5	5
	Std. Deviation	5.27257	2.73861	4.79583	3.31662	2.16795	2.40832	2.88097
Others	Mean	38.6000	21.9333	24.7333	27.6000	17.0000	13.1333	15.4667
	N	15	15	15	15	15	15	15
	Std. Deviation	2.47271	2.12020	2.81493	2.41424	1.51186	1.72654	2.19957
Total	Mean	39.2683	21.3049	24.6951	27.1951	16.7805	13.0122	16.0488
	N	82	82	82	82	82	82	82
	Std. Deviation	4.54348	2.72931	3.61987	3.21432	2.62948	1.58304	2.53812

Джерело: Розрахунки SPSS статистики на основі результатів опитування

**B.2. Case Study Employee Survey Descriptive Statistics
(Example per Number of Years in Service)**

Years Of Service		Brand Identity & Alignment	CSR& Sustainability	Consistency & Cultural Adaptation	Clients' Trust Loyalty & Reputation	Leadership, Culture & Engagement	Innovation	Responsiveness & Adaptability
Less Than 1 Year	Mean	41.2667	22.2667	26.0000	28.1333	17.2000	13.3333	16.8667
	N	15	15	15	15	15	15	15
	Std. Deviation	2.71153	2.49189	2.32993	2.69568	3.07525	1.34519	2.23180
1-3	Mean	37.4444	20.4444	24.1667	26.7222	16.2778	12.4444	16.0556
	N	18	18	18	18	18	18	18
	Std. Deviation	5.77237	2.83304	3.88436	2.58515	2.10896	1.82216	2.68924
4-7	Mean	38.6364	21.1364	24.5000	26.4091	16.8636	13.1818	16.0000
	N	22	22	22	22	22	22	22
	Std. Deviation	4.40287	2.71320	3.80163	4.32775	3.09062	1.53177	2.42997
8-10	Mean	39.1333	21.2000	23.5333	27.4667	16.1333	13.0667	14.4667
	N	15	15	15	15	15	15	15
	Std. Deviation	4.70360	3.29935	4.34029	2.89992	2.72204	1.70992	2.58752
11-20	Mean	41.2000	22.1000	25.8000	27.9000	17.8000	13.1000	17.2000
	N	10	10	10	10	10	10	10
	Std. Deviation	3.35989	2.02485	3.25918	2.76687	1.54919	1.52388	2.34758
More Than 20 Years	Mean	39.0000	20.5000	25.0000	27.5000	17.0000	13.0000	16.5000
	N	2	2	2	2	2	2	2
	Std. Deviation	4.24264	.70711	1.41421	2.12132	1.41421	1.41421	.70711
Total	Mean	39.2683	21.3049	24.6951	27.1951	16.7805	13.0122	16.0488
	N	82	82	82	82	82	82	82
	Std. Deviation	4.54348	2.72931	3.61987	3.21432	2.62948	1.58304	2.53812

Джерело: Розрахунки SPSS статистики на основі результатів опитування

B.3. ANOVA Analysis (Example per Role)

		Sum of Squares	<u>df</u>	Mean Square	F	Sig.
Brand Identity & Alignment	Between Groups	45.859	5	9.172	.429	.827
	Within Groups	1626.238	76	21.398		
	Total	1672.098	81			
CSR & Sustainability	Between Groups	48.766	5	9.753	1.337	.258
	Within Groups	554.612	76	7.298		
	Total	603.378	81			
Consistency & Cultural Adaptation	Between Groups	11.544	5	2.309	.167	.974
	Within Groups	1049.834	76	13.814		
	Total	1061.378	81			
Clients' Trust Loyalty & Reputation	Between Groups	26.597	5	5.319	.499	.776
	Within Groups	810.281	76	10.662		
	Total	836.878	81			
Leadership, Culture & Engagement	Between Groups	19.081	5	3.816	.536	.748
	Within Groups	540.968	76	7.118		
	Total	560.049	81			
Innovation	Between Groups	12.984	5	2.597	1.039	.401
	Within Groups	190.004	76	2.500		
	Total	202.988	81			
Responsiveness & <u>Adaptability</u>	Between Groups	16.587	5	3.317	.499	.776
	Within Groups	505.218	76	6.648		
	Total	521.805	81			

Джерело: Розрахунки SPSS статистики на основі результатів опитування

B.4. Correlation Analysis

		Brand Identity & Alignment	CSR & Sustainability	Consistency & Cultural Adaptation	Clients' Trust Loyalty & Reputation	Leadership, Culture & Engagement	Innovation	Responsiveness & Adaptability
Brand Identity & Alignment	Pearson Correlation	1	.774**	.696**	.608**	.458**	.520**	.385**
	Sig. (2-Tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82
CSR & Sustainability	Pearson Correlation	.774**	1	.673**	.612**	.445**	.656**	.506**
	Sig. (2-Tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82
Consistency & Cultural Adaptation	Pearson Correlation	.696**	.673**	1	.734**	.617**	.600**	.589**
	Sig. (2-Tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82
Clients' Trust Loyalty & Reputation	Pearson Correlation	.608**	.612**	.734**	1	.696**	.647**	.489**
	Sig. (2-Tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82
Leadership, Culture & Engagement	Pearson Correlation	.458**	.445**	.617**	.696**	1	.579**	.560**
	Sig. (2-Tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82
Motivation	Pearson Correlation	.520**	.656**	.600**	.647**	.579**	1	.664**
	Sig. (2-Tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	82	82	82	82	82	82	82
Responsiveness & Adaptability	Pearson Correlation	.385**	.506**	.589**	.489**	.560**	.664**	1
	Sig. (2-Tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	82	82	82	82	82	82	82

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Джерело: Розрахунки SPSS статистики на основі результатів опитування

Employee Survey Questionnaire Example

EMPLOYEE SURVEY: GULFCRAFTS BRAND IDENTITY STUDY

Introduction & Consent

000

This survey is part of a research study on how Gulfcrafts' corporate brand identity is understood and experienced across the company. Your participation is voluntary, and all responses are anonymous. The data will be aggregated for research purposes only, no individual answers will be linked to your name. The survey takes approximately 15 minutes to complete.

Section A – Fill ONE matching circle per question

Scale: 1 = Strongly Disagree 2 = Disagree 3 = Neither Agree nor Disagree 4 = Agree 5 = Strongly Agree

	1	2	3	4	5
1. I understand what our brand stands for.	☐	☐	☐	☐	☐
2. I feel personally aligned with the brand values communicated by our company.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Our company consistently communicates its brand values to employees.	☐	☐	☐	☐	☐
4. I understand how my work contributes to supporting and delivering our brand values.	☐	☐	☐	☐	☐
5. I believe our brand is strong and effective in supporting our business goals.	☐	☐	☐	☐	☐
6. I see a strong connection between our stated brand values and the way we work every day.	☐	☐	☐	☐	☐
7. What we promise to clients is what we actually deliver.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Our projects reflect the values that our company communicates publicly.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Client feedback generally confirms the claims we make about our products and services.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Sustainability and social responsibility are important parts of our brand identity.	☐	☐	☐	☐	☐
11. I see clear links between our sustainability actions and our product/service innovations.	☐	☐	☐	☐	☐
12. CSR and sustainability make our brand more relevant to clients and markets.	☐	☐	☐	☐	☐
13. Clients view our sustainability positioning as credible.	☐	☐	☐	☐	☐
14. Our sustainability efforts are genuine and not just for image purposes.	☐	☐	☐	☐	☐
15. Our company's visual identity (logos, colors, design) aligns with its values and messaging.	☐	☐	☐	☐	☐
16. The tone and language of our corporate communication reflect our brand position.	☐	☐	☐	☐	☐
17. Clients and partners in different markets receive a consistent brand message and experience.	☐	☐	☐	☐	☐
18. The way we present our brand visually (logos, colors, design) and verbally (tone, messaging) is consistent across all communication channels and customer interactions.	☐	☐	☐	☐	☐
19. Different departments and offices consistently support and represent the same brand values.	☐	☐	☐	☐	☐
20. We adapt our brand messaging to fit cultural expectations without losing core values.	☐	☐	☐	☐	☐
21. I believe that clients and partners trust our brand.	☐	☐	☐	☐	☐
22. I believe that our brand helps build long-term client relationships.	☐	☐	☐	☐	☐
23. In my view, our brand is recognized in the industry for quality and reliability.	☐	☐	☐	☐	☐
24. In my view, our brand is recognized in the industry for innovation.	☐	☐	☐	☐	☐
25. I believe our brand identity helps us stand out from competitors.	☐	☐	☐	☐	☐
26. I believe our brand is well-respected.	☐	☐	☐	☐	☐
27. Company leadership acts in a way that reflects our brand values.	☐	☐	☐	☐	☐
28. The company culture supports and reinforces our brand identity.	☐	☐	☐	☐	☐
29. I feel proud to be associated with our brand.	☐	☐	☐	☐	☐
30. I would recommend working with our company to others.	☐	☐	☐	☐	☐
31. Innovation in our products or services is a key factor that differentiates our brand from competitors.	☐	☐	☐	☐	☐
32. Sustainability goals have led to new product features or services in the past 2-3 years.	☐	☐	☐	☐	☐
33. We are encouraged to share new ideas that could improve our brand or products.	☐	☐	☐	☐	☐
34. We collect feedback from clients and partners regularly.	☐	☐	☐	☐	☐
35. Client or market feedback is used to improve our products, services, or communication.	☐	☐	☐	☐	☐
36. The company adapts quickly to market or industry changes while staying true to its brand values.	☐	☐	☐	☐	☐
37. Collaboration between departments strengthens our brand delivery.	☐	☐	☐	☐	☐

Section B – General Information

	Sales / Business Development	Technical & Creative Design	Operations / Production	Marketing	Human Resources	Other (please specify)
38. Department/Function	☐	☐	☐	☐	☐	_____
	Management	Supervisor / Head of Office	Staff			
39. Role Level	☐	☐	☐			
	Less than 1 year	1-3 years	4-7 years	8-10 years	11-20 years	More than 20 years
40. Years with Gulcrafts	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Clients / Contractor / Organizers	Suppliers / Partners	Internal Teams only	Other (please specify)		
41. Type of parties you work with	☐	☐	☐	_____		

Section C – Open Questions

42. In your own words, what is the most important strength of our brand?

43. What is one area where you think our brand identity could be improved?

44. Please share an example where you felt especially connected to our brand.

Д.1. Management Interview Questions Example

(The Owner)

Focus: Vision, strategic intent, leadership values, international positioning, CSR role in brand philosophy

1. Brand Identity Clarity & Alignment (Survey Q1–10)

- How would you personally define Gulfcrafts' corporate brand identity?
- What values or principles have shaped it from the beginning?
- How has the brand evolved as the company internationalized?
- Where does sustainability fit in your vision of the brand: is it a core driver, or one of several pillars?
- To what extent do you see sustainability or social responsibility as part of Gulfcrafts' identity?

2. CSR & Sustainability Salience (Survey Q11–14)

- In your view, how does CSR contribute to Gulfcrafts' brand positioning and reputation?
- Can you give an example where CSR or sustainability initiatives have directly influenced a business decision or project?

3. Consistency & Cultural Adaptation (Survey Q15–20)

- From your perspective, how consistent is Gulfcrafts' brand across different international markets and touchpoints?
- How is Gulfcrafts' brand perceived in different markets?
- Have you encountered cultural misalignments or unexpected reactions abroad?
- How do cultural differences influence how Gulfcrafts' brand is perceived or delivered across markets or teams?

4. Clients' Trust, Loyalty & Reputation (Survey Q21–26)

- What makes clients or partners trust the Gulfcrafts brand?
- What reputation do you believe Gulfcrafts holds in the industry?
- What factors, in your experience, drive repeat business or long-term loyalty among partners and clients?
- How important is value alignment for long-term collaboration?
- Have clients, partners, or other stakeholders ever been directly involved in shaping new products or communication strategies?

5. Leadership, Culture & Engagement (Survey Q27–30)

- What steps have you taken to ensure that employees understand and live the brand values?
- How do you lead by example in reinforcing brand identity and CSR values?

6. Innovation (Survey Q31–32)

- How does Gulfcrafts encourage and integrate innovation internally to strengthen its brand?

7. Responsiveness, Adaptability & Internal Collaboration (Survey Q33–37)

- Can you share an example of how the company adapted its brand strategy or communication in response to a sudden market or industry change, while maintaining its core values?
- How should the brand evolve to remain competitive in emerging markets?
- How do different departments coordinate to ensure consistent brand delivery across projects?

8. Future Outlook & Open Reflections (Supports Survey Q42–44)

- What do you think are the biggest opportunities or risks for the Gulfcrafts brand in the coming years?

Д.2. Management Interview Questions Example (International Business Development Manager)

Focus: Global market positioning, stakeholder relationship building, cultural sensitivity, brand communication alignment, and competitive differentiation

1. Brand Identity Clarity & Alignment (Survey Q1–10)

- In your own words, how would you describe Gulfcrafts' corporate brand identity?
- How do you describe Gulfcrafts' corporate brand identity when introducing it to new international clients?
- Which elements of the brand resonate most with stakeholders across different regions?
- In your experience, which aspects of Gulfcrafts' identity differentiate it most clearly from international competitors?
- To what extent do you see sustainability or social responsibility as part of Gulfcrafts' identity?

2. CSR & Sustainability Salience (Survey Q11–14)

- From your perspective, how do CSR and sustainability commitments influence Gulfcrafts' attractiveness to international clients?
- Are there particular regions or markets where CSR-related messaging is more or less effective?
- Have you observed cases where sustainability or social responsibility played a role in winning bids, tenders, or contracts?

3. Consistency & Cultural Adaptation (Survey Q15–20)

- From your perspective, how consistent is Gulfcrafts' brand across different international markets and touchpoints?
- Do you adjust how you present Gulfcrafts' brand values based on cultural expectations or market norms?
- How do cultural differences influence how Gulfcrafts' brand is perceived or delivered across markets or teams?

4. Clients' Trust, Loyalty & Reputation (Survey Q21–26)

- What, in your view, makes clients or partners trust the Gulfcrafts brand?
- What factors, in your experience, drive repeat business or long-term loyalty among partners and clients?
- How does the brand identity, including CSR and innovation, influence client loyalty or repeat business?
- Have you experienced cases where Gulfcrafts' identity helped secure high-profile or long-term partnerships?

5. Leadership, Culture & Engagement (Survey Q27–30)

- How does leadership support you in consistently representing Gulfcrafts' brand identity in international markets?
- Do you feel the company culture equips business development staff to communicate and live the brand values abroad?

6. Innovation (Survey Q31–32)

- How is innovation in design, products, or services communicated to international clients?
- Have you seen innovation contribute directly to winning new projects or differentiating Gulfcrafts in tenders?

7. Responsiveness, Adaptability & Internal Collaboration (Survey Q33–37)

- Can you share an example where Gulfcrafts adapted its brand strategy or communication to meet sudden market or industry changes?
- How should the brand evolve to remain competitive in emerging markets?
- How do different departments coordinate with the business development team to ensure consistent brand delivery across international projects?

8. Future Outlook & Open Reflections (Survey Q42–44)

- Looking ahead, what should Gulfcrafts prioritize in its brand identity to strengthen competitiveness and client trust internationally?

ДОДАТОК Е

E.1. CSR-Export Performance Research Descriptive Statistics Results

	Export share	CSR Avg 23	R&D share	Age	GDP / per capita, PPP	Export / GDP, %	Employees
Mean	67	84.5	5.5	89.9	55.6	27.6	136.3
Median	75	87	4.7	93	57.9	21.9	109.9
Min	8.1	43	1.3	26	10.3	11	0.8
Max	100	97.8	29.6	183	90.5	88.5	703.5
Standard deviation	25.6	12	3.8	36	23.7	18.4	142.9

	Mean	Median	Min	Max	Standard deviation
Export share	67.0	75.0	8.1	100.0	25.6
CSR Avg 23	84.5	87.0	43.0	97.8	12.0
R&D share	5.5	4.7	1.3	29.6	3.8
Age	89.9	93.0	26.0	183.0	36.0
GDP / per capita, PPP	55.6	57.9	10.3	90.5	23.7
Export / GDP, %	27.6	21.9	11.0	88.5	18.4
Employees	136.3	109.9	0.8	703.5	142.9

Джерело: агрегована інформація на основі таблиці додатку Е.4

E.2. Structure of the Sample by Industry

Category	Count	% of Total
Automotive & Components	28	39%
Machinery & Equipment	15	21%
Aerospace & Defense	6	8%
Electronics & Electrical	13	18%
Other machinery	9	13%
IT & Engineering Services	1	
Medical Devices & Healthcare	1	
Rail Equipment	1	
Other Industrial Products (industrial tools, industrial components, mixed engineering manufacturing)	6	

Джерело: агрегована інформація на основі таблиці додатку Е.4

E.3. Structure of the Sample by Country of Origin

Country	GDP / per capita, PPP	Export / GDP, %
Australia	70513.47487	26.79924113
Brazil	21175.6187	17.9693243
Ireland	124900.9386	135.0582143
Italy	57893.40836	33.5347637
Canada	64462.92117	33.3498761
China	25179.11931	19.10247172
Denmark	73737.44754	67.95964338
France	58317.82803	34.28003058
Germany	68692.89447	43.40234856
India	10323.49987	21.44869778
Japan	49896.64369	21.85159124
Netherlands	78305.28884	88.53708181
South Korea	52203.96857	43.99566987
Sweden	67258.8461	55.38222478
Switzerland	90505.99788	73.33315877
Taiwan	25179.11931	19.10247172
UK	57915.494	31.97941122
USA	82304.62043	11.01151129

Джерело:

GDP per capita, PPP (current international \$) <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.PP.CD>

Exports of goods and services (% of GDP): <https://data.worldbank.org/indicator/NE.EXP.GNFS.ZS>

E.4. CSR-Export Performance Research Data

Part 1

Company	Currency	Scale of monetary data	Export share	CSR Avg 23	R&D share	Age
ABB Ltd	USD	B	98%	97.0	4.09%	37
Abbott Laboratories	USD	B	70%	95.0	6.72%	137
Airbus SE	USD	B	90%	86.3	5.00%	53
AMADA Co., Ltd.	¥	B	57%	72.7	2.53%	77
BAE Systems plc	£	B	74%	89.7	9.97%	124
BMW AG	€	B	80%	87.0	4.85%	107
Bosch Ltd.	USD	B	77%	84.7	7.20%	95
Buhler Industries Inc.	C\$	M	58%	74.0	3.35%	56
BYD Company Ltd.	¥	B	8.10%	68.7	6.64%	28
Caterpillar Inc.	USD	B	53.00%	88.0	3.08%	98
Continental AG	€	B	81%	78.3	7.00%	152
Daimler AG	€	B	90%	82.7	6.53%	99
Danfoss Group	€	B	93%	90.3	4.55%	90
DENSO Corporation	¥	B	60%	90.8	8.14%	75
Dongfeng Motor Group Co.	CNY	B	8.10%	69.0	3.74%	54
CNH Industrial N.V.	USD	B	97.80%	97.7	4.24%	183
Ford Motor Company	USD	B	34%	90.7	4.65%	120
Forvia SE	€	B	93.80%	85.0	8.06%	26
Geely Automobile Holdings	CNY	B	18.40%	80.0	4.36%	36
General Motors Company	USD	B	18.70%	95.7	5.76%	115
Great Wall Motor Co.	CNY	B	25.50%	68.7	4.65%	37
Guangxi Liugong Machinery Co., Ltd.	CNY	B	41.60%	43.0	3.80%	67
Hitachi, Ltd.	USD	B	54.90%	86.7	3.66%	115
Honda Motor Company	¥	B	89%	81.7	4.78%	75
Hyundai Motor Company	KRW	T	26.70%	82.3	2.44%	57
Intel Corporation	USD	B	82%	96.3	29.61%	55
Kennametal Inc.	USD	B	60%	71.5	2.16%	87
Komatsu Ltd.	¥	B	91%	95.0	2.68%	104
Lear Corporation	USD	B	59.40%	90.3	2.56%	106
Lenovo Group Limited	USD	B	78%	91.8	3.57%	40
LG Electronics Inc.	KRW	T	61.90%	91.3	6.18%	67
Magna International Inc.	USD	B	88.50%	81.2	2.01%	65
Mahle GmbH	€	B	91%	75.3	5.26%	103
Mazda Motor Corp.	¥	B	87%	85.3	3.02%	103
Mitsubishi Electric Corp.	USD	B	60%	93.8	6.02%	93
Nordson Corporation	USD	B	65%	66.3	2.71%	69
Panasonic Holdings Corp.	¥	B	57%	90.3	5.53%	107
Raytheon Technologies (RTX)	USD	B	17%	85.3	4.21%	99

Robert Bosch GmbH	€	B	80%	97.0	8.00%	137
Rolls-Royce Holdings plc	£	B	90%	87.3	9.09%	119
SAIC Motor Corp. Ltd.	CNY	B	24%	44.0	3.01%	69
Samsung Electronics	KRW	T	82.40%	91.3	10.93%	56
Schaeffler AG	€	B	75%	95.5	4.71%	77
Siemens AG	€	B	80%	94.0	7.97%	177
Terex Corporation	USD	B	60%	78.0	1.30%	35
Toyota Motor Corp.	¥	B	86%	91.7	3.34%	87
TRUMPF SE	€	B	79%	93.7	8.88%	100
Valeo SA	€	B	90%	97.8	9.09%	100
Vestas Wind Systems A/S	USD	B	100%	97.2	1.63%	80
Volkswagen AG	€	B	92%	78.3	6.77%	88
Volvo AB (Group)	SEK	B	95%	86.8	4.81%	96
ZF Friedrichshafen AG	€	B	80%	96.7	7.51%	108
Epiroc AB	SEK	B	94%	91.3	3.20%	150
Sandvik AB	SEK	B	96%	92.0	3.79%	163
Sany Heavy Industry Co., Ltd.	¥	B	58%	73.7	7.92%	31
Alstom SA	€	B	84%	94.7	3.46%	94
Apple Inc.	USD	B	58%	87.0	7.80%	49
ASML Holding	€	B	100%	97.2	14.49%	41
Cummins, Inc.	USD	B	43%	97.0	4.40%	104
Conzzeta AG (Bystronic AG)	CHF	M	95%	76.0	7.53%	111
AISIN Corporation	¥	B	49.60%	90.3	4.97%	105
Emerson Electric Co.	USD	B	51%	82.5	6.90%	134
FAW Car Co., Ltd.	CNY	B	18%	51.2	4.67%	71
Hon Hai Precision (Foxconn)	NT\$	B	100%	78.7	1.79%	49
Nissan Motor Co., Ltd.	¥	B	86%	84.0	3.94%	91
Regal Rexnord Corp.	USD	B	34%	79.0	2.00%	70
Rockwell Automation, Inc.	USD	B	50%	94.0	5.85%	122
Toshiba Corporation	¥	B	45.15%	89.7	4.65%	149
Tsubakimoto Chain Co.	¥	B	51.50%	59.3	2.27%	111
Bridgestone Corporation	¥	B	76%	92.2	2.73%	92
GE Aerospace	USD	B	57%	82.7	7.27%	106

Part 2

Company	GDP / per capita, PPP	Export / GDP, %	Employees	Revenue	R&D
ABB Ltd	90506.00	73.33	107.9	32.235	1.317
Abbott Laboratories	82304.62	11.01	114	40.2	2.7
Airbus SE	78305.29	88.54	147.893	70	3.5
AMADA Co., Ltd.	49896.64	21.85	9.2	324	8.2
BAE Systems plc	57915.49	31.98	99.8	23.078	2.3
BMW AG	68692.89	43.40	154.95	155.5	7.538
Bosch Ltd.	10323.50	21.45	30	2	0.144
Buhler Industries Inc.	21175.62	17.97	0.846	238.5	8
BYD Company Ltd.	21175.62	17.97	703.504	602.2	40
Caterpillar Inc.	82304.62	11.01	113.2	67.1	2.07
Continental AG	68692.89	43.40	200	41.4	2.896
Daimler AG	68692.89	43.40	166.056	153.2	10

Danfoss Group	21175.62	17.97	42.054	10.7	0.487
DENSO Corporation	49896.64	21.85	164.572	6405	521.6
Dongfeng Motor Group Co.	21175.62	17.97	112.76	99.315	3.711
CNH Industrial N.V.	57915.49	31.98	40.22	24.5	1.04
Ford Motor Company	82304.62	11.01	177	176.2	8.2
Forvia SE	21175.62	17.97	153.462	27.25	2.1975
Geely Automobile Holdings	21175.62	17.97	60	179.2	7.81
General Motors Company	82304.62	11.01	163	171.8	9.9
Great Wall Motor Co.	21175.62	17.97	82.439	173.2	8.05
Guangxi Liugong Machinery Co., Ltd.	21175.62	17.97	16.626	27.52	1.047
Hitachi, Ltd.	49896.64	21.85	370	82	3
Honda Motor Company	49896.64	21.85	194.993	20430	976.3
Hyundai Motor Company	52203.97	44.00	120	162.66	3.97
Intel Corporation	82304.62	11.01	131.9	54.2	16.05
Kennametal Inc.	82304.62	11.01	8.447	2.047	0.0442
Komatsu Ltd.	49896.64	21.85	65.738	3865.1	103.44
Lear Corporation	82304.62	11.01	174.6	23.47	0.6
Lenovo Group Limited	21175.62	17.97	69.5	56.86	2.028
LG Electronics Inc.	52203.97	44.00	75	28.87	1.784
Magna International Inc.	21175.62	17.97	179	42.8	0.862
Mahle GmbH	68692.89	43.40	72.373	12.8	0.673
Mazda Motor Corp.	49896.64	21.85	48.7	4830	146
Mitsubishi Electric Corp.	49896.64	21.85	145	41	2.47
Nordson Corporation	82304.62	11.01	7.6	2.63	0.0714
Panasonic Holdings Corp.	49896.64	21.85	228.42	8496	469.8
Raytheon Technologies (RTX)	82304.62	11.01	185	68.92	2.9
Robert Bosch GmbH	68692.89	43.40	421.3	91.6	7.33
Rolls-Royce Holdings plc	57915.49	31.98	42	15.4	1.4
SAIC Motor Corp. Ltd.	21175.62	17.97	150	744.7	22.45
Samsung Electronics	52203.97	44.00	270.372	259	28.3
Schaeffler AG	68692.89	43.40	83	16.3	0.768
Siemens AG	68692.89	43.40	320	77.8	6.2
Terex Corporation	82304.62	11.01	9.5	5.15	0.0667
Toyota Motor Corp.	49896.64	21.85	375.235	37150	1242
TRUMPF SE	68692.89	43.40	18.35	5.36	0.476
Valeo SA	21175.62	17.97	109.9	22	2
Vestas Wind Systems A/S	21175.62	17.97	30.586	15.38	0.25
Volkswagen AG	68692.89	43.40	675	322	21.8
Volvo AB (Group)	67258.85	55.38	105	553	26.6
ZF Friedrichshafen AG	68692.89	43.40	165	46.6	3.5
Epiroc AB	67258.85	55.38	18.2	60.343	1.93
Sandvik AB	67258.85	55.38	41	126.503	4.8
Sany Heavy Industry Co., Ltd.	21175.62	17.97	25.93	74.02	5.865
Alstom SA	21175.62	17.97	84.748	17.619	0.609
Apple Inc.	82304.62	11.01	161	383.285	29.915
ASML Holding	78305.29	88.54	42.416	27.6	4
Cummins, Inc.	82304.62	11.01	73.6	34.065	1.5

Conzzeta AG (Bystronic AG)	90506.00	73.33	3.2	930.1	70
AISIN Corporation	49896.64	21.85	116.649	4402.8	218.6
Emerson Electric Co.	82304.62	11.01	73	15.2	1.0488
FAW Car Co., Ltd.	21175.62	17.97	150	63.9	2.982
Hon Hai Precision (Foxconn)	25179.12	19.10	613.893	6162	110
Nissan Motor Co., Ltd.	49896.64	21.85	131	12686	500
Regal Rexnord Corp.	82304.62	11.01	32.1	6.251	0.125
Rockwell Automation, Inc.	82304.62	11.01	27	9.058	0.5295
Toshiba Corporation	49896.64	21.85	106	3362	156.4
Tsubakimoto Chain Co.	49896.64	21.85	8.8	251.57	5.7
Bridgestone Corporation	49896.64	21.85	129.26	4110	112
GE Aerospace	82304.62	11.01	125	31.77	2.31

Part 3.

Company	Country	Industry	CSR 2025	CSR May 23	CSR Sep 23	CSR Dec 23
ABB Ltd	Switzerland	Electrical equipment & industrial automation	99	95	98	98
Abbott Laboratories	USA	Medical devices & health care products	97	94	96	95
Airbus SE	Netherlands	Aerospace & Defense	94	79	86	94
AMADA Co., Ltd.	Japan	Industrial machinery	80	74	68	77
BAE Systems plc	UK	Aerospace & Defense	92	87	89	93
BMW AG	Germany	Automotive Manufacturing	91	86	87	88
Bosch Ltd.	India	Automotive components & industrial tech	93	83	77	94
Buhler Industries Inc.	Canada	Agricultural equip.	17	59	85	78.5
BYD Company Ltd.	China	Automotive & EV	65	66	67	73
Caterpillar Inc.	USA	Heavy Equipment Manufacturing	95	86	87	91
Continental AG	Germany	Automotive parts	85	78	75	82
Daimler AG	Germany	Luxury Automotive	92	80	82	86
Danfoss Group	Denmark	Industrial Equipment	98	92	90	89
DENSO Corporation	Japan	Automotive parts	95	88	90	94.5
Dongfeng Motor Group Co.	China	Automotive mfg.	55	64	72	71
CNH Industrial N.V.	UK	agricultural and construction equipment	99	97	98	98
Ford Motor Company	USA	Automotive manufacturing	93	92	89	91

Forvia SE	France	Automotive parts	96	85	85	85
Geely Automobile Holdings	China	Automotive mfg.	94	79	76	85
General Motors Company	USA	Automotive Manufacturing	97	96	96	95
Great Wall Motor Co.	China	Automotive mfg.	75	70	66	70
Guangxi Liugong Machinery Co., Ltd.	China	Construction Machinery	20	45	47	37
Hitachi, Ltd.	Japan	Conglomerate (Technology & Infrastructure)	98	83	87	90
Honda Motor Company	Japan	Automotive & Motorcycle Manufacturing	95	79	79	87
Hyundai Motor Company	South Korea	Automotive	94	81	83	83
Intel Corporation	USA	Semiconductors	98	94	97	98
Kennametal Inc.	USA	Industrial Tools & Materials	73	72	70	72.5
Komatsu Ltd.	Japan	Heavy Equipment Manufacturing	98	95	95	96
Lear Corporation	USA	Automotive parts	94	91	90	90.5
Lenovo Group Limited	China	Consumer technology and IT hardware (computer hardware, electronics)	97	92	91	93
LG Electronics Inc.	South Korea	Consumer Electronics	98	90	91	93
Magna International Inc.	Canada	Automotive parts	86	79	84	80.5
Mahle GmbH	Germany	Automotive parts	37	79	78	69
Mazda Motor Corp.	Japan	Automotive mfg.	93	80	85	91
Mitsubishi Electric Corp.	Japan	Electric Machinery / Industrial Systems	97	92	93	97
Nordson Corporation	USA	Manufacturing equipment	71	70	64	65
Panasonic Holdings Corp.	Japan	Electronics & Electrical	97	88	88	95
Raytheon Technologies (RTX)	USA	Aerospace & Defense	85	82	86	88
Robert Bosch GmbH	Germany	Auto & Industrial	79	98	98	95
Rolls-Royce Holdings plc	UK	Aerospace eng.	95	87	88	87
SAIC Motor Corp. Ltd.	China	Automotive mfg.	28	42	50	40
Samsung Electronics	South Korea	Electronics & Semiconductors	87	92	90	92
Schaeffler AG	Germany	Automotive & Industrial	92	97	96	93.5
Siemens AG	Germany	Conglomerate (industrial tech)	98	91	94	97

Terex Corporation	USA	Machinery & Lifting	82	78	78	78
Toyota Motor Corp.	Japan	Automotive manufacturing	94	89	92	94
TRUMPF SE	Germany	Machinery (lasers)	86	97	95	89
Valeo SA	France	Automotive parts	99	97	98	98.5
Vestas Wind Systems A/S	Denmark	Wind Turbine Manufacturing & Services	99	97	96	99
Volkswagen AG	Germany	Automotive (multinational)	87	76	78	81.5
Volvo AB (Group)	Sweden	Commercial vehicles	97	85	86	90
ZF Friedrichshafen AG	Germany	Automotive & Industrial	93	98	98	94
Epiroc AB	Sweden		88	91	91	92
Sandvik AB	Sweden	Engineering and industrial manufacturing (tools, systems for mining and metalworking).	96	90	95	91
Sany Heavy Industry Co., Ltd.	China	Construction machinery manufacturing	63	73	68	80
Alstom SA	France	Rail equipment	98	94	93	97
Apple Inc.	USA	Consumer electronics & software	91	85	88	88
ASML Holding	Netherlands	Semiconductor equipment manufacturing	99	96	97	98.5
Cummins, Inc.	USA	Industrial engines	99	97	96	98
Conzzeta AG (Bystronic AG)	Switzerland	Industrial machinery	72	76	77	75
AISIN Corporation	Japan	Automotive parts	95	87	90	94
Emerson Electric Co.	USA	Industrial Automation	92	83	81	84
FAW Car Co., Ltd.	China	Automotive	20	54	49	51
Hon Hai Precision (Foxconn)	Taiwan	Electronics mfg.	89	75	74	87
Nissan Motor Co., Ltd.	Japan	Automotive	88	80	84	88
Regal Rexnord Corp.	USA	Industrial equipment	75	79	81	77
Rockwell Automation, Inc.	USA	Industrial Automation	95	94	93	95
Toshiba Corporation	Japan	Electronics & Infrastructure	94	87	88	94
Tsubakimoto Chain Co.	Japan	Industrial components	76	56	52	70
Bridgestone Corporation	Japan	Automotive components (tires)	95	92	92	93
GE Aerospace	USA	Aerospace	90	79	82	87

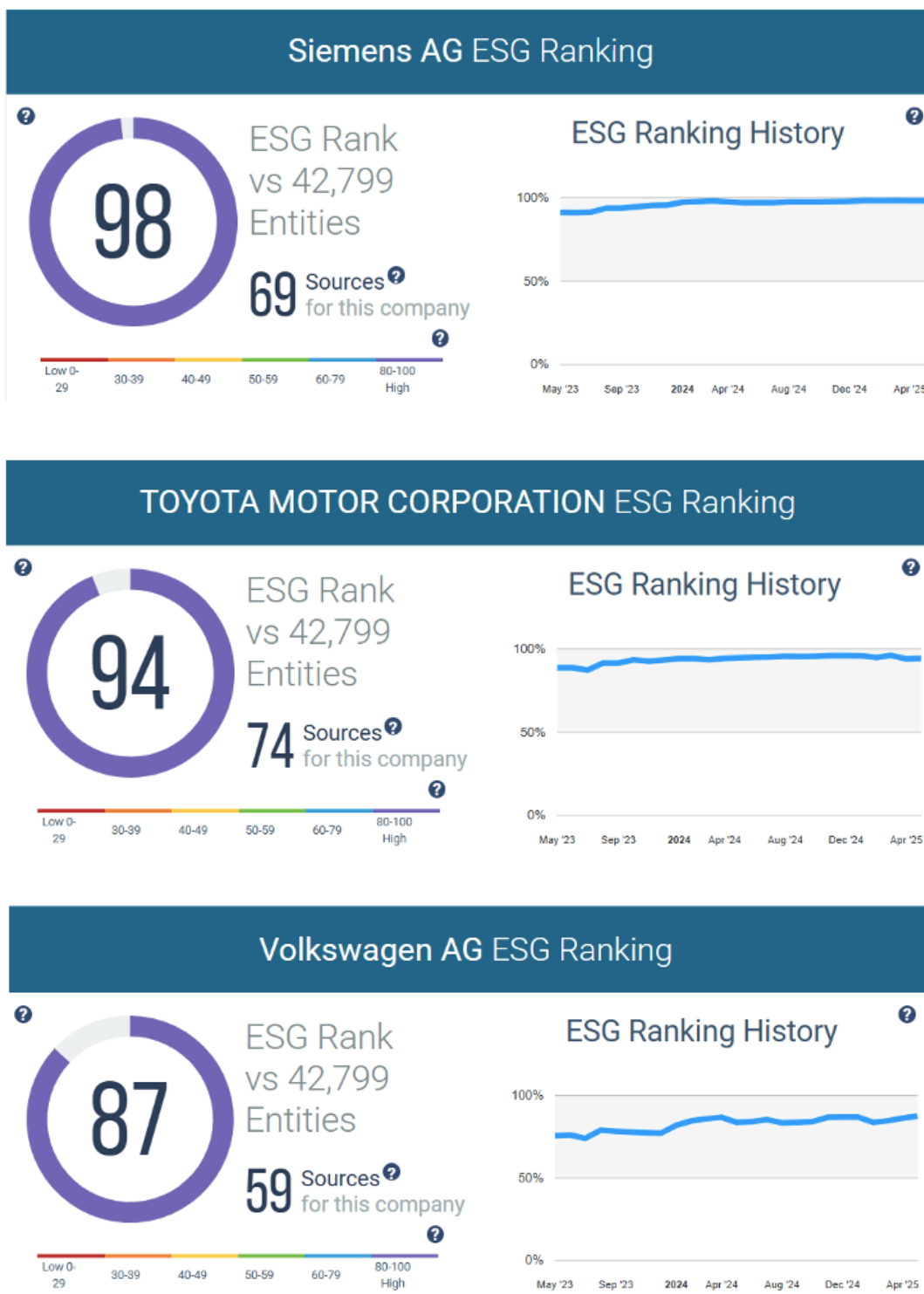
Part 4.

Company	Foreign Sales Ratio	CSR Index	R&D share	Age	GDP / per capita, PPP	Export / GDP, %	Employees
ABB Ltd	98.0	97.0	4.1	37.0	90.5	73.3	107.9
Abbott Laboratories	70.0	95.0	6.7	137.0	82.3	11.0	114.0
Airbus SE	90.0	86.3	5.0	53.0	78.3	88.5	147.9
AMADA Co., Ltd.	57.0	72.7	2.5	77.0	49.9	21.9	9.2
BAE Systems plc	74.0	89.7	10.0	124.0	57.9	32.0	99.8
BMW AG	80.0	87.0	4.8	107.0	68.7	43.4	155.0
Bosch Ltd.	77.0	84.7	7.2	95.0	10.3	21.4	30.0
Buhler Industries Inc.	58.0	74.0	3.4	56.0	21.2	18.0	0.8
BYD Company Ltd.	8.1	68.7	6.6	28.0	21.2	18.0	703.5
Caterpillar Inc.	53.0	88.0	3.1	98.0	82.3	11.0	113.2
Continental AG	81.0	78.3	7.0	152.0	68.7	43.4	200.0
Daimler AG	90.0	82.7	6.5	99.0	68.7	43.4	166.1
Danfoss Group	93.0	90.3	4.6	90.0	21.2	18.0	42.1
DENSO Corporation	60.0	90.8	8.1	75.0	49.9	21.9	164.6
Dongfeng Motor Group Co.	8.1	69.0	3.7	54.0	21.2	18.0	112.8
CNH Industrial N.V.	97.8	97.7	4.2	183.0	57.9	32.0	40.2
Ford Motor Company	33.6	90.7	4.7	120.0	82.3	11.0	177.0
Forvia SE	93.8	85.0	8.1	26.0	21.2	18.0	153.5
Geely Automobile Holdings	18.4	80.0	4.4	36.0	21.2	18.0	60.0
General Motors Company	18.7	95.7	5.8	115.0	82.3	11.0	163.0
Great Wall Motor Co.	25.5	68.7	4.6	37.0	21.2	18.0	82.4
Guangxi Liugong Machinery Co., Ltd.	41.6	43.0	3.8	67.0	21.2	18.0	16.6
Hitachi, Ltd.	54.9	86.7	3.7	115.0	49.9	21.9	370.0
Honda Motor Company	89.0	81.7	4.8	75.0	49.9	21.9	195.0
Hyundai Motor Company	26.7	82.3	2.4	57.0	52.2	44.0	120.0
Intel Corporation	82.0	96.3	29.6	55.0	82.3	11.0	131.9
Kennametal Inc.	60.0	71.5	2.2	87.0	82.3	11.0	8.4
Komatsu Ltd.	91.0	95.0	2.7	104.0	49.9	21.9	65.7
Lear Corporation	59.4	90.3	2.6	106.0	82.3	11.0	174.6
Lenovo Group Limited	78.0	91.8	3.6	40.0	21.2	18.0	69.5
LG Electronics Inc.	61.9	91.3	6.2	67.0	52.2	44.0	75.0
Magna International Inc.	88.5	81.2	2.0	65.0	21.2	18.0	179.0
Mahle GmbH	91.0	75.3	5.3	103.0	68.7	43.4	72.4
Mazda Motor Corp.	87.0	85.3	3.0	103.0	49.9	21.9	48.7
Mitsubishi Electric Corp.	60.0	93.8	6.0	93.0	49.9	21.9	145.0
Nordson Corporation	65.0	66.3	2.7	69.0	82.3	11.0	7.6
Panasonic Holdings Corp.	57.0	90.3	5.5	107.0	49.9	21.9	228.4
Raytheon Technologies (RTX)	17.0	85.3	4.2	99.0	82.3	11.0	185.0
Robert Bosch GmbH	80.0	97.0	8.0	137.0	68.7	43.4	421.3
Rolls-Royce Holdings plc	90.0	87.3	9.1	119.0	57.9	32.0	42.0
SAIC Motor Corp. Ltd.	24.0	44.0	3.0	69.0	21.2	18.0	150.0
Samsung Electronics	82.4	91.3	10.9	56.0	52.2	44.0	270.4
Schaeffler AG	75.0	95.5	4.7	77.0	68.7	43.4	83.0

Siemens AG	80.0	94.0	8.0	177.0	68.7	43.4	320.0
Terex Corporation	60.0	78.0	1.3	35.0	82.3	11.0	9.5
Toyota Motor Corp.	86.0	91.7	3.3	87.0	49.9	21.9	375.2
TRUMPF SE	79.0	93.7	8.9	100.0	68.7	43.4	18.4
Valeo SA	90.0	97.8	9.1	100.0	21.2	18.0	109.9
Vestas Wind Systems A/S	100.0	97.2	1.6	80.0	21.2	18.0	30.6
Volkswagen AG	92.0	78.3	6.8	88.0	68.7	43.4	675.0
Volvo AB (Group)	95.0	86.8	4.8	96.0	67.3	55.4	105.0
ZF Friedrichshafen AG	80.0	96.7	7.5	108.0	68.7	43.4	165.0
Epiroc AB	94.5	91.3	3.2	150.0	67.3	55.4	18.2
Sandvik AB	96.4	92.0	3.8	163.0	67.3	55.4	41.0
Sany Heavy Industry Co., Ltd.	58.5	73.7	7.9	31.0	21.2	18.0	25.9
Alstom SA	84.4	94.7	3.5	94.0	21.2	18.0	84.7
Apple Inc.	57.6	87.0	7.8	49.0	82.3	11.0	161.0
ASML Holding	99.9	97.2	14.5	41.0	78.3	88.5	42.4
Cummins, Inc.	43.3	97.0	4.4	104.0	82.3	11.0	73.6
Conzzeta AG (Bystronic AG)	95.0	76.0	7.5	111.0	90.5	73.3	3.2
AISIN Corporation	49.6	90.3	5.0	105.0	49.9	21.9	116.6
Emerson Electric Co.	51.0	82.5	6.9	134.0	82.3	11.0	73.0
FAW Car Co., Ltd.	18.0	51.2	4.7	71.0	21.2	18.0	150.0
Hon Hai Precision (Foxconn)	99.8	78.7	1.8	49.0	25.2	19.1	613.9
Nissan Motor Co., Ltd.	85.9	84.0	3.9	91.0	49.9	21.9	131.0
Regal Rexnord Corp.	34.0	79.0	2.0	70.0	82.3	11.0	32.1
Rockwell Automation, Inc.	50.0	94.0	5.8	122.0	82.3	11.0	27.0
Toshiba Corporation	45.2	89.7	4.7	149.0	49.9	21.9	106.0
Tsubakimoto Chain Co.	51.5	59.3	2.3	111.0	49.9	21.9	8.8
Bridgestone Corporation	76.0	92.2	2.7	92.0	49.9	21.9	129.3
GE Aerospace	57.0	82.7	7.3	106.0	82.3	11.0	125.0

Джерело: CSR Hub (<https://scrhub.com>) [56] та агреговані корпоративні дані

E.5. Examples of CSR Hub Data per Company



Джерело: CSR Hub (<https://scrhub.com>) [56]

E6. Aggregated CSR Hub Rating Data for 71 MNEs

Company Name	ESG Ranking	Number of Sources
Samsung Electronics Company Limited		64
Daimler AG		52
Ford Motor Company		79
Honda Motor Co., LTD.		61
General Motors Corporation (GM)		93
BMW		57
Mitsubishi Corporation		41
Siemens AG		69
Toyota Motor Corporation		74
Volkswagen		59
Bosch Limited		31
Airbus		54
ABB LTD.		53
Hitachi LTD.		53
GE Aerospace		70
Caterpillar INC.		60
Kotmatsu LTD.		43
Vestas Wind Systems		45
Mitsubishi Electric Corporation		40
Trane Technologies PLC		68
Bridgestong Corporation		59
Foxconn International Holdings Limited		29
Honhai Precision Indusdy Co. LTD.		33
Intel Corporation		91
Panasonic Holding Corporation		55
Lenovo Group		52
Legend Corporation LTD.		23
The Boeing Company		67
BASF AG		78
Enel S.p.A.		51
Raytheon Technologies		58
BAE Systems PLC		45
Robert Bosch GmbH		31
Continental AG		51
Alstom SA		40
Volvo AB		63
Geely Automobile Holdings LTD.		39
SAIC Motor Corporation Limited		31
Volkswagen AG		59

Omerga Energia S.A.		14
FUJITSU LIMITED		55
TOSHIBA CORPORATION		43
LG Electronics Inc.		42
HYUNDAI CORPORATION HOLDINGS CO., Ltd.		6
FAW CAR CO., LTD.		25
NISSAN MOTOR CO.,LTD.		53
Danfoss Group		16
Emerson Electric CO.		56
Liebherr		8
Dongfeng Automobile CO., LTD		12
DENSO CORPORATION		35
Magna International Inc.		42
Cummins, Inc.		79
Buhler Industries Inc		10
AMADA CO., LTD		25
AISIN CORPORATION		33
Valeo SA		37
MAZDA MOTOR CORPORATION		41
Fiat Industrial S.p.A.		5
Great Wall Motor CO., Ltd.		33
Forvia SE		35
Lear Corporation		50
ZF Friedrichshafen AG		17
Schaeffler Technologies GmbH & Co KG		36
TSUBAKIMOTO CHAIN CO.		22
Guangxi Liugong Machinery Co., Ltd.		13
Kennametal Inc.		27
Nordson Corporation		32
Terex Corporation		30
Abbot Laboratories		83
AbbVie		79
Accenture Ltd.		86
Google Inc.		94
Amazon.com, Inc.		85
Apple Inc.		86
ASML		45

Джерело: розроблено автором на основі CSR Hub (<https://scrhub.com>) [56]

Examples of Gulfcrafts' CSR-Driven Corporate Brand Identity

Є.1. Design of a Sustainable Corporate Kit



Джерело: Внутрішні маркетингові матеріали з дизайну

C. 2. Sustainability Messages on the Headquarters' Façade



Джерело: колекція корпоративних фотографій (Available at <https://gulfcrafts.net>)

Є.3. Example of Gulfcrafts' Sustainable Stand at Project Qatar 2025



Джерело: колекція корпоративних фотографій

С. 4. Example of Corporate Presentation Content on Sustainable Design and Manufacturing

gulcrafts

Modular Profile Solutions

♥ Made of aluminum, the system is lightweight yet very strong and long-lasting, convenient to store and transport

♥ The products are of the highest quality and designed with reusability in mind, deploying sustainable materials and responsible business practices

gulcrafts

Sustainable Manufacturing

is the creation of manufactured products through economically-sound processes that minimize negative environmental impacts while conserving energy and natural resources

Sustainable manufacturing also enhances employee, community and product safety

gulcrafts

♥ The LED technology eliminates the need for lamp replacements and consume low electricity, thus significantly reduces CO2 emissions

♥ UV printing requires minimal energy since neither heating nor ventilation is necessary

♥ The inks are VOC-free and Greenguard Gold certified

♥ The products are free from harmful substances and toxic wastes

Джерело: Внутрішні маркетингові матеріали

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

У періодичних наукових виданнях, проіндексованих у базах даних Scopus та / або Web of Science:

13. Vostriakov O., Volokhova L., Volokhova G., Volokhova A. Ethical Corporate Communications Management: Example of Ukrainian Brewing Industry. *TEM Journal*, 2021, 10(3), P. 1155-1165. DOI: <https://doi.org/10.18421/TEM103-20> (Scopus, Web of Science; 1,5 д.а., з них особисто автору – 0,4 д.а., а саме: Introduction; Literature Review and Conceptual Framework: Ethical Corporate Identity, Ethical Corporate Communications & Responsible Consumer Behaviour; Corresponding Author of the Publication).

У наукових фахових виданнях України:

14. Volokhova A. CSR-Driven Corporate Brand Identity as a Systematic Asset for International Competitiveness. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2025. Вип. 5(82). С. 381-387. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.82-59> (0,3 д.а.)
15. Volokhova A. Corporate Social Responsibility and Brand Identity Integration in International Context. *Економіка та суспільство*. 2025. №75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-80> (0,3 д.а.)
16. Volokhova A. An Interdisciplinary Ecosystem of Corporate Brand Identity Management in Multinational Enterprises. *Науковий вісник Ужгородського національного університету, серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2025. Вип. 55. С. 41-48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2025-55-6> (0,3 д.а.)

В інших виданнях:

17. Volokhova A. Crafting Brand Experience for Ethical-Luxury. *Modern Science*. 2015. No 6. P. 21-31. (0,5 д.а.).
18. Volokhova G., Volokhova A. Corporate Identity of Blockchain-Based Companies. *Sustainable development under the conditions of European integration: collective monograph*. Ljubljana: VŠPV, Visoka šola za poslovne vede. 2019. P. 448–458. (0,8 д.а., з них особисто автору – 0,4 д.а.)
19. Volokhova A. Modularity as a Strategic Driver of Corporate Brand Identity in Global Exhibitions. *The Economic System Under Global Challenges: Proceedings of the International Scientific-Practical Conference*. Kaunas: Klaipeda University, 2025. P. 119- 122. (0,2 д.а.)
20. Volokhova A. Designing Responsibility: How Sustainable Manufacturing Shapes Corporate Brand Identity in Multinational Enterprises. *The Economy Today: Current*

- Issues and Transformational Processes: Proceedings of the International Scientific Conference. Leipzig: Leipzig University, 2025. P.182-185. (0,2 д.а.)*
21. Volokhova A. Corporate Diplomacy as an Essential Component of Corporate Brand Identity: The Example of SwissQ. *Світове господарство та міжнародні економічні відносини в контексті глобальних викликів суспільства: матеріали доповідей Міжнародної наук.-практ. конф. Ужгород: Ужгородський національний університет, Національний інститут стратегічних досліджень України та Економічний університет в Братиславі, 2025. С. 197-200. (0,2 д.а.)*
 22. Volokhova A. Conceptualization of the Corporate Brand in Multinational Enterprises. *Міжнародне економічне співробітництво: Аналіз стану, реалії і проблеми: матеріали доповідей міжнародної наук.-практ. конф. Ужгород: Ужгородський національний університет, Національний інститут стратегічних досліджень України та Економічний університет в Братиславі, 2024. С. 275-278. (0,2 д.а.)*
 23. Volokhova A. Cultural Influence on Consumer Perception of Corporate Brand Identity. *Міждисциплінарний дискурс у дослідженні феномену соціального: зб. матеріалів IV Міжнародної наук.-практ. конф. Київ: Київський національний університет імені Вадима Гетьмана, Університет Вітаутаса Магнуса та Університет Чорногорії, 2023. С. 107-111. (0,2 д.а.)*
 24. Volokhova, A. Ethical-Luxury Brand Experience as a Vital Component of Sustainable Lifestyle. *Economic Development: Theory, Methodology, Management: 3rd International Scientific Conference. Budapest - Valencia - Kyiv, 1-9 November, 2015. (0,4 д.а.)*

CERTIFICATES OF RESULTS' APPROBATION



1601-201125
20 November, 2025

To the attention of the Specialized Academic Council
of Kyiv National Economic University
Named After Vadym Hetman

On the implementation of the results
of dissertation research
by Anastasiia Volokhova

CERTIFICATE

This is to certify that the results of dissertation research by Anastasiia Volokhova for obtaining the scientific degree of Doctor of Philosophy on the topic: "Corporate Brand Identity Management in Multinational Enterprises" are relevant and applicable to the operational, communicative, and strategic practices of Gulfcrafts Co. WLL.

Gulfcrafts has reviewed the conclusions and recommendations of the dissertation work of Anastasiia Volokhova as presented in the corresponding research materials. It is hereby noted that the results of the dissertation represent substantial practical interest for Gulfcrafts, particularly in the following areas:

- the system of theoretical, methodological, and applied provisions developed by the author concerning the formation and management of corporate brand identity in multinational enterprises;
- the substantiation of corporate social responsibility as an integrative foundation for the strategic, organizational, and communicative dimensions of corporate identity;
- the identification of approaches to strengthening authenticity, consistency, and relevance of corporate identity across international markets;
- the advancement of mechanisms related to sustainable design and manufacturing, which correspond directly with the strategic priorities of Gulfcrafts.

The author's practical recommendations for implementing a CSR-driven corporate brand identity model may be applied by Gulfcrafts in the processes of strategic planning, internal communications development, stakeholder management, operational optimization, and future expansion of the company's international activities.

Co-Founder / General Manager
of Gulfcrafts Co.WLL



Vicken Deyirmenjian



No. 091 of November 17, 2025

To the attention of the Specialized Academic Council
of Kyiv National Economic University
Named After Vadym Hetman

On the implementation of the results
of dissertation research
by Anastasiia Volokhova

CERTIFICATE

This is to certify that IFP Group has reviewed the PhD dissertation of Ms. Anastasiia Volokhova, entitled "Corporate Brand Identity in Multinational Enterprises". Having examined the research, the company acknowledges its relevance to organizations operating across multiple countries and engaging with diverse international stakeholders, as is the case for IFP Group's activities throughout the Middle East.

The dissertation offers a comprehensive perspective on how multinational enterprises may sustain a coherent and credible corporate brand identity while adapting to heterogeneous cultural and institutional environments. Particular attention is given to the role of corporate social responsibility as a unifying principle that supports strategic direction, communication alignment, and organisational behaviour across different markets. The study also provides practical insights into enhancing authenticity and consistency in brand expression. Those elements are of clear importance for companies involved in the conception and delivery of international exhibitions and events.

In view of the above, IFP Group confirms that the findings and recommendations presented in the dissertation may be applied to strengthen the company's strategic positioning, sustainability-related initiatives, and brand identity practices across its regional operations.

Hayat Bayan

Commercial & Operations Director of IFP Qatar



IFP Qatar LLC

Ibn Seena Street, Al Muntazah Area, P.O.Box: 22376, Doha, Qatar, T: +974 4432 9900, F: +974 4443 2891, E: info@ifpqatar.com, www.ifpqatar.com

الشركة الدولية للمعارض - قطر ذ.م.م



No: MNG/001/2025

November 22, 2025

To the attention of the Specialized Academic Council
of Kyiv National Economic University
Named After Vadym Hetman

*On the implementation of the results
of dissertation research
by Anastasiia Volokhova*

CERTIFICATE

On the implementation of the results of dissertation research
by Anastasiia Volokhova for obtaining the scientific degree of Doctor of Philosophy
on the topic: "Corporate Brand Identity Management in Multinational Enterprises"

Mangusteen LLC Events & Brand Experiences hereby confirms that it has reviewed the findings and practical recommendations presented in the PhD dissertation of **Anastasiia Volokhova**. Upon examination of the research materials, the company acknowledges that the dissertation offers valuable insights relevant to the activities of **Mangusteen LLC Events & Brand Experiences**, particularly in the domains of corporate social responsibility as a unifying framework that spans through organizational behavior, communication consistency, long-term brand positioning, and other elements of corporate brand identity. The research provides practical implications for developing coherent and credible corporate brand identity within event environments and experiential branding spaces. The methodological proposals for enhancing authenticity and alignment in brand communications may support the company's work in designing event experiences for multinational clients.

The dissertation's recommendations, especially those concerning CSR-driven identity alignment and sustainable design and manufacturing practices, are considered applicable to the strategic and operational activities of **Mangusteen LLC Events & Brand Experiences**, including client engagement, project development, brand experience design, and collaboration within international networks. **Mangusteen LLC Events & Brand Experiences** recognizes the relevance of the research findings and acknowledges their potential usefulness for strengthening the company's professional practice in the exhibitions and events sector of GCC region and beyond.

Malik Shishtawi
Founder & CEO
Mangusteen LLC
Events & Brand Experiences





ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження на здобуття наукового ступеня доктора філософії Волохової Анастасії Леонідівни на тему:

«Управління корпоративною ідентичністю бренду багатонаціональних підприємств», яку виконано в Київському національному економічному університеті імені Вадима Гетьмана

Теоретичні та методологічні положення дисертаційного дослідження Волохової Анастасії Леонідівни тему: «Управління корпоративною ідентичністю бренду багатонаціональних підприємств», подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії, використовуються в навчальному процесі в Київському національному економічному університеті імені Вадима Гетьмана при викладанні навчальних дисциплін «Глобальна економіка», «Міжнародний бізнес», «Міжнародний менеджмент» в рамках підготовки фахівців першого (бакалаврського) та другого (магістерського) рівнів освіти відповідних освітньо-професійних програм за темами, в яких розкриваються теоретичні і методологічні засади функціонування міжнародних компаній в сучасних умовах, стратегії формування конкурентних переваг в міжнародному бізнесі, розвитку корпоративного бренду компанії як стратегічного активу в міжнародному економічному середовищі, механізмів досягнення корпоративного лідерства в глобальному бізнесі.

Декан факультету міжнародної економіки
і менеджменту, к.е.н., доц.

Юрій Солодковський

Завідувач кафедри міжнародного
менеджменту, к.е.н., доц.

Микола Бурмака