

**Радченко О.А.**старший викладач кафедри маркетингу  
Національного авіаційного університету**Сібрук В.Л.**кандидат економічних наук,  
доцент, доцент кафедри маркетингу  
Національного авіаційного університету**Левківська О.О.**магістр  
Національного авіаційного університету**Radchenko Olena, Sibruk Victor, Levkivska Olena**  
National Aviation University

## РОЛЬ І МІСЦЕ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОДУКТУ В СТАЛОМУ РОЗВИТКУ КОСМЕТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ: ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТ

## THE ROLE AND PLACE OF INNOVATIVE PRODUCT FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN COSMETIC INDUSTRY: PRACTICAL ASPECT

У статті представлено аналіз теоретичного підґрунтя зі сталого розвитку та практичного досвіду впровадження інноваційних продуктів в косметичній індустрії на прикладі компанії косметичної індустрії. Дослідження спирається на річні звіти компанії та узагальнює результати її діяльності, що вивели компанію на позицію абсолютного лідера світового рівня в косметичній індустрії. Представлено результати екологізації діяльності компанії та робота зі споживачами, що споживають інноваційні продукти, а також стають безпосередньо учасниками реалізації стратегії сталого розвитку. Встановлено, що запорукою ефективності стратегії сталого розвитку є інноваційний продукт, який пронизує не лише продукти як такі, а й операційні процеси компанії, в тому числі, процес прийняття рішень. Рекомендовано використання прикладу L'Oréal в розвитку інших крупних підприємств, адже зосередження на соціальному та екологічному аспектах сталого розвитку має економічний ефект, що стає винагородою за соціальну відповідальність перед всіма стейкхолдерами.

**Ключові слова:** інновації, сталий розвиток, косметична індустрія, ринок, продукт, стейкхолдери.

The article presents an analysis of the theoretical basis for sustainable development and practical experience of introducing innovative products in the cosmetics industry on the example of a company in the cosmetics industry. The literature on sustainable development has rarely explored the practical aspect of making sustainable development work by depicting it in practical case-based research. This paper attempts to fill in this gap by undertaking case-based research. The facts of sustainable development of the company goes from annual reports for the last five years. The complex of sustainable activities and innovation products has brought the company to the position of an absolute world-class leader in the cosmetics industry. There were presented some results of environmental activities of companies and work with customers who consume the innovative products and also become a participant in the implementation of the sustainable development strategy are presented. The participants in the value chain activities of L'Oréal are motivated to take up actions to meet sustainable development goals as this is an important criterion in supplier selection. It has been established that the key to the effectiveness of the sustainable development strategy is an innovative product that permeates not only the products as such, but also the company's operational processes, including the decision-making process. Developing sustainable initiatives requires a focus on the economic and social dimensions. L'Oréal aims to include its internal and external stakeholders in its growth and development. It is recommended to use the example of L'Oréal in the development of other large enterprises, since focusing on the social and environmental aspects of sustainable development has an economic effect that becomes a reward for social responsibility to all stakeholders. The paper provides a practical approach for taking up research on sustainable development forward and suggests that future research must incorporate business cases as a method to discuss the implementation of sustainable development activities.

**Key words:** innovation, sustainable development, cosmetic industry, brand, market, product, stakeholder.

**Постановка проблеми.** Корпоративний сталий розвиток керується трьома принципами: цілісність навколишнього середовища, соціальна справедливість та економічне процвітання, – які складають важливу концепцію «потрійного результату» [1], що дозволяє посідати перші сходинки рейтингу найуспішніших корпорацій світу двадцять першого сторіччя. Економічні інструменти в епоху інноваційного розвитку працюють не лише на капіталізацію активів корпорацій, а й соціальний розвиток працівників та ком'юніті, дозволяють вирішувати екологічні проблеми глобального росту індустріалізації. Ресурси корпорацій та/або лояльність суспільства стали каталізаторами корпоративних ініціатив, які в свою чергу повинні були відповідати критеріям сталого розвитку, які остаточно закріпились у вересні 2015 року, коли на Саміті ООН було затверджено підсумковий документ «Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року» [2]. Однак, слід відзначити, що шлях до відповідності 17-ти критеріям дозволяє корпораціям набувати динаміки в розвитку, досягати стійких конкурентних переваг в довгостроковій перспективі. Недостатня кількість досліджень методів забезпечення корпораціями відповідності трьом керівним принципам сталого розвитку – цілісності навколишнього середовища, соціальної справедливості та економічного процвітання, – не дозволяє відповісти на питання «як бізнес прагне досягти сталого розвитку без шкоди для будь-якого з цих елементів. Косметична індустрія є яскравим прикладом впровадження принципів сталого розвитку при тому, що вважається екологічно недружною та високоприбутковою [3]. Також, у цій галузі мало підприємств, які відповідають цілям сталого розвитку та отримали стійку конкурентну перевагу. Першу сходинку найприбутковіших компаній косметичної індустрії посідає компанія L'Oréal (див. табл. 1), яка включила сталий розвиток у кожен аспект своєї роботи. Узагальненню практичного досвіду з імплементації цілей сталого розвитку в стратегію розвитку компанії та роль відповідальних інновацій в ній і присвячено представлене дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Слово «стійкість» вперше було вжито в літературі з лісового господарства, де воно означає, що ми не повинні збирати врожай більше, ніж той, який дає ліс у новому зростанні [4–8]. Основним принципом сталого розвитку є забезпечення рівності між поколіннями [2]. У закордонній літературі стверджується, що стійкість пов'язана з трьома спільними елементами – економічними, соціальними та екологічними [9–10]. Ці три елементи взаємно поси-

люють один одного, а економічне зростання та соціальний добробут підкріплюються екологічними проблемами, і навпаки [2; 7–10]. Аналіз літератури дозволяє стверджувати, що підходи до сталого розвитку в корпораціях різних індустрій будуть різними, але однаково залежать від внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів при переважно східних кінцевих намірах.

Сталість з точки зору збереження навколишнього середовища полягає в тому, щоб підтримувати або принаймні не виснажувати доступні активи, при цьому реагуючи змінами з боку бізнесу на проблеми навколишнього середовища, компенсуючи недосконалість законодавчого регулювання.

Дослідники стверджують [11], що сталість навколишнього середовища може бути досягнута за умов впровадження правил щодо використання обох типів ресурсів – відновлюваних і невідновлюваних, а також вирішення проблем із забруднення територій та переробки відходів. Інновації в галузі технологій управління забрудненням і відходами є рушійною силою вирішення екологічних проблем.

Для сталого виробництва економічні методи використовуються як каталізатор [12]. Компанії прагнуть привернути увагу постачальників до навколишнього середовища, включаючи свій власний ріст і розвиток, що позитивно вплине на екологічний профіль [13]. Крім того, стійкість повинна бути включена як важливий аспект, який слід враховувати при розвитку організації, інакше зусилля, докладені зараз, стануть марними в майбутньому. Крім того, цілісність середовища повинна підтримуватися в повсякденній рутині організації, щоб ефективно сприяти стійкості. Дослідники соціальної складової сталого розвитку [14–15] стверджують, що перед вирішенням екологічних проблем найвищою метою сталого розвитку є зменшення бідності. Корпорації повинні ідентифікувати себе з ростом і розвитком суспільства. Таким чином, компанії постійно стикаються з проблемою відповідального ставлення до навколишнього середовища та суспільства, підвищуючи цінність для акціонерів [16]. Стійкі, читай інноваційні, технології дозволяють людству мінімізувати вплив на суспільство, одночасно задовольняючи свої поточні потреби. Соціальна справедливість і рівність у розподілі ресурсів є основою соціальної справедливості.

Якщо розглядати стійкість через економічну призму, то її можна представити як добробут та його максимізацію при відповідному виробництві та споживанні. Зосередження на економічному процвітанні та стійкості виробництва можливим представляється лише враховуючи весь ланцюг постачання та життєвий цикл това-

рів та інновацій [17]. Економічне процвітання необхідно враховувати під час планування та проведення організаційного зростання та розвитку, інакше організація втратить свою конкурентну перевагу в довгостроковій перспективі. Крім того, економічне процвітання необхідно розглядати як важливий аспект у рутинному функціонуванні організації.

Теоретичні та методичні положення про зміст, джерела та механізми інноваційного розвитку підприємницьких структур відображені у роботах вітчизняних та зарубіжних учених. Серед вчених, що займаються дослідженням питань інноваційної діяльності, слід відмітити таких науковців: В. Геєць, Є. Лібанова, А. Єріна, Н. Бондарчук, А. Князевич, О. Крайчук, С. Ілляшенко та ін. Однак, представлене дослідження спирається переважно на закордонні результати та аналізує практичний досвід сталого розвитку та його інноваційної складової крупної косметичної корпорації [19]. При цьому, слід погодитись із думкою [18], що інноваційні винаходи є власністю переважно крупних корпорацій, які не прагнуть ними ділитись навіть для забезпечення суспільного розвитку та рятування планети від екологічної катастрофи. Єдиним рішенням, що зараз представляється можливим – це працювати разом на соціальне та екологічне благо ком'юніті, а позитивний економічний ефект буде спричинений ринковим ефектом, ефектом масштабу та інш. Необхідним є перехід від створення інноваційного продукту до інноваційних транскордонних процесів, що дозволить усунути межі потоків доданої вартості для розробки продуктів і послуг та допоможе і надалі усувати соціально-економічні диспропорції в світі.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета статті полягає в осмисленні аналізу теоретичного підґрунтя та практичного досвіду впровадження інноваційних продуктів в косметичній індустрії на прикладі компанії L'Oréal та ролі і міста інноваційних продуктів в сталому розвитку підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Компанія L'Oréal була заснована Еженом Шуллером (Eugène Schueller) у 1909 році та стала з часом впливовим світовим гравцем косметичної індустрії. Зараз компанії L'Oréal належить безліч популярних марок косметики, парфумів і засобів по догляду за шкірою обличчя і волоссям.

Компанія L'Oréal Україна була заснована в 2004 році та представлена 4-ма дивізіонами групи L'Oréal:

– продукції масового попиту: L'Oréal Paris, Maybelline New York, Garnier, NYX Professional Makeup та Міха;

– професійної продукції: L'Oréal Professionnel, Kérastase, MATRIX, Biolage та Redken;

– продукції класу люкс: Lancôme, Yves Saint Laurent, Giorgio Armani, Biotherm, Kiehl's, Valentino та Prada;

– активної косметики: Vichy, La Roche-Posay та CeraVe.

Економічні показники, що є основою рейтингів (табл. 1), стають результатом глобального росту компанії, що склав +25,7% в 2021 році, а продажі ~ 9,3 мільярди Євро [19]. Це дозволяє компанії робити власні дослідження та формувати довгострокову стратегію (до 2030 року), виконання задач якої дозволить мінімізувати вплив корпоративної діяльності на зміну клімату, води, біорізноманіття та природних ресурсів, допомагаючи при цьому вирішувати деякі з найнагальніших соціальних та екологічних проблем, що постають перед світом.

На поточному етапі L'Oréal приділила особливу увагу екологічності, затверджуючи себе як відповідальний бренд косметики [5]. Програма сталого розвитку L'Oréal спрямована на досягнення сталого розвитку в інноваціях, виробництві, житті та розвитку [20]. До 2017 року програма мала позитивний вплив на скорочення викидів вуглецю, управління відходами, вирубку лісів, управління водними ресурсами, забезпечення зайнятості, суспільний розвиток і дослідження [21]. Результати програми сталого розвитку L'Oréal переглядаються щороку з моменту її створення в 2013 році, а цілі для кожного параметра встановлюються щорічно.

Ініціатива сталого розвитку (Innovating Sustainably) від L'Oréal має чотири напрямки дії: зменшення впливу на навколишнє середовище, повага до біорізноманіття, оптимізація упаковки та нульове вирубування лісів.

По-перше, у випадку зменшення впливу на навколишнє середовище L'Oréal прагне покращити біорозкладаність своєї продукції. Вважається, що косметична продукція завдає великої шкоди навколишньому середовищу, особливо водним ресурсам, оскільки в ній використовуються небезпечна сировина, яка не піддається біологічному розкладу. L'Oréal поступово вживає заходів щодо зменшення негативного впливу своєї продукції під час використання та утилізації без шкоди для якості та корисності продукції. Результат цих зусиль очевидний з рейтингу «А» проекту «Вуглецевий слід» (CDP) для сталого управління водними ресурсами в ефективний спосіб починаючи з 2017 року [21].

По-друге, L'Oréal прагне покращити свій рівень поваги до біорізноманіття, викорис-

Топ-10 косметичних брендів 2022 р.

2022	2021	Лого	Бренд	Країна	2022	2021	2022	2021
1	1	L'ORÉAL	L'Oréal		\$11,217M	\$10,222M	AAA-	AAA-
2	5	 ESTÉE LAUDER	Estée Lauder		\$7,926M	\$5,687M	AAA	AAA
3	2		Gillette		\$6,910M	\$7,550M	AAA-	AAA
4	3		Nivea		\$6,807M	\$6,192M	AAA-	AAA-
5	4	GUERLAIN	Guerlain		\$6,130M	\$5,691M	AAA-	AAA-
6	8	 CLINIQUE	Clinique		\$6,063M	\$5,005M	AAA	AAA
7	7		Dove		\$5,097M	\$5,094M	AAA-	AAA
8	6	PANTENE	Pantene		\$4,748M	\$5,189M	AA+	AAA
9	11	LANCÔME PARIS	Lancôme		\$4,585M	\$3,712M	AAA	AAA-
10	9		Garnier		\$4,132M	\$4,094M	AA+	AAA-

Джерело: [21]

товуючи відновлювану сировину та посилюючи свою методологію пошуку. Важливою діяльністю в рамках цього є прагнення L'Oréal Carbon Balanced, яке спрямоване на те, щоб L'Oréal повертала свій внесок у навколишнє середовище, з якого вона черпає сировину [18]. Наприклад, L'Oréal здійснює програму агролісівництва в регіоні Ісаан у Таїланді, джерелі рисової олії для L'Oréal, щоб збагатити ґрунт і біорізноманіття в регіоні та забезпечити стабільну доступність сировини. Такі ініціативи дозволяють L'Oréal поважати принципи екологічної хімії та гарантувати, що 48% її продуктів мають покращений екологічний профіль [19].

По-третє, L'Oréal прагне оптимізувати свою упаковку та використовувати перероблені матеріали та продукти багаторазового використання. Це гарантує зниження загальних витрат на упаковку разом із переробкою пластику без шкоди для задоволення потреб клієнтів.

Нарешті, компанія L'Oréal гарантує, що жодна з її сировинних матеріалів і продуктів жодним чином не пов'язана з вирубкою лісів. Сировина сертифікована відповідно до своїх

виробничих стандартів, таких як сертифікація Круглого столу зі стійкого використання пальмової олії (RSPO) для джерел пальмової олії. Чотиристороння структура дій входить до сфери інноваційних кумулятивних спроб забезпечення сталого розвитку без шкоди для задоволення потреб клієнтів і економічного процвітання L'Oréal.

L'Oréal зосереджується на зменшенні впливу своїх виробничих підрозділів і дистриб'юторських центрів на навколишнє середовище на 60% у 2021 році порівняно з 2015 роком [19]. Ця мета досягається за трьома пунктами дій – скорочення викидів CO<sub>2</sub>, споживання води та відходів. Зменшення викидів CO<sub>2</sub> досягається за рахунок підвищення енергоефективності за допомогою енергоефективних технологій, а також покращення дизайну будівель, ізоляції та оптимізації промислових процесів [19]. Це доповнюється використанням відновлюваних джерел енергії, особливо для електроенергії у виробничих одиницях і центрах розподілу. У 2017 році компанія L'Oréal досягла вуглецевої нейтральності на дев'яти своїх виробничих



підрозділах і 15 центрах розподілу [21]. Іншим основним джерелом викидів CO<sub>2</sub> є транспортування продукції – від виробничих підрозділів до розподільних центрів. Компанія заснувала «транспортні лабораторії» у співпраці з транспортними компаніями, щоб розробити та запровадити екологічний транспортний механізм. Результатом цих ініціатив є скорочення викидів парникових газів у 2017 році на 73% порівняно з 2005 роком в абсолютних цифрах [23]. Зменшення споживання води здійснюється шляхом оптимізації споживання та повторного використання води. Зусилля щодо сталого управління водними ресурсами гарантують, що навіть незважаючи на збільшення виробництва, споживання води L'Oréal значно скоротилося. Крім того, очищення промислової води перед повторним використанням/випуском дозволяє L'Oréal зменшити свій вплив на навколишнє середовище.

Кінцева мета виробничих одиниць L'Oréal – перетворити їх на «суху фабрику», забезпечивши повне повторне використання та переробку використаної води. L'Oréal неухильно просувається до перетворення всіх своїх виробничих підрозділів на «суху фабрику», і підрозділ у Бургосі в Іспанії вже досяг цього стандарту [20]. Нарешті, L'Oréal має намір скоротити відходи, які утворюються на своїх виробничих одиницях, на 60% порівняно з 2005 роком. Щоб досягти цієї мети, L'Oréal прагне мінімізувати утворення відходів у різних напрямках діяльності, які здійснює організація. Одним із помітних зусиль у цьому напрямку є виробництво упаковки «від стіни до стіни», яке керує постачальник, створений у підрозділі L'Oréal з метою зменшення транспортування упаковки та утворення відходів у транспортній упаковці [20]. Крім того, L'Oréal бере на себе зобов'язання відновлювати залишкові відходи, навіть виробляючи з них енергію, і намагається створити промислову синергію у співпраці зі своїми постачальниками в косметичній промисловості.

Різноманіття ринків та споживачів вимагають від компанії впровадження і такого напрямку як сталість життєдіяльності, що містить в собі такі складові як інклюзивна та відповідальна краса. Цей вимір сталого розвитку бізнесу, яким займається L'Oréal, спрямований на розширення можливостей споживачів у косметичній галузі шляхом надання інформації про вплив продуктів на навколишнє середовище та суспільство, оцінки впливу кожного бренду, підвищення обізнаності серед споживачів і, таким чином, полегшення вибору споживачів. L'Oréal запровадив Інструмент оптимізації сталого продукту (SPOT) для

оцінки соціальної та екологічної ефективності своїх продуктів [18; 20]. Цей інструмент інтегрований у процес розробки продукту та забезпечує зворотний зв'язок щодо соціальних та екологічних показників продукту, крім економічних. Результати цього інструменту призначені для інформування споживачів і забезпечення їх інформацією, пов'язаною з екологічним розвитком. Періодично L'Oréal організовує інформаційні кампанії для споживачів, намагаючись підвищити обізнаність своїх клієнтів і споживачів. Як правило, ці кампанії проводяться разом із такою метою, як профілактика захворювань опорно-рухового апарату, і таким чином сприяють соціальній справі. Ці ініціативи зміцнюють імідж і репутацію L'Oréal серед різних зацікавлених сторін, що призводить до поглибленої співпраці, відданості та розуміння.

Відповідальне ставлення до виконання завдань сталого розвитку компанії підкреслює й рівень щорічних інвестицій ~ 1 млрд євро в дослідження та інновації. Компанія розробляє цифрові продукти та створює технологічні рішення для поліпшення споживчого досвіду, наприклад, ModiFace для примірки віртуального макіяжу, SkinConsult – для перевірки ознак старіння шкіри, Spotscan – для перевірки стану шкіри, Perso – пристрій для створення персоналізованих косметичних засобів в домашніх умовах.

У 2021 році компанія представила нову б'юті-технологію L'Oréal Water Saver – систему для професійного та домашнього догляду за волоссям розроблену спільно з Gjosa, що знижує споживання води до 80%. Rouge Sur Mesure від YSL Beauty інноваційний пристрій для створення персоналізованого макіяжу в домашніх умовах на основі технології Perso [21]. Таким чином компанія бере на себе виховну роботу зі споживачами, долучаючи їх до розумного споживання, осмислення екологічних проблем та обмеженості ресурсів, доводячи, що можна сприяти сталому розвитку персоналізовано та завдяки споживанню продуктів соціально відповідальної компанії.

Таким чином, роль інноваційного продукту набуває значущості як на глобальному рівні корпоративних амбітних планів щодо збільшення долі ринку та капіталізації активів, так і персонально на споживачах, які в вартості товару сплачують глобальні зміни, власне відповідальне ставлення до оточення та навіть нові звички та стиль життя.

Інновації пронизують всі етапи життєвого циклу продукту косметичної індустрії та вимагають подальшого впровадження в складові сталого розвитку. На практиці, кожне сучасне

підприємство має вести бізнес відповідально не лише перед акціонерами, а й майбутніми поколіннями.

**Висновки.** Представлене узагальнене осмислення аналізу теоретичного підґрунтя та практичного досвіду реалізації стратегії сталого розвитку в компанії косметичної індустрії має стати в нагоді як практикам так і студентам, принаймні при вивченні операційного менеджменту, маркетингу та менеджменту. Компанія досить швидко пристосовується до мінливості ринку і запитів споживачів, задаючи темп розвитку своїм конкурентам, створюючи інно-

ваційні рішення на ринку. Однак, результати проведеного аналізу доводять, що для досягнення стійкого успіху стратегія сталого розвитку повинна бути вбудована в операційну діяльність компанії та кожен продукт, а також враховувати екологічні, економічні та соціальні аспекти сталого розвитку в процесі прийняття рішень. Але успішність компанії не дорівнює її дохідності, а декларування цілей сталого розвитку не робить компанію соціально відповідальною. Тому дослідження досягнення цілей сталого розвитку в реальних бізнес-кейсах є необхідним завданням.

#### References:

1. Timothy F. Slaper, Tanya J. Hall The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work? Available at: <https://www.ibrc.indiana.edu/ibr/2011/spring/article2.html> (accessed 26.11.2022).
2. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. Available at: <https://sdgs.un.org/2030agenda> (accessed 26.11.2022).
3. Dhir S. Flexibility in modification and termination of cross-border joint ventures. *Global Journal of Flexible Systems Management*, vol. 18(2), pp. 139–151.
4. Raj M. Desai, Hiroshi Kato, Homi Kharas, and John W. McArthur (2018) From Summits to Solutions: Innovations in Implementing the Sustainable Development Goals, p. 373.
5. Raftowicz M., Kryk A., Kurtyka-Marcak I. Corporate social responsibility on the example of L'Oréal Polska. Available at: [https://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.baztech-b95abdd2-ea71-4b7d-8188-0df0b9c27eb1/c/6\\_Raftowicz\\_Corporate\\_SJMULF\\_2021\\_1.pdf](https://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.baztech-b95abdd2-ea71-4b7d-8188-0df0b9c27eb1/c/6_Raftowicz_Corporate_SJMULF_2021_1.pdf) (accessed 26.11.2022).
6. Ishita Batra, Nakul Parameswar, Sanjay Dhir (2019) Sustainable Development in Practice: Case Study of L'Oreal. *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)*, vol. 13, Special Issue May. Available at: [https://www.researchgate.net/profile/Sanjay-Dhir-3/publication/333431989\\_Sustainable\\_Development\\_in\\_Practice\\_Case\\_Study\\_of\\_L'Oreal/links/5cf1fd86a6fdcc8475fb9414/Sustainable\\_Development-in-Practice-Case-Study-of-L'Oreal.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Sanjay-Dhir-3/publication/333431989_Sustainable_Development_in_Practice_Case_Study_of_L'Oreal/links/5cf1fd86a6fdcc8475fb9414/Sustainable_Development-in-Practice-Case-Study-of-L'Oreal.pdf).
7. Boyko, C.T, Cooper, R., Davey, C.L., & Wootton, A.B. (2006) Addressing sustainability early in the urban design process. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, vol. 17(6), pp. 689–706.
8. Kuhlman, T., Farrington, J. (2010) What is Sustainability? *Sustainability*, vol. 2(11), pp. 3436–3448.
9. Wiersum, K. F. (1995) 200 years of sustainability in forestry: Lessons from history. *Environmental Management*, vol. 19(3), pp. 321–329.
10. Dyllick, T., Hockerts, K. (2022) Beyond the Business Case for Corporate Sustainability. *Business Strategy and the Environment Bus. Strat. Env.*, vol. 11(2), pp. 130–141.
11. Milne, M. J., Gray, R. (2020) Where is the Ecology? The Triple Bottom Line, the Global Reporting Initiative, and Corporate Sustainability Reporting. *Journal of Business Ethics*, vol. 118(1), pp. 13–29.
12. Anbarasan P., Sushil (2018) Stakeholder Engagement in Sustainable Enterprise: Evolving a Conceptual Framework, and a Case Study of ITC. *Business Strategy and the Environment*, vol. 27(3), pp. 282–299.
13. Faulkner W., Badurdeen, F. (2014) Sustainable Value Stream Mapping (Sus-VSM): methodology to visualize and assess manufacturing sustainability performance. *Journal of Cleaner Production*, pp. 8–18.
14. Nidumolu R., Prahalad C. K., Rangaswami M. R. (2009) Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation. *Harvard Business Review*, vol. 87(9), pp. 57–64.
15. Redclift, M. (2005) Sustainable development (1987–2005): an oxymoron comes of age. *Sustainable development*, vol. 13(4), pp. 212–227.
16. Joshi S., Li Y. (2016) What Is Corporate Sustainability and How Do Firms Practice It? A Management Accounting Research Perspective. *Journal of Management Accounting Research*, vol. 28(2), pp. 1–11.
17. Faulkner W., Badurdeen F. (2014) Sustainable Value Stream Mapping (Sus-VSM): methodology to visualize and assess manufacturing sustainability performance. *Journal of Cleaner Production*, pp. 8–18.
18. Jussi Kantola, Yang Liu, Pekka Peura, Tim de Leeuw. (2017) Innovative products and services for sustainable societal development: Current reality, future potential and challenges. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/318718668\\_Innovative\\_products\\_and\\_services\\_for\\_sustainable\\_societal\\_development\\_Current\\_reality\\_future\\_potential\\_and\\_challenges/link/5e728c8d-299bf1571848aa0c/download](https://www.researchgate.net/publication/318718668_Innovative_products_and_services_for_sustainable_societal_development_Current_reality_future_potential_and_challenges/link/5e728c8d-299bf1571848aa0c/download).

19. L'Oréal (2021). ANNUAL REPORT – THE ESSENTIALS. Available at: <https://www.loreal.com/-/media/project/loreal/brand-sites/corp/master/lcorp/documents-media/publications/annual-reports/loreal2021annualreport.pdf?rev=5d6cd2cd4d7a417b8f255dd6949fc9b0> (accessed 20.11.2022).
20. L'Oréal. (2017). L'Oréal in Figures. Available at: <https://www.loreal.com/keyfigures> (accessed 01.11.2022).
21. COSMETICS 50 2022 RANKING. Available at: <https://brandirectory.com/rankings/cosmetics/table> (accessed 08.11.2022).
22. L'Oréal. (2017). Progress Report: Sharing Beauty With All. Available at: <https://www.loreal.com/loreal-sharing-beauty-with-all> (accessed 26.11.2022).