

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-90>

УДК 658

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

THEORETICAL ASPECTS OF FORMING A SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY

Ковальський Андрій
докторант,
Одеський національний економічний університет

Kovalskiy Andrii
Odessa National Economic University

У статті досліджено теоретичні основи формування стратегій сталого розвитку, фактори та інституційні характеристики які впливають на сталий розвиток підприємств, проаналізовано існуючі типології стратегій сталого ведення бізнесу, питання ефективності впровадження стратегій Сталого розвитку на конкретних підприємствах, соціальні та екологічні наслідки діяльності компанії. Доведено, що успішно реалізовані стратегії сталого розвитку є засобом створення економічної цінності для компанії, а також соціальної цінності, а пропозиції в документі проливають світло на можливості, якими повинна володіти фірма для успішного впровадження стратегій сталого розвитку.

Ключові слова: цілі сталого розвитку, стратегії сталого розвитку, сталий розвиток, бізнес-модель, типологія сталого розвитку.

The article studies the theoretical foundations of formation of sustainable development strategies, factors and institutional characteristics that influence sustainable development of enterprises, analyses existing typologies of sustainable business strategies, issues of efficiency of implementation of sustainable development strategies at specific enterprises, social and environmental consequences of company's activity. It is proved that successfully implemented sustainability strategies are a means of creating economic value for the company, as well as social value, and the proposals in the document shed light on the capabilities that a firm should have to successfully implement sustainability strategies. The issues of implementing sustainable development strategies have been studied in many works by domestic and foreign scholars: While properly assessing the value of the developments of predecessors, it should be noted that today the issues of effectiveness of implementation of sustainable development strategies at specific enterprises, typology of sustainable business strategies, social and environmental impacts of the company's activities remain open. The concept of sustainability and the related concept of sustainable development intertwine three different disciplines, i.e. dimensions, namely economics, sociology and ecology. Economics considers sustainability as a constraint to achieving economic goals such as profitability, growth and efficiency. Sociology looks at sustainability in terms of achieving the goals of equitable resource distribution and poverty reduction, while ecology focuses on achieving sustainability through natural resource management. Because the goals and requirements of these disciplines differ, sustainable development and sustainable growth can only be achieved through close collaboration that values the diversity of each discipline. Sustainable business development strategies are based on an assessment of the needs of all key stakeholders of a particular company, where the company focuses on achieving sustainable goals, namely the principles of sustainable development and environmental protection. By implementing sustainability strategies, the company undertakes to make plans and decisions in its business that will contribute to the well-being of society and the environment as a whole, and therefore takes into account not only the economic but also the social and environmental impacts of the company's activities.

Keywords: sustainable development goals, sustainable development strategies, sustainable development, business model, typology of sustainable development.

Постановка проблеми. У 2015 році Організація Об'єднаних Націй прийняла Цілі сталого розвитку (ЦСР), які є основою для досягнення глобальної сталості до 2030 року

[1]. Ці 17 цілей включають 169 завдань, а також 232 індикатори, які можуть допомогти об'єктивно відстежувати прогрес у досягненні кожної цілі [2]. Запровадження ЦСР стало

переломним моментом у звітності з КСВ [3], хоча цього й не можна було очікувати. На відміну від інструментів та індикаторів звітності з КСВ, таких як Стандарти обліку сталого розвитку (SASB), Цільова група з розкриття інформації, пов'язаної з кліматом (TCFD) або Глобальна ініціатива зі звітності (GRI), ЦСР є глобальною рамкою. Однак близько 60% компаній з різних секторів, проаналізованих у дослідженні PwC [4], почали згадувати ЦСР у своїх звітах. Крім того, стандарти корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), такі як Рада зі стандартів обліку сталого розвитку (SASB) та Глобальна ініціатива зі звітності (Global Reporting Initiative), включили ЦСР у свої системи звітності [5] (Elalfy and Weber, 2019). Отже, з 2015 року корпорації почали інтегрувати ЦСР у свої корпоративні стратегії сталого розвитку, а також у корпоративну звітність [6].

Хоча нещодавні дослідження проаналізували, як компанії інтегрують ЦСР у свою бізнес-стратегію, залишається відкритим питання, які зовнішні фактори та інституційні характеристики компаній підтримують звітність за ЦСР.

У дослідженнях проаналізовано вплив звітності щодо ЦСР на покращення корпоративних показників сталого розвитку, а також на посилення організаційної легітимності. Донохер [7] (2017), наприклад, виявив, що транснаціональні корпорації приймають порядок денний сталого розвитку, якщо їхня мережа стейкхолдерів має різноманітні інтереси та переконання. В іншому нещодавньому дослідженні Розаті та Фарія [8] (2019) висвітлюють зв'язок між звітністю щодо ЦСР та внутрішніми організаційними чинниками. Автори дійшли висновку, що звітність щодо ЦСР позитивно корелює з більшими нематеріальними активами, більшою прихильністю до зовнішнього забезпечення сталого розвитку та розміром корпорації. Крім того, Аврампо та ін. [9] (2019) виявили, що підприємства пов'язують ЦСР зі своєю бізнес-стратегією. Отже, автори підкреслюють необхідність оцінити зміни у сфері звітності з КСВ у різних секторах з огляду на інтеграцію системи ЦСР.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання реалізації стратегій Сталого розвитку досліджувались у працях вітчизняних і зарубіжних науковців: Воронько-Невіднича Т., Коваль О., Колода О., Малік М., Шпикуляк О., Мамчур В. [10; 11; 12], Розаті та Фарія, Аврампо, Донохер, Блук, Лонга та інших фахівців у галузі управління та економіки. Оцінюючи належним чином цінність розро-

бок попередників не можна не відмітити, що на сьогодні залишаються відкритими питання ефективності впровадження стратегій Сталого розвитку на конкретних підприємствах, типології стратегій сталого ведення бізнесу, соціальні та екологічні наслідки діяльності компанії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Рідко який термін набував статусу світового рівня так швидко і з такими глибокими наслідками, як термін «сталий розвиток». За відносно короткий проміжок часу сталий розвиток став метафорою для опису поточних глобалістичних проблем. З іншого боку, це досить об'ємний і загальний термін, присутній у широкому спектрі тем і став надзвичайно популярним, особливо у зв'язку з економічною діяльністю. У сфері екологічно орієнтованої економіки він значно поживав дослідження і став відправною точкою для нового підходу в науці. Говорять навіть про зміну парадигми, коли сталість розглядається як рушійна сила інновацій, а зростаючі дебати про глобальні екологічні проблеми висвітлювали та ще більше посилювали цю тенденцію.

Поняття сталості набуло сьогоднішньої популярності завдяки екологічній політиці, зокрема завдяки роботі Організації Об'єднаних Націй (ООН) та її екологічним конференціям [13]. Остання конференція ООН відбулася у 2015 році, і на ній було прийнято документ під назвою «Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку на період до 2030 року», або коротко – «Порядок денний ООН 2030», який визначив і прийняв програму ООН зі сталого розвитку до 2030 року. Основу Програми сталого розвитку ООН складають 17 основних Цілей сталого розвитку, відомих як ЦСР, які спрямовані на вирішення сучасних глобальних проблем в економічній, соціальній, екологічній та політичній сферах, а також у сфері безпеки [14].

Слід також підкреслити, що концепція сталості та близька до неї концепція сталого розвитку переплітають три різні дисципліни, тобто виміри, а саме: економіку, соціологію та екологію. Економіка розглядає сталість як обмежувальний фактор у досягненні економічних цілей, таких як прибутковість, зростання та ефективність. Соціологія розглядає сталість з точки зору досягнення цілей справедливого розподілу ресурсів та зменшення бідності, тоді як екологія зосереджена на досягненні сталості через управління природними ресурсами. Оскільки цілі та вимоги цих дисциплін відрізняються, сталого розвитку та

сталого зростання можна досягти лише за умови їхньої тісної співпраці, в якій цінується різноманітність кожної дисципліни [15].

У міру того, як стратегії сталого розвитку організацій стають зрілими, вони починають змінювати бізнес-модель, що описує фундаментальну логіку роботи організації. Бізнес-модель допомагає визначити конкурентну стратегію, впливає на дизайн продукту, а отже, на екологічні та соціальні впливи в ланцюжку створення вартості, на цінність, яку приносить продукт, включаючи екологічну або соціальну цінність, і на те, як компанія сприймає деякі з цих цінностей. По суті, бізнес-модель представлятиме ціннісні пропозиції, створення цінності та аспект сприйняття цінності [16].

Однією з найважливіших причин, чому компанії вирішують впроваджувати стратегії сталого розвитку, є те, що попит на екологічно чисту продукцію зростає майже в кожній галузі. Причиною такого зростання попиту є, серед іншого, те, що споживачі хочуть відчувати себе краще щодо всього, що вони купують [17]. Бренд-менеджери стикаються з серйозним викликом в управлінні брендами, оскільки їм потрібно забезпечити стійкий та екологічний імідж, що досить складно в галузях, які не мають такої гарної репутації за свої екологічні зусилля [18].

Стратегії сталого розвитку бізнесу ґрунтуються на оцінці потреб усіх ключових зацікавлених сторін конкретної компанії, де компанія орієнтується на досягнення сталих цілей, а саме принципів сталого розвитку та захисту довкілля. Впроваджуючи стратегії сталого розвитку, компанія бере на себе зобов'язання приймати такі плани та рішення у своєму бізнесі, які сприятимуть добробуту суспільства та довкілля в цілому, відповідно, враховуються не лише економічні, а й соціальні та екологічні наслідки діяльності компанії [19].

WBCSD (Всесвітня бізнес-рада зі сталого розвитку) випустила рекомендації для менеджерів, які допоможуть впровадити циркулярну економіку в бізнесі у вигляді п'яти бізнес-моделей і трьох передових технологій. Бізнес-моделі – це:

- циркулярні закупівлі;
- відновлення ресурсів;
- подовження терміну служби продукції;
- шерингова платформа;
- продукт як послуга.

Три передові технології, які сприяють застосуванню циркулярної економіки:

- цифрові технології;
- фізичні технології;

– біологічні технології.

Сталий розвиток також має значний вплив на цінність бренду. Споживачі з більшою ймовірністю обирають бренди, які захищають навколишнє середовище та роблять внесок у соціальну відповідальність [20]. Компанії почали впроваджувати звітність зі сталого розвитку, оскільки почали усвідомлювати її важливість для клієнтів [21]. Впровадження стратегій сталого розвитку впливає на задоволеність споживачів та прибутковість компанії. Таким чином, вони досягають своїх довгострокових цілей, одночасно сприяючи сталому розвитку та підвищуючи цінність свого бренду [22].

Розглянемо також існуючі типології стратегій сталого ведення бізнесу які сприятиме прогресу в майбутніх теоретичних та емпіричних дослідженнях. Ця типологія ґрунтується на двох вимірах: фокусі на потрійному результаті (екологічні та соціальні аспекти) та фокусі на процесах чи продуктах і послугах. У цій типології виокремлено чотири стратегії: запобігання забрудненню та екоефективність, стійкі продукти та послуги або еко-диференціація, стійкість ланцюжка створення вартості та основа піраміди підприємств.

Майбутні дослідження мають бути спрямовані на емпіричну перевірку аргументів цієї статті за допомогою таких механізмів, як польові дослідження та опитування. Такі дані, у поєднанні з архівними даними, слугуватимуть надійними джерелами для перевірки положень цієї роботи. Особливо багатобічною можливістю для дослідників є дедалі ширше застосування загальних керівних принципів звітності зі сталого розвитку Глобальної ініціативи зі звітності (Global Reporting Initiative). Зокрема, науковці можуть визначити стратегії сталого розвитку компаній за допомогою контент-аналізу звітів зі сталого розвитку. Крім того, з цією метою можна використовувати річні звіти. Опитування також можуть бути побудовані як засіб класифікації корпоративних стратегій сталого розвитку.

Безумовно, стратегії сталого розвитку впливають на результати діяльності організації, а також на ресурси і можливості, які необхідні для реалізації цих стратегій. Однак, поза увагою залишилося питання про те, як менеджери створюють підтримку для прийняття стратегій сталого розвитку в своїх організаціях. Попередні дослідження з продажу проблем пролили світло на засоби, за допомогою яких менеджери середньої ланки «продають» проблеми, прагнучи повернути

увагу вищого керівництва і, зрештою, домогтися суттєвих дій щодо проблеми [23]. Наприклад, було визначено, що фреймінг змісту проблеми є ключовим вибором менеджерів, які займаються продажем проблем. Майбутні дослідження можуть бути спрямовані на те, щоб зрозуміти, який вибір фреймінгу сприяє підвищенню ймовірності прийняття стратегій сталого розвитку, і як різні варіанти фреймінгу допомагають прийняти різні стратегії сталого розвитку, описані в цьому документі. Такий порядок денний дослідження визнає, що фреймінг є критично важливим елементом процесу розробки стратегії, і робить свій внесок у велику кількість літератури, яка намагається зрозуміти передумови корпоративної стійкості.

На додаток до того, що типології, пропонують майбутній порядок денний досліджень для науковців, вона має значення і для практиків. Типологія пропонує практичні засоби для менеджерів, щоб розглянути можливість прийняття стратегій сталого розвитку. Вимір «процес проти продуктів і послуг» дозволяє менеджерам розглянути, яка стратегія найбільше відповідає можливостям організації, а вимір «потрійний підсумок» забезпечує економічний спосіб зрозуміти потенційний вплив на широкі цілі сталого розвитку. Наприклад, менеджери фірм з добре розвиненим зеленим маркетингом можуть дійти висновку, що оптимальною буде стратегія екологічної диференціації. Керівники фірм, які зацікавлені у впливі як на соціальний, так і на економічний вимір сталого розвитку, можуть обрати стратегію сталого розвитку ланцюжка створення вартості або стратегію «основи піраміди».

Пропозиції, пов'язані з типологією статті, надають додаткову дорожню карту для менеджерів. Добре реалізовані стратегії сталого розвитку є засобом створення економічної цінності для компанії, а також соціальної цінності, а пропозиції в документі проливають світло на можливості, якими повинна володіти фірма для успішного впровадження стратегій сталого розвитку. Наприклад, стратегії запобігання забрудненню або еко-ефективності можуть бути використані для досягнення скорочення витрат, тоді як сталі продукти та послуги або стратегії еко-ефективності пропонують можливості для збільшення маржі та зростання прибутку. Компанії, які потребують більшої легітимності, можуть прагнути до сталого розвитку ланцюжка створення вартості, тоді як фірми, здатні конкурувати в низькомаржинальних бізнесах, можуть прагнути до

створення фінансових пірамід, сподіваючись досягти значного зростання доходів. Але ці результати будуть досягнуті лише завдяки ефективній реалізації стратегії, якій сприятиме розгортання відповідного потенціалу.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Хоча визначені тут можливості можуть бути корисними для реалізації кількох стратегій сталого розвитку, кожна з них найтісніше пов'язана з однією стратегією. Можливості редизайну та безперервного вдосконалення операцій є найбільш актуальними для запобігання забрудненню, можливості зеленого маркетингу – для екологічної диференціації, можливості оцінки життєвого циклу та інтеграції зацікавлених сторін – для сталого розвитку ланцюжка створення вартості, а можливості переосмислення бізнес-моделі – для стратегій, що базуються на основі піраміди. Озброївшись цими знаннями, менеджери матимуть більше можливостей або обрати стратегію, що відповідає поточним можливостям, або розвинути можливості, необхідні для реалізації певної стратегії.

У більш широкому сенсі, ідеї, запропоновані в цій статті, можуть продемонструвати, як дослідження, комерційні організації та громадська думка створюють добродішний цикл, який генерує соціальну цінність. Наприклад, організації з добре розвиненими можливостями зеленого маркетингу можуть застосувати стратегії еко-диференціації, які зменшують вплив продукції на довкілля, водночас підвищуючи впевненість споживачів у тому, що зелені продукти – це не просто вправа з «зеленого прання». У міру того, як суспільні настрої змінюються, а багато організацій отримують економічну вигоду від своїх інвестицій у сталий розвиток, науковці матимуть додаткові дані, які допоможуть краще зрозуміти рушійні сили та наслідки стратегій сталого розвитку. Майбутні дослідження можуть запропонувати подальші ідеї для організацій, каталізуючи прийняття стратегій сталого розвитку в більш широкому сенсі.

Без розуміння можливостей, необхідних для реалізації стратегій сталого розвитку, ми навряд чи досягнемо мети сталого розвитку. Типологія сталого розвитку та пов'язані з нею пропозиції в цій роботі є спробою поглибити це розуміння. Ми сподіваємося, що це дослідження заохотить науковців до більш глибокого розуміння того, як компанії можуть покращити свої економічні показники шляхом впровадження стратегій сталого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. United Nations (2015), *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*, United Nations, New York, NY.
2. Pwc (2018), *SDG Reporting Challenge 2017 – Exploring Business Communication on the Global Goals*, PWC, London.
3. Grainger-Brown, J. and Malekpour, S. (2019), “Implementing the sustainable development goals: a review of strategic tools and frameworks available to organisations”, *Sustainability*, Vol. 11, p. 1381.
4. PWC (2018), *SDG Reporting Challenge 2017 – Exploring Business Communication on the Global Goals*, PWC, London.
5. Elalfy, A. and Weber, O. (2019), *Corporate Sustainability Reporting – the Case of the Banking Industry*, WaterlooCentre for International Governance Innovation, ON.
6. United Nations Global Compact and Kpmg International (2015), “SDG industry matrix: financial services”, United Nations Global Compact and KPMG International, p. 59.
7. Donoher, W. J. (2017), “The multinational and the legitimation of sustainable development”, *Transnational Corporations*, vol. 24, pp. 49–60.
8. Rosati, F. and Faria, L.G.D. (2019), “Business contribution to the Sustainable Development Agenda: organizational factors related to early adoption of SDG reporting”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 26, pp. 588–597.
9. Avrampou, A., Skouloudis, A., Iliopoulos, G. and Khan, N. (2019), “Advancing the sustainable development goals: evidence from leading European banks”, *Sustainable Development*, vol. 27, pp. 743–757.
10. Федулова Л.І. Тенденції розвитку та впровадження цифрових технологій для реалізації цілей сталого розвитку. *Економіка природокористування і сталий розвиток*. Київ : ДУ ІЕПСП НАН України, 2020. № 7 (26). С. 6–14.
11. Воронько-Невіднича Т., Коваль О., Колода О. Управління розвитком підприємства як необхідна умова досягнення цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/524-0072/2021-25-80>.
12. Малік М. Й., Шпикуляк О. Г., Мамчур В. А. Реалізація цілей сталого розвитку України в контексті трансформації особистих селянських господарств у сімейні фермерські. *Економіка природокористування і сталий розвиток*. Київ : ДУ ІЕПСП НАН України, 2020. № 7 (26). С. 21–31.
13. Jenkins, I.; Schröder, R. *Sustainability in Tourism: A Multidisciplinary Approach*, 2nd ed.; Springer: Iserlohn, Germany, 2012; pp. 10–30.
14. *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*.
15. Biuk, M. *The Importance of Sustainable Marketing with Regard to Changes in the Environment*. Bachelor's Thesis, Juraj Dobrila University of Pula, Pula, Croatia, 2012.
16. Long, T.B. *Sustainable Business Strategy*, Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals: Decent Work and Economic Growth; Springer: London, UK, 2019; pp. 1–11.
17. Iberg, A.E. *Creating Competitive Advantage in the Premium Market Segment through a Sustainability Strategy*. Chancellor's Honors Program Projects. 2015.
18. Harker, L. *10 Global Companies and Their Brand Sustainability*. 2022.
19. Phuah, J.S.Y.; Fernando, Y. Green supply chain integration in automotive industry. In *Encyclopedia of Information Science and Technology*, 3rd ed.; Derry Township, USA; IGI Global: Hershey, PA, USA, 2012; pp. 5056–5064.
20. Sing, K. Sustainability: Profitable tool of branding. *Int. J. Res. Manag. Soc. Sci.* 2017, 5, 67–73.
21. Osmanagić-Bedenik, N. Business between Profitability and Sustainability. In *Proceedings of the 25th IBIMA Conference, Innovation Vision 2020: From Regional Development Sustainability to Global Economic Growth*, Amsterdam, The Netherlands, 7–8 May 2015; ISBN 978-0-9860419.
22. De Mendoca, T.R.; Zhou, Y. Environmental Performance, Customer Satisfaction, and Profitability: A Study among Large U.S. Companies. *Sustainability*, 2019, 11, 5418.
23. Dutton, J. and Ashford, S. (1993), “Selling issues to top management”, *Academy of Management Review*, vol. 18, no. 3, pp. 397–428.

REFERENCES:

1. United Nations (2015), *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*, United Nations, New York, NY.

2. Pwc (2018), *SDG Reporting Challenge 2017 – Exploring Business Communication on the Global Goals*, PWC, London.
3. Grainger-Brown, J. and Malekpour, S. (2019), “Implementing the sustainable development goals: a review of strategic tools and frameworks available to organisations”, *Sustainability*, vol. 11, p. 1381.
4. PWC (2018), *SDG Reporting Challenge 2017 – Exploring Business Communication on the Global Goals*, PWC, London.
5. Elalfy, A. and Weber, O. (2019), *Corporate Sustainability Reporting – the Case of the Banking Industry*, WaterlooCentre for International Governance Innovation, ON.
6. United Nations Global Compact and Kpmg International (2015), “SDG industry matrix: financial services”, United Nations Global Compact and KPMG International, p. 59.
7. Donoher, W. J. (2017), “The multinational and the legitimation of sustainable development”, *Transnational Corporations*, vol. 24, pp. 49–60.
8. Rosati, F. and Faria, L.G.D. (2019), “Business contribution to the Sustainable Development Agenda: organizational factors related to early adoption of SDG reporting”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 26, pp. 588–597.
9. Avrampou, A., Skouloudis, A., Iliopoulos, G. and Khan, N. (2019), “Advancing the sustainable development goals: evidence from leading European banks”, *Sustainable Development*, vol. 27, pp. 743–757.
10. Fedulova L. I. (2020) Tendentsii rozvytku ta vprovadzhennia tsyfrovoykh tekhnolohii dlia realizatsii tsilei staloho rozvytku. *Ekonomika pryrodokorystuvannia i stalyy rozvytok*. Kyiv : DU IEPSR NAN Ukrainy. № 7 (26). P. 6–14.
11. Voronko-Nevidnycha T., Koval O., Koloda O. Upravlinnia rozvytkom pidpriemstva yak neobkhdna umova dosiahnennia tsilei staloho rozvytku. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2021. № 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-80>.
12. Malik M. I., Shpykuliak O. H., Mamchur V. A. (2020) Realizatsiia tsilei staloho rozvytku Ukrainy v konteksti transformatsii osobystykh selianskykh hospodarstv u simeini fermerski. *Ekonomika pryrodokorystuvannia i stalyy rozvytok*. Kyiv : DU IEPSR NAN Ukrainy. № 7 (26). P. 21–31.
13. Jenkins, I.; Schröder, R. *Sustainability in Tourism: A Multidisciplinary Approach*, 2nd ed.; Springer: Iserlohn, Germany, 2012; pp. 10–30.
14. *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*.
15. Biuk, M. *The Importance of Sustainable Marketing with Regard to Changes in the Environment*. Bachelor’s Thesis, Juraj Dobrila University of Pula, Pula, Croatia, 2012.
16. Long, T. B. *Sustainable Business Strategy*, Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals: Decent Work and Economic Growth; Springer: London, UK, 2019; pp. 1–11.
17. Iberg, A. E. *Creating Competitive Advantage in the Premium Market Segment through a Sustainability Strategy*. Chancellor’s Honors Program Projects. 2015.
18. Harker, L. *10 Global Companies and Their Brand Sustainability*. 2022.
19. Phuah, J.S.Y.; Fernando, Y. *Green supply chain integration in automotive industry*. In *Encyclopedia of Information Science and Technology*, 3rd ed.; Derry Township, USA; IGI Global: Hershey, PA, USA, 2012; pp. 5056–5064.
20. Sing, K. *Sustainability: Profitable tool of branding*. *Int. J. Res. Manag. Soc. Sci.* 2017, 5, 67–73.
21. Osmanagić-Bedenik, N. *Business between Profitability and Sustainability*. In *Proceedings of the 25th IBIMA Conference, Innovation Vision 2020: From Regional Development Sustainability to Global Economic Growth*, Amsterdam, The Netherlands, 7–8 May 2015; ISBN 978-0-9860419.
22. De Mendoca, T.R.; Zhou, Y. *Environmental Performance, Customer Satisfaction, and Profitability: A Study among Large U.S. Companies*. *Sustainability*, 2019, 11, 5418.
23. Dutton, J. and Ashford, S. (1993), “Selling issues to top management”, *Academy of Management Review*, Vol. 18 No. 3, pp. 397–428.