Тема 9: Принципи сталого розвитку в системі стратегічного управління

МОДЕЛЬ ПОТРІЙНОГО КРИТЕРІЮ (TRIPLE BOTTOM LINE)

Сталий розвиток балансує три виміри результату

ВИМІР 01 · PROSPERITY

Економічний

Операційна життєздатність, продуктивність факторів виробництва та створення стійкої довгострокової вартості без спалювання капіталу.

Показники: ROIC, EBITDA, частка R&D у виручці, ресурсна рентабельність.

ВИМІР 02 · PEOPLE

Соціальний

Гідні й безпечні умови праці, системний розвиток людського потенціалу, справедлива винагорода та високий рівень довіри стейкхолдерів.

Показники: плинність кадрів, індекс залученості eNPS, LTIFR, гендерний баланс.

ВИМІР 03 · PLANET

Екологічний

Зменшення кліматичного сліду, замкнений життєвий цикл матеріалів, енергоефективність і мінімізація деградації природних екосистем.

Показники: питомі викиди CO_2e, споживання води/сировини, частка рециклінгу.

Стратегічна стійкість виникає виключно на перетині всіх трьох вимірів: життєздатність, справедливість, екологічна прийнятність.



СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ

Принципи сталого розвитку змінюють горизонт управління

- Міжпоколіннєва відповідальність і довгострокове мислення
- Системність: рішення враховують взаємозалежність економіки, суспільства й довкілля
- Превентивність, прозорість, підзвітність і принцип «не нашкодь»
- Партнерство та залучення стейкхолдерів до визначення пріоритетів

ГЛОБАЛЬНІ ОРІЄНТИРИ ООН (AGENDA 2030)

SDGs дають підприємству спільну мову для впливу

Порядок денний ООН: 17 цілей і 169 завдань до 2030 року. Обирайте цілі за найбільшим позитивним або негативним впливом.

Ресурси · SDG 7 / 12	Чиста енергія, відповідальне споживання. Інструменти: перехід на відновлювану енергетику, замкнений цикл сировини (Circular Economy). KPI: −30% питомого енергоспоживання; 85% вторинної переробки.
Операції · SDG 8 / 9	Гідна праця, інновації та інфраструктура. Інструменти: модернізація виробничих ліній, автоматизація безпеки, програми перекваліфікації. KPI: 0 інцидентів LTIFR; 40 год навчання на працівника/рік.
Клімат і біосфера · SDG 13 / 15	Кліматичні дії, збереження екосистем. Інструменти: програма декарбонізації Scope 1, 2, 3, аудит біорізноманіття ланцюга постачання. KPI: −45% CO_2e до 2030 р.; 100% сертифікована FSC/RSPO сировина.

Джерела: ООН Agenda 2030; GRI Standards; UNDP SDG Impact Standards for Enterprises.

ЕКОНОМІЧНА ДОЦІЛЬНІСТЬ

Стійкість стає джерелом конкурентоспроможності

Менші витрати й ефективніші ресурси

Енергоефективність, менші втрати матеріалів і води знижують собівартість та операційні витрати.

Довіра й ринкова перевага

Клієнти, працівники, партнери й інвестори більше довіряють відповідальному бізнесу

Інновації та стійкі ланцюги

Готовність до ризиків і доступ до капіталу

Нижчий профіль ризику підсилює стійкість до регуляторних, кліматичних і ланцюгових ризиків; банки та інституційні фонди можуть пропонувати нижчі ставки за ESG-linked фінансуванням.

Диверсифіковані екологічно безпечні локальні зв’язки захищають від логістичних зривів і штрафів; інновації відкривають нові продукти, ринки та бізнес-моделі.

СТРАТЕГІЧНА АРХІТЕКТУРА

Місія й стратегічні цілі визначають, де саме створюється сталий вплив

01

Місія

Пояснює суспільну цінність підприємства.

02

Бачення

Описує бажаний майбутній стан бізнесу та його середовища.

03

Цінності

Задають межі відповідальної поведінки.

04

Стратегічні цілі

Переводять намір у вимірювані результати.

УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЄЮ

Стейкхолдерський підхід розширює поле стратегічних рішень

Внутрішнє ядро (Працівники, Менеджмент)

Очікування: справедлива оплата, розвиток кваліфікації, безпека, прозорість кар'єрного зростання. Ризик: страйки, відтік експертизи.

Ринкове коло (Клієнти, Постачальники, Кредитори)

Очікування: надійність поставок, етичність походження товарів, дотримання ковенантів. Ризик: бойкот бренду, збої постачання.

Суспільне коло (Місцеві громади, Регулятори, НУО)

Очікування: сплата податків, чисте довкілля, інвестиції в інфраструктуру. Ризик: відкликання ліцензій, штрафи, втрата довіри.

ОПЕРАЦІОНАЛІЗАЦІЯ СТАЛОСТІ

ESG переводить сталість у систему управління

E — ENVIRONMENTAL

Довкілля

Викиди, енергія, вода, відходи, біорізноманіття.

S — SOCIAL

Люди й соціум

Безпека праці, права людини, різноманіття, розвиток людського капіталу.

G — GOVERNANCE

Корпоративне управління

Етика, антикорупція, ризики, контроль, прозорість і відповідальність органів управління.

ESG — не окремий проєкт, а спосіб оцінити якість стратегії та управлінських рішень.

МЕТОДОЛОГІЯ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ

Пріоритетні цілі обирають через ланцюг впливу

ЕТАП 01

Описати бізнес-модель

Ресурси, операції та ланцюг постачання.

ЕТАП 02

Виявити впливи

Позитивні й негативні — на людей, довкілля та економіку.

ЕТАП 03

Зіставити впливи

З SDGs, ризиками та очікуваннями стейкхолдерів.

ЕТАП 04

Відібрати матеріальні теми

І визначити власників результату.

ЕТАП 05

Перевірити пріоритети

Через діалог, дані та стратегічний контекст.

Стратегічний розвиток спирається на чотири взаємопов’язані опори

1

ОПОРА 01 · ФУНДАМЕНТ

Економічна стійкість

Створення доданої вартості, маржинальність, реінвестування в R&D та фінансова стійкість під час криз.

2

ОПОРА 02 · ЛЮДИ

Соціальна відповідальність

Розвиток людського капіталу, культура партнерства, безпека праці та спільне зростання з громадами присутності.

3

ОПОРА 03 · ДОВКІЛЛЯ

Екологічна безпека

Декарбонізація, циклічне використання матеріалів, енергетична автономність та скорочення відходів.

4

ОПОРА 04 · УПРАВЛІННЯ

Корпоративне врядування

Стратегічний комплаєнс, захист інтересів стейкхолдерів, системний ризик-менеджмент та прозорість контролю.