Тема 10: «Стратегія і тактика управління для досягнення цілей сталого розвитку»

КОНЦЕПТУАЛЬНА РАМКА

Сталість стає управлінським вибором

Сталий розвиток поєднує економічну життєздатність, соціальну відповідальність і екологічну стійкість.

Завдання менеджменту — перетворити цінності сталості на рішення, ресурси, відповідальність і вимірюваний результат.



ЕТАП 1 · АНАЛІЗ ТА АУДИТ

Стратегічні цілі починаються з діагностики

Перед постановкою цілей менеджмент оцінює поточний стан, балансує інтереси стейкхолдерів та зважує фактори середовища.



ESG-діагностика впливу

Комплексний аудит **екологічних, соціальних та управлінських результатів (ESG)**: викиди, енергоспоживання, умови праці та прозорість ради директорів.



Карта очікувань стейкхолдерів

Структурування вимог ключових груп: інвесторів (дохідність і ризики), персоналу (безпека й розвиток), клієнтів (якість), держави та громад (дотримання норм).



Оцінка можливостей і бар’єрів

Зіставлення внутрішніх технологічних і людських компетенцій із зовнішніми регуляторними змінами, ринковими ризиками та макроекономічним контекстом.

Висновок: діагностика формує перелік суттєвих тем (materiality matrix), відсікаючи вторинні питання заради фокусу.

ПРИНЦИПИ ФОКУСУВАННЯ

Пріоритети мають бути конкретними й узгодженими

Стратегічне управління вимагає сміливості відмовлятися від другорядного на користь ключових напрямків.

Обмежений перелік пріоритетів

Не більше 3–5 ключових векторів, безпосередньо узгоджених із місією підприємства та його базовою бізнес-моделлю.

Управлінська формула цілі

Кожна ціль має чотири обов’язкові атрибути: бажаний якісний результат, цільовий кількісний показник, чіткий термін і персонального відповідального лідера.

Баланс коротко- і довгострокового

Стійкість не повинна руйнувати поточну операційну ліквідність; водночас поточна маржинальність не може купуватися виснаженням активів.



УПРАВЛІНСЬКИЙ ЦИКЛ

Стратегія сталого розвитку задає напрям руху

Повний управлінський контур: цілі — ініціативи — ресурси — реалізація — моніторинг — коригування



Циклічність забезпечує адаптивність: відхилення на етапі моніторингу стають основою для перегляду планів без втрати загального вектору.

МЕТОДОЛОГІЯ ОЦІНКИ

Стратегічний вибір потребує порівняння альтернатив

Матриця багатокритеріальної оцінки допомагає обрати зважене рішення замість інтуїтивного кроку.

Критерій і запитання	Аналіз та управлінський наслідок
Економічна ефективність **Які ресурси потрібні та який очікується ефект?**	Співвідношення капітальних інвестицій (CAPEX), операційних витрат (OPEX) і терміну окупності проєкту; захищає платоспроможність та обґрунтовує бюджет перед інвесторами.
Стратегічний вплив **Як зміняться екологічні, соціальні та управлінські результати?**	Масштаб декарбонізації, підвищення безпеки співробітників і репутаційний капітал бренда; забезпечує досягнення цілей сталого розвитку компанії.
Ризики та невизначеність **Що може перешкодити реалізації та як це пом’якшити?**	Ймовірність зриву ланцюгів постачання, зростання цін і зміни регуляторних нормативів; формує план компенсаційних заходів і буферних резервів.
Реалізаційна здійсненність **Чи має підприємство компетенції, технології та партнерів?**	Компетенції команди, технологічна зрілість і надійність зовнішніх партнерів; визначає потребу в навчанні персоналу або залученні підрядників.

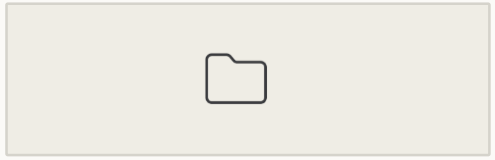
Від стратегічної цілі до портфеля ініціатив

Чітка декомпозиція забезпечує перехід від абстрактного бачення до щоденних операційних завдань без розриву логіки.



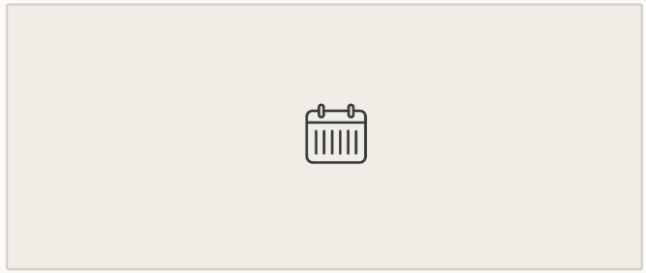
Стратегічна ціль

Визначає бажаний довгостроковий стан компанії та ключовий вимірюваний результат для бізнесу й суспільства.



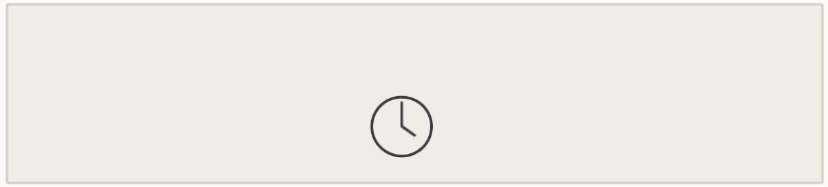
Стратегічна програма

Об'єднує групу взаємопов'язаних проєктів, спрямованих на досягнення спільної стратегічної мети зі синергетичним ефектом.



Окремий проєкт

Має унікальний фінальний продукт, чітко закріплений бюджет, призначену команду виконавців та зафіксовані строки здачі.



Операційний захід

Конкретна щоденна дія або процедурний крок із визначеним виконавцем, строком виконання та зрозумілим критерієм завершення.

ОРГАНІЗАЦІЙНА РАМКА

Ресурси й відповідальність роблять стратегію реальною

Матриця закріплення ролей, ресурсної бази та ліній ескалації в системі сталого управління

Рівень управління	Відповідальна роль	Ресурсна база	Точки звітування та ескалація
Стратегічний	Власник цілі (C-level лідер, директор зі сталого розвитку)	Стратегічний інвестиційний капітал, портфельний бюджет, політики компанії	Щоквартальний звіт перед радою директорів; ескалація критичних регуляторних ризиків
Програмний	Керівник програми (Program Manager напряму)	Бюджети взаємопов'язаних проєктів, пул внутрішніх експертів і консультантів	Щомісячний крос-функціональний комітет; ескалація конфліктів за ресурси між підрозділами
Проєктний	Менеджер проєкту (Project Manager)	Виділена команда проєкту, цільовий бюджет, технологічне обладнання	Двотижневі спринти та перевірка контрольних точок; ескалація відставання від графіку
Операційний	Відповідальний за показник (керівник лінії, спеціаліст)	Робочий час співробітників, інструменти, первинні дані та софт обліку	Щотижневі оперативні наради; негайна фіксація інцидентів та збоїв у процесах

Принцип розподілу: жодна стратегічна ціль не може бути безіменною, а повноваження мають відповідати рівню покладеної відповідальності.

ОПЕРАЦІЙНА СИНХРОНІЗАЦІЯ

Тактичний план переводить намір у календар

Синхронізація підрозділів за квартальним графіком впровадження ініціатив сталого розвитку

I Квартал · Запуск

Закупівлі та виробництво проводять аудит постачальників; фінанси відкривають проєктні бюджети.

II Квартал · Модернізація

Впровадження енергоефективного обладнання; HR розпочинає тренінги з безпеки й культури ресурсозбереження.

III Квартал · Пілот

Тестування циклу вторинної переробки; запуск внутрішнього ESG-дашборду показників ефективності.

IV Квартал · Аудит

Комунікація результатів для партнерів і громади; незалежний аудит досягнутих екологічних та соціальних цілей.

Закупівлі

Критерії відбору зелених постачальників

Виробництво

Зниження питомих відходів та енергоємності

HR і культура

Навчання, мотивація та залученість людей

Фінанси

Моніторинг окупності та звітність перед банками

ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕСУ

Організаційні зміни підтримують нову стратегію

Будь-яка стратегія зазнає поразки, якщо внутрішня організаційна структура та культура компанії залишаються старими.

Оновлення структури та ролей

Впровадження посади офіцера зі сталого розвитку, перегляд операційних регламентів та прив'язка бонусів менеджменту до показників сталості.

Культура довгострокової відповідальності

Формування атмосфери психологічної безпеки, прозорості у звітуванні про помилки та визнання ініціатив знизу щодо покращення процесів.

Відповідальне лідерство власним прикладом

Керівники першої ланки мають демонструвати принципи сталості у щоденних рішеннях, інвестиційному виборі та публічній позиції.