

ЗМІСТОВЕ НАПОВНЕННЯ ЗОН ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТОП-КЕРІВНИКІВ ЗГІДНО З ЇХНІМИ КРІ

Гармідер Лариса Дмитрівна

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки та права,
Навчально-науковий інститут*

*«Український державний хіміко-технологічний університет»
Українського державного університету науки і технологій*

Кущинський Андрій Вадимович

*аспірант кафедри економіки та права,
Навчально-науковий інститут*

*«Український державний хіміко-технологічний університет»
Українського державного університету науки і технологій*

Кущинська Марія Володимирівна

*кандидат економічних наук,
незалежний фінансовий консультант*

У сучасних умовах стрімких змін у зовнішньому середовищі, зокрема, через технологічні прориви, геополітичну нестабільність, економічні коливання та зміну очікувань клієнтів, чітке визначення змістового наповнення відповідальності ТОП-менеджменту набуває ключового значення. Розмежування ролей таких керівників, як CEO, CFO і COO, дозволяє забезпечити сфокусованість, оперативність і стратегічну узгодженість у прийнятті рішень. Без чітко окреслених сфер відповідальності може виникати дублювання функцій, управлінська плутанина або, навпаки, прогалини, що призводять до втрати ефективності.

Узгодження відповідальності із системою метрик дає змогу зробити управління прозорим, вимірюваним і підзвітним. KPI, що відповідають кожній ролі, допомагають не лише відслідковувати успішність у реальному часі, а й коригувати дії у відповідь на зміни у зовнішньому середовищі. Наприклад, у часи нестабільності CFO повинен акцентувати увагу на ліквідності та ризиках, тоді як COO – на гнучкості операцій, а CEO – на адаптації стратегічного курсу компанії.

Крім того, чітко сформульовані обов'язки та метрики сприяють кращій комунікації всередині компанії, формують довіру серед працівників, акціонерів та інших зацікавлених сторін. Це створює основу для єдності управлінських зусиль і швидкої реакції на зміни. Особливо в умовах високої невизначеності важливо, щоб кожен ТОП-керівник розумів свою роль у загальній системі створення вартості компанії та мав

інструменти для ефективного управління відповідною ділянкою діяльності.

Отже, визначення сутності відповідальності та конкретних метрик не є формальністю – це стратегічний інструмент, який дозволяє компанії залишатися стійкою, гнучкою і результативною в динамічному світі.

Застосування системи KPI для оцінки ефективності та результативності діяльності ТОП-керівників, у загальному вигляді сформованої ще на початку XX сторіччя Фредеріком Тейлором [1], є розповсюдженою концепцією під час управління діяльністю компанії протягом вже досить тривалого періоду. Самі по собі KPI, як метрики оцінки та аналізу, є складовою системи відповідальності конкретних ТОП-керівників.

Продовжуючи дослідження у науково-практичній царині, зазначений у дослідженні [2], розглянемо змістове наповнення зон відповідальності трьох основних ТОП-керівників:

- генерального директора (CEO);
- операційного директора (COO);
- фінансового директора (CFO).

Так, CEO керує компанією, а саме:

- визначає стратегію, підходи до зростання та шляхи застосування інновацій;
- представляє компанію перед зацікавленими сторонами і є її публічним обличчям;
- формує корпоративні цінності;
- стимулює глобальну експансію;
- зосереджується на залученні клієнтів;
- визначає рівень ризику, на який готова йти компанія;
- розвиває бренд;
- визначає інвестиційну стратегію;
- керує розробкою продукту.

CFO відповідає за фінанси, а саме:

- забезпечує стабільність і встановлює дисципліну;
- звітує про фінанси перед радою директорів та акціонерами;
- встановлює фінансові орієнтири;
- зосереджується на утриманні клієнтів;
- управляє ризиками;
- відстежує ефективність;
- управляє інвестиційними портфелями;
- контролює прибутковість продукту.

COO відповідає за щоденні операції, а саме:

- впроваджує стратегічні ініціативи;
- координує роботу відділів для плавного виконання завдань;
- узгоджує операційні процеси з визначеними цінностями;

- керує операційними аспектами проникнення на ринок;
- покращує надання послуг для досягнення цілей;
- зменшує операційні ризики;
- оптимізує операційні процеси;
- розподіляє ресурси для досягнення стратегічних цілей;
- координує виробництво та доставку продукції.

Узагальнено змістове наповнення зон відповідальності наведених ТОП-керівників згідно з їхніми КРІ можливо охарактеризувати наступним чином, результати чого наведені у табл. 1.

Таблиця 1

**Змістове наповнення зон відповідальності охарактеризованих
ТОП-керівників відповідно до їхніх КРІ**

Критерії	CEO	CFO	COO
1	2	3	4
Сутність посади	найвища посадова особа в компанії	найвища фінансова посадова особа в компанії	керівник, відповідальний за щоденну операційну діяльність компанії
Сутність функціоналу посади	– визначає та спрямовує загальне бачення, стратегію і напрямки компанії; – очолює виконавчу команду; – відповідає за успішність, стабільність та довготривалу життєздатність компанії; – виступає головним комунікатором із акціонерами, громадськістю та командою;	– керує фінансами компанії, включаючи фінансове планування і звітність; – контролює управління ризиками та фінансову стратегію; – є хранителем фінансового здоров'я компанії; – забезпечує дотримання норм і ефективність;	– контролює поточні операції та процедури компанії; – забезпечує операційну ефективність і досконалість; – реалізує стратегічні плани; – керує операційними системами, процесами та політиками компанії;
Спрямованість функціоналу посади	– довгостроковий успіх та прийняття стратегічних рішень; – адаптація компанії до змін і підтримки конкурентоспроможності;	– оптимізація фінансових результатів компанії та забезпечення стабільного зростання; – формування фінансової інформації для балансу між ризиком та можливостями;	– реалізація стратегії компанії на щоденній основі; – забезпечення операційної ефективності і масштабованості; – сприяння узгодженості між різними підрозділами;

Продовження таблиці 1

1	2	3	4
Як формується цінність шляхом виконання функціоналу посади	– забезпечує лідерство та напрям; – забезпечує відповідність усіх дій цілям компанії; – будує взаємини із зацікавленими сторонами для покращення репутації компанії;	– забезпечує фінансову стабільність; – підтримує стратегічні рішення за допомогою фінансової аналітики; – підвищує прибутковість через оптимізацію витрат і управління фінансами;	– оптимізує операційні процеси; – підвищує продуктивність та ефективність; – реалізує ініціативи, що сприяють довгостроковому операційному успіху;
KPI [2]	– дохід; – прибутковість; – витрати; – боргове навантаження; – рентабельність бізнесу; – загальна частка ринку; – інноваційність; – індекс задоволеності клієнта; – вартість бізнесу.	– рентабельність капіталу; – коефіцієнти ліквідності; – грошовий потік за видами діяльності; – рівень заборгованостей; – співвідношення заборгованостей; – точність фінансового прогнозу.	– операційна ефективність; – собівартість одиниці продукції; – рівень браку; – середній час виконання замовлення; – плинність персоналу; – рівень запасів.

Список використаних джерел:

1. Taylor, F. W. (1911). The principles of scientific management. New York: Harper & Brothers.

2. Гармідер Л.Д. Розмежування зон відповідальності за KPI між ТОП-керівниками в процесі управління компанією / Л.Д. Гармідер, А.В. Куцинський, М.В. Куцинська // International scientific-practical conference “Current state and prospects for the development of science, education, society, and technology”: conference proceedings (Tampere, Finland, May 8, 2025). Tampere, Finland: Scholarly Publisher ICSSH, 2025. 71 pages. – P. 35–37.