Професійний стандарт

«МЕНЕДЖЕР (УПРАВИТЕЛЬ) З ФІНАНСІВ»

ЗАТВЕРДЖЕНО:

Розробником: Громадська Спілка «Асоціація професіоналів аутсорсингу та консалтингу України (наказ 01/ОД від 06.01.2026 р.)

Професійний стандарт розроблено та затверджено згідно з вимогами статті 4^2 Кодексу законів про працю України на підставі:

- висновку суб'єкта перевірки Національного агентства кваліфікацій, схваленого рішенням № 3 від 02.01.2026 р. (відповідно до протоколу засідання Агентства № 1 (265) від 02.01.2026 р.)) про дотримання підчас підготовки проєкту професійного стандарту вимог Порядку розроблення, введення в дію та перегляду професійних стандартів, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 31.05.2017 р. № 373;
- висновку Спільного представницького органу репрезентативних всеукраїнських об'єднань профспілок на національному рівні від 22.08.2025 р. № 01-12/657-СПО про погодження проєкту професійного стандарту «Менеджер (управитель) з фінансів».

I. Назва професійного стандарту

Менеджер (управитель) з фінансів

II. Загальні відомості про професійний стандарт

1. Мета діяльності за професією

Керівництво розробкою, впровадженням та вдосконаленням системи управління фінансами підприємства, яка забезпечує досягнення стратегічних і операційних фінансових цілей, ефективне управління фінансовими ресурсами, контроль витрат та мінімізацію ризиків, а також координація роботи спеціалізованих структурних підрозділів з ключових напрямків фінансової діяльності.

2. Назва виду (видів) економічної діяльності, секції, розділу, групи, класу економічної діяльності та їх код згідно з Національним класифікатором України ДК 009:2010 «Класифікація видів економічної діяльності»

Не передбачено професійним стандартом.

3. Назва (назви) професії (професій) та код (коди) підкласу (підкласів) (групи) професій згідно з Національним класифікатором України ДК 003:2010 «Класифікатор професій»

Менеджер (управитель) 1231.

4. Узагальнена назва професії (за потреби)

Менеджер з фінансів

5. Назви типових посад (за потреби)

Менеджер з фінансів

Управитель з фінансів

Начальник фінансового відділу

Начальник фінансово-планового відділу

Керівник фінансового підрозділу

Керівник департаменту фінансів

Керівник фінансово-економічного підрозділу

Фінансовий менеджер

Фінансовий директор

Заступник фінансового директора

Керівник служби фінансів

Керівник служби фінансового планування

Керівник служби бюджетування та фінансового контролю

Керівник служби управлінського обліку

Керівник служби фінансового аналізу

6. Професійна (професійні) кваліфікація (кваліфікації), її (їх) рівень згідно з Національною рамкою кваліфікацій.

Менеджер з фінансів, 6 рівень НРК

7. Назва (назви) документа (документів), що підтверджує (підтверджують) професійну кваліфікацію особи.

- Диплом бакалавра у галузі знань «Облік та оподаткування» або «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок», «Підприємництво та торгівля» із записом про присвоєння професійної кваліфікації «Менеджер з фінансів».
- Сертифікат про присвоєння / підтвердження професійної кваліфікації «Менеджер з фінансів».
- Документ (диплом, сертифікат тощо), виданий суб'єктом, уповноваженим законодавством на визнання професійної кваліфікації «Менеджер з фінансів» або «Менеджер з управлінського обліку» здобутих у інших країнах.

III. Здобуття професійної кваліфікації та професійний розвиток

1. Здобуття професійної кваліфікації (назва професійної та/або часткової професійної кваліфікації; суб'єкти, уповноважені законодавством на присвоєння/підтвердження та визнання професійних кваліфікацій).

Назва професійної та/або часткової професійної кваліфікації	**Суб'єкти уповноважені законодавством на присвоєння/підтвердження та визнання професійних кваліфікацій**	
	Кваліфікаційні центри	**Суб'єкти освітньої діяльності**
Менеджер з фінансів	Перший (бакалаврський рівень) вищої освіти у галузі знань: «071 Облік та оподаткування» або «072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок» або «076 Підприємництво та торгівля»; досвід роботи від 3-х років за суміжною професією на посадах керівника функціонального	Перший (бакалаврський рівень) вищої освіти у галузі знань: «071 Облік та оподаткування» або «072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок» або «076 Підприємництво та торгівля»

	підрозділу.	

2. Професійний розвиток:

1) з присвоєнням наступної професійної кваліфікації (назва професійної та/або часткової професійної кваліфікації; суб'єкти, уповноважені законодавством на присвоєння/підтвердження та визнання професійних кваліфікацій);

Не передбачено професійним стандартом.

2) без присвоєння наступної професійної кваліфікації:

а) для вдосконалення (підтримання) професійної кваліфікації, у тому числі шляхом набуття нових/додаткових навичок/компетентностей.

З метою підтримання належного рівня професійної компетентності та адаптації до змін у фінансовому середовищі, менеджери з управління фінансів повинні брати участь у програмах професійного розвитку щонайменше раз на 3–5 років.

Таке вдосконалення передбачає оновлення знань у сферах бюджетування, фінансового аналізу, ризик-менеджменту, цифрових технологій (ERP, BI), міжнародної звітності, а також розвиток лідерських та управлінських навичок відповідно до сучасних практик.

б) для підтвердження наявної професійної кваліфікації.

Для підтвердження професійної кваліфікації особа, що обіймає посаду менеджера з управління фінансів, повинна не рідше одного разу на 3 роки проходити офіційне підтвердження відповідності займаній посаді. Це може включати участь у сертифікаційних програмах, професійній атестації або оцінюванні результатів підвищення кваліфікації згідно з вимогами галузі або регуляторних органів.

IV. Абревіатури, скорочення (за потреби)

ABC - Activity-Based Costing (калькулювання собівартості за видами діяльності)
ACCA - Association of Chartered Certified Accountants (Асоціація сертифікованих присяжних бухгалтерів)
APT - Advanced Persistent Threat (цільова довготривала кіберзагроза)
BEP - Break-Even Point (точка беззбитковості)
BI - Business Intelligence (бізнес-аналітика)
BSC - Balanced Scorecard (збалансована система показників)

CAP - Certified Accounting Practitioner
CEO - Chief Executive Officer (виконавчий директор/генеральний директор)
CIMA - Chartered Institute of Management Accountants
CIPA - Certified International Professional Accountant
COBIT - Control Objectives for Information and Related Technologies (модель управління IT-контролями)
COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (модель внутрішнього контролю)
CRM - Customer Relationship Management (управління взаємовідносинами з клієнтами)
CVP - Cost–Volume–Profit analysis (аналіз «витрати–обсяг–прибуток»)
DDoS - Distributed Denial of Service (розподілена атака відмови в обслуговуванні)
DipIFRS - Diploma in International Financial Reporting
DipPM - Diploma in Performance Management
DipFMA - Diploma in Financial and Management Accounting
DipPFM - Diploma in Professional Financial Management
ERP - Enterprise Resource Planning (планування ресурсів підприємства)
ESG - Environmental, Social, Governance (екологічні, соціальні та управлінські критерії)
FIFO - First In, First Out (першим надійшов — першим вибув)
HR - Human Resources (управління персоналом)
IAPBE - International Association of Business Professional Elites
ICFM - Institute of Certified Financial Managers
INCOTERMS - International Commercial Terms (міжнародні правила тлумачення торговельних термінів)
IFRS - International Financial Reporting Standards (міжнародні стандарти фінансової звітності)
IRR - Internal Rate of Return (внутрішня норма дохідності)
ISO - International Organization for Standardization (міжнародна організація зі стандартизації)
IT - Information Technology (інформаційні технології)
IPO - Initial Public Offering (первинне публічне розміщення акцій)
KPI Key Performance Indicators (ключові показники ефективності)
M&A - Mergers and Acquisitions (злиття та поглинання)
NPV - Net Present Value (чиста приведена вартість)
PEST - Political, Economic, Social, Technological analysis (аналіз зовнішнього середовища)
PI - Profitability Index (індекс прибутковості)
PP - Payback Period (період окупності)
LIFO - Last In, First Out (останнім надійшов — першим вибув)
ROI - Return on Investment (рентабельність інвестицій)
RPA - Robotic Process Automation (роботизована автоматизація процесів)
SEPA - Single Euro Payments Area (єдина зона платежів у євро)
SWIFT - Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication

(міжнародна міжбанківська система передачі фінансових повідомлень)
SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (аналіз сильних/слабких сторін, можливостей і загроз)
ТЕО - Техніко-економічне обґрунтування
TOC - Theory of Constraints (теорія обмежень систем)
VaR - Value at Risk (оцінка ризику можливих фінансових втрат)
WACC - Weighted Average Cost of Capital (середньозважена вартість капіталу)
XYZ - XYZ-analysis (аналіз стабільності/прогнозованості споживання/попиту)
АПАКУ – Асоціація Професіоналів Аутсорсингу та Консалтингу України
ГС - Громадська спілка
ДПС - Державна Податкова Служба
ДК - Державний класифікатор
МСБО - Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку
МСФЗ - Міжнародні стандарти фінансової звітності
НРК - Національна рамка кваліфікацій
НСБО - Національні стандарти бухгалтерського обліку
П(С)БО - Положення (стандарти) бухгалтерського обліку
ПДВ - Податок на додану вартість
ПЗ - Програмне забезпечення
СПО - Спільний представницький орган
ФПБАУ - Федерація професійних бухгалтерів і аудиторів України
ЦФО - Центр фінансової відповідальності

V.Опис трудових функцій.

	Трудові функції	Компетентності	Результати навчання			
			Знання	**Уміння/навички**	**Комунікація**	**Відповідати і автономія**
А	Фінансова звітність та облік	А1. Здатність формувати облікову політику підприємства відповідно до вимог законодавства та стандартів в бухгалтерського обліку.	А1.З1. Методи ведення бухгалтерського обліку: загальні підходи, облікові політики, план рахунків А1.З2. Національні та міжнародні стандарти обліку: НСБО, МСФЗ та їх вплив на фінансову звітність А1.З3. Методи оцінки активів, зобов'язань та капіталу: первісна, справедлива, амортизована вартість А1.З4. Облікові методи калькулювання собівартості: метод повного поглинання, маржинальний метод, попроцесний метод, метод ТОС А1.З5. Методи податкового обліку: порядок нарахування та обліку податків та обов'язкових платежів А1.З6. Принципи організації документообігу: первинні документи, облікові реєстри,	А1.У1. Забезпучувати відповідність облікової політики підприємства національним і міжнародним стандартам (НСБО, МСФЗ) та вимогам законодавства. А1.У2. Визначати облікові політики підприємства: підходи до ведення обліку, план рахунків, облікові методи калькулювання собівартості. А1.У3. Застосовувати методи оцінки активів, зобов'язань та капіталу, включаючи первісну, справедливу та амортизовану вартість. А1.У4. Організовувати документообіг: первинні документи, облікові реєстри, порядок їх зберігання. А1.У5. Визначати облікові методи калькулювання собівартості: нормативний, директ-костинг, стандарт-кост.	А1.К1 Вирішувати конфліктні ситуації, пов'язані з питаннями бухгалтерського обліку та звітності. А1.К2 Ефективно пояснювати складні питання бухгалтерського обліку в доступній формі. А1.К3 Надавати своєчасний та конструктивний зворотний зв'язок працівникам бухгалтерії. А1.К4 Організовувати навчання з питань бухгалтерського обліку. А1.К5 Будувати ефективні робочі відносини всередині команди бухгалтерії та з іншими підрозділами. А1.К6 Створювати письмові інструкції та методичні рекомендації для бухгалтерії. А1.К7 Забеспечувати повне	А1.В1. Відповідати за розробку та впровадження облікової політики підприємства, що відповідають вимогам національних та міжнародних стандартів бухгалтерського обліку. А1.В2. Відповідати за підтримку актуальності облікової політики в зв'язку зі змінами в законодавстві та стандартів обліку. А1.В3. Відповідати за навчання працівників підприємства щодо застосування облікової політики. А1.В4. Відповідати за контроль і коригування облікової політики підприємства для забезпечення відповідності новим вимогам законодавства.

			порядок їх зберігання А1.З7. Порядок розробки облікових політик: структура документа, типові розділи, відповідальні особи А1.З8. Фінансовий та управлінський облік: взаємозв'язок, відмінності, підходи до організації А1.З9. Принципи інвентаризації активів та зобов'язань: методи, періодичність, оформлення результатів А1.З10. Бюджетування та фінансове планування: прогнозування доходів і витрат, контроль виконання бюджету А1.З11. Принципи формування центрів фінансової відповідальності (ЦФО) та їх роль у структурі управлінського обліку	А1.У6. Визначати принципи формування облікової політики для управлінського обліку та звітності, враховуючи потреби різних груп користувачів інформації. А1.У7. Розробляти облікову політику підприємства, методологічні документи та процедури бухгалтерського обліку. А1.У8. Визначати методи амортизації основних засобів та нематеріальних активів, враховуючи вимоги податкового законодавства та оптимізацію для підприємства. А1.У9. Визначати політику щодо прийняття на склад товарно-матеріальних цінностей: методи оцінки (FIFO, середня вартість), облік запасів і відображення на балансі. А1.У10. Розробляти методи управління витратами,	інформування та навчання щодо облікової політики усіх причетних дпрацівників.	А1.В5. Мати право делегувати частину повноважень щодо розробки облікової політики підлеглим та контролювати їх виконання. А1.В6. Мати право самостійно приймати рішення щодо коригування облікової політики в разі змін у законодавстві або внутрішніх процесах компанії.

				пов’язаними з обліком та аналізом собівартості товарів і послуг підприємства. А1.У11. Забезпучувати політику щодо управлінської звітності та її взаємозв'язок із загальною фінансовою звітністю підприємства.		

		А2. Здатність готувати фінансову та управлінську звітність відповідно до національних і міжнародних стандартів.	А2.З1. Принципи та структура фінансової та управлінської звітності (МСФЗ, П(С)БО) А2.З2. Вимоги до достовірності, розкриття інформації та своєчасності звітності А2.З3. Принципи бухгалтерського обліку та їх вплив на звітність (нарахування, безперервність діяльності, превалювання сутності над формою тощо) А2.З4. Методологія формування фінансової звітності (Баланс, Звіт про фінансові результати, Звіт про рух грошових коштів, Звіт про власний капітал) А2.З5. Методологія управлінської звітності: види, структура, показники ефективності (KPI) А2.З6. Консолідація фінансової звітності: порядок, методи, трансформація даних А2.З7. Аналіз та інтерпретація показників звітності (ліквідність,	А2.У1. Формувати фінансову та управлінську звітність відповідно до МСФЗ, П(С)БО та вимог внутрішніх користувачів. А2.У2. Забезпучувати достовірність, повноту та своєчасність фінансової та управлінської звітності. А2.У3. Формувати основні фінансові звіти: Баланс, Звіт про фінансові результати, Звіт про рух грошових коштів, Звіт про власний капітал. А2.У4. Формувати управлінську звітність, визначаючи види, структуру та показники ефективності (KPI). А2.У5. Проводити трансформацію фінансової звітності з національних стандартів на МСФЗ. А2.У6. Забезпучувати політику щодо управлінської звітності та її взаємозв'язок із загальною фінансовою	А2.К1 Використовувати різні канали комунікації для обміну фінансовою інформацією. А2.К2 Забезпечувати зворотний зв'язок з користувачами звітності та узгоджувати формати подачі фінансової інформації. А2.К3 Координувати роботу з іншими відділами для збору та аналізу фінансових даних. А2.К4 Пояснювати фінансові показники та їх значення для прийняття управлінських рішень. А2.К5 Презентувати управлінську та фінансову звітність у доступній формі для різних стейкхолдерів. А2.К6 Проводити навчання та консультації щодо підготовки та використання фінансової та управлінської звітності.	А2.В1. Відповідати за підготовку фінансової та управлінської звітності відповідно до МСФЗ та П(С)БО. А2.В2. Відповідати за своєчасність та достовірність подання фінансової та управлінської звітності керівництву та контролюючим органам. А2.В3. Відповідати за забезпечення належного процесу збору та обробки даних для складання звітності. А2.В4. Відповідати за підтримку та вдосконалення програмного забезпечення для автоматизації підготовки звітності. А2.В5. Відповідати за проведення трансформації національної фінансової звітності у відповідності до МСФЗ. А2.В6. Мати право делегувати частину завдань з підготовки

			фінансова стійкість, прибутковість) А2.З8. Методологія обліку активів, зобов'язань, капіталу, доходів і витрат у фінансовій звітності А2.З9. Формування та управління обліковою політикою підприємства А2.З10. Податковий облік та його вплив на фінансову звітність (податок на прибуток, ПДВ тощо) А2.З11. Види звітності за рівнями управління: внутрішня, зовнішня, для власників, наглядових рад, податкових органів	звітністю підприємства.		звітності підлеглим та забезпечувати їх своєчасне виконання. А2.В7. Мати право самостійно приймати рішення щодо методології складання звітності у межах чинного законодавства та внутрішніх політик компанії.

		А3. Здатність здійснювати облік міжнародної діяльності та валютних операцій відповідно до вимог валютного та податкового законодавства	А3.З1. Методи ведення обліку міжнародних операцій, враховуючи специфіку експортно-імпортних контрактів та застосування умов INCOTERMS. А3.З2. Методи облік валютних операцій відповідно до законодавства України, а також міжнародних стандартів (МСФЗ, IFRS). А3.З3. Методи забезпечення відповідності валютних операцій вимогам валютного контролю, включаючи моніторинг змін у валютному законодавстві. А3.З4. Методи оцінка валютних ризиків, включаючи ризики, пов'язані з коливаннями валютних курсів та інфляційними факторами. А3.З5. Принципи використання міжнародних платіжних систем (SWIFT, SEPA) для здійснення міжнародних розрахунків та забезпечення ефективності міжнародних операцій.	А3.У1. Здійснювати облік міжнародних операцій відповідно до валютного та податкового законодавства. А3.У2. Організовувати валютні операції відповідно до вимог законодавства України та міжнародних стандартів. А3.У3. Формувати та обробляє фінансову та податкову звітність за міжнародними операціями. А3.У4. Визначати та враховує вплив валютних коливань на фінансові результати підприємства. А3.У5. Здійснювати трансформацію фінансової звітності відповідно до міжнародних стандартів, зокрема МСФЗ. А3.У6. Проводити аналіз валютних операцій та їх впливу на фінансові показники. А3.У7. Використовувати міжнародні платіжні системи	А3.К1 Адаптовувати комунікацію до культурних особливостей іноземних партнерів. А3.К2 Вести ділову переписку з іноземними контрагентами щодо валютних питань. А3.К3 Вести переговори з банками та іншими фінансовими установами щодо умов здійснення валютних операцій. А3.К4 Використовувати іноземні мови для комунікації з іноземними контрагентами. А3.К5 Використовувати різні канали комунікації для обміну інформацією про валютні операції. А3.К6 Доносити інформацію про зміни у валютному законодавстві до зацікавлених сторін. А3.К7 Звітувати керівництву про результати валютних операцій та валютні ризики. А3.К8 Комунікувати з	А3.В1. Відповідати за ведення обліку міжнародних операцій і валютних розрахунків відповідно до законодавства. А3.В2. Відповідати за забезпечення коректності обліку експортно-імпортних операцій і їх відображення у фінансовій звітності. А3.В3. Мати право ініціювати зміни в обліковій політиці щодо міжнародних операцій, враховуючи актуальне законодавство. А3.В4. Забезпечувати дотримання податкових норм при здійсненні міжнародних операцій, включаючи ПДВ, митні платежі. А3.В5. Контролювати виконання внутрішніх процедур для обліку експортно-імпортних операцій. А3.В6. Відповідати за

			А3.З6. Принципи забезпечення відповідності трансфертного ціноутворення міжнародним стандартам та законодавству. А3.З7. Стандарти формування звітності з міжнародної діяльності відповідно до вимог МСФЗ і П(С)БО, враховуючи експортно-імпортні операції та валютні ризики. А3.З8. Методи управління валютною позицією підприємства, включаючи оптимізацію валютних активів та зобов'язань. А3.З9. Методи розробки та впровадження внутрішніх процедур для забезпечення відповідності міжнародним стандартам, законодавству та внутрішнім політикам підприємства. А3.З10. Принципи взаємодії з банками-кореспондентами для здійснення міжнародних розрахунків та забезпечення безперебійної	для здійснення міжнародних розрахунків. А3.У8. Здійснювати моніторинг та контроль за виконанням міжнародних угод, в тому числі щодо валютних операцій. А3.У9. Взаємодіяти з банками-кореспондентами для здійснення міжнародних фінансових операцій та обміну валютами. А3.У10. Розробляти процедури для здійснення міжнародних розрахунків та контролю за виконанням договорів. А3.У11. Керувати процесом здійснення експортно-імпортних операцій у межах міжнародного валютного обігу. А3.У12. Контролювати документацію та звітність щодо валютних операцій відповідно до міжнародних вимог та внутрішніх стандартів підприємства.	контрагентами з питань валютних розрахунків. А3.К9 Пояснювати працівникам компанії порядок здійснення валютних операцій.	правильність валютних розрахунків і їх коректне відображення у бухгалтерії. А3.В7. Відповідати за аналіз валютних ризиків та їх врахування при здійсненні міжнародних операцій. А3.В8. Самостійно приймати рішення щодо вибору фінансових інструментів для хеджування валютних ризиків. А3.В9. Мати право делегувати частину своїх повноважень у сфері валютних операцій та контролю за ними. А3.В10. Відповідати за належне виконання зобов’язань, пов’язаних із митними процедурами та експортними платежами.

			роботи валютних операцій підприємства. А3.311. Методи формування та облік платежів через банки-кореспонденти, відповідно до міжнародних стандартів та вимог валютного контролю.			

Б	Фінансовий аналіз	Б1. Здатність до аналізу фінансового стану та ефективності діяльності	Б1.З1. Методи фінансового аналізу: горизонтальний, вертикальний, трендовий, факторний, порівняльний Б1.З2. Основи оцінки фінансової стійкості: ліквідність, автономія, фінансова залежність, структура капіталу Б1.З3. Підходи до аналізу рентабельності та прибутковості діяльності Б1.З4. Методи аналізу витрат і собівартості, включаючи CVP-аналіз та ефективність використання ресурсів Б1.З5. Показники ділової активності: оборотність активів, запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості Б1.З6. Концепція збалансованої системи показників (BSC) та управління ефективністю Б1.З7. Принципи бенчмаркінгу та порівняльного аналізу з конкурентами Б1.З8. Методи прикладного фінансового	Б1.У1. Аналізувати фінансову ефективність діяльності компанії за ключовими показниками Б1.У2. Визначати та оцінювати фактори і драйвери, що впливають на фінансову ефективність, включаючи обсяги продажів, цінову політику, структуру витрат, операційні моделі, ринкові умови та макроекономічні впливи Б1.У3. Використовувати програмне забезпечення для проведення фінансового аналізу Б1.У4. Застосовувати методи статистичного аналізу для оцінки фінансових результатів Б1.У5. Розраховувати та інтерпретувати ключові фінансові показники: маржинальність, рентабельність продажів, витрати на одиницю продукції, структура собівартості	Б1.К1. Адаптовувати стиль комунікації до різних аудиторій, з урахуванням їхніх очікувань і рівня підготовки Б1.К2. Аргументувати свою точку зору на основі результатів фінансового аналізу Б1.К3. Використовувати візуалізацію даних для покращення сприйняття аналітичної інформації Б1.К4. Формулювати обґрунтовані запитання, відповіді та рекомендації за результатами аналізу Б1.К5. Обговорювати результати аналізу з колегами, експертами та іншими функціональними підрозділами Б1.К6. Використовувати сучасні цифрові засоби комунікації для передачі фінансової інформації Б1.К7. Надавати своєчасний та конструктивний зворотний	Б1.В1. Відповідати за достовірність, об'єктивність та своєчасність проведеного фінансового аналізу Б1.В2. Відповідати за виявлення і аналіз проблемних питань, що впливають на ефективність діяльності Б1.В3. Відповідати за надання керівництву релевантної інформації про результати фінансового аналізу Б1.В4. Контролювати якість виконання аналітичних завдань підлеглими (у разі наявності) Б1.В5. Мати право делегувати окремі повноваження у сфері фінансового аналізу підлеглим Б1.В6. Мати право ініціювати зміни в управлінських рішеннях на основі результатів аналізу Б1.В7. Мати

			аналізу: ABC/XYZ-аналіз, аналіз юніт-економіки, маржинальний аналіз Б1.З9. Методики діагностики фінансових ризиків та банкрутства (моделі Альтмана, Ліса, Таффлера)	Б1.У6. Аналізувати ефективність використання робочого капіталу та фінансового циклу Б1.У7. Проводити порівняльний аналіз результатів діяльності у динаміці, з конкурентами та галузевими бенчмарками Б1.У8. Ідентифікувати внутрішні та зовнішні резерви для підвищення ефективності: оптимізація витрат, підвищення продуктивності, покращення обіговості активів Б1.У9. Розробляти заходи з оптимізації витрат і підвищення ефективності діяльності Б1.У10. Формулювати висновки та рекомендації за результатами фінансового аналізу Б1.У11. Створювати аналітичні звіти та презентації на основі проведеного аналізу Б1.У12. Розробляти	зв’язок щодо питань фінансової ефективності Б1.К8. Будувати ефективні робочі відносини у команді та взаємодіяти з керівництвом	право звертатися до зовнішніх експертів для уточнення або підтвердження аналітичних висновків Б1.В8. Відповідати за дотримання конфіденційності фінансової інформації Б1.В9. Самостійно визначати методи, інструменти та підходи до проведення фінансового аналізу Б1.В10. Самостійно планувати та організовує свою роботу з аналізу фінансової ефективності Б1.В11. Приймати рішення щодо використання результатів фінансового аналізу для управлінських потреб підприємства

				ключові показники ефективності (KPI) відповідно до цілей бізнесу		

В	Управління оборотними активами	В1. Здатність управляти грошовими потоками для забезпечення фінансової стабільності.	В1.З1. Методи оцінки грошових потоків: методи прямого та непрямого прогнозування, аналіз руху грошових коштів (Cash Flow Statement). В1.З2. Принципи управління грошовими потоками в умовах нестабільного попиту, фінансових криз та кассових розривів. В1.З4. Методи аналізу фінансового циклу підприємства та методи оптимізації оборотного капіталу для покращення грошових потоків. В1.З5. Методи хеджування валютних і кредитних ризиків, що впливають на рух грошових коштів. В1.З6. Оцінка ліквідності та платоспроможності підприємства для прогнозування касових розривів. В1.З7. Методи побудови платіжного календаря для оптимізації грошових потоків та управління	В1.У1. Використовувати методи оцінки грошових потоків для планування та прогнозування ліквідності. В1.У2. Розробляти стратегії управління грошовими потоками у кризових ситуаціях для мінімізації касових розривів. В1.У3. Оптимізовувати платіжний календар для забезпечення своєчасного виконання фінансових зобов'язань. В1.У4. Оцінювати та впроваджувати методи хеджування валютних і кредитних ризиків, що впливають на грошові потоки. В1.У5. Розробляти та впроваджувати системи прогнозування грошових потоків за різними сценаріями. В1.У6. Використовувати бюджетування грошових потоків для аналізу та забезпечення фінансової стабільності. В1.У7.	В1.К1. Адаптовувати стиль комунікації до різних аудиторій для забезпечення ефективного управління грошовими потоками. В1.К2. Аргументувати свою позицію щодо оптимізації грошових потоків перед фінансовими установами та внутрішніми підрозділами. В1.К3. Вести переговори з банками та іншими фінансовими установами щодо залучення фінансування. В1.К4. Доносити інформацію про стан грошових потоків до працівників фінансового відділу та керівництва. В1.К5. Забезпечувати своєчасний обмін інформацією між різними підрозділами для управління грошовими потоками.	В1.В1. Відповідати за дотримання фінансової дисципліни в частині управління грошовими потоками. В1.В2. Відповідати за ефективне використання фінансових ресурсів компанії. В1.В3. Відповідати за своєчасне виявлення та попередження фінансових ризиків, пов'язаних з управлінням грошовими потоками. В1.В4. Відповідати за своєчасне надання інформації про стан грошових потоків керівництву. В1.В5. Мати право вносити пропозиції щодо покращення системи управління оборотними активами. В1.В6. Мати право ініціювати зміни в фінансовій політиці компанії з метою покращення

			ліквідністю.	Контролювати та коригувати ліквідність на основі регулярних аналізів фінансового стану підприємства. В1.У8. Впроваджувати стратегії оптимізації грошових потоків в умовах нестабільного попиту.		управління грошовими потоками. В1.В7. Відповідати за достовірність та точність прогнозування грошових потоків. В1.В8. Приймати рішення щодо оптимізації грошових потоків. В1.В9. Самостійно визначати методи та інструменти для планування та прогнозування грошових потоків. В1.В10. Самостійно визначати пріоритети в роботі з планування та прогнозування грошових потоків.

		В2. Здатність управляти дебіторською та кредиторською заборгованістю для оптимізації фінансових зобов'язань.	В2.З1. Методи аналізу кредитоспроможності клієнтів. В2.З2. Взаємозв'язок управління дебіторською заборгованістю з грошовими потоками. В2.З3. Методи прогнозування дебіторської заборгованості. В2.З4. Політика управління дебіторською заборгованістю (кредитні ліміти, умови оплати). В2.З5. Стратегії мінімізації безнадійних боргів. В2.З6. Принципи вплив дебіторської заборгованості на фінансовий стан підприємства. В2.З7. Процедури стягнення дебіторської заборгованості (досудове врегулювання, колекторські послуги). В2.З8. Методи управління кредитним ризиком та взаємодія з кредиторами. В2.З9. Методи аналізу стану кредиторської заборгованості (коефіцієнти оборотності, термін погашення).	В2.У1. Використовувати методи управління дебіторською та кредиторською заборгованістю для оптимізації грошових потоків. В2.У2. Розробляти політики управління дебіторською заборгованістю: умови оплати, кредитні ліміти, система знижок і штрафів. В2.У3. Аналізувати кредитоспроможність клієнтів для мінімізації ризиків виникнення безнадійної заборгованості. В2.У4. Визначати ефективні стратегії стягнення дебіторської заборгованості. В2.У5. Оптимізовувати процеси взаємодії з кредиторами та дебіторами для забезпечення фінансової стабільності підприємства. В2.У6. Проводити аудит дебіторської та кредиторської заборгованості для виявлення ризиків і можливих проблем у	В2.К1. Аргументувати свою позицію щодо управління дебіторською та кредиторською заборгованістю. В2.К2. Вести ділову переписку з клієнтами та постачальникам и щодо умов оплати та надання знижок. В2.К3. Вести переговори з клієнтами та постачальникам и щодо зміни умов оплати. В2.К4. Забезпечувати своєчасний обмін інформацією між різними підрозділами щодо дебіторської та кредиторської заборгованості. В2.К5. Пояснювати правила та політику управління дебіторською та кредиторської заборгованістю внутрішнім підрозділам компанії.	В2.В1. Визначати кредитні ліміти для клієнтів на основі аналізу їх кредитоспромо жності. В2.В2. Відповідати за достовірність даних обліку дебіторської заборгованості. В2.В3. Відповідати за мінімізацію втрат від безнадійних боргів. В2.В4. Відповідати за своєчасне інформування керівництва про стан дебіторської заборгованості. В2.В5. Контролювати дотримання термінів оплати та вживає заходів щодо стягнення простроченої заборгованості. В2.В6. Мати право звертатися до юридичного відділу для стягнення заборгованості в судовому порядку. В2.В7. Нести повну Відповідати за ефективне управління дебіторською заборгованістю

			В2.З10. Стратегії оптимізації кредиторської заборгованості (реструктуризація, відстрочка платежів).	фінансовій діяльності. В2.У7. Підвищувати ефективність управління заборгованістю через автоматизовані системи обліку та управління заборгованістю.		підприємства. В2.В8. Самостійно розробляти та впроваджує політику управління дебіторською заборгованістю. В2.В9. Самостійно приймати рішення щодо використання факторингу та інших фінансових інструментів.

		В3. Здатність управляти запасами для підтримки ліквідності та уникнення касових розривів.	В3.З1. Методи аналіз витрат на зберігання запасів. В3.З2. Вартісна оцінка запасів (FIFO, LIFO, середньозважена вартість). В3.З3. Види запасів та їх класифікація (сировина, матеріали, готова продукція). В3.З4. Показники оборотності запасів (коефіцієнт оборотності, період обороту). В3.З5. Прогнозування потреби в запасах та оптимізація логістичних процесів. В3.З6. Стратегії управління запасами в умовах нестабільного попиту. В3.З7. Вплив управління запасами на ліквідність підприємства. В3.З8. Методи стимулювання збуту для оптимізації запасів. В3.З9. Принципи управління ризиками, пов'язаними з запасами (застарівання, псування, нестача).	В3.У1. Використовувати методи обліку запасів для оптимізації ліквідності підприємства. В3.У2. Розробляти стратегії управління запасами в умовах нестабільного попиту та коливань на ринку. В3.У3. Оцінювати витрати на зберігання запасів та виявляти шляхи для їх оптимізації. В3.У4. Прогнозувати потребу в запасах для уникнення дефіциту чи надлишку товарів. В3.У5.Контролювати брак, застарілі запаси, псування товарів та дефіцит запасів для забезпечення їх ефективного використання. В3.У6. Проводити регулярні інвентаризації для контролю руху та стану запасів. В3.У7. Застосовувати методи стимулювання збуту для	В3.К1. Аргументувати свою точку зору на основі аналітичних даних щодо ефективності управління запасами. В3.К2. Вести обмін інформацією з іншими відділами щодо необхідності коригування запасів. В3.К3. Доносити до співробітників політику управління запасами для підтримки ліквідності. В3.К4. Презентувати результати аналізу стану запасів керівництву для прийняття рішень.	В3.В1. Відповідати за достовірність інформації про стан запасів та звітність з цього питання. В3.В2. Відповідати за ефективне використання бюджету, виділеного на управління запасами. В3.В3. Відповідати за розробку та впровадження політики управління запасами. В3.В4. Відповідати за своєчасне виявлення та мінімізацію ризиків, пов'язаних з управлінням запасами, таких як застарівання, псування, нестача, надлишок запасів. В3.В5. Відповідати за своєчасне проведення інвентаризації запасів. В3.В6. Контролювати виконання планів з управління запасами та досягнення встановлених показників. В3.В7. Мати право

				оптимізації залишків на складах.		делегувати частину своїх повноважень підлеглим у сфері управління запасами. В3.В8. Мати право звертатися до вищого керівництва з пропозиціями щодо покращення системи управління запасами. В3.В9. Мати право ініціювати зміни в процесах закупівлі, виробництва та збуту з метою оптимізації управління запасами. В3.В10. Самостійно визначати пріоритети в роботі з управління запасами, враховуючи стратегічні цілі підприємства.

Г	Фінансовий контроль і управління фінансовими ризиками	Г1. Здатність забезпечувати дотримання вимог контролюючих органів, стандартів обліку та звітності	Г1.З1. Законодавчі основи податкового, фінансового та статистичного контролю Г1.З2. Повноваження контролюючих органів, типи перевірок і права платників податків Г1.З3. Процедури проведення податкових і статистичних перевірок, порядок оскарження Г1.З4. Основи трансфертного ціноутворення та його вплив на податкову політику Г1.З5. Методики мінімізації податкових ризиків і судова практика у податкових спорах Г1.З6. Види податків і зборів, податкові пільги, міжнародні угоди про уникнення подвійного оподаткування Г1.З7. Статистична звітність: методологія збору, класифікатори, аналітичне застосування Г1.З8. Вимоги до взаємодії з контролюючими органами:	Г1.У1. Аналізувати висновки аудитів та перевірок контролюючих органів. Г1.У2. Готувати та подавати документацію на запит податкових, статистичних і наглядових органів. Г1.У3. Координувати взаємодію з аудиторами та представниками контролюючих органів. Г1.У4. Застосовувати податкове, фінансове і статистичне законодавство під час перевірок. Г1.У5. Організовувати проведення перевірок і аудитів на підприємстві. Г1.У6. Представляти інтереси компанії перед зовнішніми перевіряючими органами. Г1.У7. Впроваджувати заходи для усунення виявлених порушень за результатами перевірок. Г1.У8. Моніторити зміни законодавства та оцінювати їх	Г1.К1. Аргументовано захищати позицію підприємства, посилаючись на законодавство, стандарти та судову практику. Г1.К2. Вести переговори з аудиторами, податковими органами та іншими контролюючими структурами щодо умов перевірок і звітності. Г1.К3. Узгоджувати позиції з юридичним підрозділом у спірних питаннях та підготовці оскаржень. Г1.К4. Координувати комунікацію між підрозділами підприємства під час підготовки до перевірок. Г1.К5. Використовувати усні, письмові та електронні засоби комунікації у взаємодії з контролюючими органами. Г1.К6. Формулювати чіткі запити, відповіді та пояснення у межах перевірок і аудитів. Г1.К7.	Г1.В1. Відповідати за організацію ефективної взаємодії з контролюючими органами, аудиторами та органами статистики. Г1.В2. Відповідати за своєчасне надання повної та достовірної звітності, документації та пояснень зовнішнім органам. Г1.В3. Відповідати за впровадження заходів на основі результатів перевірок та аудитів. Г1.В4. Відповідати за контроль дотримання законодавства у сфері звітності та перевірок. Г1.В5. Відповідати за збереження конфіденційної інформації під час взаємодії з контролюючими органами. Г1.В6. Мати право ініціювати оскарження рішень контролюючих органів та залучати юристів до цих процесів.

			документообіг, електронний формат, міжвідомчі запити Г1.З9. Відповідальність підприємства за порушення законодавства у сфері контролю Г1.З10. Основи національних і міжнародних стандартів бухгалтерського обліку (П(С)БО, МСФЗ) та їх роль у формуванні звітності	вплив на діяльність компанії. Г1.У9. Формувати фінансову та статистичну звітність згідно з вимогами державних органів. Г1.У10. Користуватись електронними сервісами для подання звітності та комунікації з органами. Г1.У11. Оцінювати ризики, пов'язані з перевірками, та впроваджувати заходи для їх мінімізації. Г1.У12. Узгоджувати спірні питання з представниками перевіряючих органів. Г1.У13. Оскаржувати рішення контролюючих органів у разі виявлення порушень прав компанії. Г1.У14. Забезпечувати захист конфіденційної інформації під час перевірок. Г1.У15. Інтерпретувати статистичні дані для внутрішнього та зовнішнього використання. Г1.У16. Виявляти та виправляти	Інформувати керівництво про результати перевірок, ризики та рекомендовані дії. Г1.К8. Вести юридично коректну переписку з контролюючими органами. Г1.К9. Забезпечувати збереження конфіденційності при обміні інформацією з зовнішніми структурами. Г1.К10. Підтримувати конструктивне спілкування з представниками контролюючих органів для зниження конфліктності перевірок.	Г1.В7. Мати право ініціювати внутрішні перевірки для підготовки до зовнішніх аудитів. Г1.В8. Приймати рішення щодо способів взаємодії з перевіряючими структурами та адвокації позиції підприємства. Г1.В9. Самостійно визначати стратегію комунікації з зовнішніми аудиторами та контролюючими органами. Г1.В10. Відповідати за інформування керівництва щодо виявлених ризиків, рекомендацій та ходу перевірок.

				помилки у статистичній звітності.		

		Г2. Здатність впроваджувати та підтримувати систему внутрішнього фінансового контролю	Г2.З1. Концепції та стандарти внутрішнього контролю (COSO, COBIT) Г2.З2. Елементи системи внутрішнього контролю (контрольне середовище, оцінка ризиків, контрольні заходи, інформація, моніторинг) Г2.З3. Види внутрішнього контролю: попередній, поточний, наступний Г2.З4. Роль керівництва у забезпеченні ефективного внутрішнього контролю Г2.З5. Внутрішній аудит як інструмент внутрішнього фінансового контролю Г2.З6. Методи оцінки ефективності системи внутрішнього контролю (аудит, тестування контрольних процедур, аналіз відхилень, контрольні списки) Г2.З7. Розробка політик, процедур та контрольних заходів внутрішнього фінансового	Г2.У1. Впроваджувати контрольні процедури у фінансових процесах Г2.У2. Оцінювати ефективність системи внутрішнього контролю Г2.У3. Аналізувати результати внутрішніх аудитів та розробляти коригувальні дії Г2.У4. Розробляти політики, процедури та інструкції з внутрішнього контролю Г2.У5. Виявляти ризики шахрайства та порушень і розробляти запобіжні заходи Г2.У6. Автоматизувати внутрішній контроль за допомогою інформаційних технологій Г2.У7. Забезпечувати інтеграцію контролю з іншими системами управління Г2.У8. Розробляти систему моніторингу контрольних точок та KPI Г2.У9.	Г2.К1. Адаптовувати стиль комунікації до рівня підготовки працівників Г2.К2. Пояснювати вимоги внутрішнього контролю та обґрунтовувати застосування процедур Г2.К3. Проводити обговорення та наради з питань контролю та усунення порушень Г2.К4. Доносити до керівництва результати перевірок та рекомендації Г2.К5. Проводити навчання та інструктажі з питань контролю та стандартів Г2.К6. Створювати навчальні та презентаційні матеріали з внутрішнього контролю Г2.К7. Використовувати електронні засоби для зв’язку, документування та звітування Г2.К8. Забезпечувати зворотний зв’язок із працівниками та керівництвом	Г2.В1. Відповідати за ефективність системи внутрішнього фінансового контролю. Г2.В2. Відповідати за дотримання стандартів обліку та контролю. Г2.В3. Відповідати за своєчасне виявлення та усунення порушень у веденні обліку. Г2.В4. Відповідати за актуальність внутрішніх процедур у зв’язку зі змінами законодавства. Г2.В5. Мати право змінювати внутрішні політики з метою посилення контролю. Г2.В6. Мати право залучати зовнішніх експертів з питань внутрішнього контролю. Г2.В7. Самостійно визначати методи та процедури контролю. Г2.В8. Самостійно планувати заходи з

			контролю Г2.З8. Принципи автоматизації процесів внутрішнього контролю за допомогою інформаційних систем Г2.З9. Взаємозв'язок системи внутрішнього контролю з зовнішнім аудитом Г2.З10. Принципи управління ризиками шахрайства та забезпечення безперервності бізнесу Г2.З11. Етичні аспекти функціонування системи внутрішнього контролю Г2.З12. Основи національних і міжнародних стандартів бухгалтерського обліку (П(С)БО, МСФЗ) та їх роль у формуванні звітності	Адаптувати систему контролю до змін зовнішнього середовища та внутрішніх умов Г2.У10. Застосовувати статистичні методи для аналізу ефективності контролю	щодо результатів контролю Г2.К9. Забезпечувати чітке формулювання вимог, зауважень та рекомендацій	внутрішнього аудиту та аналізу. Г2.В9. Відповідати за збереження облікової інформації та запобігання несанкціонованому доступу. Г2.В10. Приймати рішення щодо коригувальних заходів у випадку виявлення порушень.

		Г3. Здатність ідентифікувати, оцінювати та управляти фінансовими ризиками підприємства	Г3.З1. Класифікація фінансових ризиків та їх вплив на діяльність підприємства Г3.З2. Методи ідентифікації та оцінки фінансових ризиків (SWOT, PEST, аналіз чутливості, VaR тощо) Г3.З3. Кількісні та якісні методи оцінки ризиків (статистика, моделювання, експертні підходи) Г3.З4. Стратегії управління ризиками: уникнення, зменшення, передача, прийняття Г3.З5. Інструменти управління фінансовими ризиками (хеджування, диверсифікація, страхування, лімітування) Г3.З6. Вплив макроекономічних і внутрішніх факторів на виникнення фінансових ризиків Г3.З7. Інформаційні системи для моніторингу та управління ризиками Г3.З8. Принципи формування	Г3.У1. Ідентифікувати фінансові ризики та визначати їхній характер Г3.У2. Проводити якісну та кількісну оцінку ризиків (аналіз сценаріїв, чутливості, стрес-тестування) Г3.У3. Розробляти карти та реєстри ризиків Г3.У4. Розробляти стратегії управління ризиками (уникнення, зменшення, передача, прийняття) Г3.У5. Використовувати інструменти управління ризиками (хеджування, диверсифікація, страхування, лімітування) Г3.У6. Застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення для управління ризиками Г3.У7. Моніторити рівень ризиків та змінювати стратегії відповідно до зовнішніх і внутрішніх факторів Г3.У8. Оцінювати ефективність	Г3.К1. Презентувати стратегії управління ризиками керівництву та іншим зацікавленим сторонам Г3.К2. Вести переговори з контрагентами щодо розподілу та мінімізації ризиків Г3.К3. Доносити інформацію про рівень ризиків до співробітників та керівництва Г3.К4. Комунікувати з іншими підрозділами підприємства з питань управління ризиками Г3.К5. Обговорювати ризики з зовнішніми консультантами, аудиторами та страховими компаніями Г3.К6. Проводити навчання персоналу з питань виявлення, оцінки та реагування на ризики Г3.К7. Складати лаконічні та зрозумілі звіти про ризики для керівництва Г3.К8. Використовуват	Г3.В1. Відповідати за функціонування системи управління фінансовими ризиками. Г3.В2. Відповідати за ідентифікацію, моніторинг і оцінку ключових фінансових ризиків. Г3.В3. Відповідати за розробку та впровадження заходів з мінімізації ризиків. Г3.В4. Відповідати за своєчасне інформування керівництва про зміну ризик-профілю підприємства. Г3.В5. Мати право визначати ризик-апетит підприємства та переглядати його відповідно до змін зовнішнього середовища. Г3.В6. Мати право ініціювати зміни в стратегії підприємства для зниження впливу ризиків. Г3.В7. Самостійно приймати рішення щодо застосування інструментів

			ризик-апетиту та антикризове реагування Г3.З9. Політики та процедури з управління ризиками на підприємстві Г3.З10. Оцінка ефективності системи управління ризиками (KPI, аудит, моніторинг) Г3.З11. Міжнародні стандарти управління ризиками (ISO 31000, COSO) Г3.З12. Побудова карт ризиків і планів реагування на надзвичайні ситуації Г3.З13. Основні види кіберзагроз у фінансовій сфері (фішинг, DDoS-атаки, APT-атаки, соціальна інженерія).	впроваджених заходів з управління ризиками Г3.У9. Формувати звіти про рівень фінансових ризиків та надавати рекомендації Г3.У10. Розробляти плани дій у разі настання кризових подій або реалізації ризиків Г3.У11. Проводити аудит та тестування фінансових ІТ-систем на предмет кіберзагроз. Г3.У12. Навчати персонал принципам кібербезпеки у фінансовій діяльності.	и візуалізацію даних для презентації ризиків Г3.К9. Використовувати електронні засоби комунікації для обміну ризик-інформацією Г3.К10. Забезпечувати прозорість, послідовність та конфіденційність комунікації щодо ризиків Г3.К11. Взаємодіяти з ІТ-відділом та зовнішніми організаціями з питань кібербезпеки.	управління ризиками. Г3.В8. Самостійно планувати роботу з управління ризиками у взаємодії з іншими функціями компанії. Г3.В9. Відповідати за достовірність звітності про ризики. Г3.В10. Контролювати виконання заходів з управління ризиками та ефективність їх реалізації. Г3.В11. Мати право ініціювати аудит кібербезпеки та зміни в інформаційній інфраструктурі компанії. Г3.В12. Мати право залучати зовнішніх експертів та сертифіковані рішення для покращення безпеки.

Д	Стратегічне фінансове бюджетування та прогнозування	Д1. Здатність здійснювати стратегічне фінансове планування, включаючи бюджетування, встановлення фінансових цілей та розробку стратегії для досягнення довгострокового успіху підприємства.	Д1.З1. Методи формування фінансової стратегії та її взаємозв'язок зі стратегією розвитку компанії. Д1.З2. Підходи до бюджетування: методи зверху вниз, знизу вгору, нульове базове, ковзне прогнозування. Д1.З3. Принципи бюджетного контролю, аналізу відхилень та коригування бюджету. Д1.З4. Інструменти фінансового аналізу та стратегічного планування (SWOT, PEST, Porter's Five Forces). Д1.З5. Методи управління бюджетними та фінансовими ризиками. Д1.З6. Фактори макроекономічного впливу на фінансову стратегію та прогнозування. Д1.З7. Методи податкового планування та їхній вплив на фінансову стратегію.	Д1.У1. Адаптувати бюджет та фінансову стратегію до змін зовнішнього середовища. Д1.У2. Аналізувати відхилення фактичних показників від запланованих та коригувати бюджет. Д1.У3. Використовувати програмне забезпечення для бюджетування та фінансового аналізу (ERP, BI-системи). Д1.У4. Контролювати виконання бюджету та оцінювати ефективність фінансової стратегії за ключовими показниками (KPI). Д1.У5. Управляти бюджетними ризиками та розробляти заходи їх мінімізації. Д1.У6. Обґрунтовувати вибір джерел фінансування та оцінювати їхній вплив на бюджет і стратегію компанії. Д1.У7. Розробляти фінансові плани щодоо	Д1.К1. Адаптувати стиль комунікації до різних аудиторій (керівництво, підрозділи, інвестори, кредитори). Д1.К2. Аргументувати бюджетні показники та обґрунтовувати необхідність витрат. Д1.К3. Вести ефективну комунікацію з керівництвом та іншими підрозділами щодо питань бюджетування. Д1.К4. Забезпечувати прозорість бюджетного процесу та зворотний зв'язок із зацікавленими сторонами. Д1.К5. Комунікувати з внутрішніми та зовнішніми партнерами щодо бюджетних питань. Д1.К6. Управляти конфліктними ситуаціями та узгоджувати бюджетні рішення.	Д1.В1 Відповідати за своєчасне виявлення відхилень від бюджету та коригування бюджетних планів. Д1.В2 Відповідати за обґрунтованість, точність і своєчасність бюджетної інформації, що надається керівництву. Д1.В3 Контролювати виконання бюджету та роботу підлеглих, залучених до бюджетного процесу. Д1.В4 Мати право ініціювати зміни в бюджетній системі компанії та перегляд бюджетних планів відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Д1.В5 Відповідати за вдосконалення та ефективність системи бюджетування, що Відповідати стратегічним цілям компанії. Д1.В6 Приймати рішення щодо

				управління оборотним капіталом. Д1.У8. Оптимізовувати податкове навантаження шляхом податкового планування. Д1.У9. Визначати фінансові цілі компанії, що відповідають її загальній стратегії розвитку. Д1.У10. Навчати персонал з питань бюджетування та фінансового планування. Д1.У11. Формувати систему мотивації на основі виконання бюджетних показників.		розподілу бюджетних коштів між підрозділами, враховуючи стратегічні пріоритети підприємства. Д1.В7 Відповідати за забезпечення прозорості бюджетного процесу та зворотного зв'язку з усіма зацікавленими сторонами. Д1.В8 Самостійно приймати рішення щодо методів бюджетування та прогнозування для ефективного використання ресурсів.

		Д2. Здатність здійснювати прогнозування та моделювання фінансового стану підприємства для оцінки майбутніх результатів і планування ресурсів.	Д2.З1. Методи аналізу фінансової звітності (горизонтальний, вертикальний, трендовий, факторний, порівняльний). Д2.З2. Методи прогнозування грошових потоків (прямий та непрямий методи). Д2.З3. Методи розрахунку та інтерпретації фінансових коефіцієнтів (ліквідності, рентабельності, фінансової стійкості, ділової активності). Д2.З4. Методи оцінки та мінімізації фінансових ризиків, включаючи стрес-тестування фінансової стійкості. Д2.З5. Методи прогнозування фінансових результатів. Д2.З6. Методи прогнозування, в тому числі трендовий, сценарний та регресійний аналіз, аналіз часових рядів.	Д2.У1. Використовувати методи прогнозування грошових потоків (прямий та непрямий методи). Д2.У2. Прогнозувати фінансовий стан підприємства за допомогою сценарного аналізу. Д2.У3. Використовувати методи оцінки та мінімізації фінансових ризиків, включаючи стрес-тестування фінансової стійкості. Д2.У4. Оцінювати чутливість фінансових показників до змін зовнішніх факторів (макроекономічні, галузеві). Д2.У5. Моделювати фінансові показники за різними сценаріями (оптимістичний, песимістичний, реалістичний). Д2.У6. Використовувати програмні продукти для фінансового аналізу, прогнозування та моделювання (Excel, спеціалізовані	Д2.К1. Адаптовувати стиль комунікації для різних аудиторій (керівництво, фінансові установи, внутрішні підрозділи). Д2.К2. Аргументувати результати прогнозів і фінансових моделей на основі аналітичних даних. Д2.К3. Презентувати прогнози фінансового стану та моделі для керівництва, інвесторів та інших зацікавлених сторін. Д2.К4. Використовувати цифрові канали комунікації для надання прогностичних та аналітичних даних. Д2.К5. Обговорювати варіанти фінансових сценаріїв з іншими відділами підприємства для забезпечення узгодженості. Д2.К6. Забезпечувати зворотний зв'язок з	Д2.В1 Відповідати за достовірність, обґрунтованість та своєчасність фінансових прогнозів і моделей. Д2.В2 Контролювати точність прогнозування фінансового стану підприємства та його відповідність стратегічним цілям. Д2.В3 Визначати основні методи та інструменти для прогнозування і моделювання фінансових показників. Д2.В4 Відповідати за своєчасне надання прогнозів та аналітичної інформації керівництву для прийняття стратегічних рішень. Д2.В5 Мати право вносити корективи в фінансові прогнози, враховуючи зміни в макроекономічному середовищі. Д2.В6 Самостійно визначати пріоритети в

				фінансові програми). Д2.У7. Розробляти фінансові моделі для прогнозування та планування ресурсів підприємства. Д2.У8. Формулювати обґрунтовані висновки та рекомендації на основі проведеного фінансового прогнозування. Д2.У9. Проводити аналіз беззбитковості (BEP) для оцінки стійкості підприємства до змін у фінансових результатах. Д2.У10. Розробляти рекомендації для керівництва щодо управління фінансовими ресурсами на основі фінансових прогнозів.	керівництвом та іншими підрозділами щодо прогностичних результатів. Д2.К7. Комунікувати з внутрішніми та зовнішніми партнерами про потенційні фінансові ризики, що виникають у процесі прогнозування. Д2.К8. Чітко та зрозуміло доносити результати фінансового прогнозування та їх вплив на стратегічні цілі підприємства. Д2.К9. Використовувати візуалізацію для покращення сприйняття фінансових прогнозів та моделей.	прогнозуванні фінансових показників та оцінці фінансових ризиків. Д2.В7 Відповідати за забезпечення високої точності фінансових моделей та прогнозів на коротко- та довгострокову перспективу. Д2.В8 Приймати рішення щодо застосування методів стрес-тестування та аналізу чутливості для оцінки фінансової стабільності підприємства.

Ж	Автоматизація та цифровізація	Ж1. Здатність до впровадження автоматизації бухгалтерського, управлінського обліку та бюджетування (ERP, BI).	Ж1.З1. Концепції та принципи побудови автоматизованих систем бухгалтерського, управлінського обліку та бюджетування. Ж1.З2. Види та класифікація програмного забезпечення для фінансового обліку . Ж1.З3. Методи впровадження та налаштування автоматизованих фінансових систем. Ж1.З4. Інтеграційні можливості фінансових систем з корпоративними платформами (CRM, складський облік, виробничі системи). Ж1.З5. Підходи до управління базами даних та налаштування прав доступу у фінансових ІТ-системах. Ж1.З6. Архітектура та функціональні можливості ERP-систем для фінансового управління. Ж1.З7. Інструменти Business Intelligence (BI) для аналітики та прогнозування у фінансах.	Ж1.У1. Вибирати, впроваджувати та налаштовувати автоматизовані системи обліку. Ж1.У2. Інтегрувати фінансові системи з іншими корпоративними платформами (CRM, складський облік, HR). Ж1.У3. Автоматизувати рутинні операції у бухгалтерському та управлінському обліку. Ж1.У4. Використовувати засоби автоматичного формування фінансової звітності. Ж1.У5. Контролювати роботу автоматизованих систем та Забезпечувати їхню безперебійну роботу. Ж1.У6. Проводити тестування, оновлення та адміністрування фінансових систем. Ж1.У7. Аналізувати дані, отримані з фінансових систем, та формувати інтерактивні	Ж1.К1. Адаптувати стиль комунікації до рівня технічної підготовки співрозмовників. Ж1.К2. Вести переговори з постачальниками програмного забезпечення. Ж1.К3. Доносити інформацію про зміни у фінансових ІТ-системах до працівників підрозділу. Ж1.К4. Забезпечувати прозорість комунікації щодо впровадження фінансових систем. Ж1.К5. Взаємодіяти з ІТ-фахівцями з питань інтеграції, налаштування та підтримки фінансових систем.	Ж1.В1. Відповідати за відповідність фінансових ІТ-систем вимогам законодавства та облікових стандартів. Ж1.В2. Відповідати за навчання персоналу роботі з фінансовими ІТ-системами та їх ефективне використання. Ж1.В3. Контролювати ефективності впровадження та використання цифрових фінансових інструментів. Ж1.В4. Мати право ініціювати зміни в ІТ-інфраструктурі для покращення автоматизації фінансових процесів. Ж1.В5. Мати право залучати зовнішніх експертів та впроваджувати нові технології у фінансовий облік. Ж1.В6. Самостійно визначати стратегії впровадження та розвитку фінансових ІТ-рішень. Ж1.В7.

			Ж1.З8. Механізми автоматизації формування фінансової та управлінської звітності. Ж1.З9. Методи оцінки ефективності впровадження автоматизованих фінансових систем. Ж1.З10. Нормативно-правові вимоги до ведення електронного обліку та автоматизації фінансової діяльності.	звіти. Ж1.У8. Забезпечувати захист даних, налаштовувати права доступу та впроваджувати заходи кібербезпеки. Ж1.У9. Навчати персонал роботі з автоматизованими фінансовими системами.		Самостійно приймати рішень щодо вибору та впровадження автоматизованих фінансових систем.

		Ж2. Здатність до оптимізації фінансових бізнес-процесів через цифрові технології.	Ж2.З1. Теоретичні основи бізнес-процесів та їх класифікація. Ж2.З2. Методології аналізу та оптимізації бізнес-процесів Ж2.З3. Методи аналізу ефективності бізнес-процесів (KPI, аналіз вузьких місць, SWOT, PEST). Ж2.З4. Концепції цифрової трансформації бізнес-процесів у фінансах. Ж2.З5. Технології автоматичного збору та обробки фінансових даних. Ж2.З6. Управління змінами в процесі цифрової трансформації фінансових функцій. Ж2.З7. Підходи до оцінки економічної ефективності цифрової оптимізації бізнес-процесів. Ж2.З8. Управління ризиками при впровадженні автоматизації бізнес-процесів.	Ж2.У1. Аналізувати існуючі бізнес-процеси та визначати їхні слабкі місця. Ж2.У2. Використовувати методи цифрової трансформації для автоматизації бізнес-процесів. Ж2.У3. Використовувати методи Lean, Agile, RPA для оптимізації фінансових процесів. Ж2.У4. Виявляти неефективні ділянки у бізнес-процесах та розробляти рекомендації щодо їх покращення. Ж2.У5. Оцінювати ефективність оптимізованих бізнес-процесів за допомогою KPI. Ж2.У6. Впроваджувати автоматизовані системи збору та обробки фінансових даних. Ж2.У7. Керувати проектами цифрової трансформації у фінансовій сфері. Ж2.У8. Навчати персонал методам цифрової оптимізації бізнес-процесів.	Ж2.К1. Адаптувати стиль комунікації до різних аудиторій (керівництво, персонал, IT-фахівці). Ж2.К2. Аргументувати необхідність змін у бізнес-процесах, базуючись на аналітичних даних. Ж2.К3. Вести переговори з постачальниками IT-рішень для автоматизації бізнес-процесів. Ж2.К4. Використовувати візуальні засоби (графіки, дашборди) для пояснення змін у бізнес-процесах. Ж2.К5. Збирати зворотний зв’язок від співробітників щодо змін у бізнес-процесах. Ж2.К6. Переконувати керівництво та співробітників у необхідності змін. Ж2.К7. Управляти конфліктами та протидіяти опору змінам у колективі.	Ж2.В1. Відповідати за аналіз та документування бізнес-процесів перед їхньою автоматизацією. Ж2.В2. Відповідати за відповідність проектів з оптимізації бізнес-процесів бюджету, встановленим термінам та цілям компанії. Ж2.В3. Контролювати ефективності змін, їхнє впровадження та коригування за необхідності. Ж2.В4. Мати право ініціювати зміни в організаційній структурі для покращення бізнес-процесів. Ж2.В5. Мати право залучати зовнішніх консультантів та експертів для впровадження нових технологій. Ж2.В6. Самостійно визначати інструментів та підходів до оптимізації бізнес-процесів. Ж2.В7. Самостійно приймати рішень щодо впровадження IT-рішень для

						автоматизації бізнес-процесів.
Є	Управління інвестиційною діяльністю	Є1. Здатність до формування інвестиційного портфеля, включаючи аналіз ринку та відбір інвестиційних проєктів	Є1.З1. Принципи аналізу ринку, галузевої кон'юнктури та інвестиційного середовища Є1.З2. Методи оцінки інвестиційної привабливості проєктів, активів і підприємств Є1.З3. Класифікація видів інвестицій: реальні, фінансові, інтелектуальні, венчурні Є1.З4. Теоретичні основи інвестування, включаючи концепцію портфеля Марковіца та ESG-фактори	Є1.У1. Аналізувати ринок, галузеву кон'юнктуру та інвестиційне середовище Є1.У2. Визначати та обґрунтовувати інвестиційну привабливість проєктів, активів і компаній Є1.У3. Застосовувати методи оцінки ефективності інвестицій (NPV, IRR, ROI, PI, PP) Є1.У4. Аналізувати та моделювати інвестиційні ризики, включаючи сценарний і чутливісний	Є1.К1. Адаптувати стиль комунікації до різних типів аудиторій Є1.К2. Обговорювати інвестиційні можливості з командою та експертами Є1.К3. Аргументувати вибір інвестиційних проєктів на основі ринкових даних Є1.К4. Представляти інвестиційну стратегію керівництву та зацікавленим сторонам Є1.К5.	Є1.В1. Відповідати за розробку та реалізацію інвестиційної стратегії Є1.В2. Відповідати за обґрунтованість вибору інвестиційних проєктів і прийняття рішень Є1.В3. Відповідати за досягнення цільових показників ефективності інвестиційної діяльності Є1.В4. Відповідати за дотримання етичних, законодавчих та

			Є1.З5. Методи оцінки ефективності інвестиційних проєктів: NPV, IRR, PI, PP, ROI Є1.З6. Підходи до ідентифікації та аналізу інвестиційних ризиків і сценаріїв розвитку	аналіз Є1.У5. Формувати та Оптимізовувати інвестиційний портфель з урахуванням дохідності, ризику та диверсифікації Є1.У6. Оцінювати потенційні синергетичні ефекти та реальні опціони у складних інвестпроєктах Є1.У7. Розробляти інвестиційні стратегії та бізнес-плани для відбору перспективних проєктів	Використовувати візуалізацію для представлення портфеля та потенційних проєктів	регуляторних вимог у сфері інвестицій Є1.В5. Відповідати за якість та достовірність аналізу інвестиційних можливостей Є1.В6. Мати право ініціювати зміну інвестиційної стратегії на основі аналітики ринку Є1.В7. Мати право делегувати повноваження щодо підготовки аналітики та стратегії підлеглим Є1.В8. Самостійно планувати свою роботу з формування інвестиційного портфеля та координує дії учасників процесу

		Є2. Здатність до залучення фінансування для реалізації інвестиційної діяльності	Є2.З1. Джерела фінансування інвестицій: власні, позикові, венчурні, гранти, IPO, лізинг Є2.З2. Методи оцінки вартості капіталу (WACC) та вплив структури фінансування на інвестиційні рішення Є2.З3. Переваги, обмеження та податкові наслідки різних джерел фінансування Є2.З4. Механізми залучення капіталу: кредитування, облігації, краудфандинг, венчурні фонди Є2.З5. Юридичні та регуляторні аспекти залучення інвестиційного фінансування Є2.З6. Практики підготовки до залучення фінансування: бізнес-планування, фінансове моделювання, заявкова документація	Є2.У1. Визначати потребу у фінансуванні та оптимальну структуру капіталу для інвестпроєктів Є2.У2. Аналізувати джерела фінансування та обирати найбільш доцільні з урахуванням вартості капіталу (WACC) Є2.У3. Розробляти фінансові моделі та готувати документи для залучення фінансування (бізнес-план, ТЕО) Є2.У4. Вести переговори з інвесторами та кредиторами, презентуючи інвестпроєкти Є2.У5. Розробляти стратегії залучення фінансування з урахуванням юридичних та податкових аспектів Є2.У6. Управляти відносинами з інвесторами, готувати та оформлювати угоди про фінансування Є2.У7. Проводити попередню оцінку контрагентів	Є2.К1. Вести переговори з інвесторами, кредиторами та фінансовими установами Є2.К2. Готувати та презентувати матеріали для залучення фінансування Є2.К3. Використовувати цифрові інструменти для обміну фінансовою інформацією Є2.К4. Аргументувати структуру фінансування та очікувану дохідність для зовнішніх партнерів Є2.К5. Формувати чіткі пропозиції щодо умов фінансування та відповідати на запитання інвесторів Є2.К6. Будувати довгострокові відносини з інвесторами та фінансовими партнерами	Є2.В1. Відповідати за підготовку та достовірність документації для залучення фінансування Є2.В2. Відповідати за ефективне використання залучених коштів та дотримання умов фінансування Є2.В3. Відповідати за мінімізацію ризиків, пов’язаних із залученням капіталу Є2.В4. Відповідати за збереження конфіденційної інформації щодо джерел та умов фінансування Є2.В5. Мати право самостійно обирати джерела фінансування, погоджуючи їх із затвердженою стратегією Є2.В6. Мати право залучати зовнішніх експертів для оцінки інвестиційних умов і консультацій Є2.В7. Самостійно визначати пріоритети,

				(Due Diligence) та ризиків залучення капіталу		стратегію та тактику залучення фінансування Є2.В8. Приймати рішення щодо пропозицій потенційних інвесторів та умов співпраці
		Є3. Здатність до моніторингу реалізації інвестицій та подальшого аналізу їх ефективності	Є3.З1. Методи моніторингу реалізації інвестиційних проєктів Є3.З2. Принципи управління інвестиційним портфелем: контроль, ребалансування, звітність Є3.З3. Методи прогнозування та аналізу грошових потоків інвестпроєктів Є3.З4. Показники оцінки фактичної ефективності реалізованих інвестицій Є3.З5. Основи аудиту інвестиційної діяльності та	Є3.У1. Здійснювати моніторинг реалізації інвестиційних проєктів та виконання умов фінансування Є3.У2. Прогнозувати та аналізувати грошові потоки інвестиційних проєктів Є3.У3. Оцінювати досягнуту ефективність реалізованих інвестицій за типами активів Є3.У4. Виявляти відхилення від планових показників та пропонувати	Є3.К1. Комунікувати з підрозділами щодо реалізації інвестпроєктів і контролю виконання Є3.К2. Пояснювати результати оцінки ефективності інвестицій у зрозумілій формі Є3.К3. Формулювати висновки та рекомендації за підсумками аналізу реалізованих проєктів Є3.К4. Своєчасно надавати зворотний	Є3.В1. Відповідати за своєчасний моніторинг реалізації інвестпроєктів та ефективність виконання Є3.В2. Відповідати за достовірність результатів оцінки ефективності інвестицій Є3.В3. Відповідати за своєчасне виявлення відхилень та розробку коригувальних заходів Є3.В4. Відповідати за підготовку

			внутрішнього контролю Є3.З6. Підходи до оцінки вартості бізнесу, синергії при M&A та післяінвестиційного аналізу Є3.З7. Методи управління ризиками інвестиційної діяльності на етапі реалізації	коригувальні заходи Є3.У5. Розробляти заходи з мінімізації інвестиційних ризиків на етапі реалізації Є3.У6. Готувати звітність, презентації та аналітичні матеріали для керівництва та зовнішніх стейкхолдерів Є3.У7. Оцінювати вартість бізнесу, ефекти M&A та вплив зовнішніх чинників на реалізовані проєкти	зв’язок щодо змін у стані реалізації інвестицій	звітності та аналітики для керівництва й інвесторів Є3.В5. Відповідати за конфіденційність інформації щодо реалізації інвестицій Є3.В6. Мати право пропонувати зміни в портфелі на основі результатів моніторингу Є3.В7. Мати право ініціювати залучення зовнішніх фахівців для оцінки інвестиційних результатів Є3.В8. Самостійно визначати методи та інструменти моніторингу інвестпроєктів та ефективності

3	Організація та управління фінансовим підрозділом	31.Здатність до формування організаційної структури та управління персоналом фінансового відділу	31.31. Функції фінансового відділу та їх взаємозв'язок (бюджетування, облік, аналіз, контроль, казначейство, управління ризиками). 31.32. Принципи взаємодії фінансового відділу з іншими підрозділами компанії. 31.33. Методи оптимізації організаційної структури (лінійна, функціональна, матрична, дивізіональна модель). 31.34. Фактори, що впливають на вибір організаційної структури (галузь, розмір компанії, стратегія розвитку, рівень автоматизації). 31.35. Основи формування штатного розпису відповідно до потреб компанії та законодавчих вимог. 31.36. Вимоги до кваліфікації працівників фінансового відділу. 31.37. Методи підбору, оцінки та найму персоналу. 31.38. Принципи мотивації,	31.У1. Аналізувати організаційні структури компанії та визначати місця фінансового відділу. 31.У2. Оптимізовувати організаційні структури фінансового відділу відповідно до потреб компанії. 31.У3. Впроваджувати ефективні методи управління, організації праці та розподілу повноважень. 31.У4. Використовувати інформаційні технології для автоматизації та підвищення ефективності фінансового відділу. 31.У5. Впроваджувати та контролювати дотримання регламентуючих документів (посадових інструкцій, положень). 31.У6. Планувати чисельність персоналу фінансового відділу та формувати штатний розпис. 31.У7. Визначати вимоги до кваліфікації працівників та оцінювати їхню	31.К1. Адаптовувати стиль комунікації до різних ситуацій, аудиторій та індивідуальних особливостей працівників. 31.К2. Використовувати різні канали комунікації (усні, письмові, електронні) для ефективної взаємодії всередині компанії та із зовнішніми організаціями. 31.К3. Вести переговори із постачальникам и обладнання, програмного забезпечення, зовнішніми організаціями та працівниками щодо умов праці та оплати. 31.К4. Інформувати працівників про зміни в організаційній структурі, умовах праці та кадровій політиці компанії. 31.К5. Використовувати візуалізації даних та інших інструментів для ефективного донесення інформації. 31.К6. Забезпечувати прозорості та	31.В1. Відповідати за відповідність організаційної структури фінансового відділу стратегічним цілям компанії. 31.В2. Відповідати за дотримання трудового законодавства та нормативних актів у сфері управління персоналом. 31.В3. Відповідати за ефективне використання бюджету, виділеного на утримання фінансового відділу. 31.В4. Відповідати за створення належних умов праці, сприятливого психологічного клімату та запобігання конфліктним ситуаціям у колективі. 31.В5. Відповідати за ефективну взаємодію фінансового відділу з іншими підрозділами компанії та зовнішніми організаціями. 31.В6. Контролювати за виконанням

			стимулювання та систем оплати праці у фінансовому відділі. З1.З9. Методи оцінки ефективності роботи персоналу та фінансового відділу загалом. З1.З10. Принципи делегування повноважень та управління командою. З1.З11. Нормативні документи щодо діяльності фінансового відділу (положення, посадові інструкції, кадрова документація). З1.З12. Методи вирішення конфліктних ситуацій у колективі та підтримки корпоративної культури. З1.З13. Інструменти впровадження інформаційних технологій у роботу фінансового відділу. З1.З14. Принципи організації робочих місць та управління процесами у фінансовому відділі. З1.З15. Методи управління змінами в	професійну компетентність. З1.У8. Використовувати HR-технології у підборі, навчанні, розвитку та оцінці персоналу. З1.У9. Організовувати процеси в найму, адаптації та розвитку працівників фінансового відділу. З1.У10. Впроваджувати ефективні системи мотивації, стимулювання та оплати праці. З1.У11. Вирішувати конфліктні ситуації та створювати сприятливий психологічний клімат в колективі. З1.У12. Організовувати взаємодію фінансового відділу з іншими підрозділами компанії. З1.У13. Контролювати виконання посадових обов’язків та оцінювати ефективність роботи працівників. З1.У14. Проводити навчання, підвищення кваліфікації та	зрозумілості організаційної структури для всіх працівників. З1.К7. Управляти зворотним зв’язком – проводити опитуваня, анкетування та надавати зворотній зв'язок працівникам щодо їхньої роботи. З1.К8. Організовувати ефективну взаємодію фінансового відділу з іншими підрозділами, зовнішніми партнерами, банками та аудиторами. З1.К9. Вирішувати конфліктні ситуації шляхом конструктивних переговорів та управління проблемними ситуаціями. З1.К10. Проводити наради, робочі зустрічі та інструктаж для персоналу фінансового відділу. З1.К11. Презентувати проєкт організаційної структури, кадрові зміни та фінансові стратегії керівництву	посадових інструкцій, рівнем кваліфікації та результатами роботи працівників фінансового відділу. З1.В7. Контролювати за веденням кадрової документації та збереженням конфіденційності інформації про персонал. З1.В8. Мати право делегувати частину своїх повноважень підлеглим у межах функціональних обов’язків. З1.В9. Мати право ініціювати зміни в організаційній структурі компанії, що стосуються фінансового відділу, та визначати чисельність персоналу відповідно до бюджету. З1.В10. Відповідати за формування штатного розпису, визначення методів мотивації, стимулювання та оплати праці персоналу.

			організаційній структурі та їх адаптації до нових умов.	професійного розвитку персоналу. З1.У15. Формувати політики та процедури з управління персоналом та внутрішнього контролю.	компанії. З1.К12. Використовувати техніку активного слухання та ефективної комунікації для покращення взаємодії у колективі. З1.К13. Формувати командний дух та підтримку позитивного психологічного клімату у відділі. З1.К14. Розвивати та підтримувати ефективну систему внутрішньої комунікації у фінансовому відділі. З1.К15. Формувати презентації та звіти із питань організації роботи фінансового відділу та управління персоналом.	З1.В11. Відповідати за результати діяльності фінансового відділу в цілому та його відповідність стратегічним цілям компанії. З1.В12. Самостійно приймати рішень щодо структури, чисельності персоналу, методів навчання та підвищення кваліфікації. З1.В13. Самостійно розробляти критеріїв оцінки ефективності роботи фінансового відділу, штатного розпису та системи управління персоналом.

И	Забезпечення дотримання етичних норм та формування культури доброчесності у фінансовій діяльності	И1.Здатність до управління етичними стандартами у фінансовій діяльності	И1.З1. Взаємозв'язок між етикою, фінансовою стабільністю та довірою клієнтів. И1.З2. Вплив корпоративної культури на етичну поведінку у фінансовій сфері. И1.З3. Етичні дилеми у фінансовій діяльності: конфлікт інтересів, інсайдерська торгівля, маніпулювання ринком. И1.З4. Кодекси етики та професійної поведінки у фінансах (національні та міжнародні стандарти). И1.З5. Законодавчі вимоги щодо доброчесності, боротьби з корупцією та фінансовими злочинами. И1.З6. Методи виявлення та запобігання етичним порушенням (комплаєнс-контроль, whistleblowing, аудит). И1.З7. Соціальна відповідальність бізнесу та її зв'язок з етикою у фінансах. И1.З8.	И1.У1. Вирішувати етичні дилеми, враховуючи інтереси всіх зацікавлених сторін. И1.У2. Виявляти, аналізувати та запобігати конфліктам інтересів. И1.У3. Розробляти, впроваджувати та контролювати кодекси етики та корпоративні стандарти поведінки. И1.У4. Забезпечувати дотримання комплаєнс-процедур та етичних норм у фінансовій діяльності. И1.У5. Запобігати шахрайству, корупції та фінансовим зловживанням у компанії. И1.У6. Формувати та підтримувати етичну культуру в організації. И1.У7. Враховувати етичні аспекти під час управління фінансовими ризиками. И1.У8. Застосовувати міжнародні стандарти та кращі практики у сфері етичного	И1.К1. Адаптовувати комунікацію до різних аудиторій, враховуючи їхній рівень обізнаності в етичних питаннях. И1.К2. Вести відкритий діалог з підлеглими щодо етичних питань, заохочуючи їх до обговорення. И1.К3. Використовувати різні канали комунікації (усні, письмові, цифрові) для донесення етичних стандартів. И1.К4. Доносити інформацію про зміни в етичних нормах та стандартах до всіх зацікавлених сторін. И1.К5. Забезпечувати ефективний механізм зворотного зв'язку щодо дотримання етичних норм. И1.К6. Створювати атмосферу довіри, відкритості та відповідальності у колективі. И1.К7. Використовувати комунікацію для запобігання	И1.В1. Відповідати за навчання та підвищення кваліфікації персоналу з питань етики та прозорості. И1.В2. Відповідати за своєчасне виявлення та врегулювання конфліктів інтересів. И1.В3. Відповідати за формування та підтримку етичної культури в організації. И1.В4. Контролювати дотримання етичних норм усіма працівниками компанії. И1.В5. Мати право ініціювати зміни в політиках компанії для покращення етичних стандартів. И1.В6. Відповідати за наслідки порушень етичних норм працівниками компанії. И1.В7. Самостійно визначати методи та інструменти впровадження етичних стандартів у

			Психологічні аспекти прийняття етичних рішень та управління етичними ризиками. И1.З9. Відповідальність за порушення етичних норм (дисциплінарна, адміністративна, кримінальна).	управління. И1.У9. Впроваджувати принципи корпоративної соціальної відповідальності. И1.У10. Розробляти та впроваджувати заходи для усунення наслідків етичних порушень.	порушенням етичних норм. И1.К8. Розробляти умови для анонімного повідомлення про порушення етичних стандартів (whistleblowing). И1.К9. Навчати персонал навичкам етичного спілкування та поведінки. И1.К10. Вирішувати конфліктні ситуації через конструктивний діалог та застосування етичних принципів.	фінансову діяльність. И1.В8. Відповідати за своєчасне інформування керівництва про виявлені етичні проблеми та ризики. И1.В9. Відповідати за створення ефективної системи зворотного зв’язку щодо етичних питань. И1.В10. Мати право ініціювати внутрішні розслідування щодо порушень етичних норм.
Ї	Постійне навчання та розвиток	Ї1. Здатність до безперервного професійного розвитку, підвищення кваліфікації та освоєння нових фінансових технологій.	Ї1.З1. Актуальні джерела інформації щодо змін у фінансовому законодавстві, стандартах, методах і технологіях управління фінансами. Ї1.З2. Основи фінансових інновацій, цифрових технологій і нових трендів у фінансовій сфері. Ї1.З3. Методи самоаналізу професійних потреб і планування	Ї1.У1. Визначати індивідуальні потреби у навчанні відповідно до змін у законодавстві, стандартах і технологіях. Ї1.У2. Обирати релевантні навчальні ресурси, програми підвищення кваліфікації та курси. Ї1.У3. Інтегрувати набуті знання та навички у професійну діяльність.	Ї1.К1. Обговорювати потреби в навчанні з керівництвом та колегами. Ї1.К2. Виступати з ініціативами щодо розвитку команди, зокрема щодо внутрішнього навчання та наставництва. Ї1.К3. Спілкуватися з навчальними провайдерами, освітніми платформами, професійними асоціаціями. Ї1.К4.	Ї1.В1. Самостійно визначати потреби в розвитку компетентностей і навичок. Ї1.В2. Відповідати за підтримку актуальності власних знань відповідно до вимог посади. Ї1.В3. Ініціювати підвищення кваліфікації у разі змін у законодавстві, нормативних вимогах або цифрових

			кар'єрного розвитку.	Ї1.У4. Ділитися знаннями в команді та сприяти створенню культури розвитку в підрозділі.	Обмінюватися досвідом і кращими практиками у внутрішньому та зовнішньому професійному середовищі.	технологіях. Ї1.В4. Сприяти розвитку професійної культури навчання та обміну знаннями в команді.

VI. Розподіл трудових функцій та компетентностей за професійними кваліфікаціями (за потреби)

Не передбачено професійним стандартом.

VII. Відомості про розроблення та затвердження професійного стандарту.

1. Повне найменування розробника професійного стандарту

ГРОМАДСЬКА СПІЛКА «АСОЦІАЦІЯ ПРОФЕСІОНАЛІВ АУТСОРСИНГУ ТА КОНСАЛТИНГУ УКРАЇНИ»

Склад робочої групи/Учасники робочої групи:

Мінько Наталя, бізнес-консультант з питань фінансового менеджменту, управлінського обліку та бізнес-процесів, IAPBE DipFMA, Associated Tutor IAPBE;

Косовець Любов, директор IAPBE, президент ГС «АПАКУ», тренер (ведуча) тренінгів та вебінарів, бізнес-консультант з питань фінансового обліку за МСФЗ, управлінського обліку, питань податкового законодавства, член комітету ФПБАУ з питань професійної освіти та сертифікації, сертифікований CAP, CIPA, ICFM DipPFM, ACCA DipIFR, CIMA DipPM;

Луснікова Ірина, CEO ALTERRA, член ради ГС «АПАКУ»;

Корнієнко Каріна, виконавчий директор ГС «АПАКУ», директор з розвитку міжнародної сертифікації IAPBE;

Кислиця Олександр, голова Всеукраїнської професійної спілки працівників органів державної податкової служби;

Кітченко Марина, голова Первинної профспілкової організації працівників Державного податкового університету;

Шетанкова Надія, юрисконсульт Всеукраїнської профспілки органів ДПС;

Федерація професійних бухгалтерів та аудиторів України;

Кузьомко Марина, керівник кадрового департаменту компанії ALTERRA.

2. Назва та реквізити документа, яким затверджено професійний стандарт.

Наказ Громадської Спілки «Асоціація професіоналів аутсорсингу та консалтингу України від 06.01.2026 р. № 01/ОД.

3. Реквізити висновку суб'єкта перевірки про дотримання вимог Порядку розроблення, введення в дію та перегляду професійних стандартів під час підготовки проекту професійного стандарту.

Висновок Національного агентства кваліфікацій, схвалений рішенням № 3 від 02.01.2026 р. (відповідно до протоколу засідання Агентства № 1 (265) від 02.01.2026 р.)) про дотримання підчас підготовки проєкту професійного стандарту вимог Порядку розроблення, введення в дію та перегляду професійних стандартів, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 31.05.2017 р. № 373.

4. Реквізити висновку репрезентативних всеукраїнських об'єднань професійних спілок на галузевому рівні про погодження проекту професійного стандарту.

Висновок Спільного представницького органу репрезентативних об'єднань профспілок на національному рівні від 22.08.2025 р. № 01-12/657-СПО про погодження проєкту професійного стандарту «Менеджер (управитель) з фінансів».

VIII. Рекомендована дата перегляду професійного стандарту.

Січень 2030 року.