

РОЛЬ ПРОФЕСІЙНИХ СТАНДАРТІВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В СФЕРІ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ТА АУДИТУ

Кушнір В. О., заступник Виконавчого директора – завідувач відділу з питань атестації Інспекції із забезпечення якості Органу суспільного нагляду за аудиторською діяльністю, аспірант кафедри економіки праці та менеджменту, Національний університет харчових технологій, м. Київ, Україна
e-mail: v.kushnir@i.ua
ORCID: 0009-0007-9010-2084

Анотація. Мета статті полягає в теоретичному обґрунтуванні ролі професійних стандартів як стратегічного інструменту управління людськими ресурсами у сфері бухгалтерського обліку та аудиту. Проаналізовано динаміку розроблення професійних стандартів в Україні та їхній вплив на трансформацію HR-політик. Визначено ключові функції професійних стандартів у рекрутингу, атестації та мотивації персоналу. Особливу увагу приділено подоланню «цифрового розриву» та мінімізації витрат на марне навчання через Гар-аналіз компетенцій. Доведено, що інтеграція професійних стандартів до систем управління дозволяє знизити операційні ризики та забезпечити прозорість кар'єрного зростання. Впровадження професійних стандартів виступає фундаментом для підвищення якості управління людськими ресурсами та гармонізації внутрішніх процесів в аудиторських фірмах і бухгалтерських службах.

Ключові слова: професійні стандарти; HR-менеджмент; управління людськими ресурсами; бухгалтерський облік та аудит; компетентнісний підхід; кваліфікаційний розрив.

THE ROLE OF PROFESSIONAL STANDARDS IN THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEM IN THE FIELD OF ACCOUNTING AND AUDITING

Viktor Kushnir, Deputy Executive Director – Head of the Attestation Department of the Quality Assurance Inspectorate of the Audit Public Oversight Body of Ukraine, postgraduate student of the Department Management, National University of Food Technologies, Kyiv, Ukraine
e-mail: v.kushnir@i.ua
ORCID: 0009-0007-9010-2084

Abstract. The article provides a comprehensive theoretical and methodological justification for the role of professional standards as a strategic tool for human resource management (HRM) within the accounting and auditing sectors. In the context of economic transformation and digitalization, professional standards serve as a vital link between labor market requirements and internal corporate development policies. The study analyzes the dynamics of professional standards development in Ukraine, noting that by the end of 2025, a mature regulatory framework covering 85-90% of key positions in the field has been established. The author identifies and details four critical functions of professional standards in HRM: recruitment, assessment, motivation, and career planning. It is demonstrated that utilizing professional standards allows HR managers to minimize subjectivity during talent acquisition by creating precise competency profiles and KPI systems. The research emphasizes the importance of professional standards in mitigating «waste in training» through accurate skill gap analysis. Special attention is paid to the integration of digital competencies, which, according to IFAC, enables the automation of up to 30% of routine accounting operations, thereby increasing overall productivity. It has been proven that professional standards should serve as a benchmark for developing job profiles, which will enable HR managers in companies and audit firms to replace subjective assessments with objective personnel audits. The behavioural aspect of professional standards implementation is also explored, specifically addressing psychological resistance among staff and management. The author proposes a conceptual shift from the «controlling» function of professional standards to a «navigational» one, positioning professional standards as a tool for professional protection and career capitalization. The systematic integration of professional standards serves as a key driver for effective human resource management and operational excellence within auditing and accounting departments.

Keywords: professional standards; HRM; human resource management; accounting and auditing; competency-based approach; human capital.

JEL Classification: M100; J500; J600; J800

Постановка проблеми. Проблема у загальному вигляді полягає в тому, що в сучасних умовах розвитку економіки і трансформації бізнес-середовища професійні стандарти постають важливим інструментом, який надає не лише підґрунтя для удосконалення освітніх процесів, а й закладає фундамент стратегічного управління людськими ресурсами (HR-менеджменту).

Професійні стандарти фактично є з'єднуючим ланцюгом, «містком» між вимогами ринку праці та внутрішньою політикою розвитку персоналу аудиторських та консалтингових компаній, а також бухгалтерських служб підприємств.

В останні п'ять років процес розробки професійних стандартів в Україні відбувається вельми високими темпами, відповідно, усвідомлення ролі професійних стандартів у сучасній системі управління людськими ресурсами представляється актуальним.

Разом з тим, малодослідженими залишаються питання методологічного забезпечення інтеграції вимог професійних стандартів у системи управління трудовими ресурсами, мотивації працівників.

Фактично на сьогодні відсутні механізми конвергенції професійних стандартів і внутрішніх HR-політик. Більшість досліджень розглядають професійні стандарти як зовнішній регуляторний документ. При тому існує наукова прогалина у розробці конкретних алгоритмів інтеграції професійних стандартів у локальні акти аудиторських фірм, консалтингових компаній, підприємств тощо, а саме: посадових інструкцій, положень про атестацію працівників, систем КРІ тощо. Недостатньо вивченим є питання інтеграції формальних вимог професійних стандартів до систем мотивації та оплати праці фахівців, зокрема, бухгалтерів та аудиторів.

Особливо хотілося б звернути увагу на те, що управління людськими ресурсами, як і запровадження професійних стандартів включає поведінковий аспект. Недостатньо дослідженим є питання сприйняття професійних стандартів аудиторськими фірмами та підприємствами, а також самими працівниками. Існують певні невідповідності в тому, як розглядаються професійні стандарти з боку різних груп стейкхолдерів: як інструмент кар'єрного зростання («дорожня карта») для працівника, або як додатковий механізм контролю та тиску з боку роботодавця. Майже не дослідженими є психологічні аспекти впровадження професійних стандартів в системи управління трудовими ресурсами в частині їх сприйняття як інструменту на допомогу HR-менеджменту чи, навпаки, як зайвого регламенту, що викликає опір змінам в управлінні кадрами.

Отже, враховуючи вище викладене можна зробити висновок, що питання осмислення ролі професійних стандартів у сучасній системі управління людськими ресурсами вимагають наукового опрацювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розробки і впровадження професійних стандартів, а також в цілому розвитку професійних компетентностей персоналу опрацьовуються в наукових дослідженнях багатьох науковців і практиків.

Різні аспекти розроблення і впровадження професійних стандартів у загальному контексті, формування політики щодо професійних кваліфікацій як важливого інструменту на шляху європейської інтеграції освітлюються в працях Акімової Л., Семигіної Т., Романюк С., Андрєєвої, В., Салко О., Макаренко Г., Баланюк Ю. [1; 7; 8].

У статті Пищенко Б.О. професійні стандарти розглядаються як один із елементів сучасної системи забезпечення якості професійної підготовки, визначення професійного рівня й вдосконалення професійної компетентності [6]. У роботі Черкасової С.О. освітлюються підходи до формування професійних компетентностей персоналу в умовах динамічних та непередбачуваних змін бізнес-середовища [10]. Розвинення компетентнісного підходу в контексті людського капіталу зроблено також в праці Колот А., Герасименко О. і Шевченка А. [3].

У роботі Мукашової А., Туссупова Дж., Серікбаєвої С., Муханової А., Сергазієва М., Самбетбаєвої М., Єрімбетової А., Ламашевої З., Садирмекової З. та Рамазанової В. [14] робиться акцент на швидкій еволюції ринку праці, яка вимагає інноваційних підходів для узгодження навчальних програм вищої освіти з професійними стандартами, обґрунтовується доцільність використання моделі штучного інтелекту для автоматизації формалізації професійних компетенцій і навчальних результатів із текстових джерел, таких як професійні стандарти та посадові інструкції, перетворюючи неструктуровані галузеві стандарти та посадові (кваліфікаційні) характеристики у структуровані карти компетенцій відповідно до потреб ринку праці [14].

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. У цілому узагальнюючи результати досліджень попередників, можна констатувати, що більшість вчених розглядають професійні стандарти як частину освітнього процесу. Між тим, професійні стандарти, крім важливої освітньої складової, постають як важливий інструмент, що може використовуватися в менеджменті з точки зору управління людськими ресурсами. Саме з таких позицій буде здійснено дослідження ролі професійних стандартів у даній статті.

Мета статті полягає в теоретико-методологічному обґрунтуванні ролі професійних стандартів як стратегічного інструменту управління людськими ресурсами в галузі

бухгалтерського обліку та аудиту, а також у розробці практичних рекомендацій щодо їх інтеграції у внутрішні HR-політики (системи підбору кадрів, системи мотивації, оцінювання та кар'єрного планування тощо) з урахуванням поведінкових аспектів і спротиву змінам.

Основний матеріал. З метою осмислення практичної ролі професійних стандартів на першому кроці нашого дослідження проаналізуємо стан їх розробки в сфері бухгалтерського обліку та аудиту.

Динаміка кількості затверджених професійних стандартів в Україні, в т.ч. за напрямом бухгалтерського обліку та аудиту, наведена на рис.1. Станом на кінець 2025 року в Україні вже сформовано низку професійних стандартів у сфері бухгалтерського обліку та аудиту, зокрема, затверджені професійні стандарти для таких ключових позицій, як: «Аудитор», «Асистент (помічник) аудитора», «Ключовий партнер (партнер із завдання)», «Інспектор з контролю якості аудиторських послуг», а також для бухгалтерських посад: «Головний бухгалтер підприємства, що становить суспільний інтерес», «Бухгалтер дипломований», «Бухгалтер», «Головний бухгалтер бюджетної установи» та «Бухгалтер бюджетної установи». У сфері бухгалтерського обліку та аудиту наявність 9 ключових професійних стандартів покриває приблизно 85-90% посадових позицій у типовій аудиторській фірмі чи бухгалтерській службі підприємства, що свідчить про високу зрілість нормативної бази.

Ці стандарти охоплюють широкий спектр компетентностей, необхідних для професійної діяльності бухгалтерів та аудиторів всіх сфер діяльності, і свідчать про системний підхід до формування єдиних вимог до професії. Таким чином, можна констатувати, що пакет професійних стандартів у сфері бухгалтерського обліку та аудиту в Україні є в достатній мірі сформованим і може сприяти підвищенню ефективності управління людськими ресурсами аудиторських і консалтингових фірм, бухгалтерських служб підприємств тощо.

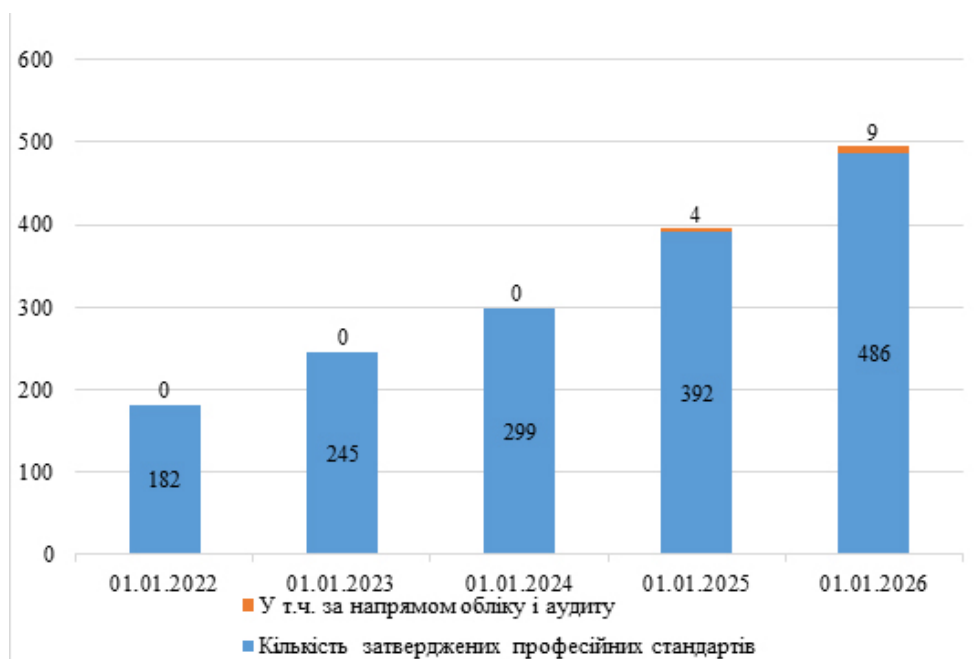


Рис.1. Динаміка кількості затверджених професійних стандартів в Україні, в т.ч. у сфері бухгалтерського обліку та аудиту

Джерело: складено автором на підставі [4]

Далі визначимо сфери застосування професійних стандартів у HR-менеджменті. Відповідно до діючого законодавства, професійні стандарти визначають вимоги до компетентностей, що є основою для професійних кваліфікацій.

У контексті управління людськими ресурсами у сфері бухгалтерського обліку та аудиту професійні стандарти забезпечують реалізацію таких основних функцій:

1. Професійні стандарти сприяють проектуванню посад і надають допомогу в найманні персоналу, зокрема, використання професійних стандартів, наприклад, таких як «Аудитор» або «Головний бухгалтер підприємства, що становить суспільний інтерес», дозволяє HR-менеджерам чітко формулювати профілі посад і мінімізувати рівень суб'єктивізму при оцінці кандидатів під час рекрутингу. Значення профілів посад полягає в наданні реального

інструменту для трансформації загальних вимог у конкретні КРІ, оскільки профіль посади, розроблений на основі професійного стандарту, дозволяє перевести опис компетентностей у вимірювані показники ефективності, що робить процес відбору кандидатів на посади більш прозорим і об'єктивним.

Мінімізація суб'єктивізму досягається завдяки наданню орієнтирів у вигляді чітко визначених компетентностей у профілі посади, що знімає упередженість рекрутера або менеджера, оскільки оцінка кандидата здійснюється не на основі інтуїції, а через порівняння його реальних навичок із еталонними вимогами професійного стандарту.

Під час наймання персоналу може додатково застосовуватись «карта відповідності», коли профіль посади, розроблений на підставі професійного стандарту, стає інструментом для виявлення кваліфікаційних розривів на етапі співбесіди, що дозволяє заздалегідь спрогнозувати витрати на подальше навчання та адаптацію фахівця.

Ще одним важливим напрямом застосування професійних стандартів є обґрунтування рівня оплати праці під час наймання персоналу, оскільки наявність чіткого профілю посади, де визначено складність робіт і рівень відповідальності згідно з професійним стандартом, слугує базою для справедливого ранжування посад (грейдування) та встановлення конкурентної заробітної плати.

2. Змістовна частина професійних стандартів може використовуватись в процесі оцінювання та атестації персоналу. Перелік професійних компетентностей фактично є об'єктивним критерієм для проведення атестації та підтвердження результатів як формального, так і неформального навчання, що надзвичайно важливо для професій з високим ступенем відповідальності, до яких належать професії бухгалтера і аудитора. Змістове наповнення професійних стандартів у сфері бухгалтерського обліку та аудиту дозволяє трансформувати внутрішньофірмову атестацію з суб'єктивного процесу на прозору систему оцінювання професійної придатності.

Професійний стандарт дозволяє відійти від оцінки особистісних якостей («старанний», «досвідчений») до оцінки конкретних трудових функцій. Професійні стандарти у сфері бухгалтерського обліку та аудиту містять чіткий перелік знань, умінь та навичок для кожного кваліфікаційного рівня в межах посад. Це дозволяє HR-менеджменту розробити матриці компетенцій, де кожен показник професійного стандарту відповідає конкретному балу під час атестації. В результаті оцінювання стає формою HR-аудиту, що базується на національному еталоні якості.

Оскільки перелік компетенцій у професійних стандартах (наприклад, для «Ключового партнера (партнера із завдання)» або «Головного бухгалтера підприємства, що становить суспільний інтерес») є деталізованим та ієрархічним, він стає об'єктивним фундаментом для підтвердження результатів неформального навчання.

Це забезпечує узгодження інтересів власників і керівництва компаній, зацікавлених у мінімізації професійних помилок, та працівника, який отримує чітку «дорожню карту» для проходження професійного навчання, незалежної атестації та кар'єрного зростання в цілому.

Окремо слід звернути увагу на те, що важливим наслідком застосування професійних стандартів для аудиторських фірм має стати зниження регуляторних і професійних ризиків, оскільки в сфері аудиту помилка персоналу коштує дуже дорого. Використання змісту професійних стандартів як основи для атестації персоналу мінімізує ризик невідповідності.

Коли внутрішня система атестації компанії повністю синхронізована з професійним стандартом «Аудитор», «Ключовий партнер (партнер із завдання)» або «Асистент аудитора», це постає додатковим доказом належної професійної ретельності аудиторської фірми перед регуляторами та може стати перевагою для її працівників під час складання іспитів при національній атестації аудиторів.

3. Перспективним напрямом застосування професійних стандартів у сфері бухгалтерського обліку та аудиту може стати те, що їх можна використовувати як фундамент для підвищення мотивації персоналу і реформування систем оплати праці. Конвергенція вимог стандарту з внутрішньою системою ранжування посадових обов'язків дозволяє обґрунтувати диференціацію заробітної плати залежно від складності трудових функцій та рівня відповідальності.

Це мінімізує внутрішні конфлікти та створює здорову конкуренцію, де зростання винагороди є прямим наслідком підвищення професійної кваліфікації згідно з еталоном, визначеним у професійному стандарті.

4. Для співробітників професійні стандарти можуть становити орієнтир планування кар'єри та безперервного професійного навчання.

При огляді професійних стандартів, що побудовані за принципом накопичення і поглиблення професійних компетентностей (наприклад, покроково від «Асистента аудитора» до «Аудитора» і далі «Ключового партнера (партнера із завдання)», або від «Бухгалтера» до «Бухгалтера дипломованого» і далі «Головного бухгалтера підприємства, що становить суспільний інтерес») працівник може отримати повне і глибоке розуміння того, при набутті яких конкретних навичок і отриманні знань він має можливість зайняти вищу посаду і побудувати індивідуальну траєкторію професійного зростання.

Професійний стандарт для співробітників постає також основою для Гар-аналізу (аналізу розривів). Працівник може порівняти свої фактичні професійні компетентності з вимогами професійного стандарту відповідного рівня і побачити свої слабкі місця, над якими потрібно працювати, а у випадку порівняння з вимогами професійного стандарту більш високого рівня – сформулювати план індивідуального професійного розвитку та навчання.

У сфері бухгалтерського обліку та аудиту, де нормативна база постійно змінюється, професійні стандарти виступають стабільним орієнтиром для планування професійного зростання. Змістовна частина стандартів дозволяє розробити матрицю компетентностей, за якою можна чітко визначити, на якому професійному рівні знаходиться фахівець та яких саме знань йому бракує (наприклад, у сфері IT-аудиту, МСФЗ чи управлінського обліку тощо).

За даними Європейського центру розвитку професійної підготовки (Cedefop, 2023), впровадження систем оцінювання на основі професійних кваліфікаційних рамок (National Qualifications Frameworks), що є аналогом професійних стандартів в Україні, дозволяє підприємствам скоротити неефективні витрати на навчання персоналу («waste in training») на 25 – 33% [11]. Це досягається завдяки точній ідентифікації кваліфікаційних розривів («skill gaps») та відмові від широкопрофільного навчання на користь розвитку відсутніх компетенцій, що є критично важливим для професій з високою динамікою нормативних змін, таких як бухгалтер та аудитор.

Розглянуті функції професійних стандартів в управлінні людськими ресурсами в сфері бухгалтерського обліку та аудиту наведені в схематичному вигляді на рис.2.



Рис. 2. Основні функції професійних стандартів в управлінні людськими ресурсами у сфері бухгалтерського обліку та аудиту

Джерело: складено автором на підставі [3; 6; 10; 11; 16]

Особливого значення роль професійних стандартів набуває в контексті реалізації Стратегії розвитку фінансового сектору України (оновленої Рішенням Правління НБУ від 19.07.2023 року № 254-рш) [9]. У межах стратегічного напрямку щодо наближення національного регулювання до стандартів ЄС та підвищення прозорості ринку, професійні стандарти бухгалтерів і аудиторів постають не просто як регламент у відповідній сфері діяльності, а як стратегічний інструмент формування довіри з боку користувачів фінансової інформації. Згідно з положеннями відповідної Стратегії [9], забезпечення належної ринкової поведінки (market conduct) та мінімізація операційних ризиків прямо залежать від кваліфікаційного рівня фахівців у сфері бухгалтерського обліку та аудиту.

У системі управління людськими ресурсами це трансформується в конкретний механізм відбору персоналу: професійний стандарт стає еталоном для проектування профілів посад, що дозволяє HR-менеджменту аудиторських фірм і підприємств замінити суб'єктивні оцінки на об'єктивний HR-аудит.

Таким чином, інтеграція вимог професійних стандартів до систем рекрутингу та атестації персоналу виступає гарантом того, що фахівець володіє необхідним рівнем професійної ретельності, визначеним на законодавчому рівні, що заслуговує довіру потенційних інвесторів та сприяє сталому функціонуванню економіки та фінансової системи.

Не зважаючи на очевидні переваги, впровадження професійних стандартів у систему управління людськими ресурсами на практиці супроводжується психологічним опором як безпосередньо з боку фахівців у сфері бухгалтерського обліку та аудиту, так і з боку менеджменту.

Основною причиною такого спротиву є сприйняття професійних стандартів як інструменту посилення контролю та додаткового бюрократичного навантаження. Саме таке перше сприйняття мало місце під час обговорення і прийняття професійних стандартів у сфері бухгалтерського обліку та аудиту, подолання якого потребувало проведення роз'яснювальних заходів з боку розробника на національному та галузевому рівнях.

Але й після прийняття професійних стандартів залишаються психологічні бар'єри на шляху їх застосування.

Для мінімізації відповідних ризиків HR-менеджменту необхідно зрозуміти допоміжну роль професійних стандартів, змістивши акцент із регулюючої функції стандартів на «навігаційну».

Професійний стандарт може позиціонуватися і як засіб професійного захисту співробітника, оскільки чіткий перелік трудових функцій запобігає покладанню на бухгалтера чи аудитора обов'язків, що не відповідають його підтвердженій професійній кваліфікації.

В якості засобу подолання опору і його зміни на лояльне сприйняття можна запропонувати в практичному контексті залучення співробітників до процесу розробки внутрішніх матриць професійних компетентностей на основі діючих професійних стандартів, що буде сприяти перетворенню професійного стандарту з зовнішнього нормативного документу на дієвий елемент корпоративної культури.

Важливим контекстом оцінки ефективності впровадження професійних стандартів у систему управління людськими ресурсами підприємств є підбір показників, за якими можна оцінювати відповідний вплив.

У табл.1, на підставі узагальнення результатів аналітичних оглядів Національного агентства кваліфікацій, Міжнародної федерації бухгалтерів та інших установ з питань застосування компетентнісного підходу та розвитку професійних кваліфікацій, представлені можливі показники оцінки ефективності інтеграції професійних стандартів до системи HR-менеджменту, а також очікуваний якісний результат такої інтеграції.

Таблиця 1

Показники оцінки ефективності інтеграції професійних стандартів до системи HR-менеджменту

Напрямок впливу	Орієнтовні показники ефективності	Якісний результат інтеграції	Обґрунтування і джерело підтвердження висновку
Рекрутинг	Скорочення терміну заповнення вакансії	Уніфікація критеріїв відбору та пришвидшення оцінки кандидатів при підборі персоналу	Використання професійних стандартів дозволяє структурувати інтерв'ю, що мінімізує суб'єктивізм та часові витрати на заповнення вакансій (SHRM, 2025) [16]

Навчання і професійний розвиток	Оптимізація бюджету через усунення зайвих витрат	Мінімізація кваліфікаційних розривів та ліквідація «марного навчання»	Професійні стандарти забезпечують точний Гар-аналіз навичок, що дозволяє інвестувати лише у відсутні компетенції, уникаючи дублювання знань (Cedefop, 2023) [12]
Утримання людських ресурсів	Зниження плинності кадрів	Забезпечення прозорості кар'єрних траєкторій та грейдуння	Чітке розмежування трудових функцій за підтвердженням рівнем кваліфікації підвищує прогнозованість кар'єрного зростання, що є ключовим фактором утримання талантів (Mercer, 2025) [15]
Продуктивність праці персоналу	Зростання ефективності праці через цифрові компетенції в змістовній частині професійних стандартів	Цифровізація трудових процесів та автоматизація рутинних операцій як засіб зменшення кількості помилок і підвищення якості трудових процесів	Інтеграція цифрових навичок у зміст професійних стандартів у сфері бухгалтерського обліку та аудиту дозволяє виконувати складні професійні дії згідно з новими технологічними вимогами ринку [2, с. 166]; цифрові компетенції у стандартах бухгалтера та аудитора дозволяють автоматизувати до 30% рутинних операцій (IFAC, 2022) [13]
Лояльність до змін, пов'язаних з впровадженням професійних стандартів	Зниження психологічного опору персоналу через застосування професійних стандартів в практичній діяльності підприємств і відповідне зменшення спротиву змінам	Адекватне сприйняття нормативних вимог та зниження психологічної напруги персоналу	Сприйняття професійних стандартів як об'єктивного «захисного механізму» та дорожньої карти розвитку знижує супротив нововведенням через зрозумілість підходів і критеріїв (Національне агентство кваліфікацій, 2024) [5]

Джерело: складено автором на підставі [2; 5; 12; 13; 15; 16]

Висновки. На підставі проведеного дослідження можна зробити такі основні висновки:

1. Професійні стандарти у сфері бухгалтерського обліку та аудиту є добре сформованим фундаментом, що покриває до 85-90% ключових посад у відповідній сфері та забезпечує перехід до стратегічного управління людськими ресурсами аудиторських і консалтингових фірм, бухгалтерських служб підприємств і організацій на основі компетентнісного підходу.

2. Інтеграція професійних стандартів у системи HR-менеджменту, починаючи від рекрутингу та атестації персоналу до планування професійного навчання і розвитку кар'єри співробітників дозволяє аудиторським фірмам та бухгалтерським службам підприємств мінімізувати операційні та професійні ризики, а також обґрунтувати прозору систему мотивації та оплати праці.

3. Подолання психологічного спротиву змінам вимагає трансформації сприйняття професійних стандартів із зовнішнього інструменту контролю на інструмент сприяння управлінню людськими ресурсами та засіб професійної капіталізації працівника, «дорожню карту» його кар'єрного зростання.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробками, що можуть бути спрямовані на науковий пошук конкретних методик інтеграції професійних стандартів у цифрові системи управління персоналом, HR-практики, алгоритми перенесення кваліфікаційних вимог у посадові інструкції та матриці компетенцій (KPI) тощо. Сучасне управління персоналом вимагає також розширення традиційних рамок професійних стандартів через появу нових викликів в частині поглиблення професійних компетентностей в сфері цифровізації та штучного інтелекту, сталого розвитку тощо.

У цілому застосування професійних стандартів у сфері бухгалтерського обліку та аудиту дозволяє гармонізувати інтереси роботодавців і працівників, закласти фундамент для зростання якості людського капіталу, та відповідного підвищення якості надання бухгалтерських та аудиторських послуг.

Список літератури

1. Акімова Л., Семигіна Т., Романюк С., Андреев В., Салко О., Макаренко Г. Розроблення професійних стандартів: практичний посібник для професійних спілок. Київ. 2024. URL: <https://bit.ly/3Tl2FVV> (дата звернення: 06.12.2025).
2. Бондаренко О.І. Кваліфікаційна невідповідність працівників країн ЄС у контексті оволодіння цифровими навичками. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2023, Том 95. №3. С.1-24. DOI: <https://doi.org/10.33407/itlt.v95i3.5195> (дата звернення: 06.12.2025).
3. Колот А., Герасименко О., Шевченко А. Нові виклики для теорії та практики людського капіталу в умовах становлення «Індустрії 4.0»: компетентнісний аспект. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-8> (дата звернення: 06.12.2025).
4. Національне агентство кваліфікацій. Відомості про професійні стандарти. 2025. URL: <https://register.nqa.gov.ua/profstandarts> (дата звернення: 06.12.2025).
5. Національне агентство кваліфікацій. Звіт про стан функціонування та розвиток Національної системи кваліфікацій в Україні. 2024. URL: <https://drive.google.com/file/d/16GcMrT40dhzARAmVJAzgS6Pc-iPtneA0/view> (дата звернення: 06.12.2025).
6. Пищенко Б.О. Професійний стандарт – основа підбору й визначення професійного рівня кадрів. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2025. Серія ПРАВО. Випуск 91: частина 2. С. 144-148.
7. Семигіна Т., Баланюк Ю. (2023). Політика щодо професійних кваліфікацій як інструмент європейської інтеграції. *Scientific method: reality and future trends of researching: Proceedings of the II International Scientific and Theoretical Conference*. 2023. Р. 49-54. Zagreb: European Scientific Platform. URL: <https://bit.ly/45OQYes> (дата звернення: 06.12.2025).
8. Семигіна Т., Баланюк Ю. Формування політики щодо професійних кваліфікацій у контексті глобальної освітньої та трудової мобільності. *Модернізація публічного управління в умовах глобальних змін світового простору*. Львів-Торунь: Ліга-Прес. 2021. С.109-136. URL: <https://bit.ly/3FBO542> (дата звернення: 06.12.2025).
9. Стратегія розвитку фінансового сектору України, затверджена Рішенням Правління Національного банку України від 19 липня 2023 року № 254-рш. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 06.12.2025).
10. Черкасова С.О. Професійна компетентність персоналу: сучасні вимоги та трансформації в умовах невизначеності. *Економічний простір*. 2025. № 197. С.121-127. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197> (дата звернення: 06.12.2025).
11. Cedefop (2023). Skills in transition: the way to 2035. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Cedefop reference series; No 123. URL: <https://www.cedefop.europa.eu/en/publications/4213> (дата звернення: 06.12.2025).
12. Cedefop (2023). Skills intelligence: Skill mismatch. European Centre for the Development of Vocational Training. URL: <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/skills-intelligence> (дата звернення: 06.12.2025).
13. Digital transformation and the role of accounting and finance professionals in this New Era. (IFAC), 2022. URL: <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/artificial-intelligence-technology/publications/digital-transformation-and-role-accounting-and-finance-professionals-new-era> (дата звернення: 06.12.2025).
14. Mukashova A., Tussupov J., Serikbaeva S., Mukhanova A., Sergaziev M., Sambetbaeva M., Yerimbetova A., Lamashova Z., Sadirmekova Z., and Ramazanov V. (2025) AI-driven framework for automated competency formalization: from professional standards to adaptive learning outcomes. *Front. Computers. Sci.* 7:1710358. DOI: <https://doi.org/10.3389/fcomp.2025.1710358> (дата звернення: 06.12.2025).
15. Mercer. Global Talent Trends 2024-2025. 2025. URL: <https://www.mercer.com/insights/people-strategy/future-of-work/global-talent-trends/> (дата звернення: 06.12.2025).
16. Society for Human Resource Management (SHRM). *Talent Acquisition Benchmarking Report*. 2025. URL: <https://www.shrm.org/about/press-room/shrm-releases-2025-benchmarking-reports--how-does-your-organizat> (дата звернення: 06.12.2025).

References

1. Akimova, L., Semyhina, T., Romaniuk, S., Andreiev, V., Salko, O., & Makarenko, H. (2024). Rozroblennia profesiinykh standartiv: praktychnyi posibnyk dlia profesiinykh spilok [Development of professional standards: A practical guide for trade unions]. Kyiv. Retrieved from <https://bit.ly/3Tl2FVV> (06.December 2025). [In Ukrainian].

2. Bondarenko O. I. (2023). Qualification mismatch of employees in eu countries in the context of mastering digital skills. *ITLT*, 95, 3, 1–24. DOI: <https://doi.org/10.33407/itlt.v95i3.5195> [In Ukrainian].
3. Kolot A., Herasymenko O., Shevchenko A. (2023). New challenges for theory and practice of human capital in the context of the emergence of «industry 4.0»: competence aspect. *Ekonomika ta suspil'stvo*, Vol. 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-8>. [In Ukrainian].
4. Natsionalne ahentstvo kvalifikatsii. (2025). Vidomosti pro profesiini standarty [Information on professional standards]. Retrieved from <https://register.nqa.gov.ua/profstandarts> (06.December 2025). [In Ukrainian].
5. Natsionalne ahentstvo kvalifikatsii. (2024). Zvit pro stan funktsionuvannia ta rozvytok Natsionalnoi systemy kvalifikatsii v Ukraini [Report on the state of functioning and development of the National Qualifications System in Ukraine]. Retrieved from <https://nqa.gov.ua/zvit-pro-diyalnist-nak/> (06.December 2025). [In Ukrainian].
6. Pyshchenko, B. O. (2025). Profesiyni standart – osnova pidboru i vyznachennia profesiinoho rivnia kadriv [Professional standard – the basis for recruitment and determination of the professional level of personnel]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu. Serii PRAVO*, 91, 2, 144-148. [In Ukrainian].
7. Semyhina, T., & Balaniuk, Yu. (2023). Polityka shchodo profesiinykh kvalifikatsii yak instrument yevropeiskoi intehtatsii [Policy on professional qualifications as a tool for European integration]. *Scientific method: reality and future trends of researching: Proceedings of the II International Scientific and Theoretical Conference* (pp. 49-54). Zagreb: European Scientific Platform. Retrieved from <https://bit.ly/45OQYes> (06.December 2025). [In Ukrainian].
8. Semyhina, T., & Balaniuk, Yu. (2021). Formuvannia polityky shchodo profesiinykh kvalifikatsii u konteksti hlobalnoi osvithoi ta trudovoi mobilnosti [Forming policy on professional qualifications in the context of global educational and labor mobility]. In *Modernizatsiia publichnoho upravlinnia v umovakh hlobalnykh zmin svitovoho prostoru* [Modernization of public administration in the conditions of global changes in the world space]. Lviv-Torun: Liha-Pres. 109-136. Retrieved from <https://bit.ly/3FBO542> (16.December 2025). [In Ukrainian].
9. Natsionalnyi bank Ukrainy. (2023). Stratehiia rozvytku finansovoho sektoru Ukrainy [Strategy for the development of the financial sector of Ukraine]. Approved by the Decision of the Board of the National Bank of Ukraine dated July 19, 2023. No. 254-rsh. Retrieved from <https://bank.gov.ua> (06.December 2025). [In Ukrainian].
10. Cherkasova, S. O. (2025). Profesiina kompetentnist personalu: suchasni vymohy ta transformatsii v umovakh nevyznachenosti [Professional competence of personnel: modern requirements and transformations in conditions of uncertainty]. *Ekonomichnyi prostir*, 97. 121-127. Retrieved from <https://doi.org/10.30838/EP.197> (16.December 2025). [In Ukrainian].
11. Cedefop (2023). Skills in transition: the way to 2035. Luxembourg: Publications Office of the European Union. *Cedefop reference series*; No 123. Retrieved from <https://www.cedefop.europa.eu/en/publications/4213> (06.December 2025).
12. Cedefop (2023). Skills intelligence: Skill mismatch. European Centre for the Development of Vocational Training. Retrieved from <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/skills-intelligence> (06.December 2025).
13. IFAC (2022). Digital transformation and the role of accounting and finance professionals in this New Era. Retrieved from <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/artificial-intelligence-technology/publications/digital-transformation-and-role-accounting-and-finance-professionals-new-era> (06.December 2025).
14. Mukashova A., Tussupov J., Serikbaeva S., Mukhanova A., Sergaziev M., Sambetbaeva M., Yerimbetova A., Lamashova Z., Sadirmekova Z., and Ramazanov V. (2025) AI-driven framework for automated competency formalization: from professional standards to adaptive learning outcomes. *Front. Computers. Sci.* 7:1710358. Retrieved from doi: 10.3389/fcomp.2025.1710358 (06.December 2025).
15. Mercer (2025). Global Talent Trends 2024-2025. Retrieved from <https://www.mercer.com/insights/people-strategy/future-of-work/global-talent-trends/> (06.December 2025).
16. Society for Human Resource Management (SHRM) (2025). Talent Acquisition Benchmarking Report. Retrieved from <https://www.shrm.org/about/press-room/shrm-releases-2025-benchmarking-reports--how-does-your-organizat> (06.December 2025).

Стаття надійшла до редакції 08.12.2025

Прийнята до публікації 17.12.2025

Опубліковано онлайн 26.01.2026