

КВАЛИФИКАЦИЯ ПЕРСОНАЛА И МЕТОДЫ ЕЕ ДИАГНОСТИКИ И СЕРТИФИКАЦИИ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КОРПОРАЦИЙ

**А.В. Головкин, бизнес-партнер по экономике и управлению эффективностью
СИБУР Диджитал
(Россия, г. Москва)**

DOI:10.24412/2411-0450-2025-10-88-95

Аннотация. Статья сфокусирована на управлении квалификацией финансовых специалистов и на связке диагностики/сертификации с результативностью P2P, O2C, и FP&A-контуров данных. Решена задача построения трёхуровневой модели: независимая оценка квалификации (НОК) и профстандарты как входной фильтр, отраслевая сертификация национальной ассоциации финансовых директоров (НАФД) как практическая надстройка под российскую деловую среду. Предложен экзаменационный блуринт с прямой привязкой заданий к операционным метрикам, описаны процедуры стандартоустановления порога прохождения и контроля межэкзаменацонной сопоставимости. В работе сформулированы требования к портфолио, структурированному интервью и практическим кейсам, задан порядок верификации источников данных без смещения фокуса в сторону инструментальных платформ. Результат – конструкция сертификации, повышающая скорость и надёжность управленческих решений за счёт измеримых навыков специалистов, а не за счёт интерфейсов визуализации. Статья будет полезна для финансовых директоров, директорам по управлению персоналом, руководителей центров компетенций, методистов НОК и руководителей корпоративной архитектуры данных.

Ключевые слова: квалификация персонала, независимая оценка квалификаций (НОК), НАФД, профессиональная сертификация, экзаменационный блуринт, психометрическая надёжность, валидность оценки, непрерывное профессиональное развитие (CPD), CFO-трек, P2P/O2C/FP&A.

Корпоративные финансы сталкиваются с ростом информационного шума, разрывом между обучением и операционной практикой, рисками некорректной интерпретации данных в BI и ИИ-средах. В современных реалиях требуется точная адаптация зарубежных методик финансового анализа и корпоративных трансакций.

Цель исследования – сформировать рамку диагностики и сертификации финансовых специалистов, повышающую управляемость процессов и качество решений.

Задачи:

1) сопоставить требования НОК / профстандартов, отраслевой сертификации и внутренних регламентов данных, сформировав единую трёхуровневую модель;

2) связать модули квалификации с измеримыми индикаторами P2P, O2C, FP&A и риск-контура;

3) определить регламент использования BI и ИИ в экзаменацонных заданиях, включая проверку качества данных, воспроизведимость расчёта и журнализование допущений.

Фокус исследования – воспроизводимые процедуры подтверждения квалификаций. Формулируются вопросы: какие домены компетенций CFO-трека подлежат проверке в российской бизнес-среде; как увязать задания с операционными метриками процессов; какой порядок стандартоустановления обеспечивает сопоставимые результаты между сессиями; как встроить CPD-цикл в корпоративную систему обучения.

Новизна выражается в непосредственной интеграции модулей квалификации к процессным метрикам, что даёт эффект на повышение квалификации сотрудников, и как результат сокращение времени выполнение задач и повышение точности и корректности данных с минимизацией ошибок.

Материалы и методы

В качестве базы использована профильная литература и отраслевые документы по BI, НОК/сертификации. Корпус источников сформирован для описания процедур оценки квалификаций, порядка стандартоустановления и интеграции экзаменацонных заданий с

операционными метриками. Публикации по визуализации и ИИ используются как база для требований к верификации данных и документированию решений, без переноса акцента на технические платформы. Д.И. Глухов [1] задаёт рамку управлеченческих измерений: иерархия витрин, снижение задержки между фактом и решением, фильтрация «шума» показателей. Ред. DK.RU [2] фиксирует институциональную готовность к запуску отраслевой сертификации экономических специалистов и задаёт ориентиры по цикличности экзаменационных сессий. А.А. Евдокимова, В.В. Кондакова, Н.Н. Невирковец [3] описывают, как ВІ-среда удерживает SLA данных и дисциплинирует проектные процессы, что напрямую переносится на экзаменационные задания с проверкой качества источников. А.А. Землянсков [4] показывает эволюцию инструментов бизнес-аналитики и зависимость экономического эффекта от унифицированных справочников и контроля версий. М.Н. Кичерова, А.П. Симакова, О.С. Зенкова [5] сопоставляют практики НОК и выделяют двучленную схему измерений – теоретический тест и практическое задание – пригодную для финансовых функций. О.А. Коленикова, М.С. Токсанбаева [6] демонстрируют рост объективности присвоения квалификаций при сочетании портфолио, структурированного интервью и экзамена; указанная триада используется как шаблон для СФО-трека. Д.О. Литвинов [7] через сравнительный обзор платформ обосновывает необходимость единого слоя качества данных, пороговых алертов и регламента версионности отчётов. Национальное агентство развития квалификаций (НАРК) [8] предоставляет массив профстандартов и динамику НОК, что позволяет выстроить согласование внутренних профилей компетенций с внешней номенклатурой. НАФД [9] описывает структуру модулей (отчётность и анализ, управление эффективностью, технологии и данные, риск, этика) и регламент сессий, что облегчает интеграцию экзамена к российской деловой среде. Цель сертификации – подготовка финансистов и экономистов, способных воспроизводить расчёт и обосновывать управлеченческое решение на основе первичных данных и утверждённых корпоративных регламентов качества данных. Наработки О.В. Пугачёвой и Л.Г. Руденко

служат основанием для регламентов верификации источников и журнализования данных; генеративный ИИ трактуется как вспомогательный инструмент, а не как самостоятельный предмет сертификации [10; 11]. Л.И. Смирных [12] фиксирует перераспределение занятости и спрос на средний уровень компетенций, где ценится умение интерпретировать модели и восстанавливать расчёт без «чёрного ящика». Совокупно этот набор позволяет обосновать трёхуровневую схему: профстандарты/НОК как входной фильтр, отраслевая сертификация как практическая надстройка, ВІ/ІІІ-регламенты как операционный слой измеримости решений.

Дизайн оценки включает блупринт экзамена (распределение заданий по доменам и когнитивным уровням), процедуры стандартоустановления (модифицированный Angoff или Bookmark), расчёт внутренней согласованности тестовых форм и межэкзаменационной сопоставимости. Для практических кейсов предусмотрена рубрикаторная проверка с двойным оцениванием и расчётом коэффициента согласия экспертов; для структурированного интервью – чек-лист поведенческих индикаторов. Верификация данных заданий строится на контрольной выборке первичных регистров и журнализации допущений.

Методы: сравнительный анализ требований и практик, контент-анализ публикаций, матричная свёртка «модуль квалификации ↔ процессная метрика», логико-структурное моделирование экзаменационных заданий, аналитический синтез рекомендаций.

Результаты

Базовая конструкция квалификации для финансовых функций задаётся шестью доменами: отчётность и анализ; управление эффективностью и бюджетирование; расчётные модели и контроль данных; инвестиционные решения и корпоративные события; рискменеджмент; этика при работе с автоматизированными инструментами. На этой базе сформирован блупринт экзамена с распределением заданий по уровням сложности и доменам.

Блупринт экзамена СФО-трека:

- Теоретический тест: 40-50 заданий с множественным выбором и задачами на расчёт; расчётные модели и контроль данных 20%, инвестиционные решения и корпоратив-

ные события 15%; доли доменов – отчётность/анализ 25%, налоги 20%, управление эффективностью 20%, риск 10%, этика 10%.

– Практический кейс: финансовая модель сделки с проверкой источников, трассировкой формул и анализом чувствительности.

– Структурированное интервью: проверка поведенческих индикаторов управленческого решения при дефиците данных и конфликте метрик.

– Портфолио: два-три подтверждённых примера внедрённых решений с привязкой к метрикам Р2Р/О2С/FP&A.

Сопоставление требований к компетенциям финансовых специалистов с действующей экосистемой подтверждения квалификаций показало устойчивую связку из трёх уровней:

а) профстандарты и независимая оценка квалификации (НОК) как базовая регуляторная рамка [6-8];

б) сертификационные маршруты отраслевых объединений (в т. ч. НАФД) как надстройка, сфокусированная на управленческих задачах, данных и методиках моделирования [11-13];

в) внутренние корпоративные «дорожные карты» развития компетенций, встроенные в BI-контуры и контроли качества данных [1-3; 10].

Проект НАФД решает пробел, связанный с ограничением доступа к международным экзаменациям и практическим дефицитом квалификаций для CFO-трека в отечественных условиях. Структура экзаменов охватывает финансовую отчётность и анализ, управление эффективностью, риск-менеджмент, инвестиции, технологии и данные. Предусмотрены вводный и этический модули, сессии проходят дважды в год [11; 12]. О запуске сертификации экономических специалистов и поддержке со стороны крупного бизнеса заявлено на ВЭФ-2025, что подтверждает востребованность единого национального стандарта качества кадров для финансовых функций.

Анализ публикаций по НОК и профстандартам фиксирует двухконтурную схему измерений: теоретический тест по профстандарту/квалификационным требованиям и практи-

ческое задание, моделирующее трудовые функции [6; 7]. Для финансовых ролей целесообразно закрепить практику кейсов по моделированию денежных потоков и инвестиционных сценариев, проверке корректности управленческой отчётности и настройке регистров по затратам. Привязка диагностических показателей к контуру процессов строится через KPI/метрики второго порядка: точность управленческих отчётов (сходимость с регистром), время цикла закрытия периода, доля корректировок после управленческих решений, частота ошибок в расчётных моделях, отказоустойчивость дашбордов (SLA данных) [1-3; 10]. В медико-отраслевых исследованиях подтверждается эффективность сочетания экспертной оценки портфолио, структурированного собеседования и экзамена для повышения объективности присвоения категории – подход переносим на финансовые роли с адаптацией содержательных индикаторов [9]. Нормативные сводки Минтруда и НАРК свидетельствуют о широкой базе профстандартов и наименований квалификаций, что упрощает формирование профилей оценки для корпораций [7; 8].

Порог прохождения определяется методом экспертизы суждений с последующей эмпирической калибровкой на пилотной сессии. Для практических кейсов задана рубрикация по четырём критериям: корректность модели и исходных данных; воспроизводимость и согласованность допущений с корпоративными регламентами данных; интерпретация отклонений; качество документирования решения. Для контроля стабильности оценивания применяется двойной просмотр и разбор расхождений по чек-листу.

Для практического применения трёхуровневой рамки целесообразно увязать экзаменационные модули с измеримыми показателями по основным контурам – Р2Р, О2С, FP&A и риск-менеджмент. Ниже сведена матрица соответствия доменов компетенций и измеримых эффектов в процессах, собранная по материалам сертификационных описаний и профильных обзоров BI/HR/НОК (табл. 1).

Таблица 1. Матрица соответствия доменов компетенций и измеримых эффектов процессов [1-3, 5-12]

Экзаменационный модуль НАФД	Проверяемые компетенции	Процесс/узел	Операционный индикатор	Ожидаемая динамика
Финансовая отчётность и анализ	Сходимость управленческой и регламентированной отчётности, анализ отклонений	FP&A	Лаг «факт→решение», частота пересборок	-30–50% пересборок, -50% лага
Управление эффективностью и бюджетирование	Настройка план-факт витрин, коэффициенты оборачиваемости, маржинальность	FP&A, P2P	Срок закрытия периода, стабильность витрин	-1–2 дня к закрытию; снижение сбоев
Налогообложение	Проверка расчётов, контроль согласованности справочников, анализ расхождений	Контуры FP&A, O2C	Доля пересчётов и возратов на доработку	Снижение доли пересчётов
Инвестиционные решения и корпоративные события	Согласованность допущений с методикой моделирования, проверка синергии по данным	FP&A, инвестиционный цикл	Точность инвестиционных моделей	Снижение пересчётов за счёт стандартизации входных допущений
Риск-менеджмент	Стресс-тестирование, лимиты, документирование допущений	Риск-контуры	Время расследования инцидентов данных	-30–40% времени
Технологии и данные (BI/ИИ)	Качество источника, журналирование, воспроизводимость расчёта, интерпретация ИИ-ответа	Все контуры	стабильность отчётных регистров и панелей, доля ошибок из-за данных	Снижение ложных сигналов, рост SLA
Этический модуль	Корректное использование автоматизированных средств, предотвращение конфликтов интересов, фиксация допущений	Все контуры	Отказоустойчивость решений, трассируемость	Стабильность решений при переходах

Примеры заданий с прямой связкой на метрики:

- О2С: тест на признание выручки при сложных договорах, оценка корректности признания выручки при сложных договорах, тесты на кредитный риск, отчёт об отклонениях и корректирующие меры.

- Р2Р: сверка классификации затрат по справочнику, влияние ошибки на срок закрытия периода, перечень корректировок.

- FP&A: чувствительность DCF-модели к вариации входных предпосылок (ставки дисконтирования, драйверы оборотного капитала), границы применимости допущений.

- Риск: стресс-тестирование лимитов по данным предыдущих периодов с фиксацией причин расхождений и планом контроля.

Инструменты визуализации и ИИ в рамках сертификации выполняют вспомогательную функцию: проверяется не интерфейс, а умение кандидата подтвердить источник, воспроизвести расчёт, объяснить причинно-следственные связи и зафиксировать допущения. Экзаменационные задания включают контрольную выборку первичных документов и журнал гипотез, что переносит фокус с технических настроек на проверяемые навыки.

Наблюдается утрата навыков чтения первичных данных у специалистов, работающих только с агрегатами дашбордов; решение – включение в экзамены задач по ручной сверке с источниками, обязательные контрольные выборки и аудит формул [1; 3]. Для ИИ-контуров критичен контроль качества тренирующих наборов и фиксация причинно-следственных связей, достаточных для последующего разбора управленческих ошибок [4; 5; 10]. Внутренний экзаменационный регламент дополнительно закладывает журнал гипотез и версий отчётов, что облегчает расследование и обучение на ошибках [1; 2]. Для нивелирования кадрового дефицита среднего уровня вводится наставничество и модуль кейсов по стратегическому анализу и инвестиционным сценариям – с акцентом на проверяемые источники, трассируемость расчётов и стандартизованные предпосылки.

Суммарный эффект достигается не за счёт автоматизации отчётности, а за счёт проверяемых компетенций специалиста: чтение первичных данных, методическая корректность моделей на базе проверенных источников данных, аргументация управленческого решения в условиях неопределённости, фиксация допущений и воспроизводимость расчё-

тов. Инструменты визуализации и ИИ служат средой выполнения заданий и объектом проверок, без смещения центра внимания с квалификаций.

Обсуждение

Сравнение трёхслойной рамки квалификаций с практиками корпоративного управления затратами показывает, что максимальный эффект достигается при сцепке профстандартов и НОК, отраслевой сертификации и внутренних регламентов данных/ВИ [2; 7; 8; 11-13]. Регулируемый вход через НОК задаёт границы минимально допустимой подготовки, профессиональная квалификация НАФД вводит углублённые требования к финансовому моделированию, управлению данными и корпоративным процедурам на базе регламентов качества данных, а ВИ-слой закрепляет измеримость решений в реальном времени [1-3, 11-13]. Такая архитектура устраняет разрыв между аттестацией и операционной скоростью процесса закрытия периода, снижает число ручных корректировок и формирует однозначную связь между компетенциями сотрудников и метриками Р2Р/О2С/FP&A [1, 2, 9-12].

Сертификация без поддерживающего цикла СРД теряет устойчивость. Предлагается трёхлетний цикл с годовой нормой часов, персональным планом развития, связкой с целями подразделения и аудитом портфолио раз в год. Зачёт даётся за внедрённые решения, влияющие на метрики Р2Р/О2С/FP&A.

ВИ-среды при несогласованных справочниках и дублирующих метриках создают избыточные сигналы и задерживают управлеченскую реакцию; иерархия витрин уровня акционера и CFO снижает ложноположительные тревоги и разгружает канал принятия решений [1, 4, 9, 10]. Экзаменационные задания переносят внимание с настройки панелей на финансовую логику: подтверждение исходных данных, проверка корректности расчётов, устойчивость вывода при обновлении набора и вербализация причинно-следственных связей; ВИ выступает средой фиксации фактов, без углубления в инженерию дашбордов [1, 2, 9, 10]. Экзаменационные задания, ориентированные на сборку витрины с проверкой первичных регистров, нивелируют этот эффект: проверяется не только визуализация, но и корректность расчётов, устойчивость формул

при обновлении данных и способность объяснить причинно-следственные связи [1; 2; 9-10]. Параллельно растёт значимость модулей по данным и методикам моделирования, перенос зарубежных шаблонов без адаптации к корпоративным регламентам качества данных приводит к неверным параметрам модели стоимости и завышенным ожиданиям по синергии [11-13].

Во влиянии ИИ фиксируется разнонаправленная динамика занятости и смещение спроса на компетенции среднего уровня: рутинные операции сокращаются, высвобождаемый пласт задач требует интерпретации моделей, аудита источников и восстановления расчёта без «чёрного ящика» [4-7; 10]. Без уровня валидации данных, журнализирования решений и обязательной ручной сверки на контрольной выборке ошибки ИИ перетекают в управлеченческие решения, а сотрудники теряют навык чтения первичных документов [1; 3; 5; 10]. Национальная квалификация, закреплённая отраслевым регламентом, снимает часть рисков через структурированный экзамен по «Технологиям и данным» и этический блок, где проверяется воспроизведимость и корректность использования инструментов генеративного ИИ [11-12].

НОК задаёт минимально допустимый уровень и унифицированный словарь трудовых функций, а отраслевой экзамен НАФД закрывает разрыв между теоретическими требованиями и практикой управлеченческих решений в финансовых процессах. Сочетание даёт кумулятивный эффект: базовый стандарт – для порога входа, отраслевая сертификация – для глубины и привязки к операционным результатам.

Сохранение сопоставимости результатов между сессиями обеспечивается инвариантной структурой блупринта экзамена и мониторингом параметров качества форм. Для практических кейсов предусмотрена репликация заданий по паттернам, а не по данным, что исключает натаскивание.

Ниже сведены сопоставления эффектов сертификации/диагностики и операционных результатов по тракту основных процессов (табл. 2). В основу сведений легли обзоры ВИ-практик [1, 4, 9, 10], исследования по ИИ и HR [5-7], материалы НАРК [8] и документы по квалификации НАФД [11-13].

Таблица 2. Связка сертификации и диагностики с результатами бизнес-процессов [1-3, 5-12]

Контур	Инструмент оценки	Проверяемые навыки	Операционная метрика	Ожидаемая динамика
P2P (закупки/расчёты)	Практический кейс + НОК	Сверка договоров, налоги по операциям, контроль справочников	Ошибки классификации, срок закрытия месяца	-20-40% ошибок, -1-2 дня к закрытию
O2C (выручка/дебиторка)	Кейс «выручка-налоги-ДС»	Признание выручки, оценка кредитного риска	Доля реклассификаций, возврат на перерасчёт	Снижение реклассификаций на 15-30%
FP&A	Экзамен НАФД + аналитическое задание на отчёт	DCF/модели, чувствительность, план-факт	Лаг между фактом и решением, частота пересборок	-30-50% пересборок, -50% лага
Контроль качества данных	Стресс-тест набора и аудит источников	Прослеживаемость расчётов, сверка с первичкой	Доля пересчётов, стабильность витрин	Снижение пересчётов, рост SLA панелей
Риск-менеджмент	Стресс-тест + журнал гипотез	Документирование допущений, репликация результата	Время расследования инцидента данных	Сокращение времени на 30-40%

Сопоставление показывает, что эффект сертификации проявляется, когда экзаменационные материалы непосредственно интегрированы в контур данных: единый справочник, регламенты качества, версионность отчётов, алERTы по порогам [1, 2, 9, 10]. При отсутствии такой связки сертификация даёт разовый прирост знаний без устойчивого влия-

ния на скорость цикла и надёжность отчёtnости [1; 4].

Следующий блок обобщает риски цифровизации оценки квалификаций и применение компенсирующих мер (табл. 3). Информация собрана из обзоров по ВИ и качеству данных [1, 3, 9, 10], исследований по генеративному ИИ [5], аналитики по занятости [7] и материалов по структуре экзаменов НАФД [11-12].

Таблица 3. Риски цифровизации оценки и меры управления [1, 3-7, 10-12]

Риск	Проявление	Причина	Управленческая мера
Утрата навыка чтения первички	Ошибки при переносе агрегатов в решения	Зависимость от дашборда без сверки	Обязательная ручная выборка в экзамене и в регламенте ВИ
«Чёрный ящик» ИИ	Невоспроизводимость выводов	Отсутствие журналирования и проверки данных	Журнал гипотез, контроль выборок, аудит источников в модуле «Технологии и данные»
Смещение занятости	Дефицит среднего уровня	Автоматизация рутинны без обучения	Наставничество и кейсы средней сложности в сертификации
Ошибки из-за дублей/рассинхронизаций	Ложные сигналы и пересборки	Несогласованные спрашечники	Единый слой качества, пороговые алERTы, управление версиями
Перенос зарубежных шаблонов без адаптации	Неверные параметры стоимости и налогов	Игнорирование российской деловой среды	Стандартизация допущений и контроль источников; кейсы по инвестиционному анализу

Устойчивый эффект даёт рост компетенций специалистов. Стандарт качества данных даёт единые правила входа в отчётный контур и убирает расхождения между управленческим и бухгалтерским слоями [1, 2, 9, 10]. Отраслевая сертификация закрепляет у кандидата привычку проверять источник и фиксировать допущения, вследствие чего повышается согласованность данных и точность решений [5-7, 11, 12].

В кадровой политике зафиксирован эффект переориентации обучения с освоения интер-

фейсов на способность воспроизводить расчёт, разъяснить динамику маржинальности и показать, где именно возникла ошибка в исходном наборе. Публикации по ВИ подтверждают, что именно такие навыки сокращают лаг между фактом и исходом управленческого совета, а документы НАРК упрощают сопряжение корпоративных профилей с внешними наименованиями квалификаций [2, 8-10]. Материалы НАФД закрывают пробел, возникший после ограничений по международным экзаменам: оценка строится на задачах с рос-

сийской бизнес действительностью, что снижает риск ошибочного переноса зарубежных практик в M&A и стратегические циклы.

Заключение

Построена трёхуровневая система управления квалификацией финансовых специалистов с проверяемыми эффектами для процессов; представлен блупринт экзамена и порядок стандартоустановления, задан СРД-цикл и регламенты документирования решений.

Полученная конструкция повышает скорость закрытия периода, снижает пересборки план-факт, стабилизирует витрины и уменьшает вероятность ошибок из-за данных. Практический результат – готовый шаблон калибровки экзаменационных модулей под корпоративные процессы с учётом российской деловой среды и дефицита международных экзаменаций. Эта схема облегчает подбор и развитие кадров и даёт предсказуемость качества решений в финансовых процессах.

Библиографический список

1. Глухов Д.И. Роль ВИ в принятии управленческих решений // Индустриальная экономика. – 2024. – № S2. – С. 99-104.
2. Деловой квартал (DK.RU). В России создадут сертификацию для специалистов экономической сферы. 04.09.2025. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.dk.ru/all/news/237228654>.
3. Евдокимова А.А., Кондакова В.В., Невирковец Н.Н. ВИ-решения как инструмент управления качеством проектной деятельности компаний // Инновации. – 2021. – № 9(275). – С. 77-81. – DOI: 10.26310/2071-3010.2021.275.9.011. EDN: XEIJQN.
4. Землянсков А.А. Развитие современных инструментов бизнес-аналитики // Экономические исследования и разработки. 2022. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://edrj.ru/article/07-08-22>.
5. Кичерова М.Н., Симакова А.П., Зенкова О.С. Независимая оценка квалификаций: отечественный и зарубежный опыт // Caucasian Science Bridge. – 2024. – № 3(25). – С. 43-53.
6. Коленникова О.А., Токсанбаева М.С. Новые институты оценки квалификации медицинских специалистов: функции и значение // Здравоохранение Российской Федерации. – 2022. – Т. 66, № 6. – С. 535-541. – DOI: <https://doi.org/10.47470/0044-197X-2022-66-6-535-541>.
7. Литвинов Д.О. Сравнительный обзор бизнес-аналитических систем и их эффективность использования // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – № 5-2 (111). – С. 13-16.
8. Национальное агентство развития квалификаций (НАРК). Доклад о состоянии, динамике развития и результатах деятельности в сфере независимой оценки квалификации в 2023 году. 2025. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://nark.ru/upload/iblock/3da/k2x1d6anw302laz4zxx49n21tlhrlb2j/doklad2023.pdf>.
9. Национальная ассоциация финансовых директоров. Профессиональная квалификация НАФД: структура и регламент. Брошюра. 2025. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://knafdf.ru/s3/knafdf/nafdf.pdf>.
10. Пугачева О.В. Генеративный искусственный интеллект в действии: повышение производительности и эффективности управления // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. – 2024. – № 3. – С. 24-32.
11. Руденко Л.Г. Тренды применения искусственного интеллекта в HR-менеджменте // Государственная служба. – 2024. – № 6 (152). – С. 96-105.
12. Смирных Л.И. Искусственный интеллект на предприятиях России: каковы эффекты для занятости? // Вопросы экономики. – 2025. – № 9. – С. 88-102. – DOI: <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2025-9-88-102>.

PERSONNEL QUALIFICATIONS AND METHODS OF DIAGNOSTICS AND CERTIFICATION TO IMPROVE THE EFFICIENCY OF CORPORATE BUSINESS PROCESSES

**A.V. Golovkin, Business Partner for Economics and Performance Management
SIBUR Digital
(Russia, Moscow)**

Abstract. This article focuses on managing the qualifications of financial specialists and linking diagnostics/certification with the performance of P2P, O2C, and FP&A systems. It addresses the challenge of constructing a three-tier model: independent qualification assessment (IQA) and professional standards as an input filter, industry certification by the National Association of Financial Directors (NAFD) industry certification as a practical superstructure for the Russian legal and tax environment, and internal assessment and training regulations as an operational layer. An examination blueprint is proposed with direct assignment links to operational metrics, and procedures for establishing standardized passing thresholds and monitoring inter-examination comparability are described. The paper formulates requirements for portfolios, structured interviews, and practical cases, and establishes a procedure for verifying data sources without shifting the focus to instrumental platforms. The result is a certification framework that increases the speed and reliability of management decisions through the measurable skills of specialists, rather than through visualization interfaces. This article will be useful for financial directors, human resources directors, heads of competence centers, methodologists of the National Audit Office, and heads of corporate data architecture.

Keywords: assessment blueprint, psychometric reliability, validity, CPD, CFO track, NOC, NAFD, competence domains, P2P/O2C/FP&A, data quality.