

ЗАТВЕРДЖЕНО

Рішення Комісії з атестації

від 31 січня 2025 року № 1.6/2/70

ПРОГРАМА ІСПИТУ
УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ
2025 – 2026

ЗМІСТ

1.	ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ РІВНІ.....	3
2.	НАВЧАЛЬНІ ГОДИНИ.....	3
3.	СТРУКТУРА АТЕСТАЦІЇ АУДИТОРА	3
4.	СТРУКТУРА ІСПИТУ «УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ».....	4
5.	НАСТАНОВИ ЩОДО ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ ТА НАВИЧОК.....	5
6.	ЗВ'ЯЗОК МІЖ ІСПИТОМ «УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ» ТА ІНШИМИ ІСПИТАМИ	5
7.	МЕТА ПРОГРАМИ ІСПИТУ «УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ»	5
8.	ОСНОВНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ	5
9.	АКТУАЛЬНІСТЬ ПРОГРАМИ ІСПИТУ «УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ» ..	6
10.	ФОРМА ТА ТРИВАЛІСТЬ ІСПИТУ «УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ»	6
11.	ЗАГАЛЬНА ПРОГРАМА ІСПИТУ «УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ».....	6
12.	ДЕТАЛІЗОВАНА ПРОГРАМА ІСПИТУ «УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ»..	7
13.	ПЕРЕЛІК ЗМІН.....	14

1. ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ РІВНІ

Програма призначена для поступового розкриття знань, умінь і професійних навичок, які кандидат в аудитори демонструє під час здобуття кваліфікації аудитора.

Конкретні знання та навички, які повинен мати кандидат в аудитори, оцінюються на одному з трьох інтелектуальних або когнітивних рівнів:

Рівень 1:	Знання та розуміння
Рівень 2:	Застосування та аналіз
Рівень 3:	Синтез та оцінка

Наведені інтелектуальні рівні щільно пов'язані між собою, що дозволяє отримати об'єктивну оцінку прикладних знань і прикладних навичок, які демонструються під час складання теоретичних іспитів та кваліфікаційного іспиту.

Кожному питанню в деталізованій програмі іспиту, включеній в цей документ, надається один з наведених вище інтелектуальних рівнів, позначений індексом 1, 2 або 3 в кінці кожного питання деталізованої програми. Це вказує на інтелектуальну глибину, на якій питання може бути оцінено під час іспиту. Питання з глибиною інтелектуального рівня 2 та 3 оцінюються під час складання кваліфікаційного іспиту. Це відображає підвищення складності компетентностей від теоретичних іспитів до кваліфікаційного іспиту. При цьому деякі знання та навички вищого рівня можуть оцінюватися на нижчих рівнях, тобто під час складання іспитів за окремими напрямками.

2. НАВЧАЛЬНІ ГОДИНИ

Програми іспитів атестації аудиторів не передбачають і не рекомендують певну кількість навчальних годин для підготовки до їх складання, тому що підхід до навчання для різних осіб та організацій може суттєво відрізнятися. До факторів, що впливають на кількість навчальних годин, належать: широкий спектр особистих, професійних та освітніх обставин, в яких знаходяться кандидати в аудитори.

Кожен кандидат в аудитори має право самостійно обрати порядок і спосіб здобуття необхідних знань та практичних навичок.

3. СТРУКТУРА АТЕСТАЦІЇ АУДИТОРА

Аудитором може бути визнана фізична особа, яка має вищу освіту, підтвердила високий рівень теоретичних знань і професійну компетентність шляхом успішного складання відповідних теоретичних іспитів за дев'ятьма напрямками та кваліфікаційного іспиту та пройшла практичну трирічну підготовку із провадження аудиторської діяльності (схема 1).

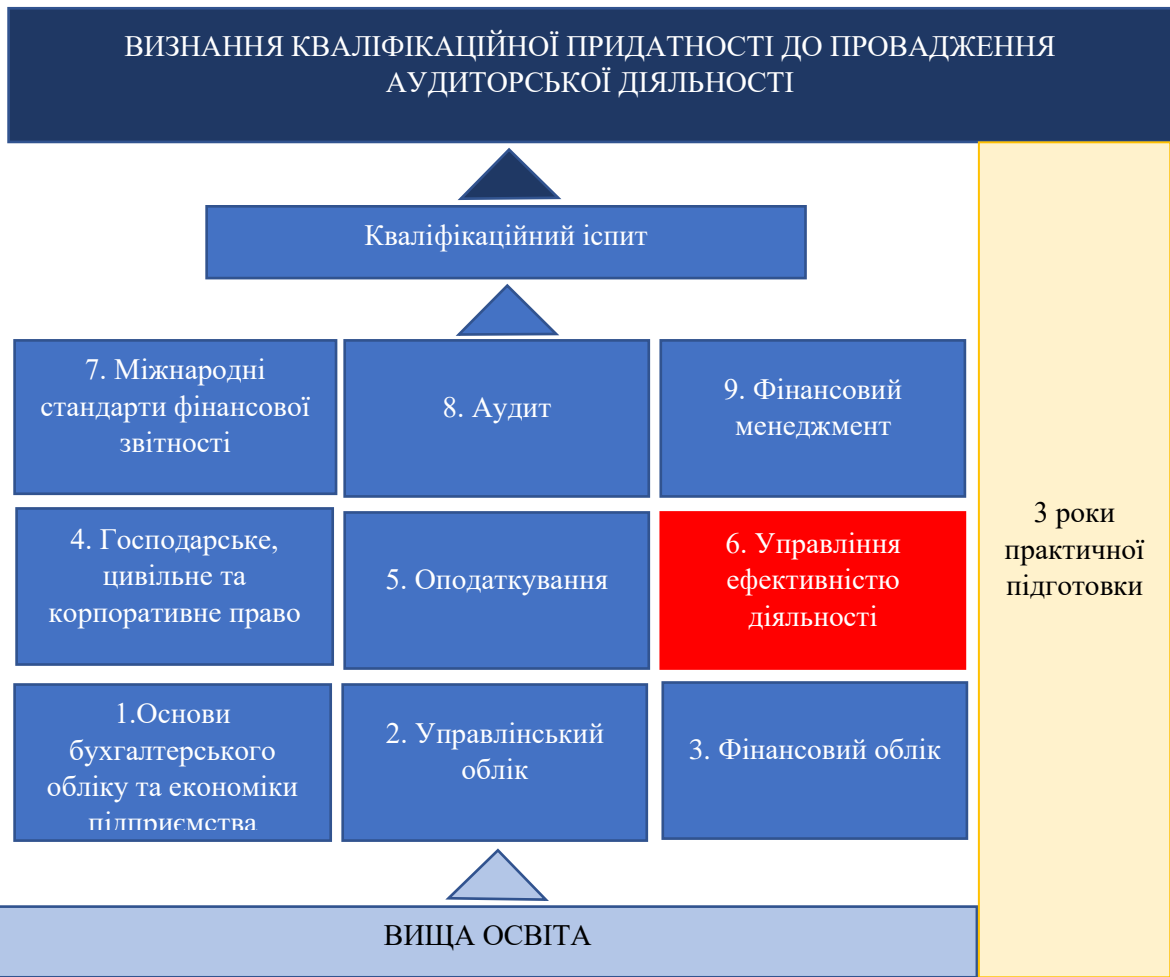


Схема 1. Визнання кваліфікаційної придатності до провадження аудиторської діяльності

4. СТРУКТУРА ІСПИТУ «УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ»

Програма іспиту «Управління ефективністю діяльності» враховує такі напрями: управлінський облік; інформаційні технології та комп'ютерні системи; фінансовий аналіз.

Перевірка знань і навичок під час іспиту «Управління ефективністю діяльності» здійснюється шляхом тестування та розв'язання комплексних завдань, які охоплюють:

- управлінські інформаційні системи та аналітику даних;
- спеціалізовані методи обліку витрат та управлінського обліку;
- методи прийняття управлінських рішень;
- техніки бюджетування і контролю;
- оцінку та контроль ефективності бізнесу;
- професійні та технологічні навички.

Іспит містить типи запитань і завдань, що вимагають від кандидатів послідовного поглибленого застосування знань, здобутих під час підготовки до іспиту, або набуття достатнього практичного досвіду, а також застосування технічних навичок, необхідних аудиторам під час здійснення ними аудиторської діяльності. Тому іспит «Управління ефективністю діяльності» передбачає застосування знань під час вирішення комплексних завдань, використовуючи низку інструментів – електронні таблиці, обробку текстів і презентації, тобто не тільки демонстрацію професійних знань і навичок, а й уміння застосовувати технології, доступні сучасним аудиторам.

Кандидати в аудитори до початку іспиту мають час для ознайомлення із завданнями та планування відповідей. Протягом часу відведеного для складання іспиту кандидати в аудитори не обмежені у черговості виконання завдань.

5. НАСТАНОВИ ЩОДО ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ ТА НАВИЧОК

Під час іспиту «Управління ефективністю діяльності» перевіряються знання та навички за усіма темами, що містяться в цій програмі.

Програма іспиту «Управління ефективністю діяльності» передбачає глибокі знання у сфері інформації, інформаційних технологій та систем, необхідних підприємствам для оцінки та управління ефективністю діяльності в сучасному конкурентному середовищі; обліку витрат і управлінського обліку; методів прийняття управлінських рішень, зокрема в умовах невизначеності; методів бюджетування і пов'язаних із ними проблем; оцінки та контролю ефективності бізнесу.

У рамках конкретного іспиту «Управління ефективністю діяльності» оцінюються знання з питань, які були оприлюднені не пізніше ніж за 6 місяців до дати іспиту.

6. ЗВ'ЯЗОК МІЖ ІСПИТОМ «УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ» ТА ІНШИМИ ІСПИТАМИ

Програма атестації аудиторів відповідно до Порядку складання іспитів при атестації аудиторів, затвердженого наказом Міністерства фінансів України від 06 липня 2020 року № 399 (зі змінами), передбачає складання дев'яти іспитів і кваліфікаційного іспиту, або тільки кваліфікаційного іспиту за наявності відповідного стажу.

Теоретичні іспити кандидатами в аудитори складаються у довільному порядку (з урахуванням зарахування теоретичних знань). Іспит «Управління ефективністю діяльності» є одним з теоретичних іспитів.

7. МЕТА ПРОГРАМИ ІСПИТУ «УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ»

Програма іспиту «Управління ефективністю діяльності» спрямована на допомогу під час планування підготовки до складання іспиту «Управління ефективністю діяльності» та надання детальної інформації щодо обсягу знань і навичок, який може бути оцінено під час складання іспиту.

8. ОСНОВНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ

Для успішного складання іспиту «Управління ефективністю діяльності» кандидати в аудитори повинні:

- А. Ідентифікувати та обговорювати управлінські інформаційні системи, використання та контроль інформації, великих даних та аналітики даних для управління та вимірювання ефективності діяльності
- Б. Пояснювати та застосовувати методи обліку витрат, калькулювання собівартості і управлінського обліку
- В. Обирати та належним чином застосовувати методи прийняття управлінських рішень з метою сприяння ефективному та результативному використанню обмежених бізнес-ресурсів, оцінюючи ризики та невизначеність, притаманні бізнесу, та контролюючи ці ризики
- Г. Визначати та застосовувати відповідні методи бюджетування, в тому числі кількісні методи, методи планування та контролю, а також використовувати системи стандартних калькуляцій для вимірювання та контролю ефективності бізнесу та визначення коригувальних дій
- Ґ. Оцінювати результати діяльності приватних підприємств, державних і неприбуткових організацій як з фінансової, так і з нефінансової точок зору, усвідомлюючи проблеми контролю над бізнесом та важливість врахування сталого розвитку та зовнішніх аспектів
- Д. Демонструвати необхідні технологічні навички з управління ефективністю

9. АКТУАЛЬНІСТЬ ПРОГРАМИ ІСПИТУ «УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ»

Ця програма затверджена з метою підготовки кандидатів до іспиту «Управління ефективністю діяльності» під час атестації аудиторів, починаючи з 2025 року, і містить сучасні вимоги до компетентностей аудитора в Україні за відповідним напрямом.

10. ФОРМА ТА ТРИВАЛІСТЬ ІСПИТУ «УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ»

Іспит «Управління ефективністю діяльності» поєднує тестові питання і вирішення ситуаційних завдань, які потребують комплексного застосування знань і навичок з управління ефективністю.

Іспит «Управління ефективністю діяльності» складається державною мовою у паперовій формі та триває три години. Перед початком іспиту кандидатам надається 15 хвилин для ознайомлення з інструкціями щодо проведення іспиту та екзаменаційним завданням.

Кандидати в аудитори повинні переконатися, що вся інформація та вимоги до іспиту належним чином прочитані та зрозумілі. Протягом часу, відведеного для складання іспиту, кандидати в аудитори не обмежені у черговості виконання завдань.

Складання іспиту «Управління ефективністю діяльності» не потребує застосування заздалегідь підготовленої інформації або інструментів. Усі необхідні матеріали, пов'язані з іспитом, включаючи додаткову інформацію, доступні кандидатам в рамках іспиту.

Іспит містить як обчислювальні, так і дискусивні елементи. У деяких питаннях використовується підхід сценарію.

Іспит «Управління ефективністю діяльності» містить дві частини А і Б, обов'язкові для виконання.

Частина А містить 15 тестових запитань, кожне з яких оцінюється у 2 бали. Усього 30 балів.

Частина Б складається з ситуаційних завдань, які у свою чергу включають:

- три ситуаційних завдання, до кожного з яких надається по п'ять тестових запитань, які оцінюються по 2 бали. Усього 30 балів.
- два ситуаційних завдання, які передбачають розгорнуту письмову і / або розрахункову відповідь з максимальною оцінкою по 20 балів. Усього 40 балів.

Усі тести і завдання можуть охоплювати будь-які розділи програми іспиту «Управління ефективністю діяльності».

Загальна оцінка іспиту «Управління ефективністю діяльності» становить 100 балів. Мінімальна кількість балів, яка забезпечує успішне складання іспиту «Управління ефективністю діяльності», становить 50 балів.

11. ЗАГАЛЬНА ПРОГРАМА ІСПИТУ «УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ»

А. Управлінські інформаційні системи та аналітика даних

1. Управлінські інформаційні системи
2. Використання та контроль інформації
3. Великі дані та аналітика даних

Б. Спеціалізовані методи обліку витрат та управлінського обліку

1. Калькулювання витрат за видами діяльності (ABC)
2. Цільове калькулювання собівартості
3. Облік витрат життєвого циклу
4. Ланцюжок створення вартості – загальне управління якістю
5. Облік пропускнуої здатності

6. Облік екологічних витрат і факторів сталого розвитку

В. Методи прийняття управлінських рішень

1. Аналіз релевантних витрат
2. Аналіз «витрати-обсяг-прибуток» (CVP-аналіз)
3. Лімітуючі (обмежуючі) чинники
4. Рішення в області ціноутворення
5. Рішення «придбати або виробляти», а також інші короткострокові рішення
6. Прийняття рішень в умовах невизначеності і ризику

Г. Бюджетування та контроль

1. Системи бюджетування та види бюджетів
2. Аналітичні прийоми в бюджетуванні та прогнозуванні
3. Нормативний метод обліку витрат
4. Відхилення за номенклатурою матеріалів і виходом продукції
5. Відхилення за асортиментом реалізації та кількістю проданої продукції
6. Планові та операційні відхилення
7. Аналіз ефективності з використанням оцінки відхилень

Г. Оцінка та контроль ефективності бізнесу

1. Аналіз показників ефективності в приватному секторі, державному секторі та неприбуткових організаціях
2. Діяльність підрозділів і трансфертне ціноутворення
3. Особливості аналізу ефективності в неприбуткових організаціях і державному секторі

Д. Професійні та технологічні навички

1. Використання комп'ютерних технологій для ефективного доступу до інформації та роботи з нею
2. Навички використання ІТ-технологій, комп'ютерних методів і відповідних інструментів, необхідних на робочому місці аудитора
3. Ефективне представлення даних та інформації з використанням відповідних інструментів

12. ДЕТАЛІЗОВАНА ПРОГРАМА ІСПИТУ «УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ»

Деталізований перелік питань, які є наповненням програми іспиту «Управління ефективністю діяльності», викладено для ознайомлення кандидатів в аудитори з обсягом знань і навиків, які повинен мати кандидат в аудитори для його складання.

А. Управлінські інформаційні системи та аналітика даних

1. Управлінські інформаційні системи
 - 1.1. Пояснення ролі інформації та інформаційних систем в підприємствах. [2]
 - 1.2. Опис витрат на інформаційні системи і вигід від них. [2]
 - 1.3. Пояснення використання інтернет-технологій, Інтранету, безпроводних технологій і мереж в управлінні. [2]

1.4. Визначення вимог до бухгалтерської інформації та опис різних типів інформаційних систем, що використовуються для стратегічного планування, управлінського контролю, оперативного контролю та прийняття рішень. [2]

1.5. Визначення та обговорення основних характеристик систем обробки транзакцій; управлінських інформаційних систем; систем планування ресурсів підприємства та систем управління взаємовідносинами з клієнтами. [2]

2. Використання та контроль інформації

2.1. Демонстрація того, як основні джерела управлінської інформації можуть бути використані для цілей контролю. [2]

2.2. Обговорення основних засобів контролю, необхідних для створення та розповсюдження внутрішньої інформації. [2]

2.3. Обговорення засобів контролю та процедур, які можуть бути необхідними для забезпечення безпеки конфіденційної інформації, що не призначена для зовнішнього використання. [2]

2.4. Обговорення важливості візуалізації даних для представлення управлінської інформації. [2]

3. Великі дані та аналітика даних

3.1. Опис характеристик Big Data (обсяг, швидкість, різноманітність, достовірність і цінність). [2]

3.2. Пояснення призначення піраміди великих даних (дані, інформація, знання, мудрість). [2]

3.3. Пояснення використання і переваг Big Data («великих даних»), інтелектуального аналізу даних, аналітики даних, зокрема прогнозної аналітики, для планування, розрахунку витрат, прийняття рішень і управління ефективністю. [2]

3.4. Пояснення проблем і ризиків впровадження та використання Big Data і аналізу даних на підприємствах. [2]

Б. Спеціалізовані методи обліку витрат та управлінського обліку

1. Калькулювання витрат за видами діяльності (ABC)

1.1. Визначення доцільних факторів витрат за методом ABC-калькулювання. [1]

1.2. Розрахунок витрат на кожний фактор та на одиницю продукції за допомогою методу ABC. [2].

1.3. Порівняння калькулювання за видами діяльності (ABC) та традиційних методів поглинання накладних витрат на основі виробничих одиниць, робочих годин або машино-годин. [2]

2. Цільове калькулювання собівартості

2.1. Визначення цільової собівартості у виробничій сфері і в сфері послуг. [2]

2.2. Пояснення складнощів, які пов'язані з цільовим управлінням собівартістю в сфері послуг. [2]

2.3. Надання пропозицій щодо усунення розриву між цільовими і фактичними витратами. [2]

3. Облік витрат життєвого циклу

3.1. Виявлення витрат, які пов'язані з різними фазами життєвого циклу. [2]

3.2. Визначення витрат або прибутків життєвого циклу у виробничій сфері та сфері послуг. [2]

3.3. Визначення переваг обліку витрат життєвого циклу. [2]

4. Ланцюжок створення вартості – загальне управління якістю

4.1. Пояснення змісту безперервного удосконалення і методу «кайзен костинг» в управлінні. [2]

4.2. Опис змісту і порядку виконання функціонально-вартісного аналізу. [2]

4.3. Пояснення ланцюжка створення вартості. [2]

- 4.4. Пояснення системи загального управління якістю (TQM). [2]
- 4.5. Розрахунок витрат, пов'язаних з управлінням якістю. [2]
- 5. Облік пропускнуої здатності
 - 5.1. Обговорення та застосування теорії обмежень. [2]
 - 5.2. Розрахунок та інтерпретація коефіцієнту обліку пропускнуої здатності (TPAR). [2]
 - 5.3. Надання пропозицій щодо способів підвищення коефіцієнту TPAR. [2]
 - 5.4. Застосування методу обліку пропускнуої здатності при рішенні завдань, пов'язаних з прийняттям рішень за асортиментним рядом. [2]
- 6. Облік екологічних витрат і факторів сталого розвитку
 - 6.1. Опис складу і класифікація екологічних витрат. [1]
 - 6.2. Пояснення проблем, з якими стикаються підприємства при управлінні екологічними витратами [2]
 - 6.3. Опис різних методів, які можуть застосовуватися підприємством для обліку екологічних витрат. [2]
 - 6.4. Обговорення проблем, з якими стикаються підприємства при обліку факторів навколишнього середовища та сталого розвитку. [1]
 - 6.5. Обговорення ролі управлінського бухгалтера у підтримці бізнесу в цілях сталого розвитку. [1]

В. Методи прийняття управлінських рішень

- 1. Аналіз релевантних витрат
 - 1.1. Пояснення концепції релевантних витрат. [1]
 - 1.2. Виявлення і розрахунок релевантних витрат для конкретних ситуацій прийняття рішень на підставі наявних даних. [2]
 - 1.3. Пояснення і застосування концепції альтернативних витрат. [2]
- 2. Аналіз «витрати-обсяг-прибуток» (CVP-аналіз)
 - 2.1. Пояснення сутності CVP-аналізу (аналізу взаємозв'язку витрат, обсягу реалізації і прибутку). [1]
 - 2.2. Розрахунок і інтерпретація точки беззбитковості і запасу міцності. [2]
 - 2.3. Розрахунок частки маржинального прибутку в виручці (коефіцієнту C/S) для окремих продуктів і для асортиментного ряду, і демонстрація розуміння застосування цього показника. [2]
 - 2.4. Розрахунок цільового прибутку або виручки для окремих продуктів і для асортиментного ряду. [2]
 - 2.5. Інтерпретація графіків беззбитковості і графіків «прибуток/обсяг продажів», інтерпретація інформації, поданої на графіках, у тому числі для асортиментного ряду. [2]
 - 2.6. Пояснення обмежень застосування CVP-аналізу при плануванні і прийнятті рішень. [2]
- 3. Лімітуючі (обмежуючі) чинники
 - 3.1. Виявлення лімітуючих чинників при наявності критичних ресурсів і вибір доцільних технік. [2]
 - 3.2. Визначення оптимального виробничого плану в ситуації, коли є один лімітуючий чинник, у тому числі в контексті рішень «придбати або виробляти». [2]
 - 3.3. Формулювання і вирішення завдань, що стосуються декількох критичних ресурсів з використанням графіків лінійного програмування і систем рівнянь. [2]

3.4. Пояснення і розрахунок тіньових цін (подвійних цін) і обговорення їх значення для прийняття рішень і управління ефективністю бізнесу. [2]

3.5. Розрахунок надлишкових ресурсів і пояснення їх значення з точки зору прийняття рішень й управління ефективністю (без використання симплекс-методу та визначення чутливості до зміни цільових функцій). [2]

4. Рішення в області ціноутворення

4.1. Пояснення факторів, що впливають на встановлення ціни на товар або послуги. [2]

4.2. Розрахунок і пояснення еластичності попиту за ціною. [2]

4.3. Виведення лінійного рівняння попиту і його використання. Виведення рівняння функції сукупних витрат (з урахуванням оптових знижок). [2]

4.4. Розрахунок оптимальної ціни і обсягу реалізації, при яких граничні витрати будуть дорівнювати граничному доходу. [2]

4.5. Оцінка рішення про збільшення обсягу виробництва та продажів з урахуванням прирістних витрат, прирістної виручки й інших чинників. [3]

4.6. Визначення співвідношення цін та обсягу випуску, який максимізує прибуток, з використанням підходу до ціноутворення на підставі попиту (як табличним, так і алгебраїчним методом). [2]

4.7. Пояснення різних стратегій ціноутворення, у тому числі:

i) Всі методи ціноутворення на основі «витрати плюс»;

ii) Ціноутворення за методом «зняття вершків з ринку»;

iii) Стратегія ціни проникнення на ринок;

iv) Ціноутворення з урахуванням комплементарного продукту;

v) Ціноутворення за продуктовою лінією;

vi) Надання оптових знижок;

vii) Дискримінаційне ціноутворення;

viii) Ціноутворення на базі релевантних витрат. [2]

4.8. Розрахунок ціни за заданою стратегією з використанням методу «витрати плюс» і на підставі релевантних витрат. [2]

5. Рішення «придбати або виробляти», а також інші короткострокові рішення

5.1. Пояснення проблем, що пов'язані з рішенням «придбати або виробляти» і аутсорсингом. [2]

5.2. Розрахунок і порівняння витрат на виробництво і закупівлю. [2]

5.3. Порівняння витрат при виконанні завдань власними силами та при їх передачі на аутсорсинг, і розгляд інших проблем, які пов'язані з такими рішеннями. [2]

5.4. Застосування принципу обліку релевантних витрат в ситуаціях припинення виробництва, укладання разових договорів і подальшої обробки спільних продуктів. [2]

6. Прийняття рішень в умовах невизначеності і ризику

6.1. Надання пропозицій щодо методів дослідження, які можуть знизити рівень невизначеності (наприклад, метод фокус-груп, дослідження ринку). [2]

6.2. Пояснення використання імітаційного моделювання, методів очікуваного значення і аналізу чутливості. [3]

6.3. Застосування методу очікуваного значення і аналізу чутливості при прийнятті рішень. [3]

- 6.4. Застосування методів максімакс, максімін і мінімакс при прийнятті рішень, включаючи таблиці результатів. [3]
- 6.5. Інтерпретація дерева рішень і використання його для рішення завдань, пов'язаних з багатоетапним прийняттям рішень. [3]
- 6.6. Розрахунок вартості досконалої та недосконалої інформації. [3]

Г. Бюджетування та контроль

1. Системи бюджетування та види бюджетів

- 1.1. Пояснення ролі та місця систем бюджетування в ієрархії управління діяльністю. [1]
- 1.2. Вибір і пояснення систем бюджетування, які підходять для підприємства, в тому числі: бюджетування «зверху донизу», «знизу догори», змінне бюджетування, бюджетування «з нуля», бюджетування за видами діяльності, прирістне бюджетування і попереджуючий контроль. [2]
- 1.3. Опис інформації, яка використовується в системах бюджетування, та джерел необхідної інформації. [2]
- 1.4. Визначення переваг різних видів бюджетів (у тому числі фіксованого і гнучкого бюджетів, бюджету «з нуля», бюджетування за видами діяльності, прирістного бюджетування, змінного бюджетування, бюджетування «зверху донизу» і «знизу вверх», зведеного бюджету і функціонального бюджету) та пов'язаних з ними проблем. [3]
- 1.5. Підготовка гнучких бюджетів, змінних бюджетів і бюджетів за видами діяльності. [2]
- 1.6. Пояснення моделі безбюджетного управління, в тому числі опис вигід і проблем, які можуть виникнути при використанні підприємством такої моделі. [3]
- 1.7. Пояснення проблем, які пов'язані з установленням рівня складності бюджету. [3]
- 1.8. Пояснення переваг і труднощів, пов'язаних з участю співробітників підприємства в узгодженні цільових показників. [3]
- 1.9. Пояснення труднощів, які пов'язані з переходом на іншу бюджетну систему або вид бюджету. [3]
- 1.10. Пояснення того, як враховувати невизначеності під час підготовки бюджетів. [3]
- 1.11. Обговорення питань етики та сталого розвитку при встановленні бюджетів. [2]

2. Аналітичні прийоми в бюджетуванні та прогнозуванні

- 2.1. Аналіз постійних і змінних витрат у складі сукупних витрат з використанням мінімаксного методу. [2]
- 2.2. Пояснення та застосування методів аналізу, включаючи кореляцію, регресію та часові ряди. [3]
- 2.3. Оцінка коефіцієнту кривої навчання та ефекту навчання. [2]
- 2.4. Застосування кривих навчання при рішенні завдань, що пов'язані з бюджетуванням, включаючи розрахунки для стабільного стану. [2]
- 2.5. Обговорення переваг та обмежень кореляції, регресії та часових рядів, а також обмежень застосування кривої навчання. [3]
- 2.6. Аналіз чутливості під час бюджетування. [3]

3. Нормативний метод обліку витрат

- 3.1. Пояснення використання нормативних витрат. [1]
- 3.2. Опис методів, які використовуються для розрахунку нормативних витрат, і обговорення різних можливих видів витрат. [2]

- 3.3. Пояснення та ілюстрація значущості гнучкого бюджету з точки зору управління ефективністю бізнесу. [2]
- 3.4. Пояснення та застосування принципу контрольованості в управлінні ефективністю бізнесу. [2]
4. Відхилення за номенклатурою матеріалів і виходом продукції
- 4.1. Розрахунок, пояснення та виявлення причин відхилень за номенклатурою матеріалів і виходом продукції. [2]
- 4.2. Пояснення проблем, що пов'язані зі зміною номенклатури матеріалів, наприклад, проблем, що стосуються витрат, якості та оцінки ефективності. [2]
- 4.3. Виявлення та пояснення взаємозв'язку між відхиленням витрат на матеріали за обсягом використання та відхиленнями за номенклатурою матеріалів і виходом продукції. [2]
- 4.4. Надання пропозицій щодо альтернативних методів контролю виробничих процесів і надання аргументів щодо їх використання. [2]
5. Відхилення за асортиментом реалізації та кількістю проданої продукції
- 5.1. Розрахунок, пояснення та виявлення причин відхилень за асортиментом реалізації та кількістю проданої продукції. [2]
- 5.2. Виявлення та пояснення взаємозв'язку між відхиленням за обсягом продажів і відхиленнями за асортиментом реалізації та кількістю проданої продукції. [2]
6. Планові та операційні відхилення
- 6.1. Розрахунок переглянутого бюджету. [2]
- 6.2. Виявлення та пояснення чинників, які можуть або не можуть бути підставою для перегляду вихідного бюджету. [2]
- 6.3. Розрахунок, визначення причин і пояснення планових і операційних відхилень за:
- i) обсягом продажу, у тому числі за обсягом і часткою ринку;
 - ii) матеріалами;
 - iii) трудовитратами, включаючи ефект кривої навчання. [2]
- 6.4. Пояснення та обговорення проблем маніпулювання при перегляді бюджетів. [3]
7. Аналіз ефективності з використанням оцінки відхилень
- 7.1. Аналіз і оцінка ефективності роботи в попередні періоди з використанням аналізу відхилень. [3]
- 7.2. Використання аналізу відхилень для визначення шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства в майбутньому. [3]
- 7.3. Виявлення чинників, що впливають на поведінку співробітників. [2]
- 7.4. Пояснення впливу відхилень на мотивацію та дії працівників. [3]
- 7.5. Опис деструктивного характеру деяких відхилень при використанні в сучасному бізнес-середовищі (системи «точно в строк» та загального управління якістю - TQM). [3]
- 7.6. Пояснення поведінкових проблем, що пов'язані з використанням стандартних витрат в умовах швидко мінливого середовища. [3]

Г. Оцінка та контроль ефективності бізнесу

1. Аналіз показників ефективності в приватному секторі, державному секторі та неприбуткових організаціях

- 1.1. Опис, розрахунок і інтерпретація фінансових показників ефективності, у тому числі рентабельності (прибутковості), ліквідності, ефективності використання капіталу. [3]
- 1.2. Опис, розрахунок і інтерпретація нефінансових показників ефективності. [3]
- 1.3. Аналіз показників ефективності за попередні періоди та надання пропозицій щодо способів підвищення фінансової і нефінансової ефективності. [3]
- 1.4. Пояснення причин використання політики отримання короткострокових вигід і маніпулювання фінансовими показниками. [3]
- 1.5. Обговорення проблем, з якими стикаються підприємства, віддаючи перевагу короткостроковій фінансовій вигоді над довгостроковою стабільністю. [2]
- 1.6. Пояснення та інтерпретація збалансованої системи показників і Моделі будівельних блоків, запропонованої Фітцджеральдом і Муном. [3]
- 1.7. Пояснення труднощів, які пов'язані з установленням якісних цільових показників. [3]
- 1.8. Пояснення необхідності врахування зовнішніх чинників в управлінні ефективністю, включаючи зацікавлених сторін, ринкові умови та надбавки для конкурентів. [2]
- 1.9. Пояснення ефективності у світлі врахування умов сталого розвитку. [2]
2. Діяльність підрозділів і трансфертне ціноутворення
 - 2.1. Пояснення особливостей оцінки діяльності різних видів центрів відповідальності – центрів витрат, центрів доходів, центрів прибутку та центрів інвестицій. [1]
 - 2.2. Пояснення підходів до формування звітності результатів діяльності центрів відповідальності. [2]
 - 2.3. Пояснення мети й загальних правил трансфертного ціноутворення. [2]
 - 2.4. Пояснення й ілюстрація формування трансфертної ціни на базі змінних витрат, повних витрат і ринкових цін. [3]
 - 2.5. Пояснення того, як трансфертні ціни можуть здійснювати вплив на оцінку результатів діяльності відокремлених підрозділів і прийняття рішень. [3]
 - 2.6. Пояснення суті та розрахунок показників рентабельності інвестицій (ROI) і залишкового доходу (RI), обговорення недоліків цих показників. [3]
 - 2.7. Здійснення порівняння результатів діяльності відокремлених підрозділів і розкриття пов'язаних з цим проблем. [3]
3. Особливості аналізу ефективності в неприбуткових організаціях і державному секторі
 - 3.1. Обговорення проблем, що пов'язані з наявністю цілей в області управління ефективністю, які не піддаються кількісному виміру. [3]
 - 3.2. Обговорення проблем, які пов'язані з тим, що в некомерційних організаціях й організаціях державного сектору водночас існують ряд різних цілей. [3]
 - 3.3. Пояснення можливих способів оцінки ефективності організацій в публічному секторі. [3]
 - 3.4. Пояснення співвідношення ціни та якості як цілі публічного сектору та того, як його можна досягти й використати для оцінки ефективності. [3]

Д. Професійні та технологічні навички

1. Використання комп'ютерних технологій для ефективного доступу до інформації та роботи з нею. [2]
2. Навички використання ІТ-технологій, комп'ютерних методів і відповідних інструментів, необхідних на робочому місці аудитора. [2]
3. Ефективне представлення даних та інформації з використанням відповідних інструментів. [2]

13. ПЕРЕЛІК ЗМІН

Ця програма іспиту «Управління ефективністю діяльності» є переглянутою та містить зміни, пов'язані з уточненням окремих формулювань питань для полегшення їх сприйняття.