

Przykładowe zestawy egzaminacyjne ilustrują stopień złożoności zadań i pytań testowych. Wskazane w zadaniach rozwiązania są rozwiązaniami wyłącznie ramowymi. Rozwiązania – co do zasady – powinny uwzględniać założenia podane w zadaniu, jednak mogą być one przez kandydata dookreślone lub skomentowane, jeśli uzna taką potrzebę.

Na dzień egzaminu obowiązujący jest zakres wiedzy aktualnej, odpowiadającej zagadnieniom wyspecyfikowanym dla danego egzaminu w obowiązującej uchwale Krajowej Rady Biegłych Rewidentów. Przygotowując się do egzaminów, publikowane zadania należy więc wykorzystywać odpowiednio, pamiętając jednocześnie o tym, że nie wyczerpują one bogatej literatury przedmiotu.

## ROZWIĄZANIA WZORCOWE

### Blok tematyczny I

#### PYTANIA TESTOWE

- „Koszt” jest pojęciem:
  - szerszym niż pojęcie wydatku,
  - węższym niż pojęcie wydatku,**
  - równoważnym z pojęciem wydatku.
- Proszę uzupełnić zdanie: „Koszt wynagrodzeń pracowników bezpośrednio-produkcyjnych zostanie zakwalifikowany w rachunku kosztów pełnych do [1], natomiast w rachunku kosztów zmiennych do [2].”
  - [1] koszty ogólnego zarządu, [2] koszty stałe,
  - [1] pośrednie koszty produkcji, [2] koszty stałe,
  - [1] bezpośrednie koszty produkcji, [2] koszty zmienne.**
- Dla menadżera największe znaczenie mają informacje o kosztach:
  - rzeczywistych,
  - normalnych,
  - planowanych.**
- Równocześnie z opracowaniem koncepcji *direct costing* w USA powstał w obszarze niemieckojęzycznym jej odpowiednik :
  - rachunek kosztów bezpośrednich,
  - rachunek kosztów krańcowych,**
  - rachunek kosztów procesów.
- W przedsiębiorstwach handlowych najistotniejszą kategorią kosztów podstawowej działalności operacyjnej jest:
  - amortyzacja,
  - wartość sprzedanych towarów,**
  - wartość sprzedanych materiałów.
- Które z poniżej wymienionych kosztów nie powinny wchodzić w skład kosztów produkcji w przedsiębiorstwie produkującym krzesła drewniane:
  - klej do drewna,
  - ubezpieczenie społeczne kontrolera jakości produkcji,
  - wynagrodzenia kierownika działu sprzedaży.**
- W której z poniższych metod rozchodu zapasów koszty produkcji nie zakończonej poprzedniego okresu są włączane do kosztów bieżącego okresu?
  - FIFO,
  - LIFO,
  - średnia ważona.**
- W rachunku kosztów, który służy przygotowaniu sprawozdania finansowego wyodrębnia się :
  - koszty zaopatrzenia, koszty produkcji, koszty sprzedaży,**
  - koszty projektowania, koszty wytwarzania, koszty posprzedażne,
  - koszty fazy wstępnej, koszty fazy wytwarzania, koszty fazy końcowej.

## 7 Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza

---

9. W rachunku kosztów wykorzystywanym przy podejmowaniu decyzji krótkookresowych wyodrębnia się :
- koszty zaopatrzenia, koszty produkcji, koszty sprzedaży,
  - koszty stałe i zmienne.**
  - koszty fazy wstępnej, koszty fazy wytwarzania, koszty fazy końcowej.
10. Koszty funkcjonowania działu marketingu w firmie produkcyjnej powinny być ujęte w rachunku zysków i strat w wersji kalkulacyjnej w grupie:
- kosztów ogólnego zarządu,
  - kosztów sprzedaży.**
  - kosztów wytworzenia sprzedanych produktów.
11. Zgodnie z ustawą o rachunkowości, koszty pośrednie związane z wytworzeniem produktów mogą być doliczone do kosztów bezpośrednich niezależnie od poziomu wykorzystania zdolności produkcyjnych:
- w tych jednostkach gospodarczych, które wytwarzają produkty jednorodne,
  - w tych jednostkach gospodarczych, których roczne sprawozdanie finansowe nie podlega obowiązkowi badania i ogłaszania.**
  - w tych jednostkach, które wybrały sporządzanie rachunku zysków i strat w wersji porównawczej.
12. W przedsiębiorstwie A złożono zamówienie na dostawę materiałów bezpośrednich i wpłacono zaliczkę w 100% wartości zamówienia w lipcu. W sierpniu miała miejsce dostawa tych materiałów. Całość materiałów zużyta została do produkcji we wrześniu. Wszystkie wyroby gotowe, do wyprodukowania których zużyto materiały, zostały sprzedane w październiku. W którym miesiącu wartość materiałów wykazana została w rachunku zysków i strat sporządzonym w wariantcie kalkulacyjnym?
- sierpniu,
  - wrześniu,
  - październiku.**
13. Przedsiębiorstwo kalkuluje koszty produktów według formuły:koszty materiałów bezpośrednich + całkowite koszty działań produkcyjnych skalkulowanych według rachunku kosztów działań (ABC). Tak skalkulowany koszt jest:
- kosztem zmiennym,
  - kosztem docelowym,
  - kosztem pełnym.**
14. Która z niżej wymienionych jednostek będzie prawdopodobnie stosowała kalkulację podziałową raczej niż kalkulację doliczeniową?
- przedsiębiorstwo budowlane,
  - firma świadcząca usługi architektoniczne,
  - wytwórnia kwasu siarkowego.**
15. Stała, jednokierunkowa kolejność rozliczania świadczeń komórek produkcji pomocniczej, rozpoczynająca się najlepiej od tego wydziału produkcji pomocniczej, który nie pobiera w ogóle (lub pobiera najmniej) świadczeń od innych wydziałów pomocniczych charakteryzuje metodę:
- bezpośrednią,
  - kolejnych przybliżeń,
  - stopniową (sekwencyjną).**

16. Stosując metodę stawek planowanych do rozliczania świadczeń produkcji pomocniczej należy następująco podejść do wyceny wzajemnych świadczeń:
- wszystkie wzajemne świadczenia wycenić po jednostkowych planowanych kosztach świadczeń,**
  - pomiąć wzajemne świadczenia między komórkami produkcji pomocniczej, natomiast pozostałe świadczenia rozliczyć na ich odbiorców a ewentualne odchylenia między kosztami planowanymi a rzeczywistymi potraktować jako koszty ogólnego zarządu,
  - wszystkie rzeczywiste świadczenia (wzajemne i pozostałe) wycenić po stawkach planowanych, a odchylenia między planowanymi a rzeczywistymi kosztami świadczeń uwzględnić w kosztach ogólnoprodukcyjnych.
17. Tradycyjnie zdefiniowany sprawozdawczy rachunek kosztów odzwierciedla:
- funkcjonalną strukturę organizacyjną,**
  - procesową strukturę organizacyjną,
  - organizację sieciową.
18. Finalnymi obiektami kalkulacji kosztów w sprawozdawczym rachunku kosztów są:
- produkty (wyroby, usługi), półprodukty, produkty w toku,**
  - klienci,
  - obszary działalności (działalność operacyjna, inwestycyjna, finansowa).
19. Rachunek kosztów standardowych opiera się na normach, które mogą być ustalane na różnych poziomach napięcia. Z uwagi na to kryterium wyróżnia się trzy podstawowe typy standardów (norm):
- idealne, normalne, bieżąco osiągalne,**
  - bazowe, teoretyczne, praktyczne,
  - krótkoterminowe, średnioterminowe, długoterminowe.
20. Koszty postulowane, którym wstępnie przyznano znaczenie kosztów indywidualnie niezbędnych w rozumieniu zasad racjonalnego gospodarowania, oraz możliwych do osiągnięcia występują w:
- rachunku ex post,
  - rachunku ex ante,**
  - rachunku in tempora.

### ZADANIA SYTUACYJNE

#### Zadanie sytuacyjne 1 (za 20 punktów)

##### Założenia

Firma produkuje masowo jeden asortyment produktów. W bieżącym miesiącu na koncie „Produkcja podstawowa” zarejestrowano następujące koszty:

|                                 |                  |
|---------------------------------|------------------|
| Koszty materiałów bezpośrednich | 39.000 zł        |
| Płace bezpośrednie              | 15.000 zł        |
| Koszty pośrednie produkcji      | 24.000 zł        |
| <b>Razem</b>                    | <b>78.000 zł</b> |

Dane ilościowe o produkcji:

- na początek okresu nie występowała produkcja niezakończona,
- w bieżącym miesiącu wyprodukowano i sprzedano 80 szt. wyrobów gotowych, po cenie sprzedaży netto 1200 zł/szt.
- remanent końcowy robót w toku stanowiło 50 szt.
- materiały bezpośrednie są wydawane do zużycia w całości z chwilą rozpoczęcia procesu produkcji,
- produkcja niezakończona na koniec okresu jest wyceniana w wysokości kosztów bezpośrednich produkcji.
- stopień zaawansowania produktów niezakończonych określono na 40%.

##### Dyspozycje

1. Sporządzić rachunek zysków i strat w wariantcie kalkulacyjnym do poziomu wyniku brutto ze sprzedaży. **(16 pkt)**
2. Ustalić wartość produkcji niezakończoną na koniec okresu. **(4 pkt)**

*Uwaga ! Odpowiedzi bez załączonych obliczeń nie będą brane pod uwagę.*

#### **Rozwiązanie wzorcowe:**

##### **Ad 1.**

Koszty materiałów bezpośrednich 39.000 zł/( 80 szt. wyr. got. + 50 szt. produktów. niezak., które z punktu widzenia materiałów są zrobione w 100%) = 39.000 zł/ 130 jedn. ekwiwalentnych = 300 zł/jedn. ekwiwal.

Koszty płac bezpośrednich 15.000 zł należy rozliczyć na wyroby gotowe i produkty niezakończone uwzględniając ich stopień zaawansowania  
15.000 zł/ 80 szt wyr. got + ( 50 szt. produktów. niezak., które z punktu widzenia płac bezpośrednich są zrobione w 40%) = 15.000 zł/ 100 jedn. ekwiwal. = 150 zł/ jedn. ekwiwal.

Koszty pośrednie produkcji 24.000 zł należy rozliczyć wyłącznie na wyroby gotowe, gdyż jednostka stosuje uproszczoną wycenę produktów w toku produkcji ( po kosztach bezpośrednich produkcji)  
24.000 zł/ 80 szt wyr. got. = 300 zł/szt.

## 7 Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza

---

Jednostkowy koszt wytworzenia wyrobu gotowego = k.mat. bezp. 300 zł + k. płac bezp. 150 zł + k. pośrednie prod. 300 zł = 750 zł/szt.

| <b>Rachunek zysków i strat (fragment) wariant kalkulacyjny</b> | <b>w zł.</b>  |
|--|---------------|
| Przychody netto ze sprzedaży produktów 80 szt. x 1.200zł/szt.  | 96.000        |
| Koszty wytworzenia sprzedanych produktów 80 szt. x 750zł/szt.  | 60.000        |
| Wynik brutto ze sprzedaży                                      | <b>36.000</b> |

### Ad 2. Wycena produkcji niezakończonych na koniec okresu

Koszty produkcji przypadające na jeden produkt niezakończony =  
k. mat. bezp. 300 zł + k. płac bezp. (40% x 150 zł) = 360 zł

### Bilans (fragment)

|  |           |
|--|-----------|
| Wartość produkcji niezakończonych 50 jedn. x 360 zł /jedn. | 18.000 zł |
|--|-----------|

## 7 Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza

### Zadanie sytuacyjne 2

(za 20 punktów)

#### Założenia

W przedsiębiorstwie produkcyjno-handlowym SEMAX w układzie rodzajowym ujmowane są wszystkie koszty poniesione w danym okresie. Koszty dotyczące przyszłych okresów są przeksięgowywane do rozliczenia w czasie na konto RMC.

W I półroczu 20X1 roku zaewidencjonowano następujące koszty rodzajowe:

|                                    |          |
|------------------------------------|----------|
| Amortyzacja                        | 3.000 zł |
| Usługi obce                        | 2.000 zł |
| Wynagrodzenia                      | 8.000 zł |
| Ubezpiec. społ. i inne świadczenia | 3.000 zł |
| Zużycie mat. i energii             | 5.000 zł |
| Podatki i opłaty                   | 1.000 zł |
| Pozostałe koszty rodzajowe         | 500 zł   |

Ponadto wiadomo, że pozostałe przychody operacyjne wyniosły 2000 zł, pozostałe koszty operacyjne 200 zł, a koszty finansowe 650 zł.

Spółka sporządza rachunek zysków i strat w wariantcie porównawczym zgodnie z Ustawą o Rachunkowości. Informacje dotyczące sald początkowych i końcowych wybranych kont przedstawiały się następująco:

w zł

|   |             |            |
|---|-------------|------------|
| Towary według cen nabycia                       | Sp.) 20.000 | Sk.) 8.000 |
| Wyroby gotowe po kosztach wytworzenia           | Sp.) 14.000 | Sk.) 9.000 |
| Produkcja niezakończona po kosztach wytworzenia | Sp.) 2.000  | Sk.) 8.000 |
| Materiały według cen nabycia                    | Sp.) 5.600  | Sk.) 6.000 |
| Rozliczenia międzyokresowe czynne RMC           | Sp.) 3.300  | Sk.) 2.000 |
| Rozliczenia międzyokresowe bierne RMB           | Sp.) 4.000  | Sk.) 2.000 |

#### Dyspozycje

Sporządzić rachunek zysków i strat za I półroczu 20X1r. w wariantcie porównawczym do wyniku z działalności operacyjnej wiedząc, że w ramach zmiany stanu produktów przedsiębiorstwo uwzględnia koszty rozliczane w czasie i że przedsiębiorstwo sprzedało w analizowanym okresie:

- towary o wartości w cenach nabycia 12.000 zł i zrealizowało 8.000 zł marży brutto na ich sprzedaży i
- wyroby gotowe o wartości w cenach sprzedaży netto 40.000 zł.

**Rozwiązanie wzorcowe:****Rachunek zysków i strat wariant porównawczy****w zł.**

|   |               |               |
|---|---------------|---------------|
| <b>A. Przychody ze sprzedaży i zrównane z nimi</b>  | <b>61.700</b> | <b>10 pkt</b> |
| I. Przychody netto ze sprzedaży produktów   | 40.000        |               |
| II. Przychody netto ze sprzedaży towarów  | 20.000        |               |
| III. Zmiana stanu produktów (-5000 zł zmniejszenie stanu wyr. got.)+ 6000zł zwiększenie stanu pr. niezak.+ (-1300 zł zmniejszenie stanu RMC)+2000 zmniejsz. stanu RMB | 1.700         |               |
| <b>B. Koszty działalności operacyjnej</b>   | <b>34.500</b> | <b>10 pkt</b> |
| Amortyzacja   | 3000          |               |
| Usługi obce   | 2000          |               |
| Wynagrodzenia   | 8000          |               |
| Ubezpieczenia społ i inne świadczenia   | 3000          |               |
| Zużycie materiałów i energii  | 5000          |               |
| Podatki i opłaty  | 1000          |               |
| Pozostałe koszty według rodzaju   | 500           |               |
| Wartość sprzedanych towarów   | 12.000        |               |
| <b>C. Zysk/strata ze sprzedaży</b>  | <b>27.200</b> |               |
| <b>D. Pozostałe przychody operacyjne</b>  | <b>2000</b>   |               |
| <b>E. Pozostałe koszty operacyjne</b>   | <b>200</b>    |               |
| <b>F. Zysk/strata z działalności operacyjnej</b>  | <b>29.000</b> |               |



### Zadanie sytuacyjne 3 (za 20 punktów)

#### Założenia

Normalne zdolności produkcyjne w przedsiębiorstwie „R” wynoszą 16.000 m/h średniomiesięcznie. Na wyprodukowanie jednej latarki typu A potrzeba 4 m/h, na wyprodukowanie jednej latarki typu B 8 m/h. Stawki planowane kosztów pośrednich produkcji na jednostkę normalnych zdolności produkcyjnych przedstawiają się następująco:

|  |         |
|--|---------|
| Stawka planowanych zmiennych kosztów pośrednich produkcji na jednostkę normalnych zdolności produkcyjnych tj na 1 mh | 4 zł/mh |
| Stawka planowanych stałych kosztów pośrednich produkcji na jednostkę normalnych zdolności produkcyjnych tj na 1 mh   | 3 zł/mh |

W sierpniu ze względu na spadek rynkowego popytu wyprodukowano 1.500 szt. latarek typu A i 800 szt. latarek typu B. Rzeczywiste zmienne i stałe koszty pośrednie produkcji poniesione w sierpniu wyniosły odpowiednio 58.280 zł i 48.000 zł.

|   |             |           |
|---|-------------|-----------|
| Planowane i rzeczywiste koszty bezpośrednie produkcji na 1 szt. produktu<br>wyniosły: | Latarka A   | Latarka B |
| Planowane koszty materiałów bezpośrednich na szt.                                     | 4 zł/szt.   | 8 zł/szt. |
| Planowane koszty robocizny bezpośredniej na szt.                                      | 7,5 zł/szt. | 7 zł/szt. |

|   |           |           |
|---|-----------|-----------|
|   | Latarka A | Latarka B |
| Rzeczywiste koszty materiałów bezpośrednich na szt. | 5 zł/szt. | 7 zł/szt. |
| Rzeczywiste koszty robocizny bezpośredniej na szt.  | 6 zł/szt. | 6 zł/szt. |

#### Dyspozycje

1. Proszę obliczyć jednostkowy koszt wytworzenia każdego produktu w rachunku kosztów normalnych tj. koszt częściowo rzeczywisty, częściowo planowany. (8 pkt)
2. Proszę ustalić kwotę odchyień budżetowych zmiennych kosztów pośrednich w sierpniu i określić ich charakter (korzystne K, niekorzystne N). (4 pkt)
3. Proszę ustalić kwotę odchyień budżetowych stałych kosztów pośrednich w sierpniu i określić ich charakter (korzystne K, niekorzystne N). (4 pkt)
4. Proszę ustalić kwotę odchyień od kosztów stałych pośrednich z tytułu wykorzystania zdolności produkcyjnych w sierpniu i określić ich charakter (korzystne K, niekorzystne N). (4 pkt)

**Uwaga ! Odpowiedzi bez załączonych obliczeń nie będą oceniane.**

#### Rozwiązanie wzorcowe:

##### Ad 1.

|  |                    |
|--|--------------------|
| Latarka typu A   |                    |
| rzeczywiste koszty materiałów bezpośr.                                   | 5 zł/szt.          |
| rzeczywiste koszty robocizny bezpośr.                                    | 6 zł/szt.          |
| planowane zmienne koszty pośrednie produkcji (4 mh x 4 zł/mh)            | 16 zł/ szt.        |
| <u>planowane stałe koszty pośrednie produkcji (4 mh x 3 zł/mh)</u>       | <u>12 zł/ szt.</u> |
| jednostkowy częściowo rzeczywisty, częściowo planowany koszt wytworzenia | <b>39 zł/szt.</b>  |

## 7 Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza

|  |                   |
|--|-------------------|
| Latarka typu B   |                   |
| rzeczywiste koszty materiałów bezpośr.                                   | 7 zł/szt.         |
| rzeczywiste koszty robocizny bezpośr.                                    | 6 zł/szt.         |
| planowane zmienne koszty pośrednie produkcji (8 mh x 4 zł/mh)            | 32 zł/ szt.       |
| planowane stałe koszty pośrednie produkcji (8 mh x 3 zł/mh)              | 24 zł/ szt.       |
| jednostkowy częściowo rzeczywisty, częściowo planowany koszt wytworzenia | <b>69 zł/szt.</b> |

### Ad 2.

|   |
|---|
| odchylenia budżetowe zmiennych kosztów pośrednich w sierpniu:<br>pl. zmienne koszty pośrednie w sierpniu (dla wykonanej prod.tj budżet elastyczny) (4 zł/mh x 12.400mh) 49.600 zł<br>rzeczywiste zmienne koszty pośrednie w sierpniu 58.280 zł<br>odchylenie budżetowe = 49.600 - 58.280 = <b>8.680 zł niekorzystne (N)*</b><br>*Można je wyliczyć także na 1 mh = 8.680/12.400mh = 0,7 zł/mh (N) |
|---|

### Ad 3.

|  |
|--|
| odchylenia budżetowe stałych kosztów pośrednich w sierpniu:<br>pl. stałe k. pośrednie w sierpniu= 3 zł/mh x normalne zdolności 16.000mh = 48.000 zł<br>rzeczywiste stałe koszty pośrednie w sierpniu 48.000 zł<br>odchylenie budżetowe = 48.000-48.000 = <b>0 zł</b> |
|--|

### Ad 4.

|  |
|--|
| odchylenia od kosztów stałych pośrednich z tytułu wykorzystania zdolności produkcyjnych<br>niewykorzystane normalne zdolności prod. 3.600 mh x pl stawka stałych k.pośr.prod.<br>3zł/mh = <b>10.800 zł niekorzystne (N)*</b> |
|--|

### Zadanie sytuacyjne 4 (za 20 punktów)

#### Założenia

W przedsiębiorstwie stolarskim „Medes” postanowiono ocenić pracę tapicera przy produkcji sofy „Hela”. Standardową stawkę godzinową płac ustalono na poziomie 40 zł/godz. Na wykonanie pracy tapicera przewiduje się standardowo 2 godz./szt.. W tym czasie powinien wykonać 80 sof.

Rzeczywista stawka płac w badanym okresie wyniosła 42 zł/godz. Tapicer wykonał w badanym okresie pracę w 1,8 godz./szt. i wykonał 82 sofy.

#### Dyspozycje

Obliczyć następujące odchylenia dla kosztów płac bezpośrednich:

- 1) stawek płac,
- 2) wydajności tapicera,
- 3) całkowite odchylenie kosztów płacy tapicera.

Które z odchyleń są korzystne, a które niekorzystne?

**Uwaga ! Odpowiedzi bez załączonych obliczeń nie będą oceniane.**

### **Rozwiązanie wzorcowe:**

#### **Ad. 1 Odchylenie stawek płac (6pkt)**

$$OSP = (40 - 42) \times 1,8 \times 82 = -295,2 \text{ zł}$$

#### **Ad. 2 Odchylenie wydajności tapicera (6 pkt)**

$$OWT = (2 \times 82 - 1,8 \times 82) \times 40 = 16,4 \times 40 = 656 \text{ zł}$$

#### **Ad. 3 Całkowite odchylenie płac (8 pkt)**

$$COP = (82 \times 2 \times 40) - 42 \times 1,8 \times 82 = 360,8 \text{ zł}$$

Odchylenie stawek płac i odchylenie całkowite płac są korzystne. Pracownik okazał się bardziej wydajny.

### Blok tematyczny II

#### PYTANIA TESTOWE

1. Kaskadowanie Balanced Scorecard wiąże się z
  - a) koniecznością wyodrębnienia piątej perspektywy specyficznej dla danego przedsiębiorstwa,
  - b) podziałem mierników między poszczególne perspektywy,
  - c) **budową kart na niższych szczeblach w hierarchii zarządzania.**
2. Miernik ekonomicznej wartości dodanej (EVA) uwzględnia
  - a) wynik finansowy netto,
  - b) **koszty kapitału.**
  - c) wolne przepływy pieniężne.
3. Odchylenia między kosztami standardowymi a rzeczywistymi materiałów bezpośrednich składają się z odchyień
  - a) **zużycia i ceny,**
  - b) wydajności i stawki,
  - c) budżetowych i wydajności.
4. Przy wyborze na podstawie kryterium NPV z dwóch wykluczających się inwestycji A i B, dla których spełniony jest warunek  $NPV > 0$ , jeżeli NPV dla inwestycji A jest dwa razy większe niż dla B a łączny okres ich realizacji, eksploatacji i likwidacji nie jest taki sam, to:
  - a) należy wybrać inwestycję A pod warunkiem, że łączny okres realizacji, eksploatacji i likwidacji inwestycji A jest dwa razy krótszy niż B,
  - b) należy wybrać inwestycję A pod warunkiem, że łączny okres realizacji, eksploatacji i likwidacji inwestycji B jest dwa razy krótszy niż A,
  - c) **należy przeprowadzić dodatkowe obliczenia pozwalające np. na ustalenie rocznego ekwiwalentu wartości.**
5. Która z poniższych klasyfikacji jest hierarchią stosowaną w rachunku kosztów działań:
  - a) działania zwiększające wartość dla klienta, (2) działania nie zwiększające wartości dla klienta które muszą być wykonywane, (3) działania nie zwiększające wartości dla klienta, (4) działania zmniejszające wartość dla klienta,
  - b) **działania na poziomie jednostki produktu, (2) Działania na poziomie partii produktu, (3) Działania na poziomie asortymentu, (4) Działania na poziomie przedsiębiorstwa,**
  - c) działania transakcyjne, (2) działania czasowe, (3) działania intensywności.
6. Wartością rezydualną inwestycji jest:
  - a) **wartość rzeczowych aktywów trwałych w ostatnim roku objętym analiza przedsięwzięcia,**
  - b) wydatki związane z kosztami wytwarzania produktów uzyskanych w wyniku przedsięwzięcia,
  - c) nakłady na aktywa trwałe.
7. Budżetowa metoda zarządzania, to koncepcja:
  - a) **opierająca się na założeniu, że narzędziami efektywnego kierowania jednostką gospodarczą są dwa elementy tj. budżet i bieżąca kontrola wykonania zadań zawartych w budżecie,**
  - b) narzucająca obowiązek budżetowania nie tylko na poziomie makroekonomicznym (państwa), lecz także na poziomie mikro tj. w tych jednostkach gospodarczych, które mają obowiązek stosowania przepisów Ustawy o Rachunkowości,
  - c) zalecana szczególnie dla tych jednostek gospodarczych, w których występują skomplikowane procesy wytwórcze i jest duży udział kosztów pośrednich w strukturze kosztów działalności operacyjnej.

8. Badanie czy produkcja gotowa odpowiada przyjętym normom to przykład:
- kontroli,**
  - planowania,
  - budżetowania.
9. Czy przy planowaniu minimalnego pożądanego stanu środków pieniężnych w budżecie należy uwzględnić możliwości łatwego pozyskiwania zasobów pieniężnych z zewnątrz?
- tak, ma to wpływ na zmniejszenie minimalnego stanu,**
  - tak, ma to wpływ na zwiększenie minimalnego stanu,
  - nie, ponieważ w budżecie firma powinna planować samofinansowanie.
10. Metoda kolejnych podstawień stosowana do analizy czynników wpływających na odchylenia (np. ustalanie wpływu zmian cen i wolumenu sprzedaży na poziom odchyień przychodów ze sprzedaży) zakłada, że
- odchylenie łączne jest przypisywane w całości do jednego z czynników,**
  - odchylenie łączne jest dzielone na czynniki proporcjonalnie do wartości odchyień częściowych,
  - odchylenie łączne jest dzielone w równych częściach na poszczególne czynniki.
11. Do korzyści z zastosowania budżetowania opartego na rachunku kosztów działań zalicza się
- redukcję niepotrzebnych zasobów i zwiększenie efektywności działań,**
  - skrócenie czasu potrzebnego na przygotowanie budżetów,
  - uproszczenie wykorzystywanych do budżetowania systemów informatycznych.
12. Kryterium oceny dokonań kierownika ośrodka odpowiedzialności za zysk stanowi:
- zysk zrealizowany w długim horyzoncie czasu (ponad rok),
  - zysk zrealizowany w krótkim horyzoncie czasu (miesiąc, kwartał, rok),**
  - efektywność wykorzystanych zasobów.
13. Kierownik ośrodka odpowiedzialności jest oceniany na podstawie wyniku rezidualnego ośrodka. Które z niżej wymienionych czynników w każdym przypadku wpłynie na poprawienie miernika oceny ośrodka?
- spadek przeciętnej wartości aktywów operacyjnych,**
  - wzrost sprzedaży,
  - wzrost minimalnej stopy zwrotu z aktywów operacyjnych.
14. Zalecaną podstawą do ustalania wewnętrznych cen transferowych pomiędzy ośrodkami odpowiedzialności jest
- cena rynkowa,**
  - koszt standardowy plus marża,
  - koszt pełny plus marża.
15. Koordynacyjna funkcja budżetu realizowana jest m.in. poprzez:
- mechanizm cen transferowych,**
  - budżetowanie przyrostowe,
  - budżetowanie kroczące.
16. Zapas końcowy produktów w rachunku kosztów zmiennych wycenia się według:
- kosztów zmiennych produkcji i stałych wydziałowych,
  - kosztów zmiennych produkcji,**
  - kosztów zmiennych produkcji i sprzedaży.
17. Analizę koszty - rozmiary produkcji - zysk wykorzystuje się do podejmowania decyzji:
- długookresowych,
  - krótkookresowych,**
  - inwestycyjnych.

18. W segmentowym rachunku marż pokrycia:

- a) do oceny rentowności produktów wliczane są wszystkie koszty stałe,
- b) **próg rentowności na poziomie produktu jest osiągnięty, gdy marża na pokrycie tego produktu pokrywa wyłącznie koszty stałe właściwe dla tego produktu,**
- c) produkt o ujemnej marży na pokrycie zarabia na siebie, ale nie pokrywa w żadnym stopniu wspólnych kosztów stałych.

19. Rachunkowość zarządcza posługuje się pojęciem:

- a) kosztów ogólnego zarządu,
- b) kosztów uzyskania przychodu,
- c) **kosztów krańcowych.**

20. Zasadniczym celem kontrolingu strategicznego jest:

- a) sterowanie zyskiem operacyjnym,
- b) **utrzymanie zdolności do osiągnięcia zysku w długim okresie,**
- c) powiększenie majątku.

### ZADANIA SYTUACYJNE

#### Zadanie sytuacyjne 1 (za 20 punktów)

##### Założenia

Firma produkująca meble ogrodowe posiada w swojej ofercie między innymi leżaki. Kierownik odpowiedzialny za ten segment produktów przygotowuje budżet na drugi kwartał 20X1 roku opierając się o następujące informacje:

- Planowany popyt na leżaki

|          |             |
|----------|-------------|
| Kwiecień | 6.000 szt.  |
| Maj      | 8.000 szt.  |
| Czerwiec | 11.000 szt. |
| Lipiec   | 11.000 szt. |

- Ceny sprzedaży

W styczniu cena leżaków kształtowała się na poziomie 70 zł/szt. Ten poziom ceny ma być utrzymany do końca maja. Od czerwca planowana jest podwyżka cen o 10,00 zł/szt.

- Zasady sprzedaży

Firma od roku sprzedaje 80 % wyrobów za gotówkę, 20 % na kredyt z miesięcznym terminem płatności, z czego 5% należności nie wpływa w terminie (należności nieściągalne = 5% przychodów ze sprzedaży; należności pewne = 15% przychodów ze sprzedaży). W marcu sprzedaż leżaków osiągnęła poziom 5.000 sztuk. Na koniec marca należności nieściągalne (5% przychodów marca) wyniosły 17.500 zł.

- Produkcja

Aby zapewnić ciągłość sprzedaży przedsiębiorstwo utrzymuje zapasy końcowe wyrobów równe 10% przewidywanej sprzedaży następnego miesiąca. Na koniec marca w magazynie było 600 szt. leżaków.

##### Dyspozycje

- Proszę sporządzić budżet sprzedaży dla poszczególnych miesięcy i II kwartału łącznie. (4 pkt)
- Proszę ustalić wysokość planowanych wpływów gotówkowych ze sprzedaży dla poszczególnych miesięcy i łącznie dla II kwartału. (8 pkt)
- Proszę sporządzić budżet produkcji dla poszczególnych miesięcy i łącznie dla II kwartału. (8 pkt)

#### Rozwiązanie wzorcowe:

Ad. 1.

| Budżet sprzedaży                   |            |            |            |                    |
|------------------------------------|------------|------------|------------|--------------------|
|                                    | kwiecień   | maj        | czerwiec   | II kwartał łącznie |
| Planowana sprzedaż w szt.          | 6.000      | 8.000      | 11.000     | 25.000             |
| x cena sprzedaży                   | 70 zł/szt. | 70 zł/szt. | 80 zł/szt. |                    |
| = Planowane przychody ze sprzedaży | 420.000    | 560.000    | 880.000    | 1860.000           |

## 7 Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza

---

Ad. 2.

| <b>Planowane wpływy gotówkowe ze sprzedaży</b>               |                |                |                |                       |
|--|----------------|----------------|----------------|-----------------------|
|  | kwiecień       | maj            | czerwiec       | II kwartał<br>łącznie |
| Wpływy ze sprzedaży gotówkowej<br>(80% bieżących przychodów) | 336.000        | 448.000        | 704.000        | 1.488.000             |
| Wpływ należności (15%<br>przychodów z poprzedniego m-ca)     | 52.500         | 63.000         | 84.000         | 199.500               |
| <b>Razem wpływy ze sprzedaży</b>                             | <b>388.500</b> | <b>511.000</b> | <b>788.000</b> | <b>1687.500</b>       |

Ad. 3.

| <b>Budżet produkcji w szt.</b>   |              |              |               |                    |
|----------------------------------|--------------|--------------|---------------|--------------------|
|                                  | kwiecień     | maj          | czerwiec      | II kwartał łącznie |
| Pl. ilość sprzedaży              | 6.000        | 8.000        | 11.000        | 25.000             |
| + zapas końcowy wyrobów gotowych | <b>800</b>   | <b>1.100</b> | <b>1.100</b>  | <b>1.100</b>       |
| - zapas początkowy wyrobów       | <b>600</b>   | <b>800</b>   | <b>1.100</b>  | <b>600</b>         |
| <b>= Wielkość produkcji</b>      | <b>6.200</b> | <b>8.300</b> | <b>11.000</b> | <b>25.500</b>      |



### Zadanie sytuacyjne 2 (za 20 punktów)

#### Założenia

Przedsiębiorstwo „Bahman” świadczy usługi remontowo-wykończeniowe i swoją pozycję na rynku buduje w oparciu o wysoką jakość wykonywanych usług. W przedsiębiorstwie zatrudnionych jest pięciu glazurników, którzy zajmują się układaniem płytek ceramicznych. W styczniu, okresie w którym tradycyjnie w przedsiębiorstwie jest mniej zamówień, firma otrzymała równocześnie dwa duże zamówienia – jedno na położenie płytek w magazynie logistycznym oraz drugie – na ułożenie mozaiki z płytek w nowowymybudowanym hotelu. Realizacja każdego z zamówień wymaga zaangażowania wszystkich pracowników i poniesienia następujących kosztów wynagrodzeń i materiałów:

|               | Magazyn | Hotel   |
|---------------|---------|---------|
| Wynagrodzenia | 30 000  | 30 000  |
| Materiały     | 80 000  | 110 000 |

Ponadto w przypadku podjęcia się realizacji zamówienia hotelu, konieczne będzie wykorzystanie specjalistycznej frezarki. W przedsiębiorstwie została wcześniej zakupiona taka frezarka. Urządzenie nie jest jeszcze w pełni zamortyzowane, wartość księgową tego urządzenia wynosi 3 000 zł, a miesięczny koszt amortyzacji 500 zł. Aby wykorzystać urządzenie, konieczne jest zakupienie nowych tarcz do wycinania o wartości 300 zł.

Przychody z realizacji zamówienia dotyczącego magazynu to 120 000 zł, natomiast przychody z realizacji zamówienia dotyczącego hotelu wynoszą 151 000 zł.

#### Dyspozycje

- 1) Ustal przy wykorzystaniu wyłącznie informacji istotnych, które zlecenie powinno zrealizować przedsiębiorstwo. **(10 punktów)**
- 2) Oblicz, jaka jest korzyść z wyboru najlepszego zlecenia po uwzględnieniu kosztu utraconych możliwości związanego z rezygnacją z drugiego zlecenia. **(10 punktów)**

**Uwaga ! Odpowiedzi bez załączonych obliczeń nie będą brane pod uwagę.**

#### Rozwiązanie wzorcowe:

Ad 1)

|                       | Magazyn | Hotel   |
|-----------------------|---------|---------|
| Przychody             | 120 000 | 151 000 |
| Koszty                |         |         |
| - materiały           | 80 000  | 110 000 |
| - tarcze do wycinania |         | 300     |
| Wynik różnicowy       | 10 000  | 10 700  |

Przedsiębiorstwo powinno podjąć się zlecenia dotyczącego hotelu.

Ad 2)

|                               | Hotel   |
|-------------------------------|---------|
| Przychody                     | 151 000 |
| Koszty                        |         |
| - wynagrodzenia               | 30 000  |
| - materiały                   | 110 000 |
| - tarcze do wycinania         | 300     |
| - koszt utraconych możliwości | 10 000  |
| Wynik                         | 700     |

Korzyść z realizacji zlecenia dotyczącego hotelu po uwzględnieniu kosztu utraconych możliwości wynosi 700 zł.

### Zadanie sytuacyjne 3 (za 20 punktów)

#### Założenia

W przedsiębiorstwie produkowane i sprzedawane są kosmetyki z alg morskich: żele pod prysznic, musujące kule do kąpieli oraz maseczki do twarzy. Firma dopiero rozpoczyna swoją działalność i dotychczasowa strategia marketingowa polegała na sprzedawaniu pakietów kosmetyków, które były pozycjonowane na rynku jako doskonały prezent. Pakiet składał się z jednego żelu, 10 kul i 5 maseczek.

Poniżej przedstawiono informacje o cenie i kosztach zmiennych dla każdego z produktów:

|                               | Żel | Kula do kąpieli | Maseczka |
|-------------------------------|-----|-----------------|----------|
| Cena sprzedaży                | 30  | 8               | 12       |
| Jednostkowy koszt zmienny     | 15  | 4               | 5        |
| Jednostkowa marża na pokrycie | 15  | 4               | 7        |

Miesięczne koszty stałe w przedsiębiorstwie wynoszą 27 000 zł.

Wraz z rozwojem przedsiębiorstwa okazało się, że rynkowy popyt na każdy z produktów różni się i kształtuje się na następującym poziomie:

Żel: 500 szt.

Kula do kąpieli: 5000 szt.

Maseczka: 2000 szt.

Nowy kierownik marketingu proponuje, żeby każdy z produktów sprzedawać niezależnie od pozostałych.

Ponadto, w związku z awarią jednej z maszyn w najbliższym czasie czas pracy maszyn i urządzeń dostępnych w przedsiębiorstwie wynosi 3000 mh. Do wyprodukowania 1 sztuki produktu potrzebna jest następująca liczba maszynogodzin:

Żel: 1 mh

Kula do kąpieli: 0,4 mh

Maseczka: 0,8 mh

#### Dyspozycje

1. Proszę ustalić próg rentowności w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo nie zmieni strategii marketingowej. **10 punktów**
2. Dla jakiej struktury sprzedaży przedsiębiorstwo osiągnie najwyższy możliwy wynik ze sprzedaży, jeśli wdrożona zostanie nowa strategia marketingowa? **10 punktów**

### Rozwiązanie wzorcowe:

Ad 1.

Struktura jednostki kompleksowej:

- 1 żel
- 10 kul
- 5 maseczek

Marża dla jednej jednostki kompleksowej:

|                        | Żel | Kula do kąpieli | Maseczka | Razem |
|------------------------|-----|-----------------|----------|-------|
| Przychody ze sprzedaży | 30  | 80              | 60       | 170   |
| Koszty zmienne         | 15  | 40              | 25       | 80    |
| Marża na pokrycie      | 15  | 40              | 35       | 90    |

Próg rentowności = koszty stałe / JMnP

## 7 Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza

Próg rentowności =  $27\ 000 / 90 = 300$

Sprawdzenie, czy zdolności produkcyjne umożliwiają taką strukturę sprzedaży:

|               |         |
|---------------|---------|
| 300 żeli      | 300 mh  |
| 3000 kul      | 1200 mh |
| 1500 maseczek | 1200 mh |

Aby osiągnąć próg rentowności, przedsiębiorstwo musi sprzedać 300 pakietów, czyli 300 żeli pod prysznic, 3000 kul do kąpeli oraz 1500 maseczek.

Ad. 2.

|  | Żel      | Kula do kąpeli | Maseczka   |
|--|----------|----------------|------------|
| Jednostkowa marża na pokrycie                                    | 15       | 4              | 7          |
| Czas produkcji   | 1        | 0,4            | 0,8        |
| Jednostkowa marża na pokrycie przy nowej strategii marketingowej | 15 zł/mh | 10 zł/mh       | 8,75 zł/mh |

Przedsiębiorstwo najpierw powinno zaspokoić popyt na żele, potem na kule, a na końcu na maseczki. W ramach dostępnych zdolności produkcyjnych przedsiębiorstwo powinno wyprodukować:

|               |         |
|---------------|---------|
| 500 żeli      | 500 mh  |
| 5000 kul      | 2000 mh |
| 625 maseczek* | 500 mh  |

\* Pozostałe zdolności produkcyjne podzielono przez pracochłonność jednej jednostki (500:0,8)

Dla tej struktury osiągnięto następujący wynik ze sprzedaży

|                   | Żel    | Kula do kąpeli | Maseczka | Razem  |
|-------------------|--------|----------------|----------|--------|
| Przychody         | 15 000 | 40 000         | 7 500    | 62 500 |
| Koszty zmienne    | 7 500  | 20 000         | 3 125    | 30 625 |
| Marża na pokrycie | 7 500  | 20 000         | 4 375    | 31 875 |
| Koszty stałe      |        |                |          |        |
| Wynik             |        |                |          | 4 875  |

Maksymalny możliwy do osiągnięcia wynik ze sprzedaży wynosi 4 875 zł.

### Zadanie sytuacyjne 4 (za 20 punktów)

#### Założenia

Firma AXA zamierza rozpocząć produkcję nowego wyrobu X. Na podstawie analizy rynku ustalono, że klienci są w stanie zaakceptować max. cenę w wysokości 64 zł/szt. Ponadto Firma AXA zakłada, osiągnięcie 30% zysku na produkcji i sprzedaży wyrobu X.

Wyrób X może być wytwarzany alternatywnie z dwóch rodzajów materiałów A lub materiału B. Koszt zakupu 1 kg materiału A to 9 zł, a materiału B 7 zł. Do produkcji 1 sztuki wyrobu X zużywa się 2,5 kg materiału A, a 1,5 kg materiału B. Do każdego materiału można zastosować 2 sposoby obróbki: ręczny i maszynowy. Roboczegodzina obróbki ręcznej kosztuje 5 zł, a maszynogodzina obróbki maszynowej 7,5 zł. Stosując materiał A potrzeba 3 rbh i 2 mh, a materiał B odpowiednio 2,5 rbh i 1,5 mh. Zmienne koszty pośrednie w przypadku obróbki ręcznej wynoszą 25%, a w przypadku obróbki maszynowej 30% kosztów robocizny bezpośredniej. Stałe koszty wydziałowe wynoszą odpowiednio 5 zł dla obróbki ręcznej, 8 zł dla obróbki maszynowej.

Firma AXA oprócz kosztów wytworzenia ponosić będzie koszty związane z zarządzaniem, które wynosić będą w przypadku materiału A 15 zł, materiału B 12 zł.

#### Dyspozycje

1. Proszę ustalić koszt docelowy.
2. Proszę określić koszty dla proponowanych alternatywnych programów produkcji.
3. Proszę wskazać najkorzystniejszy wariant dla firmy AXA.

**Uwaga ! Odpowiedzi bez załączonych obliczeń nie będą oceniane.**

#### Rozwiązanie wzorcowe:

##### Ad 1. (6 pkt)

1. Ustalenie kosztu docelowego:

|                            |       |
|----------------------------|-------|
| Cena max [zł./szt.]        | 64    |
| Zysk [%]                   | 30%   |
| Zysk [zł./szt.]            | 19,20 |
| Koszty docelowe [zł./szt.] | 44,80 |

##### Ad 2. (12pkt)

2. Wyznaczenie kosztów dla alternatywnych programów produkcji:

| Obróbka ręczna                            |              |              |
|---|--------------|--------------|
| materiał                                  | A            | B            |
| Zużycie materiałów [zł./szt.]             | 22,50        | 10,50        |
| Koszty obróbki ręczna [zł./szt.]          | 15,00        | 12,50        |
| Koszty zmienne obróbki ręcznej [zł./szt.] | 3,75         | 3,13         |
| Koszty stałe obróbki ręcznej [zł./szt.]   | 5,00         | 5,00         |
| Koszty stałe zarządzania [zł./szt.]       | 15,00        | 12,00        |
| <b>Suma kosztów [zł./szt.]</b>            | <b>61,25</b> | <b>43,13</b> |

## 7 Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza

---

| <b>Obróbka maszynowa</b>                     |              |              |
|--|--------------|--------------|
| <b>material</b>                              | <b>A</b>     | <b>B</b>     |
| Zużycie materiałów [zł./szt.]                | 22,50        | 10,50        |
| Koszty obróbki maszynowej [zł./szt.]         | 15,00        | 11,25        |
| Koszty zmienne obróbki maszynowej [zł./szt.] | 4,50         | 3,38         |
| Koszty stałe obróbki maszynowej [zł./szt.]   | 8,00         | 8,00         |
| Koszty stałe zarządzania [zł./szt.]          | 15,00        | 12,00        |
| <b>Suma kosztów [zł./szt.]</b>               | <b>65,00</b> | <b>45,13</b> |

3. Proszę wskazać najkorzystniejszy wariant dla firmy. (2pkt)

|                            |                             |
|----------------------------|-----------------------------|
| Najkorzystniejszy wariant: | Obróbka ręczna / materiał B |
|----------------------------|-----------------------------|