

Anna Szychta  
Justyna Dobroszek  
Przemysław Kabalski

# RACHUNKOWOŚĆ ZARZĄDCZA

Zadania i testy



# **RACHUNKOWOŚĆ ZARZĄDCZA**



WYDAWNICTWO  
UNIWERSYTETU  
ŁÓDZKIEGO

Anna Szychta  
Justyna Dobroszek  
Przemysław Kabalski

# RACHUNKOWOŚĆ ZARZĄDCZA

Zadania i testy



Anna Szycha, Justyna Dobroszek, Przemysław Kabalski – Uniwersytet Łódzki  
Wydział Zarządzania, Katedra Rachunkowości, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

REDAKTOR NAUKOWY

*Anna Szycha*

RECENZENT

*Bartłomiej Nita*

REDAKTOR INICJUJĄCY

*Monika Borowczyk*

REDAKTOR WYDAWNICTWA UŁ

*Katarzyna Gorzkowska*

SKŁAD I ŁAMANIE

*Munda – Maciej Torz*

PROJEKT OKŁADKI

*Katarzyna Turkowska*

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/theromb

AUTORZY

*Anna Szycha* – przykłady do rozdz. 2–9, 11–14 i 16–18, oprócz przykładu 6.2  
testy do rozdz. 1–14 i 16–18; zadania do rozdz. 2–14 i 16–18

*Justyna Dobroszek* – przykład 6.2; testy – cz. II w rozdz. 3, cz. I w rozdz. 15 i 17  
zadania do rozdz. 2–3 i 5–12 i 14–18

*Przemysław Kabalski* – przykłady 10.1, 15.1 i 19.1; testy do rozdz. 8, 10, 15 i 19  
zadania do rozdz. 3, 6–12, 15–16 i 19

© Copyright by Authors, Łódź 2016

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2016

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.07320.16.0.K

Ark. wyd. 15,0; ark. druk. 25,5

ISBN 978-83-8088-071-9

e-ISBN 978-83-8088-072-6

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. (42) 665 58 63

# Spis treści

Wstęp	9
<b>Rozdział 1</b>	
Istota, rola i rozwój rachunkowości zarządczej	13
Testy	13
<b>Rozdział 2</b>	
Koncepcje kosztów i efektów	17
Przykłady i zadania	17
Testy	34
<b>Rozdział 3</b>	
Klasyczne systemy rachunku kosztów i wyników	37
Przykłady i zadania	37
Testy	64
<b>Rozdział 4</b>	
Rozliczanie i ewidencja kosztów działalności operacyjnej a potrzeby sprawozdawczości finansowej	69
Przykłady i zadania	69
Testy	87
<b>Rozdział 5</b>	
Rozliczanie kosztów świadczeń podmiotów pomocniczych	91
Przykłady i zadania	91
Testy	103
<b>Rozdział 6</b>	
Kalkulacja kosztów produktów w rachunku kosztów pełnych i rachunku kosztów zmiennych	107
Przykłady i zadania	107
Testy	126
<b>Rozdział 7</b>	
Rachunek kosztów standardowych	129

Przykłady i zadania	129
Testy	146
<b>Rozdział 8</b>	
Analiza relacji „koszty – wielkość sprzedaży – wynik”	151
Przykłady i zadania	151
Testy	171
<b>Rozdział 9</b>	
Decyzyjne rachunki kosztów i wyników w zarządzaniu operacyjnym	175
Przykłady i zadania	175
Testy	196
<b>Rozdział 10</b>	
Rachunek odpowiedzialności i ceny transferowe	199
Przykłady i zadania	199
Testy	211
<b>Rozdział 11</b>	
Budżetowanie operacyjne jako instrument planowania i kontroli	213
Przykłady i zadania	213
Testy	228
<b>Rozdział 12</b>	
Pomiar i kalkulacja kosztów w rachunku kosztów działań	233
Przykłady i zadania	233
Testy	252
<b>Rozdział 13</b>	
Metody rachunkowości zarządczej w warunkach stosowania rachunku kosztów działań	257
Przykłady i zadania	257
Testy	271
<b>Rozdział 14</b>	
Systemy rachunku kosztów w strategicznym zarządzaniu kosztami i wynikami w cyklu życia produktu oraz w szczupłym zarządzaniu przedsiębiorstwem	275
Przykłady i zadania	275
Testy	293

<b>Rozdział 15</b>	
Koszty jakości i koszty środowiskowe jako parametry zarządzania kosztami i wynikami	297
Przykłady i zadania	297
Testy	308
<b>Rozdział 16</b>	
Budżetowanie kapitałowe: planowanie i ocena efektywności przedsięwzięć inwestycyjnych	311
Przykłady i zadania	311
Testy	330
<b>Rozdział 17</b>	
Metody i systemy pomiaru wyników działalności jednostek gospodarczych. Zbilansowana karta wyników	335
Przykłady i zadania	335
Testy	351
<b>Rozdział 18</b>	
Wybrane organizacyjne i etyczne aspekty praktyki rachunkowości zarządczej	355
Przykłady i zadania	355
Testy	362
<b>Rozdział 19</b>	
Rola rachunkowości zarządczej w procesie sprawozdawczości finansowej	367
Przykłady i zadania	367
Testy	371
Liczby kontrolne do zadań	373
Odpowiedzi do pytań testowych	405
Wykaz zalecanej literatury	407





# Wstęp

Prezentowana publikacja jest integralnie związana z książką pt. *Rachunkowość zarządcza*, wyd. II rozszerzone i zaktualizowane, autorstwa A. A. Jarugi, P. Kabalskiego i A. Szychty, pod redakcją naukową A. Szychty, opublikowaną w 2014 r. przez Oficynę a Wolters Kluwer business. Stanowi jej uzupełnienie oraz podstawę do pogłębienia wiedzy i umiejętności z zakresu rachunku kosztów i rachunkowości zarządczej/controllersingu. Może także stanowić pozycję wydawniczą towarzyszącą innym podręcznikom akademickim z obszaru rachunkowości zarządczej lub rachunku kosztów.

Celem książki, przeznaczonej do wykorzystania w procesie dydaktycznym, jest pomoc w osiągnięciu przez studiujących efektów kształcenia dotyczących wiedzy, umiejętności i postaw zawodowych z zakresu rachunkowości zarządczej/controllersingu, a w szczególności:

- umożliwienie zrozumienia i rozszerzenia wiedzy z obszaru rachunkowości zarządczej, zarówno operacyjnej, jak i strategicznej, zdobywanej podczas zorganizowanych zajęć lekcyjnych lub samodzielnego studiowania zagadnień z tego zakresu z wykorzystaniem wspomnianej wyżej książki lub innych podręczników polskich albo zagranicznych autorów;
- dostarczenie materiału liczbowego, opisowego i kontrolnego do zdobycia lub doskonalenia umiejętności pomiaru, kalkulacji i analizy kosztów, przychodów i wyników działalności gospodarczej, sporządzania i interpretacji budżetów, rachunków decyzyjnych i sprawozdań wewnętrznych, pomiaru i oceny dokonań podmiotów gospodarczych oraz ich jednostek wewnętrznych;
- prezentacja przykładów i zadań problemowych, ułatwiających kształtowanie postaw zawodowych i społecznych niezbędnych praktykom rachunkowości zarządczej/controllersingu oraz kandydatom ubiegającym się o zatrudnienie w różnych podmiotach gospodarczych na stanowiskach związanych z wykonywaniem zadań z zakresu rachunkowości zarządczej/controllersingu;

- ułatwienie nauczycielom akademickim, zwłaszcza rozpoczynającym pracę zawodową, przygotowanie się do prowadzenia zajęć w formie ćwiczeń i laboratoriów na tematy uwzględnione w publikacji.

Oferowana pozycja wydawnicza zawiera 19 rozdziałów zatytułowanych identycznie jak rozdziały polecanego podręcznika. We wszystkich zastosowano następującą strukturę prezentacji poszczególnych zagadnień:

- 1) przykłady i zadania,
- 2) testy.

Cześć pierwsza każdego rozdziału (oprócz pierwszego) przedstawia co najmniej jedno zadanie wraz z rozwiązaniem, oznaczone jako przykład. Następnie są zamieszczone zadania – o różnym stopniu trudności – do samodzielnego rozwiązania przez użytkownika książki albo pod kierunkiem prowadzącego zajęcia. Dla trudniejszych zadań danego rodzaju zostały podane liczby kontrolne na końcu opracowania, które powinny służyć sprawdzeniu poprawności wyników samodzielnego lub ukierunkowanego rozwiązania zadania. W części drugiej poszczególnych rozdziałów zawarto pytania testowe jednokrotnego wyboru, a w niektórych rozdziałach również pytania testowe typu: prawda–fałsz. Odpowiedzi do wszystkich pytań testowych są podane w końcowej części publikacji.

Niniejsze opracowanie obejmuje 22 przykłady, 240 zadań i ponad 240 pytań testowych. Proponując studentom, słuchaczom studiów podyplomowych i szkoleń oraz osobom samodzielnie doskonalącym swoją wiedzę i umiejętności taki zestaw przykładów, zadań i testów, ich autorzy dostarczają narzędzie dydaktyczne ułatwiające przygotowanie się studentom i praktykom do zdania egzaminów oraz napisania prac zaliczeniowych z zagadnień rachunkowości zarządczej, objętych programami kształcenia zarówno na poziomie podstawowym, jak i zaawansowanym. Prezentowany zbiór zadań i pytań został bowiem pomyślany jako pomoc dydaktyczna dla studentów zdobywających wiedzę z zakresu rachunku kosztów i rachunkowości zarządczej/controllersingu na kierunkach finanse i rachunkowość, zarządzanie, logistyka oraz na kierunkach ekonomicznych. Wraz z głównym podręcznikiem będzie także pozycją wydawniczą przydatną praktykom – specjalistom rachunkowości zarządczej (controllersingu) i menedżerom.

Autorzy wyrażają nadzieję, że prezentowana publikacja będzie chętnie wykorzystywana przez studentów, słuchaczy studiów podyplomowych i nauczycieli akademickich w procesie dydaktycznym, a wszelkie uwagi otrzymane od jej użytkowników – o które prosimy – przyczynią się do jej udoskonalenia w kolejnym wydaniu. Prosimy o ich przysyłanie na adres: [aszychta@uni.lodz.pl](mailto:aszychta@uni.lodz.pl).

*Anna Szycha*  
Redaktor naukowy

Łódź, 6 listopada 2015 r.



# ROZDZIAŁ 1

## Istota, rola i rozwój rachunkowości zarządczej

### Testy

Proszę wybrać jedną prawidłową odpowiedź.

- 1.1. Najbardziej charakterystyczną cechą współczesnej rachunkowości zarządczej jest:
  - a) postrzeganie jej jako zbioru metod zapewniających podejmowanie wyłącznie optymalnych decyzji operacyjnych,
  - b) postrzeganie jej jako integralnej części procesu zarządzania operacyjnego przedsiębiorstwem,
  - c) procesowe i strategiczne ukierunkowanie jej koncepcji i metod,
  - d) żadna z powyższych odpowiedzi.
- 1.2. Operacyjna rachunkowość zarządcza:
  - a) objaśnia zależność „koszty – rozmiary działalności – zysk” w odniesieniu do jednego (krótkiego) okresu działalności przedsiębiorstwa,
  - b) wspiera informacjami menedżerów jednostki w podejmowaniu decyzji długookresowych,
  - c) jest stosowana w przedsiębiorstwach w Polsce od lat 50. XX wieku,
  - d) wszystkie powyższe odpowiedzi są poprawne.
- 1.3. Strategiczna rachunkowość zarządcza:
  - a) wymaga bezwzględnego sporządzania w przedsiębiorstwie budżetu globalnego,
  - b) dostarcza informacji do podejmowania przez menedżerów decyzji bieżących,

- c) stosuje metody wspierające podejmowanie decyzji długookresowych,
  - d) wszystkie powyższe odpowiedzi są poprawne.
- 1.4. Strategiczna rachunkowość zarządcza:
- a) objaśnia np. zależność „koszty – rozmiary działalności – zysk” w odniesieniu do jednego okresu działalności,
  - b) wspiera menedżerów jednostki informacjami wyłącznie w podejmowaniu decyzji bieżących,
  - c) obejmuje m.in. budżetowanie kapitałowe,
  - d) żadna z powyższych odpowiedzi.
- 1.5. Rachunek kosztów w przedsiębiorstwie:
- a) jest odrębną częścią systemu rachunkowości zarządczej,
  - b) stanowi wspólną część rachunkowości zarządczej i rachunkowości finansowej,
  - c) jest jednolicie prowadzony na potrzeby sprawozdawczości finansowej, niezależnie od rodzaju przedsiębiorstwa,
  - d) wszystkie powyższe odpowiedzi są poprawne.
- 1.6. Które z poniższych stwierdzeń charakteryzuje relację między rachunkowością zarządczą a rachunkowością finansową:
- a) rachunkowość zarządcza wykorzystuje w szerokim zakresie dane i informacje generowane przez system rachunkowości finansowej,
  - b) zarówno rachunkowość finansowa, jak i rachunkowość zarządcza są prowadzone w podmiocie gospodarczym na podstawie regulacji prawnych,
  - c) rachunkowość zarządcza obejmuje metody i procesy, które składają się na przygotowanie i komunikowanie informacji niefinansowych, a rachunkowość finansowa – informacji finansowych,
  - d) wszystkie powyższe odpowiedzi są poprawne.
- 1.7. Rachunkowość zarządcza w praktyce podmiotów gospodarczych w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii rozwija się od:
- a) około połowy XIX wieku,
  - b) początku lat 50. XX wieku,
  - c) początku lat 80. XX wieku.
  - d) żadna z powyższych odpowiedzi.
- 1.8. Rachunkowość zarządcza w praktyce podmiotów gospodarczych w Polsce jest stosowana od początku:
- a) lat 50. XX wieku,

- b) lat 90. XX wieku,
  - c) początku XX wieku,
  - d) żadna z powyższych odpowiedzi.
- 1.9. Współcześnie nowe tendencje w rozwoju rachunkowości zarządczej charakteryzuje koncentracja jej metod i narzędzi na:
- a) procesach produkcyjnych i pomiarze krótkookresowych dokonań przedsiębiorstwa,
  - b) zadowoleniu klientów, pomiarze i analizie dokonań łączących wyniki operacyjne z celami strategicznymi przedsiębiorstwa,
  - c) ustalaniu „czystych” kosztów produktów oraz normalnych kosztów pośrednich i stabilizowanych narzutów tych kosztów,
  - d) wszystkie powyższe odpowiedzi są poprawne.
- 1.10. Sprawdzianem przydatności rachunkowości zarządczej w zarządzaniu przedsiębiorstwem jest:
- a) utrzymanie stałego udziału w rynku przez przedsiębiorstwo,
  - b) wpływ na podejmowanie decyzji przez inwestorów w przedsiębiorstwo,
  - c) realny wpływ na podejmowanie decyzji przez zarząd i kierowników niższych szczebli zarządzania w przedsiębiorstwie,
  - d) odpowiedzi a) i b) są poprawne.





# ROZDZIAŁ 2

## Koncepcje kosztów i efektów

### Przykłady i zadania

#### Przykład 2.1

W oddziale I przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego SEREX wyprodukowano w drugim półroczu ubiegłego roku obrotowego nowy rodzaj sera z ziołami, oznaczony jako rex1. Wyprodukowane ilości i poniesione koszty wytworzenia przedstawiono w tab. 1.

**Tabela 1.** Wielkość i koszty produkcji

Wyszczególnienie	Lipiec	Sierpień	Wrzesień	Październik	Listopad	Grudzień
Wielkość produkcji (w kg)	127	125	140	145	130	135
Koszty wytworzenia (w zł)	1 580	1 550	1 670	1 710	1 620	1 650

#### ■ Polecenia

1. Zadaniem pracownika działu kosztów w przedsiębiorstwie jest przedstawienie kierownictwu przedsiębiorstwa funkcji kształtowania się kosztów wytworzenia sera, zakładając prostoliniową zależność między wielkością produkcji a kosztami całkowitymi wytworzenia, wyrażoną wzorem:  $KC = kz \times x + KS$ . Może on dokonać wyodrębnienia kosztów stałych i kosztów zmiennych z całkowitych kosztów wytworzenia metodą:
  - a) matematyczną, zwaną metodą dwóch punktów albo krańcowych odchyień,

- b) metodą statystyczną najmniejszych kwadratów.  
Należy pomóc pracownikowi ustalić parametry funkcji kosztów wytworzenia obiema metodami.
2. Wynik którego rozwiązania powinien stanowić podstawę do planowania poziomu kosztów produkcji sera w przyszłym miesiącu?

## Rozwiązanie

### Ad 1a)

#### Metoda dwóch punktów

W tej metodzie należy wybrać z szeregu czasowego w analizowanym okresie dwie wielkości produkcji, tzn. maksymalną ( $x_{max}$ ) i minimalną ( $x_{min}$ ), tj.  $x_{max} = 145$  kg i  $x_{min} = 125$  kg oraz uwzględnić odpowiadające im koszty produkcji, tj.  $KC_1 = 1710$  zł i  $KC_2 = 1550$  zł.

Wiedząc, że w przypadku funkcji kosztów produkcji wyrażonej wzorem  $KC = kz \times x + KS$  krańcowe koszty produkcji są równe jednostkowym kosztom zmiennym, należy następująco obliczyć jednostkowy koszt zmienny wytworzenia jednej jednostki wyrobu (w tym przypadku 1 kg sera):

$$k' = kz = (KC_1 - KC_2) : (x_{max} - x_{min}) = \Delta KC : \Delta x = \\ (1710 \text{ zł} - 1550 \text{ zł}) : (145 \text{ kg} - 125 \text{ kg}) = 160 \text{ zł} : 20 \text{ kg} = \mathbf{8 \text{ zł/kg}}$$

Teraz, gdy wiadomo, że  $KC = 8\text{zł/kg} \times x + KS$ , można obliczyć kwotę kosztów stałych  $KS$ , podstawiając do wzoru wielkość produkcji i odpowiadające jej koszty, jakie wystąpiły w miesiącu o minimalnej albo maksymalnej produkcji, czyli:

$$1550 \text{ zł} = 8\text{zł/kg} \times 125 \text{ kg} + KS, \text{ zatem } KS = 550 \text{ zł/miesiąc}$$

albo

$$1710 \text{ zł} = 8\text{zł/kg} \times 145 \text{ kg} + KS, \text{ zatem } KS = 550 \text{ zł/miesiąc}$$

Funkcja kosztów wytworzenia sera  $rex1$  ma postać:

$$KC = 8\text{zł/kg} \times x + 550 \text{ zł/miesiąc}$$