

## Spis treści

<b>O autorach</b> .....	11
<b>Wprowadzenie</b> .....	13
<i>Gertruda Krystyna Świdorska, Marcin Pielaszek</i>	
<b>Rozdział 1</b>	
<b>Rachunkowość zarządcza i jej rola w procesach zarządzania organizacją. Rachunkowość zarządcza w organizacjach nastawionych na zysk oraz organizacjach non profit</b> .....	15
<i>Marcin Pielaszek</i>	
1.1. Wprowadzenie .....	15
1.2. Wsparcie procesów planowania .....	16
1.3. Wsparcie procesów podejmowania decyzji .....	17
1.4. Wsparcie procesów organizowania .....	20
1.5. Wsparcie procesów przewodzenia (kierowania ludźmi).....	22
1.6. Wsparcie procesów kontroli .....	23
1.7. Charakterystyka informacji wykorzystywanej w rachunkowości zarządczej .....	24
1.8. Rachunkowość zarządcza w organizacjach nastawionych na zysk a rachunkowość zarządcza w organizacjach z sektora publicznego oraz non profit .....	27
<b>Rozdział 2</b>	
<b>Specyfika działalności leczniczej i jej wpływ na potrzeby informacyjne zarządzających</b> .....	29
<i>Marcin Pielaszek</i>	
2.1. Wprowadzenie .....	29
2.2. Świadczenia zdrowotne i ich rodzaje .....	30
2.2.1. Wprowadzenie .....	30
2.2.2. Przełożenie na system informacji zarządczej .....	31
2.3. Podział podmiotów leczniczych według rodzaju prowadzonej działalności, specjalizacji komórek organizacyjnych oraz dziedzin medycyny .....	32
2.3.1. Wprowadzenie .....	32
2.3.2. Przełożenie na system informacji zarządczej .....	35
2.4. Forma prawna podmiotów leczniczych oraz jej wpływ na finansowanie i zakres informacji zarządczej .....	37
2.4.1. Wprowadzenie .....	37
2.4.2. Przełożenie na system informacji zarządczej .....	39
2.5. Źródła finansowania świadczeń opieki zdrowotnej .....	40

2.5.1. Wprowadzenie .....	40
2.5.2. Przełożenie na system informacji zarządczej .....	42
2.6. Metody wyceny świadczeń opieki zdrowotnej .....	42
2.6.1. Wprowadzenie .....	42
2.6.2. Przełożenie na system informacji zarządczej .....	45
 <b>Rozdział 3</b>	
<b>System rachunkowości finansowej w podmiocie leczniczym i jego ograniczenia z punktu widzenia procesu zarządzania .....</b>	<b>46</b>
<i>Gertruda Krystyna Świdarska</i>	
3.1. Wprowadzenie .....	46
3.2. Sprawozdanie finansowe podmiotu leczniczego .....	49
3.3. Prezentacja informacji o kosztach w sprawozdaniu finansowym podmiotu leczniczego .....	52
3.4. Zakres i przydatność informacji o kosztach w podmiocie leczniczym sporządzającym rachunek zysków i strat w wariacie porównawczym .....	55
3.5. Zakres i przydatność informacji o kosztach w podmiocie leczniczym sporządzającym rachunek zysków i strat w wariacie kalkulacyjnym .....	60
3.5.1. Prezentacja informacji o kosztach podstawowej działalności operacyjnej w wariacie kalkulacyjnym rachunku zysków i strat .....	60
3.5.2. Grupowanie i rozliczenie kosztów w tradycyjnych, dostosowanych do potrzeb sprawozdawczości finansowej, rozwiązaniach rachunku kosztów .....	63
3.5.3. Kalkulacja kosztów w tradycyjnych, dostosowanych do potrzeb sprawozdawczości finansowej, rozwiązaniach rachunku kosztów .....	65
3.5.4. Szczególne zasady rachunku kosztów w publicznych zakładach opieki zdrowotnej obowiązujące od 1998 do 2011 roku .....	69
3.5.5. Przydatność informacji o kosztach, przygotowywanych do celów sprawozdawczości finansowej, do podejmowania decyzji zarządczych .....	70
 <b>Rozdział 4</b>	
<b>Nowoczesny rachunek kosztów w podmiotach leczniczych .....</b>	<b>73</b>
<i>Gertruda Krystyna Świdarska</i>	
4.1. Wprowadzenie .....	73
4.2. Koncepcja nowoczesnego rachunku kosztów w podmiocie leczniczym .....	76
4.3. Obiekty kosztów i ich identyfikacja .....	77
4.4. Gromadzenie informacji o kosztach faktycznie poniesionych (rzeczywistych) .....	80
4.5. Kalkulacja planowanych kosztów zasobów ekonomicznych .....	93
4.5.1. Przykłady kalkulacji planowanego kosztu jednostkowego zasobu ekonomicznego „pracownik” .....	96
4.6. Kalkulacja planowanych kosztów świadczeń opieki zdrowotnej .....	99

4.6.1. Kalkulacja planowanych kosztów procedur medycznych ....	100
4.6.2. Przykłady kalkulacji planowanego kosztu procedury medycznej .....	101
4.6.3. Kalkulacja planowanych kosztów hospitalizacji .....	108
4.6.4. Przykłady kalkulacji planowanego kosztu hospitalizacji .....	109
4.6.5. Kalkulacja planowanych kosztów leków, produktów leczniczych i wyrobów medycznych .....	110
4.6.6. Przykłady kalkulacji planowanego kosztu leków, produktów leczniczych i wyrobów medycznych .....	111
4.6.7. Przepisanie pozostałych usług nabytych przez podmiot leczniczy na rzecz konkretnego pacjenta .....	116
4.7. Kalkulacja kosztów gotowości i niewykorzystanego potencjału podmiotu leczniczego .....	117
4.7.1. Przykłady kalkulacji planowanego kosztu gotowości .....	118
4.8. Kalkulacja kosztów sprzedanych świadczeń opieki zdrowotnej .....	119
4.9. Uwagi końcowe .....	120

## Rozdział 5

<b>Wykorzystanie informacji z nowoczesnego rachunku kosztów w procesie zarządzania rentownością i efektywnością.....</b>	<b>121</b>
--	------------

*Marcin Pielaszek*

5.1. Wprowadzenie .....	121
5.2. Raportowanie informacji o rentowności podmiotów leczniczych	122
5.3. Analiza i zarządzanie kosztami procesu leczenia .....	128
5.4. Analiza i optymalizacja jednostkowych kosztów zasobów ekonomicznych .....	136
5.5. Czynniki kosztotwórcze .....	139
5.6. Analiza i zarządzanie kosztami niewykorzystanego potencjału oraz gotowości do wykonywania świadczeń zdrowotnych .....	143

## Rozdział 6

<b>Wykorzystanie rachunku kosztów zmiennych oraz analizy koszty-rozmiary działalności-zysk w krótkoterminowym podejmowaniu decyzji i analizowaniu działalności podmiotów leczniczych.....</b>	<b>146</b>
---	------------

*Marcin Pielaszek*

6.1. Wprowadzenie .....	146
6.2. Zachowanie się kosztów w podmiocie leczniczym pod wpływem zmian w liczbie pacjentów oraz świadczeń opieki zdrowotnej .....	147
6.3. Raportowanie przychodów i kosztów realizacji świadczeń zdrowotnych przy wykorzystaniu koncepcji rachunku kosztów zmiennych .....	151
6.4. Wykorzystanie koncepcji rachunku kosztów zmiennych w kształtowaniu krótkoterminowej polityki cenowej świadczeń zdrowotnych .....	152
6.5. Wykorzystanie koncepcji rachunku kosztów zmiennych w optymalizowaniu struktury świadczeń opieki zdrowotnej .....	162

- 6.6. Dźwignia operacyjna i jej wykorzystanie do analizy wrażliwości wyniku ze sprzedaży w podmiocie leczniczym ..... 165
- 6.7. Wykorzystanie koncepcji rachunku kosztów zmiennych do analizy progu rentowności podmiotu leczniczego ..... 166
- 6.8. Segmentowy rachunek marż pokrycia w podmiocie leczniczym 170

## Rozdział 7

### Wykorzystanie rachunkowości zarządczej w zarządzaniu nowymi projektami w podmiotach leczniczych..... 173

*Marcin Pielaszek*

- 7.1. Wprowadzenie ..... 173
- 7.2. Etapy przygotowania nowego projektu inwestycyjnego w podmiocie leczniczym ..... 174
  - 7.2.1. Identyfikacja projektu, jego powiązanie z celami organizacji i analiza scenariuszowa ..... 174
  - 7.2.2. Studium rynkowe przygotowania nowego projektu ..... 174
  - 7.2.3. Ocena rynku i działań konkurentów ..... 177
  - 7.2.4. Studium wykonalności i analiza planowanych kosztów realizacji projektu ..... 178
  - 7.2.5. Ocena efektywności finansowej projektu inwestycyjnego na podstawie zdyskontowanych strumieni pieniężnych ..... 180

## Rozdział 8

### Budowa nowoczesnego systemu planowania i kontroli operacyjnej w podmiocie leczniczym..... 186

*Marcin Pielaszek*

- 8.1. Wprowadzenie ..... 186
- 8.2. System ośrodków odpowiedzialności w podmiocie leczniczym i zasady wydzielania ośrodków ..... 187
- 8.3. Mierniki oceny ośrodków odpowiedzialności ..... 191
- 8.4. Tworzenie budżetów i kontrola ich realizacji w podmiocie leczniczym ..... 196
  - 8.4.1. Istota procesu budżetowania oraz metody jego sporządzania ..... 196
  - 8.4.2. Fazy procesu budżetowania ..... 199
  - 8.4.3. Budowa budżetu wiodącego..... 201
  - 8.4.4. Wykorzystanie w procesie budżetowania nowoczesnych rozwiązań rachunku kosztów ..... 203
- 8.5. Rozliczenia pomiędzy ośrodkami w podmiocie leczniczym przy wykorzystaniu systemu cen transferowych ..... 210

## Rozdział 9

### Zrównoważona karta dokonań i jej wykorzystanie w procesie zarządzania strategicznego w podmiotach leczniczych..... 213

*Marcin Pielaszek*

- 9.1. Wprowadzenie ..... 213
- 9.2. Problemy z implementacją strategii w podmiotach leczniczych ... 213
- 9.3. Zrównoważona karta dokonań – budowa i integracja z systemem zarządzania organizacją ..... 215

9.3.1. Definicja i istota koncepcji <i>Balanced Scorecard</i> .....	215
9.3.2. Szczegółowa charakterystyka poszczególnych perspektyw .....	222
9.3.3. Wartości dla miar strategicznych .....	225
9.3.4. Inicjatywy strategiczne .....	226
9.3.5. Mapa strategii .....	226
9.4. Projektowanie zrównoważonej karty dokonań w podmiotach lecniczych .....	227
9.4.1. Strategia podmiotu leczniczego a układ i zakres informacyjny perspektyw <i>Balanced Scorecard</i> .....	227
9.4.2. Cele i miary w poszczególnych perspektywach .....	236
9.4.3. Integracja z procesem zarządzania podmiotem lecniczym .....	240
<b>Bibliografia</b> .....	243
<b>Spis ilustracji</b> .....	246
<b>Spis tabel</b> .....	248
<b>Indeks</b> .....	251