

ZARZĄDZANIE FINANSAMI SPÓŁDZIELNI MIESZKANIOWYCH

Agnieszka Napiórkowska-Baryła, Mirosława Witkowska-Dąbrowska
Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

Streszczenie: Spółdzielnie mieszkaniowe są w Polsce jednym z głównych podmiotów zarządzających nieruchomościami mieszkaniowymi. W zasobach spółdzielczych znajduje się około 3,7 mln mieszkań, co stanowi ponad 24% lokali mieszkalnych w Polsce. Zarządzanie nieruchomościami stanowiącymi mienie członków spółdzielni mieszkaniowych jest obligatoryjną działalnością spółdzielni. Zarządzanie spółdzielczym zasobem mieszkaniowym to złożony proces obejmujący następujące obszary: eksploatację i obsługę techniczną zasobów, utrzymanie ich właściwego stanu technicznego, świadczenie usług gospodarczych, prowadzenie gospodarki finansowej oraz inwestowanie. Skuteczna realizacja tego procesu polega przede wszystkim na efektywnym zarządzaniu kosztami eksploatacji. Regularne kontrolowanie przepływów finansowych pozwala na określenie poziomu kosztów, identyfikację struktury tych wydatków, oraz ich analizę. Zarządzanie finansami spółdzielni mieszkaniowych podlega dodatkowo zasadzie bezwynikowej działalności, co ma istotny wpływ na kształtowanie poziomu przychodów.

Słowa kluczowe: zarządzanie, finanse, spółdzielnie mieszkaniowe, koszty i przychody

WSTĘP

Proces zarządzania może dotyczyć wielu sfer życia społecznego i gospodarczego i odnosić się do różnorodnych przedmiotów. Jednym spośród nich są nieruchomości, wśród których szczególną rolę pełnią nieruchomości mieszkaniowe. Proces zarządzania nieruchomościami odznacza się wyraźną specyfiką wynikającą przede wszystkim z funkcji, które pełni mieszkanie oraz wielości podmiotów wykonujących czynności zarządzania podlegających odrębnym regulacjom prawnym. Do podmiotów tych, obok gmin, zarządów wspólnot mieszkaniowych, товариств будownицтва społecznego, prywatnych właścicieli, zakładów pracy, należą również spółdzielnie mieszkaniowe, które posiadają pod swoim zarządem blisko 1/4 zasobów mieszkaniowych Polski. Na proces zarządzania

nieruchomością składa się wiele czynności, które szczegółowo precyzuje art. 185 ust. 1 Ustawy z 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami [Dz.U. z 2011 r., nr 102, poz. 341]. W pierwszej kolejności w przepisie podano, że jest to „zapewnienie właściwej gospodarki ekonomiczno-finansowej nieruchomości”. Czynność ta nabiera szczególnego znaczenia, jeśli jest rozpatrywana w odniesieniu do nieruchomości mieszkaniowych będących podstawowym dobrem w życiu człowieka. Dodatkowo wielość praw do lokali utrudnia sprawne gospodarowanie zasobem zarówno w aspekcie prawnym, ekonomicznym, społecznym, jak i rachunkowym.

Celem opracowania jest przedstawienie zasad prowadzenia gospodarki finansowej w spółdzielniach mieszkaniowych. Cel został zrealizowany na podstawie studium przypadku. Na przykładzie Spółdzielni Mieszkaniowej „X” dokonano identyfikacji rodzajów kosztów ponoszonych na utrzymanie zasobów mieszkaniowych. Zastosowana metoda porównań pionowych umożliwiła porównanie wysokości kosztów i przychodów spółdzielni w latach 2005–2009 i obliczenie dynamiki tych zmian. Dokonano także analizy zmian wysokości poszczególnych składników przychodów i kosztów w badanych latach.

DZIAŁALNOŚĆ FINANSOWA SPÓŁDZIELNI MIESZKANIOWYCH

Zgodnie z ustawą z 16 września 1982 r. Prawo spółdzielcze [Dz.U. z 2003 r., nr 188, poz. 1848] spółdzielnia (również spółdzielnia mieszkaniowa) stanowi dobrowolne zrzeszenie „nieograniczonej liczby osób, o zmiennym składzie osobowym i zmiennym funduszu udziałowym, które w interesie swoich członków prowadzi wspólną działalność gospodarczą”.

Zarządzanie posiadanymi zasobami jest obligatoryjną działalnością wszystkich spółdzielni mieszkaniowych. W tym zakresie spółdzielnia prowadzi gospodarkę finansową obejmującą całokształt czynności związanych z kształtowaniem struktury przychodów i kosztów oraz gospodarowaniem zgromadzonymi środkami [Szczawińska 2003]. Podstawą gospodarki finansowej spółdzielni mieszkaniowej i jednocześnie elementem odróżniającym ją od innych form spółdzielczości jest zasada bezwynikowej działalności. Zarządzanie majątkiem spółdzielczym nie polega na osiąganiu dochodów z nieruchomości mieszkalnych, ale na utrzymywaniu równowagi między przychodami i kosztami w obsługiwanych nieruchomościach. Zasada bezwynikowej działalności oznacza, że różnica między kosztami a przychodami osiąganymi z gospodarki zasobami mieszkaniowymi zwiększa odpowiednio koszty lub przychody tej gospodarki w roku następnym [Cyran 2006].

Podstawowe znaczenie w prowadzeniu gospodarki finansami w spółdzielni mieszkaniowej ma zarówno uzyskiwanie przychodów, jak również identyfikacja kosztów i dążenie do ich obniżenia. Do podstawowych źródeł przychodów w spółdzielni mieszkaniowej należą udziały członkowskie oraz wkłady mieszkaniowe i budowlane, w tym także dopłaty do różnic tych wkładów wynikające z przekształceń praw do lokali oraz dokonywanych spłat rat kredytów zaciągniętych na budowę. Do bieżących źródeł przychodów spółdzielni należą wpłaty członków z tytułu pokrywania kosztów eksploatacji i innych opłat związanych z korzystaniem z lokali, wpłaty zaliczek na fundusz remontowy oraz wpływy

z czynszów i najmu budynków, pomieszczeń i gruntów należących do spółdzielni. Przychody finansowe osiągnane przez spółdzielnie mogą mieć również charakter sporadyczny i występować tylko w szczególnych przypadkach. Do tego typu źródeł należą przychody ze sprzedaży mienia, dotacje i darowizny o charakterze zewnętrznym oraz wynagrodzenia z tytułu zarządzania nieruchomościami niestanowiącymi własności spółdzielni. Dodatkowym źródłem przychodów spółdzielni może być prowadzenie działalności gospodarczej oraz uzyskiwanie pożytków z nieruchomości wspólnej, proporcjonalnie do wielkości udziałów [Bończak-Kucharczyk 2000].

Do zasadniczych kosztów ponoszonych przez spółdzielnię należą koszty budowy budynków i lokali spółdzielczych, podatek od nieruchomości i opłaty za użytkowanie wieczyste gruntu, ubezpieczenia i inne opłaty publicznoprawne oraz wydatki na remonty i bieżącą konserwację nieruchomości. Spółdzielnia systematycznie ponosi także koszty eksploatacyjne wynikające z opłat za dostawy energii elektrycznej oraz ciepłej, gazu i wody, usuwanie nieczystości oraz utrzymanie porządku wewnątrz i na zewnątrz budynku. Istotne są także koszty administracji obejmujące wynagrodzenia pracowników oraz członków zarządu, wydatki związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi, wyposażeniem i utrzymaniem stanowisk pracy, a także koszty sądowe i egzekucyjne [Dębniowska i Tkaczuk 2002].

Na zarządzanie majątkiem spółdzielni mieszkaniowych mają wpływ przepisy ustawy o spółdzielniach mieszkaniowych w szczególności sposób kształtujący zasady gospodarki finansowej. Przepisy te dotyczą m.in.: ewidencjonowania kosztów ponoszonych na poszczególne nieruchomości, przeznaczania pożytków i przychodów uzyskiwanych z nieruchomości wspólnej i z działalności gospodarczej spółdzielni oraz kwalifikowania różnicy między przychodami z poszczególnych nieruchomości a kosztami na nie ponoszonymi. W znowelizowanej ustawie z 14.06.2007 r. o zmianie ustawy o spółdzielniach mieszkaniowych [Dz.U./ z 2003 r., nr 119, poz. 1116] oraz o zmianie niektórych innych ustaw, ustawa o spółdzielniach mieszkaniowych wprowadza wymóg ewidencjonowania i rozliczania kosztów i przychodów odrębnie dla każdej nieruchomości. Wysokość kosztów ponoszonych przez mieszkańców jest kalkulowana również w zależności od tytułu prawnego do lokalu oraz członkostwa w spółdzielni mieszkaniowej. Obowiązki te nakłada na spółdzielnie mieszkaniowe art. 4 ust. 4¹ wspomnianej znowelizowanej ustawy o spółdzielniach mieszkaniowych, który nakazuje prowadzenie ewidencji oraz rozliczeń:

- kosztów związanych z eksploatacją i utrzymaniem każdej z nieruchomości, z podziałem na części przypadające na poszczególne lokale (w tym przypadku ewidencja powinna być prowadzona osobno dla każdej nieruchomości);
- kosztów związanych z eksploatacją i utrzymaniem nieruchomości stanowiących w całości mienie spółdzielni (w tym przypadku jedna ewidencja może dotyczyć wszystkich takich nieruchomości);
- kosztów związanych z eksploatacją i utrzymaniem lokali stanowiących własność osób innych niż spółdzielnia mieszkaniowa (każdego osobno);
- kosztów związanych z eksploatacją i utrzymaniem nieruchomości wspólnych (dla każdej z nich zgodnie z zasadą sformułowaną w ustawie o własności lokali, należy prowadzić osobną ewidencję);

– wydatków związanych z eksploatacją i utrzymaniem nieruchomości stanowiących mienie spółdzielni, które są przeznaczone do wspólnego korzystania przez osoby mieszkające w określonych budynkach lub na osiedlu (dla każdej takiej nieruchomości powinna być prowadzona osobna ewidencja) [Bończak-Kucharczyk 2008].

Prowadzenie przez spółdzielnię pełnej ewidencji kosztów związanych z eksploatacją i utrzymaniem lokali stanowiących własność osób innych niż spółdzielnia mieszkaniowa jest niemożliwe. Spółdzielnia ma jedynie wiedzę o kosztach dotyczących tych lokali, które są opłacane za jej pośrednictwem. W tym zakresie przepisy dotyczące rozliczania przychodów i kosztów znacznie komplikują zarządzanie finansami spółdzielni, a w niektórych obszarach (fundusz remontowy) naruszają zasadę solidaryzmu (spółdzielczości). Z drugiej strony dają podwaliny do wyodrębniania z zasobu spółdzielczego wspólnot mieszkaniowych.

PRZYCHODY I KOSZTY SPÓŁDZIELNI MIESZKANIOWEJ „X” W LATACH 2005–2009

Spółdzielnia Mieszkaniowa „X” funkcjonuje w mieście powiatowym woj. mazowieckiego od 1989 r. W skład jej zasobów mieszkaniowych wchodzi cztery nieruchomości, w tym jedna wielobudynkowa obejmująca pięć budynków (łącznie 8 budynków). Spółdzielnia zarządza 254 lokalami mieszkalnymi, dwoma lokalami użytkowymi, 41 garażami i lokalem przeznaczonym na biuro spółdzielni. Łączna powierzchnia wszystkich budynków wynosi 20 263,42 m², w tym 15 907,07 m² (78,5%) stanowi łączna powierzchnia użytkowa lokali mieszkalnych, użytkowych, garaży oraz pomieszczeń spółdzielni i 4 356,35 m² (21,5%) – powierzchnia wspólna, m.in. klatki schodowe, korytarze, konstrukcja budynku, strychy.

Według danych z 31 grudnia 2009 r. spośród 254 lokali mieszkalnych zarządzanych przez tę spółdzielnię 212 stanowią mieszkania z własnościowym spółdzielczym prawem do lokalu, a 42 to odrębne nieruchomości lokalowe. Spółdzielnia nie posiada mieszkań o statusie lokatorskim. Łączna powierzchnia lokali mieszkalnych wynosi 14 138,98 m². Przeciętna powierzchnia mieszkania wynosi 55,67 m².

Liczba członków spółdzielni i mieszkańców zamieszkujących jej zasoby w badanych latach zmieniała się w niewielkim stopniu. Na koniec 2009 r. zasoby Spółdzielni „X” zasiedlało 651 osób, w tym 295 członków.

Zarządzanie finansami spółdzielni mieszkaniowych polega przede wszystkim na utrzymaniu równowagi między przychodami i kosztami w zarządzanych nieruchomościach. Wszelkie koszty ponoszone w związku z eksploatacją i remontami budynków powinny znajdować pokrycie w opłatach wnoszonych przez użytkowników lokali, a przychody i pożytki z nieruchomości powinny służyć pokrywaniu wydatków związanych z ich utrzymaniem i eksploatacją. Uzyskiwane w badanym okresie przez Spółdzielnię „X” przychody w pełni pokrywały ogół ponoszonych wydatków w danym roku (tab. 1). Dodatkowo we wszystkich analizowanych latach osiągała ona dodatni wynik finansowy, rozumiany jako nadwyżka przychodów nad kosztami. Zgodnie z zasadą bezwynikowej działalności różnica ta każdorazowo była przenoszona na przychody roku przyszłego

i księgowana jako rezerwa z roku poprzedniego. Najwyższy wynik finansowy Spółdzielnia „X” osiągnęła w 2009 r. – 15 971,75 zł, najniższy w 2008 roku – 2 899,24 zł. W latach 2005–2009 średnioroczny poziom nadwyżki przychodów nad kosztami wynosił 9 186,53 zł.

Tabela 1. Przychody i koszty oraz wynik finansowy Spółdzielni „X” w latach 2005–2009 (zł)
Table 1. Income, costs and financial result of the housing cooperative „X” in 2005–2009 (PLN)

Wyszczególnienie Specification		Poziom przychodów i kosztów oraz ich dynamika Level of income and costs (PLN) and their dynamics				
		2005	2006	2007	2008	2009
Przychody Income	ogółem (zł) total (PLN)	991 392.82	1 000 811.46	1 000 179.24	992 516.42	1 064 539.47
	dynamika (rok poprzedni = 100%) dynamics (previous year = 100%)	105.25%	100.95%	99.94%	99.23%	107.26%
	ogółem	981 717.01	990 317.83	993 286.99	989 617.18	1 048 567.73
Koszty Costs	dynamika (rok poprzedni = 100%) dynamics (previous year = 100%)	100.24%	100.88%	100.30%	99.63%	105.96%
	Wynik finansowy (zł) Financial result (PLN)	9 675.81	10 493.63	6 892.25	2 899.24	15 971.75

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Drajkiewicz (2010)

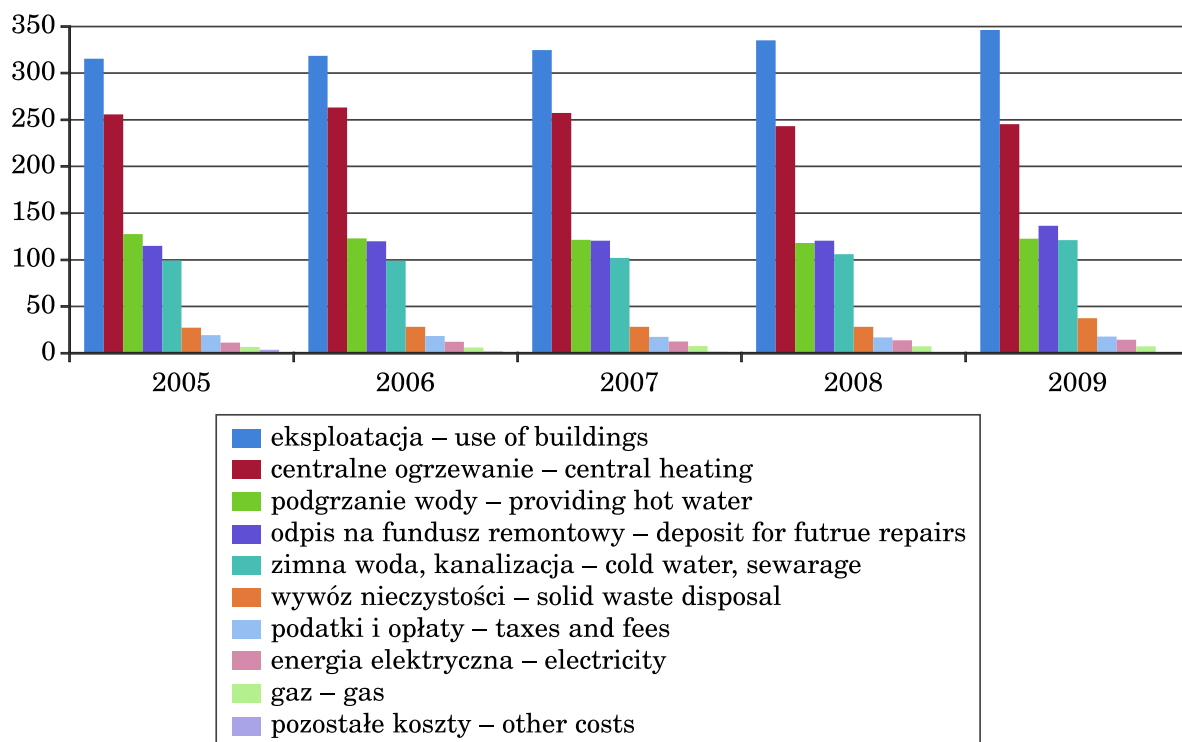
Source: Own research based on data supplied by Drajkiewicz (2010)

Wahania osiąganego wyniku finansowego bezpośrednio wynikają ze zmian poziomu ponoszonych kosztów i uzyskiwanych przychodów. W poszczególnych latach wielkości te nieznacznie się zmieniały. Koszty, które ponosi Spółdzielnia „X”, wykazują tendencję rosnącą, natomiast poziom osiągniętych przychodów od 2007 do 2008 r. wykazywał tendencję malejącą. W 2009 r. sytuacja się zmieniła i zaobserwowano zwiększenie poziomu przychodów będące skutkiem rosnących kosztów.

Istotną kwestią w zarządzaniu finansami spółdzielni mieszkaniowych jest identyfikacja i szczegółowa analiza głównych źródeł tworzących koszty oraz pozyskiwanie środków (przychodów) na ich pokrycie. Prawidłowa struktura zarówno kosztów, jak i przychodów warunkuje osiągnięcie samowystarczalności płatniczej. W latach 2005–2009 struktura kosztów badanej spółdzielni nie podlegała zasadniczym zmianom (rys. 1).

Udział poszczególnych rodzajów kosztów w łącznych kosztach charakteryzował się ustabilizowanym poziomem i nie wykazywał gwałtownych zmian. Największy udział – ponad 30% miały koszty eksploatacji oraz centralnego ogrzewania – około 25% (łącznie stanowiły 55% kosztów). Wśród pozostałych składników kosztów średnio 35% ogółu kosztów stanowiło łącznie wydatki na podgrzanie wody (12,25%), odpis na fundusz remontowy (12,5%) oraz zimną wodę i kanalizację (10,25%). Pozostałe koszty obejmujące wywóz nieczystości, energię elektryczną i gaz oraz podatki i opłaty stanowiły łącznie około 10% wartości ogółu ponoszonych kosztów. Zmiany poziomu poszczególnych

składników kosztów obserwowano we wszystkich analizowanych latach, jednakże kierunki tych zmian są zróżnicowane. Tendencja wzrostowa jest widoczna w przypadku kosztów eksploatacji, odpisu na fundusz remontowy, kosztów zużycia zimnej wody i kanalizacji, wywozu nieczystości oraz energii elektrycznej i gazu. Koszty centralnego ogrzewania, podgrzania wody oraz podatki i opłaty odznaczają się tendencją malejącą. Spółdzielnia powinna dążyć do obniżania poziomu poszczególnych kosztów, jednakże ich zmiany związane są zarówno z zróżnicowaniem zużycia mediów, jak i rosnącymi cenami oferowanymi przez dostawców.



Rys. 1. Struktura i wysokość kosztów Spółdzielni „X” w latach 2005–2009 (w tys. zł)

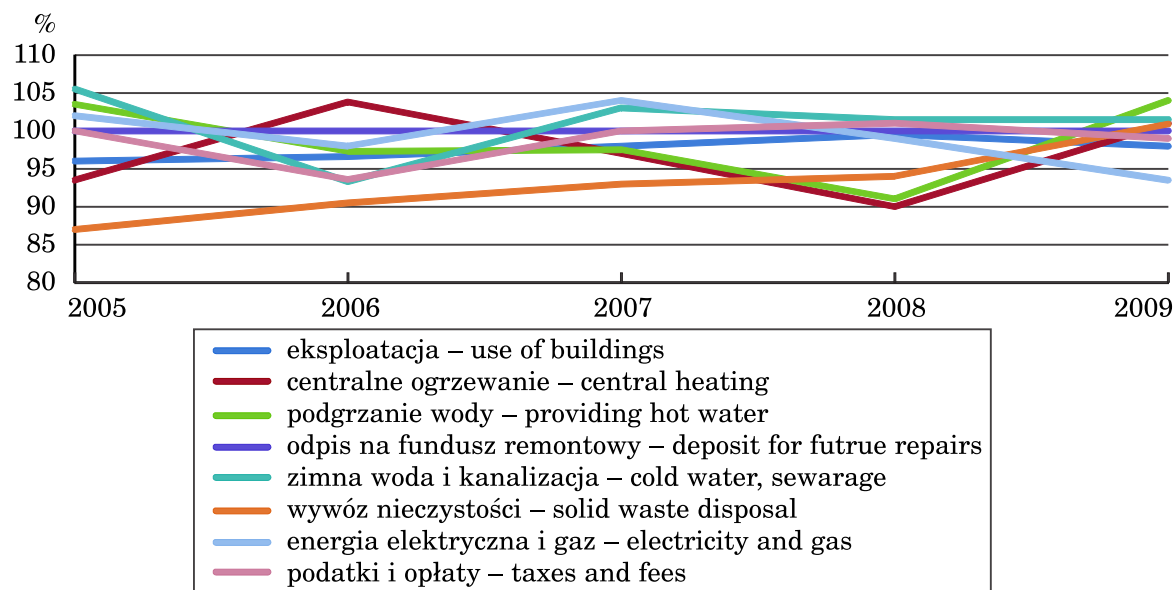
Fig. 1. Structure and level of costs of the cooperative in 2005–2009 (in thousand PLN)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Drajkiewicz (2010)

Source: Own research based on data supplied by Drajkiewicz (2010)

Prawidłowo opracowany plan kosztów, które będzie musiała w danym czasie ponieść spółdzielnia, pozwala na określenie zapotrzebowania na środki finansowe niezbędne na ich pokrycie. Istotą planowania jako elementu procesu zarządzania jest rozpoznanie przyszłości oraz jej świadome kształtowanie. Ocena sporządzanych planów kosztów obejmuje porównanie wielkości rzeczywistych z planowanymi, co dla poszczególnych grup kosztów w Spółdzielni „X” obrazuje rysunek 2.

Ponoszone rzeczywiste koszty zarówno przekraczały zaplanowany poziom, jak i w niepełnym stopniu go wykorzystywały. Maksymalne odchylenia rzeczywistych wielkości wynoszą 106% planu w przypadku kosztów poniesionych na zużycie zimnej wody i kanalizacji w 2005 r. i 87% planu w odniesieniu do kosztów wywozu nieczystości również w 2005 r. Widoczna jest jednakże wyraźna tendencja niższego poziomu rzeczywistych kosztów.



Rys. 2. Stosunek kosztów rzeczywistych do planowanych w latach 2005–2009 (% wykonania planu)

Fig. 2. The ratio of actual-to-planned costs in 2005–2009 (% of the plan's performance)

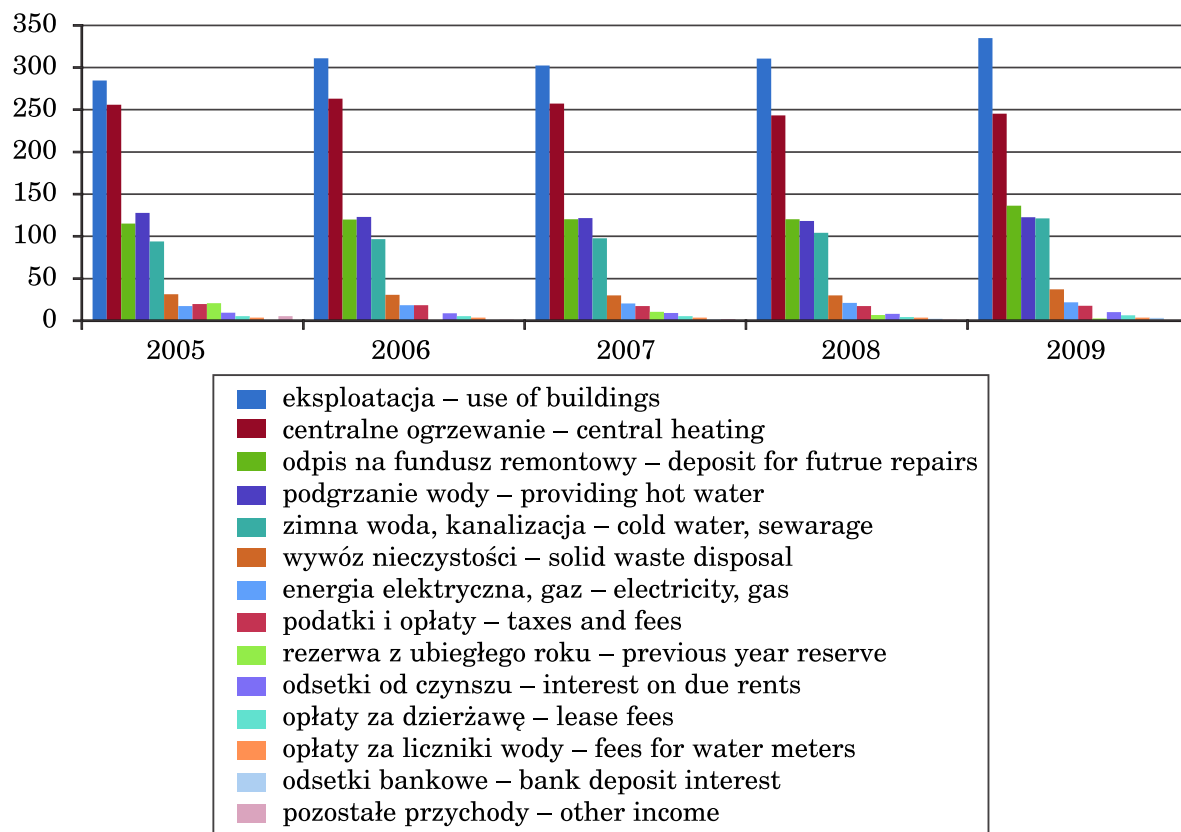
Źródło: Opracowanie własne na podstawie Drajkiewicz (2010)

Source: Own research based on data supplied by Drajkiewicz (2010)

Główne źródła przychodów Spółdzielni „X” pochodzą z wpłat mieszkańców dokonywanych na podstawie naliczanych zaliczek na pokrycie kosztów związanych z jej funkcjonowaniem. Struktura przychodów spółdzielni w poszczególnych latach jest zbliżona do struktury kosztów (rys. 3). Największy udział w jej przychodach stanowią wpłaty zaliczek na pokrycie kosztów eksploatacji (ok. 30%), centralnego ogrzewania (23–26%), odpisy na fundusz remontowy i podgrzanie wody (po 12–13%) oraz zimnej wody i kanalizacji (9–11%).

Wielkości przychodów uzyskiwanych przez Spółdzielnię „X” są bardzo zbliżone do kosztów jej funkcjonowania i obsługi. Niższy poziom przychodów w stosunku do kosztów występuje w przypadku energii elektrycznej (przychody niższe niż koszty średnio o 1%), zimnej wody i kanalizacji (3%) oraz kosztów eksploatacji (6%). Różnice te wynikają przede wszystkim z częstych zmian cen dostarczanych mediów i świadczonych usług.

Pozostałe źródła przychodów mają bardzo niewielki i malejący w badanych latach udział w przychodach ogółem. Łącznie stanowią one od 4,53% ogółu przychodów w 2005 r. do 2,59% w roku 2009. Istotną pozycję wśród tych przychodów stanowi rezerwa z roku poprzedniego (nadwyżka przychodów nad kosztami). Wśród przychodów Spółdzielni „X” znajdują się także opłaty za dzierżawę gruntów, opłaty pobierane za liczniki wody oraz odsetki bankowe od środków ulokowanych na rachunkach bankowych, a także odsetki za nieterminowe opłacanie czynszu mające wpływ na stopień uzyskania planowanych przychodów (rys. 4).

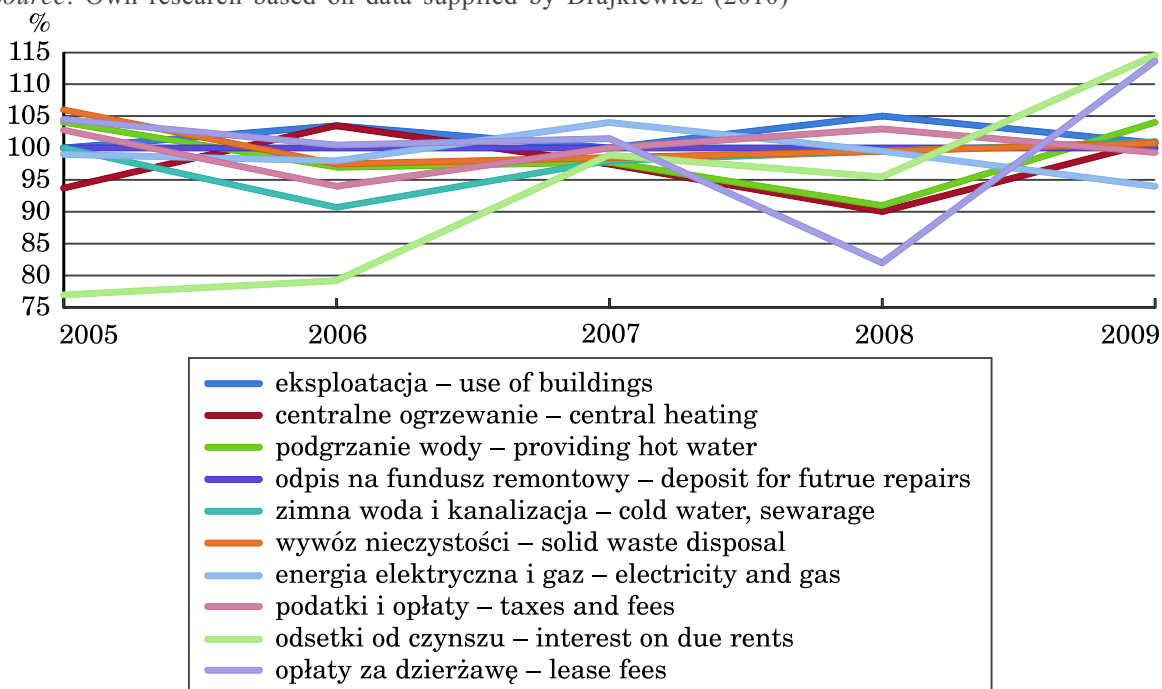


Rys. 3. Struktura i wartość przychodów Spółdzielni „X” w latach 2005–2009 (w tys. zł)

Fig. 3. Structure and value of the income of the cooperative in 2005–2009 (in thousand PLN)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Drajkiewicz (2010)

Source: Own research based on data supplied by Drajkiewicz (2010)



Rys. 4. Stosunek przychodów rzeczywistych do planowanych w latach 2005–2009 (% wykonania planu)

Fig. 4. The ratio of actual-to-planned income in 2005–2009 (% of the plan's performance)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Drajkiewicz (2010)

Source: Own research based on data supplied by Drajkiewicz (2010)

W badanej spółdzielni uzyskane rzeczywiste przychody są zbliżone do wielkości zaplanowanych (rys. 4). Większość spośród głównych źródeł przychodów stanowi od 90–105% przychodów planowanych. Znaczna różnica między przychodami planowanymi a rzeczywistymi występuje przede wszystkim w przypadku odsetek za nieterminowe płaconie czynszu – w 2005 r. stanowiły tylko 77% planu oraz opłaty za dzierżawę, które w 2008 r. stanowiły tylko 82% przychodów zaplanowanych. Powodować to będzie wzrost zadłużenia wewnętrznego (powiększany o kolejne odsetki) i konieczność wypracowania przez tę spółdzielnię mechanizmów efektywniejszej windykacji zaległości.

PODSUMOWANIE

Spółdzielnie mieszkaniowe są specyficznymi podmiotami funkcjonującymi na rynku nieruchomości. Powstają nie po to, by prowadzić działalność gospodarczą w interesie członków, chociaż jest to dopuszczalne i praktykowane, lecz głównie po to, by zaspokajać ich potrzeby mieszkaniowe. Majątek spółdzielni mieszkaniowych oraz przychody i pożytki uzyskiwane w wyniku prowadzenia działalności gospodarczej służą także przede wszystkim zaspokajaniu potrzeb mieszkaniowych (a także kulturalno-oświatowych i społecznych) członków spółdzielni. Jednym z zasadniczych elementów warunkujących efektywność zarządzania finansami spółdzielni jest wielkość i struktura zasobów mieszkaniowych oraz wielość praw do lokali. Znowelizowana 14 czerwca 2007 r. ustawa o spółdzielniach mieszkaniowych wprowadza wymóg ewidencjonowania i rozliczania kosztów i przychodów odrębnie dla każdej nieruchomości. Wysokość kosztów ponoszonych przez mieszkańców jest również uzależniona od tytułu prawnego do lokalu. Odrębną kwestią jest również nadana spółdzielniom mieszkaniowym możliwość sprawowania zarządu nad nieruchomościami niestanowiącymi ich własności. W Spółdzielni „X” owa wielość praw komplikująca proces zarządzania w badanych latach nie wystąpiła. W spółdzielni nie było mieszkań lokatorskich oraz lokali oddanych w najem, ponad 80% stanowiły spółdzielcze własnościowe mieszkania. W badanym okresie nie zaobserwowano również intensywnych przekształceń spółdzielczego własnościowego prawa do lokalu w odrębną własność lokalu, wyodrębnionych lokali było niespełna 20%. Spółdzielnia nie prowadziła w tym czasie żadnych inwestycji, w związku z czym jej działalność skupiała się na bieżącym zarządzaniu zasobem mieszkaniowym i utrzymywaniu go w stanie nie pogorszonym.

Elementem charakteryzującym skuteczną realizację procesu zarządzania spółdzielczym zasobem mieszkaniowym jest przede wszystkim efektywne zarządzanie kosztami i przychodami. W analizowanym okresie spółdzielnia w sposób prawidłowy kształtowała poziom kosztów i przychodów. Zgodnie z zasadą bezwynikowej działalności utrzymywana była równowaga między tymi wielkościami.

PIŚMIENNICTWO

- Bończak-Kucharczyk E., 2000. Zarządzanie nieruchomościami mieszkalnymi. [W:] Zarządzanie nieruchomościami. Red. E. Kucharska-Stasiak. Walor, Łódź.
- Bończak-Kucharczyk E. 2008. Zarządzanie nieruchomościami mieszkalnymi. Wolters Kluwer, Warszawa.
- Cyran R. 2006. Współczesne problemy zarządzania spółdzielniami mieszkaniowymi. Nieruchomości C.H. Beck, nr 5.
- Dębniwska M., Tkaczuk M. 2002. Zarządzanie finansami nieruchomości. Wyd. UWM, Olsztyn.
- Drajkiwicz K., 2010, Zarządzanie spółdzielczym zasobem mieszkaniowym, Praca magisterska, UWM Olsztyn.
- Szczawińska E. 2003. Zarządzanie nieruchomościami mieszkalnymi. [W:] Vademecum zarządcy nieruchomości. Red. W. Brzeski. Krakowski Instytut Nieruchomości, Kraków.
- Ustawa z dnia 21.08.1997 r. o gospodarce nieruchomościami (tekst. jednolity z 2010 r. ze zm.).
- Ustawa z dnia 15.12.2000 r. o spółdzielniach mieszkaniowych. Dz.U. z 2003 r., nr 119, poz. 1116 ze zm.
- Ustawa z dnia 14. 06. 2007 r. o zmianie ustawy o spółdzielniach mieszkaniowych oraz o zmianie niektórych innych ustaw. Dz.U. z 2007 r., nr 125, poz. 873.
- Ustawa z dnia 16.09.1982 r. Prawo spółdzielcze. Dz.U. z 2003 r., nr 188, poz. 1848 ze zm.

MANAGING THE FINANCES OF HOUSING COOPERATIVES

Abstract. In Poland, housing cooperatives are among major players that manage residential real estate resources. Housing cooperatives comprise *ca* 3.17 million flats, a number that corresponds to over 24% of all housing units in Poland. Housing cooperatives are obliged to manage the real estate that they own or that belongs to their members. Managing residential real estate is a complex process, which involves such areas as the use and technical service of the resources, maintenance of their adequate technical condition, provision of services and managing the finances. When the whole process is run effectively, the exploitation and maintenance costs can be likewise effectively controlled. Regular monitoring of cash flows enables managers to determine their levels, identify the structure and analyse the costs incurred. A housing cooperative is, in fact, a non-profit organization, which has a strong influence on how its income is shaped.

Key words: management, finances, housing cooperatives, costs and income

Zaakceptowano do druku – Accepted for print: 14.01.2013