

Ewelina Kołtun

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

BUDŻETOWANIE JAKO NARZĘDZIE ZARZĄDZANIA SPÓŁDZIELNIĄ MIESZKANIOWĄ

Streszczenie: Budżetowanie to jeden z elementów zarządzania każdym przedsiębiorstwem, w tym także spółdzielnią mieszkaniową. Pozwala ono przełożyć cele na konieczne do zrealizowania przychody, koszty, wpływy i wydatki związane z ich realizacją. Jest więc planem działania przedstawionym w formie liczbowej. Jego zastosowanie zmusza do optymalnego wykorzystania zasobów rzeczowych i kapitałowych, które w spółdzielni są ograniczone. Pozwala więc na lepsze wykorzystanie na przykład sprzętu i narzędzi w gospodarowaniu nieruchomościami. Doprowadza do oszczędności, co w obecnej sytuacji spółdzielni mieszkaniowej jest warunkiem koniecznym do przetrwania na konkurencyjnym rynku zarządzania nieruchomościami.

Słowa kluczowe: budżet, koszty, przychody, spółdzielnia mieszkaniowa

1. Wstęp

Spółdzielnia mieszkaniowa jest samodzielną jednostką pod względem ekonomiczno-prawnym i jako przedsiębiorca prowadzi działalność gospodarczą. Ten usankcjonowany proces zarządzania, wbrew wcześniejszym poglądom, jest prowadzony w celach zarobkowych, pomimo, że osiągnięty zysk lub poniesiona strata bilansowa, jeszcze w 2006 r., były traktowane przez zdecydowaną większość spółdzielni mieszkaniowych jako międzyokresowe rozliczenie tego wyniku.

Nowelizacja ustawy o spółdzielniach mieszkaniowych pozwoliła, w sposób legalny, funkcjonować im w innym obrocie gospodarczym niż tylko zarządzanie własnym lub powierzonym majątkiem. Obecnie spółdzielnie budują lokale mieszkalne i o innym przeznaczeniu oraz miejsca postojowe w garażach wielostanowiskowych w celu ich sprzedaży, wynajmują lokale użytkowe, osiągają przychody operacyjne i finansowe, generują koszty, osiągając wynik finansowy.

Spółdzielnie pod rządami znówelizowanej w 2007 r. ustawy będą ewoluowały w kierunku sprawowania zarządu nad poszczególnymi nieruchomościami, tak w zakresie ewidencyjnym, jak również w kwestii poczynań organów samorządowych, w sferze pełnej ekonomizacji i upodmiotowienia oraz w dziedzinie nadrzędności pojęcia *nieruchomość* nad pojęciem *mienie spółdzielni*. Pozwoli to na zróżnicowanie

stawki eksploatacyjnej oraz na generowanie wysokości odpisów, zwiększających fundusz remontowy poszczególnych nieruchomości.

W obecnych warunkach funkcjonowania spółdzielni mieszkaniowych szczególną rolę odgrywa budżetowanie kosztów i przychodów definiowane w literaturze przedmiotu jako „system sterowania przedsiębiorstwem i jego subpodmiotami poprzez aktywne wykorzystanie koncepcji i metod rachunkowości zarządczej. Budżetowanie i kontrola budżetowa są podstawową techniką sterowania kosztami, prowadzącą do ciągłego obniżania kosztów produktów” [Gabrusewicz 2000, s. 205]. Umożliwia więc ono efektywne wykorzystanie ograniczonych zasobów, będących do dyspozycji i kontrolę wydatkowania środków pieniężnych na eksploatację nieruchomości. Usprawnia tym samym zarządzanie zasobami spółdzielni mieszkaniowej.

2. Uwarunkowania budżetowania w spółdzielni mieszkaniowej

Ustawa o spółdzielniach mieszkaniowych w art. 4 w sposób jednoznaczny definiuje obowiązki członków spółdzielni, najemców mieszkań spółdzielczych oraz właścicieli mieszkań, niebędących członkami spółdzielni w zakresie konieczności pokrywania kosztów eksploatacji i utrzymania nieruchomości.

Należy zwrócić uwagę, że ustawodawca nie zaliczył do kosztów eksploatacji i utrzymania nieruchomości zużywanych w lokalach mediów w postaci:

- ogrzewania mieszkań,
- zimnej wody,
- ciepłej wody,
- usługi kanalizacyjnej,
- usługi wywozu nieczystości stałych i płynnych.

Zasady, jakimi powinny kierować się spółdzielnie przy świadczeniu tego typu usług, określają odrębne przepisy, między innymi prawo energetyczne i prawo wodne, a ponoszone przez spółdzielnie w tym zakresie koszty, względnie wydatki nie są elementem kalkulacji wysokości stawki eksploatacyjnej poszczególnych nieruchomości [Dziewior 2007, s. 18–19].

Spółdzielnie mieszkaniowe chcąc sprostać wymogom ustawowym w zakresie kreowania wysokości opłaty eksploatacyjnej, powinny, zgodnie z wymogami art. 6 ust. 6.4 u.s.m., kalkulować ponoszone koszty w takim układzie i przekroju, by nie budziły one wątpliwości członków spółdzielni, niebędących członkami spółdzielni: posiadaczy własnościowych praw do lokali oraz ich właścicieli.

Należy podkreślić, że zupełnie innymi prawami będzie się rządzić najem lokali, a zupełnie inaczej będzie kalkulowana prognoza kosztów w przypadku spółdzielczych praw do lokali, w tym mieszkalnych, o innym przeznaczeniu i miejsc postojowych w wielostanowiskowym garażu. Za lokale dzierżawione od spółdzielni, wynajmujący musi zapłacić, oprócz kosztów wynikających z przyjętej przez spółdzielnię kalkulacji, stosowny narzut (marżę). Powstały w ten sposób wynik jest jednym z elementów, mających wpływ na ogólny wynik, jaki uzyskuje spółdzielnia,

podlegający podatkowi dochodowemu od osób prawnych. Za pozostałe lokale członek spółdzielni, właściciel lokalu i posiadacz własnościowego prawa do lokalu poniesie koszty wynikające z ich kalkulacji.

Nadwyżka przychodów nad kosztami korygowana o pożytki stanowi przychód przyszłego okresu sprawozdawczego, natomiast nadwyżka kosztów nad przychodami jest rozliczana jako międzyokresowe rozliczenie kosztów i stanowić będzie w przyszłym okresie sprawozdawczym koszt.

Zgodnie z zapisem art. 4 ust. 6.4 u.s.m. spółdzielnia powinna sporządzać dla każdej nieruchomości wyliczenie kosztów stawki eksploatacyjnej. Prawidłowa kalkulacja powinna być sporządzona na podstawie wymogów znowelizowanej ustawy o spółdzielniach mieszkaniowych, biorących pod uwagę szczególnie formę i sposób, w jakich spółdzielnia świadczy swoje usługi na rzecz swych członków, posiadaczy własnościowych praw do lokali niebędących jej członkami oraz właścicieli lokali i najemców.

Posiada to szczególne znaczenie z uwagi na występujący obowiązek w podatku od towarów i usług – stąd nie bez znaczenia jest zapis statutowy, w jakiej formie, zgodnie z art. 1 ust. 3 oraz 5 i 6 u.s.m., spółdzielnia realizuje swoje zadania. Zapis statutowy o prowadzeniu przez spółdzielnię mieszkaniową działalności, np. pośrednictwa ubezpieczeniowego, usługi telewizji kablowej, budowy lokali w celu ich zbycia itp., rodzi określone konsekwencje w zakresie wysokości stawki podatku VAT, względnie zwolnienia danej usługi lub towaru. Zaliczenie części powyższych czynności jako elementu eksploatacji i utrzymania nieruchomości, zgodnie z zapisem art. 4 u.s.m., pozwala zwolnić przychód spółdzielni z tego tytułu z podatku VAT na podstawie art. 43 ustawy o podatku VAT.

3. Ośrodki odpowiedzialności w spółdzielni mieszkaniowej

Zgodnie z definicją, centrami odpowiedzialności w przedsiębiorstwie są „segmenty działalności przedsiębiorstwa lub jego wewnętrzna jednostka, dla której został ustalony pewien zakres zadań i odpowiadający mu zakres odpowiedzialności. Za osiągnięte wyniki danego centrum jest odpowiedzialny kierownik tego centrum. Jest on rozliczany na podstawie syntetycznych mierników oceny, których rodzaj jest zależny od typu ośrodka odpowiedzialności” [www.teberia.pl].

W zależności od uprawnień decyzyjnych, a jednocześnie zakresu odpowiedzialności kierowników w jednostce można wyróżnić cztery typy ośrodków odpowiedzialności. Są to: ośrodki odpowiedzialności za koszty, tzw. centra kosztowe; za przychody – centra przychodowe; za zysk – centra wynikowe oraz za inwestycje – centra inwestowania.

W przypadku spółdzielni mieszkaniowej kierownikiem odpowiedzialnym za każde ośrodki wyodrębnione w jednostce odpowiada jej prezes. Jednak odpowiada on za rzetelne zarządzanie nieruchomościami pod względem technicznym, administracyjnym i finansowym. Natomiast za wykonanie budżetu określonego na poszcze-

gólnych nieruchomościach odpowiadają ich lokatorzy. Członkowie spółdzielni oraz posiadacze odrębnych własności lokali są zobowiązani do utrzymania mienia spółdzielni, na które to mienie między innymi składają się budynki mieszkalne lub ich części w postaci udziałów [Dziewior 2009, s. 12].

Nowelizacja ustawy o spółdzielniach mieszkaniowych w sposób odmienny od rozwiązania funkcjonującego do 31 lipca 2007 r. i bardziej jednoznacznie określiła obowiązki właścicieli spółdzielczych praw do lokali, posiadaczy odrębnych własności lokali oraz najemców w zakresie konieczności pełnej partycypacji w kosztach utrzymania nieruchomości zarządzanych przez spółdzielnię zgodnie z trybem opisanym w art. 4, 26 i 27 u.s.m.:

1. członkowie spółdzielni, którym przysługują spółdzielcze prawa do lokali są zobowiązani uczestniczyć w pokrywaniu kosztów związanych z eksploatacją i utrzymaniem nieruchomości w częściach przypadających na ich lokale, eksploatacją nieruchomości stanowiących mienie spółdzielni zgodnie z art. 4.1 u.s.m.,

2. osoby nie będące członkami spółdzielni, którym przysługują spółdzielcze własnościowe prawa do lokali są zobowiązane uczestniczyć w pokrywaniu kosztów związanych z eksploatacją i utrzymaniem nieruchomości w częściach przypadających na ich lokale, eksploatacją nieruchomości stanowiących mienie spółdzielni zgodnie z art. 4.1 u.s.m.,

3. członkowie spółdzielni będący właścicielami lokali są zobowiązani uczestniczyć w pokrywaniu kosztów związanych z eksploatacją i utrzymaniem ich lokali, eksploatacją i utrzymaniem nieruchomości wspólnych, eksploatacją i utrzymaniem nieruchomości stanowiących mienie spółdzielni zgodnie z art. 4.2 u.s.m.,

4. właściciele lokali nie będący członkami spółdzielni są obowiązani uczestniczyć w pokrywaniu kosztów związanych z eksploatacją i utrzymaniem ich lokali, eksploatacją i utrzymaniem nieruchomości wspólnych. Są oni również obowiązani uczestniczyć w wydatkach związanych z eksploatacją i utrzymaniem nieruchomości stanowiących mienie spółdzielni, które jest przeznaczone do wspólnego korzystania przez osoby zamieszkujące w określonych budynkach lub osiedlu zgodnie z art. 4.4 u.s.m.

4. Metody budżetowania w spółdzielni mieszkaniowej

Budżetowanie od ponad stu lat jest narzędziem rachunkowości wykorzystywanym przez zarządzających przedsiębiorstwami i jednostkami niezyskownymi. Wydaje się, że podstawowa wiedza o planach działalności zwanych budżetami może być łatwiej przyswojona, gdy rozpatruje się ją na tle ewolucji systemów rachunkowości zarządczej. Ich rozwój był zdeterminowany wewnętrznymi i zewnętrznymi warunkami funkcjonowania przedsiębiorstw i instytucji, wpływając również na organizację budżetowania [Dębska-Rup 2002, s. 17].

Opracowanie budżetu wyodrębnia wartościowe określenie zadań, polegające na przełożeniu wyznaczonych celów na standardy (ilościowe i wartościowe). Inaczej

jest ono zestawieniem przewidywanych wpływów, przychodów, wydatków i kosztów za dany okres. Sporządzenie budżetu wymaga uwzględnienia istniejących warunków funkcjonowania spółdzielni mieszkaniowej, specyfiki usług, posiadanej infrastruktury, kadry i uzyskanych przychodów. Wykonanie budżetów jest przedstawiane w sprawozdaniach, będących podstawą do kontroli i oceny osiągniętych zadań w porównaniu z wielkościami przyjętymi w budżetach.

Do celów i funkcji budżetowania w spółdzielniach mieszkaniowych należą [Klich 1998, s. 125]:

1. opracowanie budżetu, który zmusza zarząd do dokładnego przemyślenia wszystkich szczegółów i oceny wykonalności,
2. pomoc w ustalaniu priorytetów dla przedsięwzięć finansowych z tego samego budżetu,
3. dostarczenie zarządowi, Radzie Nadzorczej i pracownikom instytucji podstawowych informacji o przewidywanych wpływach i wydatkach,
4. kontrolę wydatków poprzez przewidywanie kosztów prognozowanych i faktycznych.

Budżetowanie ma na celu kontrolę wydatkowania środków pieniężnych i dyscyplinowanie czasu realizacji świadczeń związanych z gospodarką nieruchomościami. Jest więc elementem zarządzania nieruchomościami poprzez sterowanie kosztami i ich kontrolę. Szczególnie dotyczy to kosztów usług związanych z administracją spółdzielni mieszkaniowej, które muszą być ograniczane w celu utrzymania się na konkurencyjnym rynku. Budżetowanie może dotyczyć całej spółdzielni, jak i poszczególnych nieruchomości stanowiących jej zasoby. Najczęściej dotyczy to ośrodków odpowiedzialności, którymi w spółdzielni mieszkaniowej są poszczególne nieruchomości. Przedmiotem budżetowania są natomiast kategorie ekonomiczne (koszty, przychody, wyniki).

Zestawienia kosztów i przychodów spółdzielni na przyszły okres mogą być opracowywane następującymi metodami:

- przyrostową,
- budżetowania „od zera”.

W metodzie przyrostowej punktem wyjścia są dane z przeszłości (rozmiar świadczonych usług związanych z utrzymaniem nieruchomości, osiągnięte przychody, poniesione koszty). Wielkości są ustalane po uwzględnieniu przewidywanych zmian, spowodowanych na przykład ograniczeniem zakresu świadczeń i zmianą technologii. W metodzie „od zera” punktem wyjścia ustalenia zadanych wielkości (świadczeń gospodarowania nieruchomościami, kosztów i przychodów) nie jest istniejąca baza, czyli przeszłość. Wydaje się, że w spółdzielniach mieszkaniowych budżetowanie metodą „od zera” umożliwi radykalne zmiany, ponieważ odrzuca historyczne informacje, lecz najczęściej wykorzystywana jest w przypadku inwestycji przekazanych do użytkowania. Budżetowanie „od zera” wymaga:

- a) określenia obszarów (jednostek organizacyjnych), dla których należy tworzyć plan dochodów i wydatków,

b) wyznaczenia zadań do realizacji, na przykład wielkości usług związanych z eksploatacją nieruchomości, standardów tych usług, norm i przewidywanych kosztów lub przychodów,

c) ustalenia, na ile zadania mają lub muszą być wykonane oraz ich ocena w aspekcie koszty – korzyści,

d) określenia listy priorytetów – znaczenie danego zadania i stopień jego realizacji,

e) uporządkowania zadań według ich ważności (dostosowanie zakresu działalności do możliwości finansowych),

f) symulacji budżetów częściowych,

g) rozdysponowania zasobów między przyjęte do realizacji zadania, zgodnie z prowadzoną oceną,

h) weryfikacji i kontroli budżetów.

Należy zwrócić uwagę na fakt, że wartość nakładów miejsc powstawania kosztów wyróżnionych w ośrodkach odpowiedzialności są planami wtórnymi, opartymi na wcześniej sporządzonych budżetach: sprzedaży oraz działalności podstawowej i pomocniczej. Dlatego też na plan wartości poniesionych wydatków całej spółdzielni mieszkaniowej, składają się budżety ekonomicznie uzasadnionych wydatków wyodrębnionych ośrodków odpowiedzialności, pod względem miejsc powstania kosztów, zwane budżetami częściowymi kosztów. Budżety dla stanowisk i podmiotów wewnętrznych¹ spółdzielni mieszkaniowej są zwykle sporządzane na okres r. obrachunkowego z podziałem na dwanaście miesięcy. Budżetowanie kosztów dla wyodrębnionych podmiotów i stanowisk umożliwia stosowanie w jednostce gospodarczej rachunku odpowiedzialności za koszty [Wnuk 2002, s. 17].

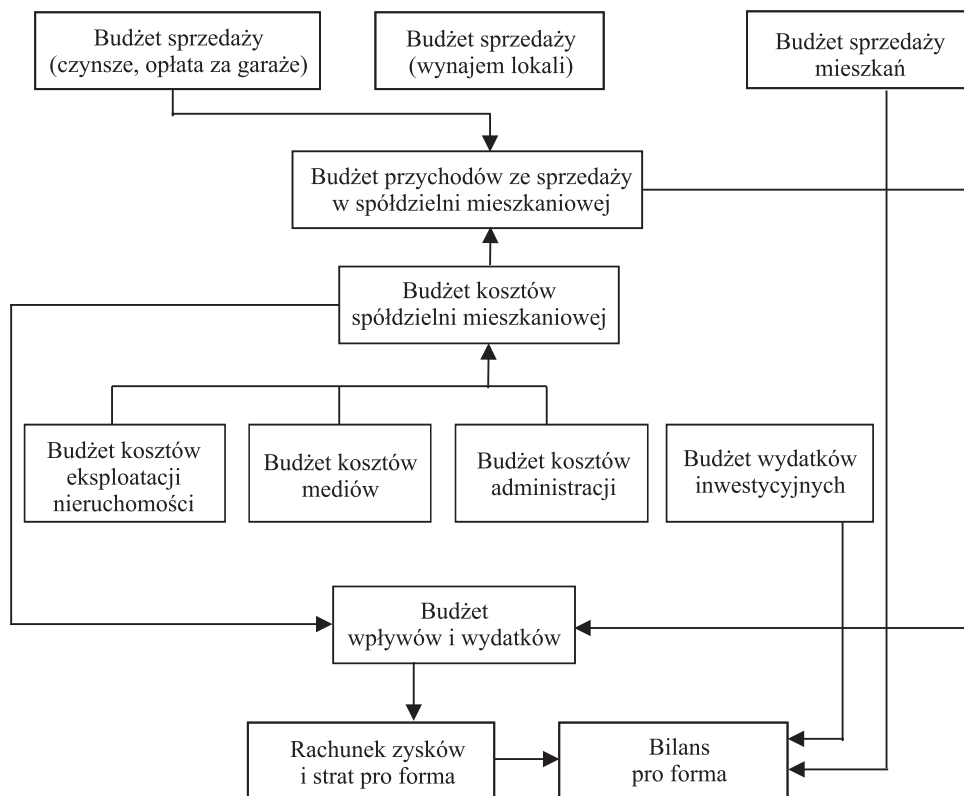
5. Etapy sporządzania budżetu w spółdzielni mieszkaniowej

Przy sporządzaniu budżetów należy przestrzegać określonych zasad². Budżet krótkookresowy obejmuje wzajemnie powiązane budżety częściowe i jest opracowywany na okres roku, z podziałem na kwartały i miesiące. Jest on przedstawiony na rys. 1.

Budżetowanie zaczyna się od ustalania założeń ekonomicznych, rodzajów świadczeń, zakresu oferowanych usług w przekroju poszczególnych komórek organizacyjnych (nieruchomości) i dla całej spółdzielni mieszkaniowej. Można wyróżnić budżet przychodów i kosztów, wydatków inwestycyjnych. Ogólny budżet całej spółdzielni (zwany głównym lub wiodącym) zestawia finansowe przewidywania

¹ Podmiotami wewnętrznymi spółdzielni mieszkaniowej są poszczególne nieruchomości, stanowiące zasób spółdzielni i zarządzane przez nią.

² Zasady te są zaprezentowane w [Komar 1995, s. 65–74]. Zalicza się do nich zasady: równowagi, jedności, szczególności, powszechności i zupełności, jawności uprzedniości, niedokonywania korekt w trakcie wykonania, dyscypliny budżetowej, powszechności i zupełności.



Rys. 1. Struktura budżetu spółdzielni mieszkaniowej

Źródło: opracowanie własne.

planów szczegółowych. W ramach jego można wyodrębnić budżet operacyjny i finansowy. Budżetowanie składa się z etapów jego sporządzania, realizacji i kontroli wykonania, co przedstawiono w tabeli 1.

Istotnym etapem budżetowania jest kontrola i analiza dyspersji powstałych odchyleń, czyli różnic pomiędzy faktycznymi wskaźnikami a wielkościami zaplanowanymi w budżecie. Zróżnicowania te dzielą się na nieistotne i istotne. Te ostatnie mogą być zależne i niezależne. Odchylenia zależne mogą być korzystne i niekorzystne. Proces kontroli wykonania budżetu można sprowadzić do etapów:

1. obserwacja i ocena wykonania budżetu przez ośrodki odpowiedzialności,
2. działania korygujące w przypadku oceny negatywnej (odchylenia oceniane negatywnie),
3. ocena realizacji celów spółdzielni mieszkaniowej poprzez stopień wykonania zadań przez ośrodki odpowiedzialności.

Kontrola dostarcza informacji o pojawiających się zagrożeniach dla realizacji budżetu i nowych możliwościach jego zrealizowania.

Tabela 1. Etapy opracowania budżetów w spółdzielni mieszkaniowej

Etap procesu budżetowania	Charakterystyka
Sporządzenie budżetu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zdefiniowanie zamierzonych celów działalności. Krótkoterminowe cele muszą być zgodne z długoterminowymi. Długoterminowe cele to najczęściej maksymalizacja świadczonych usług, zapewnienie niezbędnego minimum usług eksploatacyjnych, niski koszt świadczonych usług, utrzymanie równowagi finansowej, jakość świadczonych usług, minimalizacja kosztów działalności przy założonym poziomie przychodów czy racjonalizacja wykorzystania majątku. Cele krótkoterminowe to poprawa standardu świadczonych usług niezbędna do pozyskania zleceniodawców. Cele poszczególnych komórek organizacyjnych powinny być podporządkowane ogólnemu celowi spółdzielni. Należy zatem określić cele ogólne, a następnie szczegółowe. Należy także podzielić spółdzielnię na ośrodki odpowiedzialności i ustalić mierniki oceny ich działalności 2. Określenie czynników ograniczających realizację budżetu, ponieważ jego przydatność zależy od czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Czynniki wewnętrzne to posiadana infrastruktura, wyposażenie w sprzęt, kadra, struktura organizacyjna. Czynniki zewnętrzne to zapotrzebowanie na usługi na poszczególnych nieruchomościach (ośrodkach odpowiedzialności) 3. Analiza i ocena oraz uzgadnianie budżetów częściowych. Na tym etapie następuje porównanie budżetu z wytycznymi i ustalenie zgodności z założonymi celami przyjętymi do realizacji. Można wyróżnić różne aspekty oceny budżetu (ekonomiczne, gdzie kryterium powodzenia są koszty, przychody, wyniki; zarządzania, gdzie kryterium powodzenia są utrzymanie się na rynku, przetrwanie) 4. Zatwierdzenie budżetów częściowych, sprawdzenie ich zgodności i możliwości realizacji
Realizacja budżetu	Podczas realizacji budżetu konieczne jest monitorowanie i nadzór budżetu. Na tym etapie zasadniczą rolę odgrywają raporty wewnętrzne, spójność systemu informacyjnego i sprawności działania. Ważna jest również prawidłowa, rzetelna ewidencja księgową i analiza kosztów
Kontrola wykonania budżetu	Na tym etapie potrzebne są informacje spółdzielcze i finansowe do analizy i oceny budżetu, ustalania odchyleń od przyjętych norm, przyczyn ich powstania i weryfikacji budżetu

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Nowak, Nita 2007, s. 39–40].

6. Podsumowanie

Efekty budżetowania będą wtedy korzystne, jeżeli dojdzie do zaangażowania w jego prace oprócz pracowników ekonomicznych także specjalistów z zakresu świadczenia usług związanych z utrzymaniem nieruchomości. Wtedy poprawi się znaczenie zarządzania spółdzielnią mieszkaniową. Spełni ono także funkcje, do których należą [Nowak 2002, s. 23]:

1. informacyjna, która dostarcza informacji o przewidywanych kosztach,
2. motywacyjna, pomagająca w stworzeniu systemu mierników ocen i bodźców dla ośrodków odpowiedzialności,
3. koordynacyjna, nadzorująca ustalone współdziałania i cele firmy,
4. kontrolna, która dotyczy wykonania kontroli wstępnej, bieżącej i wynikowej.

Proces budżetowania umożliwi lepsze wykorzystanie posiadanych zasobów oraz wybór najbardziej korzystnych usług oferowanych na rynku w związku z gospodarowaniem nieruchomościami. Możliwe jest to dzięki wprowadzeniu norm zużycia materiałów czy pracochłonności. W efekcie pojawią się oszczędności i większa świadomość kosztowa personelu związanego z monitorowaniem, jak i utrzymaniem pożądanego stanu utrzymania nieruchomości w należytej kondycji finansowej oraz eksploatacji zagospodarowanych pomieszczeń użytkowych.

Literatura

- Dębska-Rup A., Kuchmacz J., Stańdo-Górowska H., *Budżetowanie i kontrola budżetowa w przedsiębiorstwach i jednostkach samorządu terytorialnego*, Zakamycze, Kraków 2002.
- Dziewior K.H., *Finansowe, bilansowe i ekonomiczne zasady funkcjonowania spółdzielni mieszkaniowych*, Wydawnictwo „DOM”, Warszawa 2007.
- Gabrusewicz W., Kamela-Sowińska A., Poetschke H., *Rachunkowość zarządcza*, PWE, Warszawa 2000.
- Klich J., Kulis M., Styło W., Wójcik D., *Zarządzanie w opiece zdrowotnej: planowanie*, Uniwersyteckie Wydawnictwo Medyczne Vesalius, Kraków 1998.
- Komar A., *Finanse publiczne*, PWE, Warszawa 1995.
- Nowak E., Nita B., *Budżetowanie w przedsiębiorstwie. Organizacja, procedury, zastosowanie*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.
- Nowak E., *Budżetowanie kosztów przedsiębiorstwa*, ODDK, Gdańsk 2002.
- Wnuk T., *Zarządzanie kosztami. Budżetowanie i kontrola*, INFOR, Warszawa 2002.
- Ustawa o spółdzielniach mieszkaniowych.
- Ustawa o podatku VAT.
- www.teberia.pl/encyklopedia.php?a=ArtShow&ArtId=3727 (dostęp: 26.03.2010).

BUDGET AS AN INSTRUMENT OF THE HOUSING CO-OPERATIVE MANAGEMENT

Summary: Budget is one of the elements in company management. It is also used in housing co-operative administration. It is enabled to relate housing co-operative aims with necessary working expenses, planned takings and income. So it is an action plan in a numerical form. Its application forces to properly use material and financial resources, which are often limited in housing co-operatives. On the other hand, it could help better use, for example, the office equipment in administration. It helps save money and being more economical, which is currently a necessary condition to survive on the competitive market of real estate management.