

**Sławomir Kłosowski**

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Głogowie

---

## ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE MIESZKANIOWYM ZASOBEM GMINY

---

**Streszczenie:** Coraz częściej wiedza z zakresu zarządzania strategicznego wykorzystywana jest przez jednostki samorządu terytorialnego oraz ich jednostki organizacyjne. Pojawia się pytanie, czy jednostki te stosują w odpowiedni sposób metody zarządzania strategicznego w realizacji swoich zadań. W artykule, stosując metodę indywidualnych przypadków, udzielono odpowiedzi na postawione pytanie badawcze, analizując trzy poziomy zarządzania strategicznego: gminy, zakładu i wspólnoty mieszkaniowej. Ze względu na niewystarczający zakres stosowania metod w praktyce zarządzania nieruchomościami zaproponowano koncepcję zarządzania strategicznego mieszkaniowym zasobem gminy.

### 1. Wstęp

System zarządzania mieszkaniowym zasobem gminy jest jednym z kluczowych czynników wpływających na rozwój rynku nieruchomości. Rynku specyficznego, charakteryzującego się wieloma niedoskonałościami [Hopfer i in. 2001, s. 22-23], dlatego wymagającego od jego uczestników fachowej wiedzy i profesjonalizmu. Obszar problemów z zakresu zarządzania nieruchomościami oraz coraz większe zainteresowanie problematyką przekształceń oraz zarządzania strategicznego w jednostkach samorządu terytorialnego [Zalewski 2007; Żuk 2006] skłoniły autora do podjęcia analizy wykorzystania metod zarządzania strategicznego w zakresie mieszkaniowego zasobu gminy.

Celem artykułu jest identyfikacja stosowanych przez gminy metod zarządzania strategicznego w zakresie gospodarowania nieruchomościami. Chcąc osiągnąć cel główny, posłużono się metodą indywidualnych przypadków, badając stosowanie przez gminę i jej jednostki organizacyjne metod zarządzania strategicznego w zakresie zasobu mieszkaniowego. W artykule przedstawiono problematykę zarządzania strategicznego, omawiając wybrane metody analizy strategicznej stosowane w praktyce. Przedstawiono system zarządzania zasobami mieszkaniowymi gminy miejskiej Głogów oraz zaproponowano koncepcję wykorzystania metod zarządzania strategicznego nieruchomościami w zakresie mieszkaniowego zasobu gminy.

## 2. Istota zarządzania strategicznego

Sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstw w zmiennym otoczeniu zależy od umiejętności menedżerów w formułowaniu i wdrażaniu strategii przy wykorzystaniu odpowiednich metod zarządzania strategicznego. Ze względu na wielość definicji występujących w literaturze w artykule przyjęto, że strategia rozumiana jest jako „złożony proces reagowania na zmiany wewnętrzne i zewnętrzne w stosunku do podmiotu prowadzącego strategię, kształtowany w imię wartości, które podmiot uważa za istotne” [Urbanowska-Sojkin, Banaszyk, Witczak 2007, s. 45].

Metody zarządzania strategicznego są coraz częściej wykorzystywane, oprócz przedsiębiorstw funkcjonujących na wolnym rynku, przez jednostki samorządu terytorialnego (JST) oraz ich jednostki organizacyjne. Pojawia się jednak pytanie, czy JST stosują w odpowiedni sposób metody zarządzania strategicznego w realizacji swoich zadań. Skuteczne zarządzanie strategiczne jest zadaniem niełatwym, przede wszystkim ze względu na jego wielowymiarowy, interdyscyplinarny charakter, co powoduje, iż menedżerowie muszą mieć bogatą wiedzę nie tylko z zakresu nauk o zarządzaniu, ale także wielu innych dyscyplin naukowych, np. psychologii, socjologii, finansów, statystyki.

Samo pojęcie „zarządzanie strategiczne”, tak jak strategia, jest pojęciem nieostrym i różnie jest rozumiane i definiowane przez wielu autorów. W tabeli 1 przedstawiono wybrane definicje z literatury zarówno polskiej, jak i zagranicznej.

**Tabela 1.** Definicje zarządzania strategicznego

Autor	Definicja
F.R. David	Zarządzanie strategiczne jest sztuką i umiejętnością formułowania, implementacji i oceny decyzji przenikających różne funkcje przedsiębiorstwa, które umożliwiają osiągnięcie celów organizacji
W.F. Glueck	Zarządzanie strategiczne jest strumieniem decyzji i działań, które prowadzą do zbudowania skutecznej strategii lub skutecznych strategii służących osiągnięciu celów przedsiębiorstwa
R. Krupski	Zarządzanie strategiczne jest procesem definiowania i redefiniowania strategii w reakcji na zmiany otoczenia lub wyprzedzającym te zmiany, a nawet je wywołującym, oraz sprzężonym z nim procesem implementacji, w którym zasoby i umiejętności są tak dysponowane, by osiągać długofalowe cele rozwojowe, a także zabezpieczyć istnienie organizacji w potencjalnych sytuacjach nieciągłości
A. Stabryła	Zarządzanie strategiczne jest procesem informacyjno-decyzyjnym, którego celem jest rozstrzygnięcie o kluczowych problemach działalności przedsiębiorstwa, o jego przetrwaniu i rozwoju, ze szczególnym uwzględnieniem oddziaływania otoczenia i węzłowych czynników własnego potencjału wytwórczego

Źródło: [Krzakiewicz 2008, s. 197].

W przedstawionych definicjach zarządzania strategicznego zwraca się uwagę na jego związku z możliwością osiągnięcia celów organizacji, a także na procesowy

charakter. Krupski [Krupski 2003, s. 85-89] przedstawia szesnaście modeli struktury procesu zarządzania strategicznego, dzieląc je m.in. według kryterium liczby i kolejności etapów. W pierwszym modelu etapem początkowym jest analiza zewnętrzna otoczenia i analiza wewnętrzna, w drugim – identyfikacja problemu strategicznego. Analizując pojęcie zarządzania strategicznego oraz modele struktury jego procesu, w artykule przyjmuje się, że proces zarządzania strategicznego składa się z następujących etapów [Rokita 2005, s. 48]:

- określenia misji/wizji,
- oceny zewnętrznych czynników wpływających na przedsiębiorstwo,
- oceny czynników wewnętrznych,
- oceny sytuacji przedsiębiorstwa w wyniku analizy strategicznej, zwłaszcza SWOT, VRIO i innych szczegółowych analiz,
- oceny ewentualnej konieczności redefinicji wizji/misji i celów,
- ustalenia zbioru możliwych strategii i systemów politycznych umożliwiających osiągnięcie celów i wybór najlepszych,
- ustalenia średnio- i krótkoterminowych strategii i programów tworzących długoterminową strategię oraz niezbędnej polityki,
- sporządzania programu implementacji,
- ustalenia systemu oceny strategii jako procesu wyciągania wniosków z zamiarem korekty misji i celów dla przyszłych procesów decyzyjnych.

Wymienione dwie metody analizy strategicznej, SWOT i VRIO, należy uzupełnić o inne, równie często wykorzystywane przez przedsiębiorstwa w procesie zarządzania strategicznego.

### 3. Wybrane metody zarządzania strategicznego

Do metod najczęściej stosowanych, oprócz metody SWOT, zaliczyć można macierz BCG, metodę pięciu sił, metodę łańcucha wartości dodanej [Krzakiewicz 2008, s. 206-211]. Poza wymienionymi metodami w praktyce często wykorzystywana jest metoda macierzy ADL. Charakterystykę wymienionych metod w artykule ograniczono do niezbędnego minimum.

Najczęściej wykorzystywana w praktyce zarządzania jest uniwersalna metoda SWOT lub jej modyfikacja TOWS. Menedżerowie na podstawie zidentyfikowanych w organizacji mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń występujących w otoczeniu określają pozycję strategiczną przedsiębiorstwa i w zależności od niej przyjmują do realizacji odpowiednią strategię [Urbanowska-Sojkin, Banaszyk, Witczak 2007, s. 249-251]. Metoda VRIO służy do tworzenia przewagi strategicznej przez rozpatrywanie problemów wartości, rzadkości, imitowalności oraz organizacji zasobów i umiejętności [Rokita 2005, s. 154-157]. Macierz BCG wykorzystywana jest do analizy wytwarzanych produktów bądź świadczonych przez przedsiębiorstwo usług według dwóch kryteriów, od których uzależniony jest potencjał przepływów pieniężnych generowanych przez przedsiębiorstwo [Krzakiewicz 2008, s. 206-207].

Pierwszym jest względny udział w rynku, drugim – tempo wzrostu. Produkty bądź usługi dzielimy na cztery kategorie: dojne krowy (duży udział w rynku, małe tempo wzrostu rynku), gwiazdy (duży udział w rynku, wysokie tempo wzrostu rynku), znaki zapytania – dylematy (mały udział w rynku, wysokie tempo wzrostu rynku), oraz psy (mały udział w rynku, małe tempo wzrostu rynku). Macierz ADL wykorzystujemy do analizy produktów lub usług według kryterium dojrzałości sektora (rozruch, wzrost, dojrzałość, schyłek) oraz konkurencyjności (marginalna, niekorzystna, korzystna, silna i dominująca) [Krupski 2003, s. 175-177].

Dwie ostatnie metody, metoda pięciu sił i metoda wartości dodanej, zaproponowane zostały przez Portera [Porter 1980; 1985]. Pierwsza odnosi się do pięciu czynników: potencjalnych wchodzących – groźby nowych wejść, dostawców (siła przetargowa dostawców), nabywców (siła przetargowa nabywców), groźby substytucyjnych wyrobów lub usług oraz konkurencji w sektorze. W metodzie wartości dodanej procesy przedsiębiorstwa dzieli się według kryterium tworzenia wartości dla klienta. Procesy, które tworzą wartość, nazywane są podstawowymi, natomiast pozostałe – wspomagającymi.

#### 4. System zarządzania mieszkaniowym zasobem gminy

Mając na względzie przyjętą strukturę artykułu, przedstawiono dane dotyczące rynku zarządzania nieruchomościami w gminie miejskiej Głogów, definicję mieszkaniowego zasobu gminy oraz zidentyfikowano przyjęty model funkcjonowania systemu zarządzania mieszkaniowym zasobem gminy.

W Głogowie rynek zarządzania nieruchomościami jest podzielony pomiędzy dwa duże podmioty, tj. Spółdzielnię Mieszkaniową Nadodrże, zarządzającą mieniem spółdzielczym, oraz Zakład Gospodarki Mieszkaniowej, zarządzający mieniem komunalnym. Trzecim podmiotem, ze znacznie mniejszym udziałem w rynku, jest Towarzystwo Budownictwa Społecznego Sp. z o.o. w Głogowie. Oprócz wymienionych podmiotów istnieją małe firmy zarządzające poszczególnymi wspólnotami mieszkaniowymi. Do dnia dzisiejszego żadna z nich nie stała się jednak dużym, znaczącym przedsiębiorstwem na rynku.

Dalsze rozważania dotyczyć będą mieszkaniowego zasobu gminy. Zgodnie z definicją zaczerpniętą z *Encyklopedii wiedzy o nieruchomościach* [Baranowski 2008, s. 156-157]: „Mieszkaniowy zasób gminy – stanowią publiczne zasoby mieszkaniowe, czyli mieszkania komunalne. Pojęcie mieszkaniowy zasób gminy zawiera u.o.p.l.<sup>1</sup>, która stanowi, że gmina może tworzyć i posiadać zasób mieszkaniowy; są to lokale stanowiące własność gminy albo gminnych osób prawnych lub spółek handlowych utworzonych z udziałem gminy, z wyjątkiem Towarzystw Budownictwa Społecznego”.

<sup>1</sup>Ustawa z dnia 21 czerwca 2001 r. o ochronie praw lokatorów, mieszkaniowym zasobie gminy i o zmianie Kodeksu cywilnego, DzU 2001 nr 71, poz. 733.

Rozpatrując aspekt strategiczny zarządzania mieszkaniowym zasobem gminy miejskiej Głogów, analizie poddano m.in. następujące dokumenty o charakterze strategicznym, dotyczące całościowo lub częściowo gospodarki nieruchomościami<sup>2</sup>:

- Strategię rozwoju Głogowa (z 1998 r.),
- Wieloletni plan inwestycyjny gminy miejskiej Głogów na lata 2009-2013 (Uchwała nr XXXII/284/2009 z dnia 12 maja 2009 r.),
- Wieloletni program gospodarowania mieszkaniowym zasobem Gminy Miejskiej Głogów na lata 2009-2013 (Uchwała nr XXVIII/254/2009 z dnia 17 lutego 2009 r.),
- Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego (z 1998 r., zmiana studium – 2005 r.),
- Plany zagospodarowania przestrzennego (razem 65 uchwał rady miasta dotyczących planów i ich zmian),
- programy rewitalizacji<sup>3</sup>.

Powierzchnia lokali mieszkalnych gminy miejskiej Głogów na dzień 30 listopada 2008 r., według § 1. Wieloletniego programu gospodarowania mieszkaniowym zasobem gminy miejskiej Głogów na lata 2009-2013, wynosi 97 954,25 m<sup>2</sup>, w tym powierzchnia lokali mieszkalnych gminy we wspólnotach mieszkaniowych – 81 111,99 m<sup>2</sup>, powierzchnia lokali mieszkalnych stanowiących w 100% własność gminy – 16 842,26 m<sup>2</sup>. Powierzchnia lokali socjalnych wynosi 4140,18 m<sup>2</sup>. Zgodnie z § 15. zarządzaniem gminnym zasobem mieszkaniowym zajmuje się Zakład Gospodarki Mieszkaniowej, który został utworzony w dniu 1 listopada 2000 r. (Uchwała Rady Miejskiej nr XXI/300/2000 z dnia 19.09.2000 r.).

Na podstawie obserwacji własnych zidentyfikowano trzy poziomy zarządzania strategicznego składające się na strukturę systemu zarządzania mieszkaniowym zasobem gminy: poziom gminy, poziom zakładu i poziom wspólnoty mieszkaniowej<sup>4</sup>. Budynki stanowiące w 100% własność gminy i budynki socjalne w większym stopniu uzależnione są od właściciela, którym jest gmina miejska Głogów.

W strukturze gminy miejskiej Głogów sprawami z zakresu gospodarki nieruchomościami zajmują się następujące wydziały: Wydział Komunalny, Wydział Rozwoju Miasta i Wydział Inwestycji. Do kompetencji Wydziału Komunalnego należy m.in. nadzór nad zadaniami realizowanymi przez Zakład Gospodarki Mieszkaniowej.

Tworząc zakład budżetowy<sup>5</sup>, gmina miejska Głogów przyjęła model zarządzania nieruchomościami realizowany przez własną jednostkę. Alternatywnym modelem

<sup>2</sup> <http://sit.glogow.pl>, 13.05.2009.

<sup>3</sup> Lokalny program rewitalizacji miasta Głogowa na lata 2007-2013, Program rewitalizacji Starego Miasta, Program rewitalizacji osiedli mieszkaniowych.

<sup>4</sup> Ze względu na to, iż budynki stanowiące w 100% własność gminy i budynki socjalne mają tylko jednego właściciela, którym jest gmina miejska Głogów, przyjęto założenie, że trzeci poziom zarządzania strategicznego dotyczy tylko wspólnoty mieszkaniowej.

<sup>5</sup> W § 17 Wieloletniego programu gospodarowania mieszkaniowym zasobem gminy miejskiej Głogów na lata 2009-2013 planowane jest utworzenie spółki prawa handlowego ze 100-procentowym udziałem gminy, która to spółka przejęłaby zadania realizowane przez dotychczas istniejący zakład budżetowy.

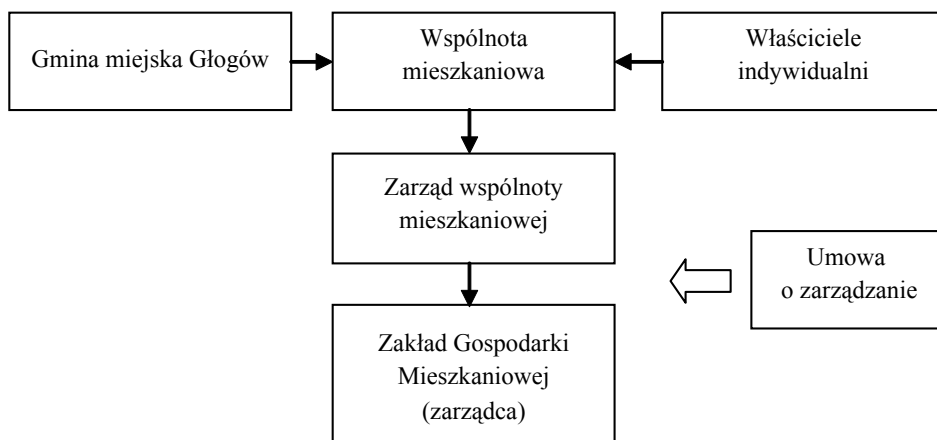
jest realizacja zadania z zakresu zarządzania nieruchomościami przez podmioty prywatne, wyłaniane w drodze przetargu [Wartalska 2007, s. 627].



Rys. 1. Struktura systemu zarządzania mieszkaniowym zasobem gminy

Źródło: opracowanie własne.

Ostatnim, trzecim, poziomem zarządzania strategicznego mieszkaniowym zasobem gminy jest wspólnota mieszkaniowa. Zorganizowanie systemu zarządzania wspólnotą mieszkaniową z udziałem gminy przedstawiono na rys. 2.



Rys. 2. Struktura systemu zarządzania wspólnotą mieszkaniową z udziałem gminy

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie przeprowadzonego badania stwierdzono wykorzystywanie w praktyce zarządzania na poziomie gminy jedynie metody SWOT, która jest używana w

opracowanych dokumentach strategicznych<sup>6</sup>. Pozostałe metody nie są stosowane w praktyce zarządzania nieruchomościami. Gmina ma częściowo zdezaktualizowaną strategię rozwoju (z 1998 r.), Zakład Gospodarki Mieszkaniowej nie ma jej w ogóle, natomiast wspólnoty mieszkaniowe nie mają planów zarządzania<sup>7</sup>.

## 5. Koncepcja zarządzania strategicznego mieszkaniowym zasobem gminy

Strategia rozwoju jest jednym z kluczowych dokumentów, obok Wieloletniego planu inwestycyjnego, których posiadanie i realizacja w praktyce warunkuje sukces gminy. „Strategia rozwoju gminy odpowiadać winna na podstawowe pytanie: co musimy zrobić, aby funkcjonować i rozwijać się w przyszłości, w celu optymalnego zaspokojenia zbiorowych potrzeb mieszkańców” [Ziółkowski 2003, s. 55]. Częścią strategii rozwoju gminy powinna być strategia mieszkaniowa, która określa: „jakie decyzje dotyczące mieszkalnictwa będą podjęte w zależności od warunków otoczenia oraz innych czynników, jak choćby posiadane środki finansowe czy potrzeby społeczne” [Sikora 2007, s. 691]. Wieloletni program gospodarowania mieszkaniowym zasobem gminy miejskiej Głogów na lata 2009-2013 (Uchwała nr XXVIII/254/2009 z dnia 17 lutego 2009 r.) zawiera strategię mieszkaniową gminy, ale tylko w zakresie jej własnego zasobu mieszkaniowego. Brak jest całościowej strategii obejmującej wszystkie zasoby nieruchomości na terenie gminy. Jak podaje Majchrzak [Zalewski 2007, s. 254], „Typowym błędem, powielanym w bardzo dużej części polskich gmin, jest koncentrowanie się w sferze mieszkaniowej jedynie na własnym zasobie komunalnym (mieszczącym się w budynkach i wspólnotach)”.

Podejmując próbę opracowania koncepcji zarządzania strategicznego zasobem mieszkaniowym gminy, przeprowadzono studia literaturowe. Rymarzak [Rymarzak 2009, s. 50] wyróżnia strategię defensywne, zachowawcze, rozwojowe, restrukturyzacyjne. W ramach każdej strategii można korzystać z metod zarządzania strategicznego.

Propozycję wykorzystania metod zarządzania strategicznego na trzech zdefiniowanych poziomach zarządzania JST przedstawiono w tab. 2. Analiza SWOT w gminie miejskiej Głogów w pełnym zakresie wykorzystywana jest na poziomie gminy przez sięganie po nią w przypadku opracowywania dokumentów strategicznych, takich jak np. strategia rozwoju. Zakres jej stosowania należy rozszerzyć na zakład budżetowy oraz wspólnoty mieszkaniowe. Dla zakładu podstawowym dokumentem powinna być strategia rozwoju, a dla wspólnot mieszkaniowych plany zarządzania, których struktura obejmuje m.in. analizę strategiczną składającą się z analizy moc-

<sup>6</sup> Por. [Strategia rozwoju Głogowa, s. 5-14; Lokalny Program Rewitalizacji Miasta Głogowa na lata 2007-2013, s. 65-66].

<sup>7</sup> Planów zarządzania nieruchomościami, które są opracowywane w przypadku ubiegania się o licencję zarządcy nieruchomości.

nych i słabych stron oraz określenia wariantów postępowania [Bryx 2008, s. 169; Sobczak 2008; Gawron 2008, s. 106-110; Brzeski i in. 2008, s. 658-659].

**Tabela 2.** Możliwości wykorzystania metod zarządzania strategicznego

Lp.	Metoda	Gmina	Zakład budżetowy	Wspólnota mieszkaniowa
1	SWOT	X*	X	X
2	VRIO	X	X	-
3	Macierz BCG	-	X	X
4	Macierz ADL	-	X	X
5	Metoda pięciu sił	-	X	-
6	Metoda łańcucha wartości	-	X	-

\*X – istnieje możliwość wykorzystania metody w praktyce.

Źródło: opracowanie własne.

Metoda VRIO może być wykorzystywana zarówno przez służby gminy, jak i na poziomie przedsiębiorstwa zarządzającego nieruchomościami. Należy pozyskiwać zasoby i umiejętności charakteryzujące się rzadkością i trudno imitowalne. Istotnym elementem jest identyfikacja stopnia zorganizowania przedsiębiorstwa zarządzającego nieruchomościami.

Macierz BCG oraz macierz ADL mogą być wykorzystywane na poziomie zakładu i wspólnoty mieszkaniowej uzyskującej dodatkowe wpływy finansowe z tytułu różnych przychodów. Zakład może np. dokonać analizy portfela zarządzanych wspólnot mieszkaniowych.

Metodę pięciu sił oraz metodę łańcucha wartości należy zastosować na poziomie zakładu w celu określenia siły przetargowej klientów, siły przetargowej dostawców usług, groźby wejścia na rynek konkurentów oraz konkurencji w sektorze. Istotnym elementem dla przedsiębiorstwa jest określenie procesów podstawowych i procesów wspomagających, w celu określenia możliwości kreowania wartości dla klienta i ciągłego podnoszenia jakości świadczonych usług zarządzania.

## 6. Zakończenie

W artykule dokonano identyfikacji stosowanych przez gminę miejską Głogów metod zarządzania strategicznego w zakresie gospodarowania nieruchomościami. W praktyce zarządzania stosowana jest jedynie metoda SWOT na pierwszym poziomie zarządzania strategicznego. Zdaniem autora zapewnienie właściwej gospodarki nieruchomościami wymaga stosowania większej liczby metod na wszystkich trzech poziomach zarządzania strategicznego – gminy, zakładu i wspólnoty mieszkaniowej. Próbując osiągnąć cel artykułu, posłużono się metodą indywidualnych przypadków, niemniej jednak ze względu na złożoność problematyki zarządzania strategicznego mieszkaniowym zasobem gminy zachodzi konieczność poszerzenia analiz i



przeprowadzenia reprezentatywnych badań w zakresie stosowania i możliwości wykorzystania zaproponowanych w artykule rozwiązań w zarządzaniu strategicznym mieszkaniowym zasobem gminy.

## Literatura

- Baranowski W. (red.), *Encyklopedia wiedzy o nieruchomościach*, Krakowski Instytut Nieruchomości, Kraków 2008.
- Bryx M., *Wprowadzenie do zarządzania nieruchomością*, Poltext, Warszawa 2008.
- Brzeski W.J., Cichoń D., Jurek K., Rogatko B. (red.), *Nieruchomości w Polsce, pośrednictwo i zarządzanie, kompendium*, Europejski Instytut Nieruchomości, Warszawa-Kraków 2008.
- Gawron H., *Przygotowanie planu zarządzania nieruchomością*, AE, Poznań 2008.
- Hopfer A., Jędrzejewski H., Żróbek R., Żróbek S., *Podstawy wyceny nieruchomości*, Twigger, Warszawa 2001.
- Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, AE, Wrocław 2003.
- Krzakiewicz K., *Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania*, AE, Poznań 2008.
- Porter M.E., *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York and London 1985.
- Porter M.E., *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York and London 1980.
- Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
- Rymarzak M., *Zarządzanie nieruchomościami przedsiębiorstw w Polsce*, CeDeWu. PL – Wydawnictwa Fachowe, Warszawa 2009.
- Sikora D., *Uwarunkowania efektywnego zarządzania komunalnymi zasobami mieszkaniowymi – przykład Łodzi*, [w:] *Gospodarka lokalna i regionalna w teorii i praktyce*, red. D. Strahl, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, AE, Wrocław 2007.
- Sobczak A., *Plany zarządzania nieruchomościami*, Poltext, Warszawa 2008.
- Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007.
- Wartalska M., *Wybrane aspekty prywatyzacji zarządzania nieruchomościami komunalnymi*, [w:] *Gospodarka lokalna i regionalna w teorii i praktyce*, red. D. Strahl, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- Zalewski A. (red.), *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2007.
- Ziółkowski M., *Zarządzanie strategiczne w samorządzie gminnym*, [w:] *Gospodarka lokalna i regionalna w teorii i praktyce*, red. D. Strahl, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, AE, Wrocław 2003.
- Żuk K., *Przekształcenia organizacyjno-prawne i własnościowe w gospodarce komunalnej z perspektywy doświadczeń programu prywatyzacji podmiotów komunalnych PHARE*, [w:] *Gospodarka lokalna i regionalna w teorii i praktyce*, red. D. Strahl, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, AE, Wrocław 2006.

## LOCAL AUTHORITY'S STRATEGIC HOUSING MANAGEMENT

**Summary:** Strategic management knowledge is more often used by territorial self-government units and their organizational units. The question is being asked if those units are using strategic management's methods correctly while accomplishing their tasks. The article, using case study method, gives the answer to the research question, examining three levels of strategic management: local authority, property management company and housing community. Because of insufficient usage of methods in property management's practise, the concept of local authority's strategic housing management was proposed.