

Gabriela BALLION  
Wydział Humanistyczno-Społeczny  
Wyższa Szkoła Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach

## WYKORZYSTANIE STRATEGII PODATKOWYCH W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI FINANSOWYMI

**Streszczenie.** Zarządzanie finansami jednostki gospodarczej obejmuje zarządzanie kapitałem podstawowym, zobowiązaniami długoterminowymi, kapitałem obrotowym zapewniającym zdolność do regulowania zobowiązań, przepływami pieniężnymi oraz kosztami. W celu zapewnienia płynności finansowej jednostki posługują się inżynierią finansową wykorzystującą źródła kapitału obcego przy możliwie najniższym koszcie. Innym rozwiązaniem jest podwyższenie kapitału własnego, jest to jednak metoda kosztowna i obciążona wysokim ryzykiem. Coraz częściej stosowana jest strategia podatkowa jako metoda zmniejszenia obciążeń budżetowych w celu poprawy płynności finansowej.

**Słowa kluczowe:** koszt kapitału, strategia podatkowa, ryzyko podatkowe, nadmierny fiskalizm.

## TAX STRATEGIES IN FINANCIAL MANAGEMENT

**Summary.** Financial Management business unit includes the management of core capital, long-term commitments, working capital that provides the ability to settle its obligations, i.e. protection against bankruptcy, cash flow and costs. To ensure liquidity, the units used by financial engineering that uses a source of foreign capital at the lowest possible cost. Another solution is to increase equity, but this is an expensive method and pay a high financial risk. Increasingly, tax strategy is applied as a method of obtaining additional financial resources.

**Keywords:** cost of capital, tax strategy, tax risk, excessive fiscal stringency.

## 1. Wprowadzenie

Posiadanie środków pieniężnych niezbędnych do zachowania płynności finansowej to jeden z czynników determinujących zdolność każdej organizacji do kontynuowania działalności w warunkach wysokiej konkurencji. Pozyskiwanie dodatkowych środków finansowych skutkuje ponoszeniem kosztów, w związku z czym jednostki gospodarcze podejmują działania związane z optymalizacją przepływów strumieni pieniężnych m.in. przez zmniejszenie obciążeń podatkowych. Artykuł zawiera wyniki wstępnych badań nad znaczeniem strategii podatkowych w zarządzaniu zasobami firmy, w tym zasobami finansowymi. Przeprowadzone badania stanowią podstawę do wykazania, że opracowanie i wdrożenie strategii podatkowych przez podmioty gospodarcze może przyczynić się do bardziej efektywnego zarządzania zasobami pieniężnymi jednostki. Postawiono hipotezę, że polski system podatkowy jest obciążony czynnikami skłaniającymi podmioty gospodarcze do formułowania strategii podatkowych w celu zmniejszenia obciążeń na rzecz budżetu oraz poprawy płynności finansowej.

Badania przeprowadzono w okresie od listopada 2013 r. do marca 2014 r. i objęto nimi małe i średnie firmy zarejestrowane w powiatach katowickim i bielskim, będące aktywnymi podatnikami VAT. Zidentyfikowano 1889 podmiotów gospodarczych spełniających zakładane warunki. Ankiety skierowano za pośrednictwem Internetu do 485 firm, z czego 88 odesłało wypełnioną ankietę. Po weryfikacji analizie poddano 85 przedsiębiorstw. W trakcie badań przeprowadzono również wywiad osobisty z kierownictwem ankietowanych przedsiębiorstw. Pytania dotyczące finansów zadawano specjalistom z działów finansowo-księgowych. Łącznie przeprowadzono wywiad ze 153 osobami. Dokonana analiza danych sprowadzała się do obliczenia częstotliwości występowania poszczególnych zachowań firm, testowanie hipotez miało zaś charakter testowania intuicyjnego na podstawie zebranych danych liczbowych.

## 2. Kapitały jako źródło finansowania zasobów

Każda organizacja, w tym podmiot gospodarczy, dysponuje składnikami majątkowymi zwanymi zasobami, które mają swoje źródła finansowania. Posiadany przez podmiot majątek może być sfinansowany kapitałem własnym, obejmującym m.in. kapitał założycielski, kapitał zapasowy i wynik finansowy, lub kapitałami obcymi, do których zalicza się przede wszystkim kredyty, pożyczki i zobowiązania.

Koszt kapitału to jedno z najistotniejszych zagadnień z obszaru zarządzania finansami, gdyż obejmuje ocenę efektów długoterminowych decyzji inwestycyjnych i finansowych

z zyskami oczekiwanymi przez inwestorów. W literaturze koszt kapitału jest różnie definiowany, w najszerszym ujęciu pojmowany jest jako stosunek dochodu oczekiwanego przez dawców kapitału do wartości zainwestowanego kapitału. Koszt kapitału określa się także jako oczekiwaną stopę zwrotu skorygowaną ryzykiem związanym z realizacją przedsięwzięć przez przedsiębiorstwo<sup>1</sup>. Najprostsza ze stosowanych definicji określa koszt kapitału jako cenę, jaką przedsiębiorstwo powinno zapłacić za prawo do dysponowania określonym kapitałem<sup>2</sup>. Podmiot gospodarczy ponosi koszty kapitału, pozyskując zarówno kapitał własny, jak i kapitał obcy. O wysokości kosztu kapitału własnego decyduje wiele czynników, spośród których najważniejsze to: rodzaj kapitału własnego, sposób pozyskania kapitału własnego oraz przyjęta formuła obliczeniowa. W zależności od przyjętej formuły obliczeniowej w koszcie kapitału uwzględniane jest ryzyko nieodłączne związane z prowadzoną działalnością, w tym ryzyko rynkowe, premia za ryzyko, stopa dyskontowa wyrażająca zmianę wartości pieniądza w czasie oraz oczekiwana stopa zwrotu z kapitału. Wszystkie te elementy powodują, że koszt podwyższenia kapitału własnego przez emisję nowych akcji jest wysoki, a sukces operacji jest niepewny, gdyż zależy od aktualnej skłonności inwestorów do poniesienia ryzyka finansowego związanego z objęciem akcji.

Kredyt bankowy jest tradycyjnym źródłem pozyskiwania przez podmioty gospodarcze dodatkowych zasobów finansowych. Zaciągnięcie kredytu powoduje powstanie kosztów w postaci odsetek, prowizji i innych opłat. Alternatywą dla kredytów są pożyczki, których główną zaletą jest łatwiejszy dostęp do środków przy porównywalnych do kredytów kosztach<sup>3</sup>. Zarówno koszty kredytów, jak i pożyczek działają na zasadzie tarczy podatkowej, zmniejszając wynik finansowy podmiotu i obniżając wysokość należnego podatku dochodowego. Osiągana w ten sposób korzyść jest jednak stosunkowo niewielka w porównaniu z kosztami pozyskania obcych źródeł finansowania, dlatego podmioty gospodarcze coraz częściej opracowują strategie podatkowe, których celem jest zmniejszenie obciążeń fiskalnych i zatrzymanie w jednostce środków pieniężnych.

### **3. Strategia podatkowa jako element strategii przedsiębiorstwa**

#### **3.1. Strategia podatkowa i ryzyko podatkowe**

Strategia to kompleksowy plan osiągnięcia celów organizacji, a integralną częścią strategii jednostki gospodarczej jest strategia podatkowa będąca świadomie utworzonym katalogiem

---

<sup>1</sup> M. Ciołek: *Finanse przedsiębiorstw*. Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2011, s. 209.

<sup>2</sup> Marecki K.: *Rachunkowość menedżerska w gospodarce finansowej przedsiębiorstwa*. Difin, Warszawa 2002, s. 69.

<sup>3</sup> A. Dyduch, M. Sierpińska, Z. Wilimowska: *Finanse i rachunkowość*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013, s. 256. Por. także M. Ciołek: *Finanse przedsiębiorstw*. Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2011, s. 216-218.

formuł decyzyjnych, obejmujących cele i środki umożliwiające optymalizację obciążeń podatkowych<sup>4</sup>. Strategia podatkowa jest jedną z form reakcji przedsiębiorstwa na nałożone podatki, gdyż efektem systemu podatkowego jest przejmowanie przez państwo części wyników osiągniętych przez podmioty gospodarcze. Niezależnie od podatków na podmiotach ciąży obowiązek ponoszenia kosztów związanych z prowadzeniem ewidencji i rozliczeń. Opracowując strategię podatkową, podmioty mają na celu optymalizację obciążeń podatkowych, co nie zawsze jest równoznaczne z minimalizacją kwoty podatku do zapłacenia.

Efekty wywołane otoczeniem podatkowym są pochodną konstrukcji i procedur podatkowych oraz specyfiki podatnika. System prawa podatkowego zawiera rozwiązania pozwalające podatnikom dokonać wyboru procedur rozliczania się z podatków (np. procedury uproszczone), miejsca prowadzenia działalności (np. specjalne strefy ekonomiczne) lub formy prawnej przedsiębiorstwa (np. spółka komandytowa). Specyfika podatnika (podmiotu gospodarczego) wyraża się m.in. przez jego organizację, zasięg terytorialny oraz innowacyjność.

Ryzyko i niepewność są stałymi elementami działalności gospodarczej oraz opodatkowania. Istotą ryzyka podatkowego jest brak pewności co do konsekwencji podatkowych zdarzeń bieżących, przeszłych lub przyszłych operacji gospodarczych. Ryzyko podatkowe jest wywołane m.in. częstymi zmianami przepisów podatkowych oraz trudnością interpretacji niespójnych przepisów i dzieli się na ryzyko identyfikacji obowiązku podatkowego oraz ryzyko określenia zobowiązania podatkowego<sup>5</sup>. Niektóre przyczyny występowania ryzyka podatkowego są niezależne od podmiotu gospodarczego, innymi natomiast podmiot może zarządzać. W ramach ryzyka zależnego można wyodrębnić: ryzyko zaniechania (podmiot nie zidentyfikował obowiązku podatkowego lub błędnie zidentyfikował moment powstania obowiązku podatkowego), ryzyko popełnienia błędu (błędnie ustalono wysokość podatku) oraz ryzyko podjęcia błędnych decyzji podatkowych (płacono wyższe podatki niż to potencjalnie było możliwe lub płacono je z wyprzedzeniem). Podsumowując, należy stwierdzić, że ograniczenie ryzyka podatkowego polega na podjęciu przez podmiot działań mających na celu eliminację zagrożeń ze strony otoczenia podatkowego oraz wykorzystanie szans, jakie daje prawo podatkowe. W praktyce występują trzy typy reakcji podatników na ryzyko podatkowe, są to zapłacenie podatku, ucieczka przed podatkiem oraz stosowanie strategii podatkowej.

---

<sup>4</sup> R.W. Griffin: *Podstawy zarządzania organizacjami*. PWN, Warszawa 2013, s. 245. Więcej: M. Walicka: *Optymalizacja podatkowa w działalności gospodarczej małych przedsiębiorstw*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, s. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, z. 52, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012, s. 271-280.

<sup>5</sup> E. Nowak (red.): *Strategiczna rachunkowość zarządcza*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 318-324.

### 3.2. Przesłanki budowy strategii podatkowych

Głównymi przyczynami skłaniającymi podmioty gospodarcze do formułowania strategii podatkowych są: nadmierny fiskalizm, złożona konstrukcja podatku, luki w prawie podatkowym, brak umów z innymi krajami o unikaniu podwójnego opodatkowania, brak zasady ochrony istniejącego mienia oraz brak skutecznego aparatu kontroli.

Proces budowy strategii podatkowej rozpoczyna się od sformułowania celu strategii, np. ograniczenie ryzyka podatkowego lub minimalizacja wydatków podatkowych. Kolejnym krokiem jest analiza przesłanek budowy strategii i ocena ich wagi w odniesieniu do osiągnięcia celu podmiotu gospodarczego. W dalszym postępowaniu podmiot przeprowadza analizę ryzyka podatkowego, aby ostatecznie wybrać strategię podatkową (konserwatywną lub agresywną). Ostatni etap to wdrożenie strategii podatkowej i kontrola jej realizacji<sup>6</sup>. Pozyskanie kapitałów w wyniku stosowania strategii podatkowej nie odbywa się bez ponoszenia kosztów, są to przede wszystkim koszty pracy związane z analizą przesłanek oraz ryzyka podatkowego. W przypadku podmiotów działających w skali międzynarodowej przeprowadzenie rzetelnej analizy wymaga zatrudnienia wyspecjalizowanych firm znających systemy podatkowe poszczególnych krajów.

Do oceny systemu podatkowego z punktu widzenia poziomu fiskalizmu wykorzystywane są mierniki, takie jak:

- wysokość stawek podatkowych – im wyższe stawki podatkowe, tym niższa zyskowność netto podmiotu gospodarczego,
- poziom obciążeń fiskalnych w stosunku do PKB – stosunek sumy podatków i składek na ubezpieczenie społeczne do produktu krajowego brutto, wysoki poziom obniża zyskowność netto podmiotu gospodarczego,
- zakres ingerencji systemu finansów publicznych w PKB – wyraża stosunek wartości wszystkich dochodów i wydatków publicznych do PKB, określa stopień ingerencji państwa w gospodarkę,
- stopień pokrycia wydatków publicznych dochodami publicznymi – określa m.in. wiarygodność gospodarki w przyszłych okresach,
- budowa skal podatkowych – wysoka progresja w skalach podatkowych świadczy o wysokim poziomie fiskalizmu,
- różnice między nominalną a efektywną stopą opodatkowania – wynikają z uwzględnienia kwot wolnych, ulg podatkowych oraz zwolnień podatkowych, a w przypadku podatków pośrednich – udział podatku według niższych stawek niż podstawowa w całej kwocie podatku,

---

<sup>6</sup> L. Koziół, M. Żmigrodzki: Etapy formułowania strategii przedsiębiorstwa turystycznego z uwzględnieniem konkurencyjności regionu. Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, z. 1, Wydawnictwo Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, Tarnów 2008, s. 26.

- zakres występowania szarej strefy w gospodarce – określa udział szarej strefy w PKB, wzrost fiskalizmu sprzyja powstawaniu szarej strefy<sup>7</sup>.

Złożona konstrukcja podatku jest powiązana z inną przesłaną tworzenia strategii – brakiem skutecznego aparatu kontroli. Skomplikowane procedury ustalania momentu powstania obowiązku podatkowego oraz kwoty podatku stanowią utrudnienie dla podatnika, a jednocześnie wymuszają tworzenie rozbudowanych struktur organów podatkowych. Luki w prawie podatkowym przy jednoczesnym występowaniu rozwiązań prawnych wzajemnie wykluczających się powodują potrzebę zatrudniania doradcy podatkowego w celu zmniejszenia ryzyka podatkowego. Wyniki analizy przesłanek stanowią dla podmiotu gospodarczego podstawę do podjęcia decyzji w sprawie wyboru strategii podatkowej.

### 3.3. Rodzaje strategii podatkowych

Przedsiębiorstwo, dokonując wyboru, może zastosować strategię konserwatywną lub agresywną. Strategia konserwatywna polega na wypełnianiu obowiązków jako podatnika oraz unikaniu sporów z organami podatkowymi. Podmiot gospodarczy nie podejmuje żadnych działań mających na celu minimalizację obciążeń podatkowych. Z kolei strategia agresywna polega na regulowaniu zobowiązań podatkowych z równoczesnym stosowaniem rozwiązań zmniejszających ciężar podatkowy<sup>8</sup>.

Podatnicy mogą opracowywać strategie podatkowe zarówno w podatkach bezpośrednich – dochodowych, jak i pośrednich – od wartości dodanej VAT<sup>9</sup>. Strategie dotyczące podatków bezpośrednich mogą występować m.in. w postaci:

- strategii formy organizacyjno-prawnej – wykorzystanie przez spółkę kapitałową prawa handlowego spółki osobowej i ograniczenie zobowiązania do kwoty komandytowej,
- strategii zarządzania stratą podatkową – zmniejszenie podstawy opodatkowania stratą podatkową osiągniętą w latach poprzednich,
- strategii zarządzania kosztami podatkowymi – identyfikacja występujących różnic między kosztami w ujęciu rachunkowym a kosztami podatkowymi oraz planowanie kosztów podatkowych,
- strategii podmiotów powiązanych – tworzenie kapitałowych grup podatkowych umożliwiających wspólne opodatkowanie wszystkich podmiotów wchodzących

---

<sup>7</sup> W. Szymański: Strategie podatkowe osób prawnych w Unii Europejskiej. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 15-20.

<sup>8</sup> A. Mikrut, A. Poznańska: Strategia podatkowa przedsiębiorstwa. Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, z. 2. t. 2, Wydawnictwo Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, Tarnów 2009, s. 229.

<sup>9</sup> W. Szymański: Strategiczne zarządzanie podatkami w małym i średnim przedsiębiorstwie w Unii Europejskiej. Wydawnictwo Praktyka i Wiedza, Warszawa 2012, s. 141-169.

w skład grupy i obniżanie podatku przez uwzględnienie strat poniesionych przez niektóre z firm,

- strategii ulg podatkowych – wybór uproszczonych form opodatkowania oraz koncentracja na wyszukiwaniu ulg możliwych do zastosowania u podatnika (np. w związku z miejscem prowadzenia działalności).

Możliwości i zakres stosowania strategii w podatkach pośrednich (VAT) są ograniczone na skutek daleko zaawansowanej harmonizacji systemu podatkowego VAT na obszarze Unii Europejskiej. Istniejące prawo dopuszcza nadal stosowanie:

- strategii zwolnienia podmiotowego i przedmiotowego – zwolnienie podmiotowe dotyczy głównie firm rozpoczynających działalność gospodarczą oraz pozostałych podmiotów o niskich obrotach; zwolnienie przedmiotowe wynika z rodzaju prowadzonej działalności,
- strategii optymalnej stawki podatkowej – wybór działalności opodatkowanej stawką niższą niż podstawowa wynosząca 23% (np. stawką 0%, 5% lub 8%) oraz sprzedaż na eksport lub wewnątrzwspólnotowa dostawa towarów opodatkowana stawką zerową,
- strategii wyboru metody rozliczania - wybór metody kasowej lub płacenie podatku w okresach kwartalnych,
- strategii zarządzania nadwyżką podatku naliczonego nad należnym – występowanie do urzędu skarbowego z wnioskiem o wcześniejszy niż standardowo przyjęty w ustawie podatkowej zwrot na rachunek podmiotu gospodarczego nadwyżki w podatku VAT.

Każda z wymienionych metod ma wady i zalety, dodatkowo istotne jest, aby skupić się na 2-3 strategiach, gdyż przy większej liczbie można utracić zdolność do zarządzania nimi.

#### **4. Wyniki badań dotyczących stosowanych strategii podatkowych i przyczyn leżących u ich podstaw oraz efektów strategii**

Przeprowadzone badania miały na celu weryfikację hipotezy, że polski system podatkowy jest obciążony czynnikami skłaniającymi podmioty gospodarcze do formułowania strategii podatkowych oraz że podmioty gospodarcze stosują strategie podatkowe, a ich zastosowanie wpłynęło w badanych jednostkach na zmniejszenie obciążeń podatkowych.

Występowanie w polskim prawie podatkowym czynników sprzyjających opracowaniu strategii podatkowych potwierdziły wyniki ankiet. Respondenci najczęściej wskazywali na występowanie w Polsce nadmiernego fiskalizmu (27%), złożonej konstrukcji podatku (17%), luk w prawie podatkowym (15%) oraz istnienie społecznego przyzwolenia na niepłacenie podatków (13%), co prezentuje tabela 1.

Tabela 1

## Czynniki sprzyjające budowie strategii podatkowych

Determinanty strategii podatkowych	Liczba wskazań	%
Nadmierny fiskalizm	68	27
Świadomość i etyka społeczna (przyzwolenie na niepłacenie podatku)	32	13
Podwójne opodatkowanie niektórych przychodów	17	7
Nieprzestrzeganie przez ustawodawcę zasady równości podatkowej	8	3
Złożona konstrukcja podatku	43	17
Nieprzestrzeganie przez ustawodawcę w konstrukcji podatku zasady ochrony istniejącego majątku	9	4
Brak skutecznego aparatu kontroli skarbowej	24	9
Luki w prawie podatkowym	39	15
Brak dwustronnych i wielostronnych umów między różnymi krajami w zakresie kontroli przepływu kapitału	15	5

Źródło: opracowanie własne.

Wśród przejawów nadmiernego fiskalizmu ankietowani wskazywali wysokie stawki podatkowe (28%), występujące różnice między nominalną a efektywną stopą opodatkowania (22%) oraz występowanie szarej strefy w gospodarce (19%). W celu weryfikacji subiektywnych odczuć ankietowanych dotyczących występowania w Polsce nadmiernego fiskalizmu dodatkowo przeprowadzono analizę stawek podatkowych w wybranych krajach Unii Europejskiej, co prezentuje tabela 2.

Tabela 2

## Wysokość obciążeń podatkowych wybranych krajów UE w 2013 roku

Kraj	Rodzaje podatków		
	VAT	CIT	PIT
Cypr	18 %	10%	35%
Niemcy	19%	50,8% – 29,5%	45%
Słowacja	20%	23%	19%
Wielka Brytania	20%	23%	45% – 20%
Czechy	21%	19%	22%
Irlandia	23%	12,5%	41%
Polska	23%	19%	31% – 18%
Szwecja	25%	22%	56,6%

Źródło: <http://eur-lex.europa.eu/index.htm>, pobrano 26.03.2014.

Przedstawione w tabeli stawki podatkowe wybranych krajów Unii Europejskiej wykazują, że Polska stosuje jedną z najwyższych w Europie stawek podatku od towarów i usług VAT, co bezpośrednio wpływa na kształtowanie się cen dóbr i usług. Z kolei stawka podatku dochodowego firm (CIT) w Polsce utrzymuje się na średnim poziomie w Europie, jeśli pominąć Niemcy, gdzie opodatkowanie w niektórych landach może osiągać poziom ponad

50% osiągniętego dochodu. Jednak stosunkowo niska stawka podatku w Polsce występuje równocześnie ze skomplikowaną konstrukcją ustalania podatku. Możliwość zastosowania przewidzianych w przepisach ulg i zwolnień jest obwarowana zapisami wynikającymi z licznych przepisów wykonawczych. Polska jako jeden z dwu analizowanych krajów stosuje progresywną skalę opodatkowania podatkiem dochodowym od osób fizycznych (PIT). W pozostałych krajach podatek dochodowy ma charakter liniowy. Polskie rozwiązania dotyczące podatku dochodowego od osób fizycznych charakteryzują się skomplikowaną konstrukcją przy ustawicznym ograniczaniu zakresu ulg podatkowych.

Przeprowadzone badania potwierdziły hipotezę, że polski system podatkowy jest obciążony czynnikami skłaniającymi podmioty gospodarcze do formułowania strategii podatkowych w celu zmniejszenia obciążeń na rzecz budżetu.

Druga część ankiety dotyczyła rodzaju stosowanych przez polskie podmioty gospodarcze strategii podatkowych. Wyniki badań prezentuje tabela 3.

Tabela 3

## Rodzaje stosowanych strategii podatkowych

Rodzaje strategii	Liczba wskazań	%
Strategie formy organizacyjno-prawnej	36	21
Strategie zarządzania stratą podatkową	3	2
Strategie zarządzania kosztami podatkowymi	32	19
Strategia powiązanych podmiotów	12	7
Strategia ulg podatkowych	31	18
Strategie optymalnej stawki podatkowej	3	2
Strategie dotyczące zwolnień przedmiotowych i podmiotowych	6	4
Strategia zarządzania nadwyżką podatku naliczonego nad należnym	9	5

Źródło: opracowanie własne.

Ankietowani zapytani o rodzaje stosowanych strategii podatkowych najczęściej (można było wskazać więcej niż jedną strategię) wskazywali strategię formy organizacyjno-prawnej (21% wskazań), równie duże zainteresowanie ze strony podatników wykazują strategie kosztowe (19%). Trzecią spośród najpopularniejszych strategii jest strategia ulg podatkowych (18%). Stosowanie strategii w podatkach pośrednich wykazało łącznie 15 podmiotów, co stanowiło 9% wskazań. Były to strategia zarządzania nadwyżką podatku naliczonego nad należnym oraz strategia zwolnień przedmiotowych i podmiotowych VAT.

Podczas rozmów bezpośrednich 95% pytaných potwierdziło, że na skutek zastosowanych strategii podatkowych osiągnięto w podmiotach gospodarczych korzyści w formie zmniejszenia obciążeń budżetowych. Jednocześnie ponad połowa rozmówców podkreślała, że uzyskano w ten sposób dodatkowe kapitały poprawiające płynność finansową.

Przeprowadzone badania potwierdziły występowanie w polskim systemie podatkowym czynników skłaniających podmioty gospodarcze do formułowania strategii podatkowych. Najczęściej wskazywanymi czynnikami były nadmierny fiskalizm, złożona konstrukcja podatku oraz luki w prawie podatkowym. Rodzaje wdrożonych strategii były zależne od wielkości oraz specyfiki jednostek, jednak cel, jak wykazały badania, był identyczny – zmniejszyć obciążenia podatkowe i poprawić płynność finansową. Tym samym została potwierdzona postawiona na wstępie hipoteza, że polski system podatkowy jest obciążony czynnikami skłaniającymi podmioty gospodarcze do formułowania strategii podatkowych w celu zmniejszenia obciążeń na rzecz budżetu oraz poprawy płynności finansowej.

### **Bibliografia**

1. Ciołek M.: *Finanse przedsiębiorstw*. Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2011.
2. Dyduch A., Sierpińska M., Wilimowska Z.: *Finanse i rachunkowość*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013.
3. Griffin R.W.: *Podstawy zarządzania organizacjami*. PWN, Warszawa 2013.
4. Kozioł L., Żmigrodzki M.: *Etapy formułowania strategii przedsiębiorstwa turystycznego z uwzględnieniem konkurencyjności regionu*. Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, z. 1, Wydawnictwo Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, Tarnów 2008.
5. Marecki K.: *Rachunkowość menedżerska w gospodarce finansowej przedsiębiorstwa*. Difin, Warszawa 2002.
6. Mikrut A., Poznańska A.: *Strategia podatkowa przedsiębiorstwa*. Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, z. 2. t. 2, Wydawnictwo Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, Tarnów 2009.
7. Nowak E. (red.): *Strategiczna rachunkowość zarządcza*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
8. Szymański W.: *Strategie podatkowe osób prawnych w Unii Europejskiej*. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
9. Szymański W.: *Strategiczne zarządzanie podatkami w małym i średnim przedsiębiorstwie w Unii Europejskiej*. Wydawnictwo Praktyka i Wiedza, Warszawa 2012.
10. Walicka M.: *Optymalizacja podatkowa w działalności gospodarczej małych przedsiębiorstw*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, s. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, z. 52, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012.

**Abstract**

Tax strategies are a way of management of financial resources. Decisions made before deployment strategies have a significant impact on the efficiency and effectiveness of the strategy. Conducted research confirmed the presence of the Polish tax system factors to formulate tax strategies. Factors indicated that excessive fiscal stringency, complex tax structure and tax loopholes. Companies use a variety of tax strategies, but the goal is one - to reduce the tax burden and improve liquidity. Research results confirmed the hypothesis that Polish operators use tax strategies to stop the financial resources in the enterprise and improve cash flow.