PRACE NAUKOWE AKADEMII EKONOMICZNEJ WE WROCŁAWIU
Nr 1080 — 2005
Rachunkowość zarządcza i controlling a strategie przedsiębiorstw i instytucji

Michał Poszwa
Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

OBCIĄŻENIA OBOWIĄZKOWE W STRATEGII PRZEDSIĘBIORSTWA

1. Wstęp

Rozwój różnych koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem jest ściśle związany z rozwojem jego otoczenia. Zmiany zachodzące w otoczeniu doprowadziły do wykształcenia koncepcji zarządzania strategicznego, której istotą jest formułowanie i implementacja strategii rozumianej jako „przyjęte zachowanie się organizacji względem jej otoczenia i wnętrza" [4, s. 16]. Otoczenie jest zbiorem uwarunkowań określających funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa. Jest to jednocześnie zbiór szans i zagrożeń. Zrozumienie istoty i poznanie struktury otoczenia, a także jego ciągła analiza są warunkami przetrwania przedsiębiorstwa oraz osiągnięcia wyznaczonych celów.

Elementem otoczenia przedsiębiorstwa jest system obowiązkowych obciążeń publicznoprawnych, najczęściej pojmowany jako system podatkowy. System ten tworzy otoczenie podatkowe, którego oddziaływanie powinno być uwzględniane w procesie zarządzania. Istnieje jednak problem, w jaki sposób przedsiębiorstwo powinno reagować na obciążenia obowiązkowe (podatkowe). Raczej nie ulega wątpliwości, że powinna to być reakcja zorganizowana w formie strategii podatkowej. Formułowanie i realizacja tej strategii powinny stanowić treść zarządzania podatkami. Konieczne jest zatem zidentyfikowanie otoczenia podatkowego jako czynnika determinującego działalność przedsiębiorstwa, określenie istoty strategii podatkowej oraz warunków jej konstruowania i wdrażania w procesie zarządzania.

2. Otoczenie podatkowe przedsiębiorstwa

Poszczególne koncepcje zarządzania strategicznego wyróżniają się liczbą i kolejnością etapów stanowiących treść procesu zarządzania. Analiza tych

koncepcji pozwala na wyodrębnienie dwóch grup modeli [4, s. 84]. W pierwszej grupie punktem wyjścia w procesie zarządzania strategicznego jest analiza zewnętrzna otoczenia oraz analiza wewnętrzna podmiotu. W drugiej grupie zaś punktem wyjścia jest identyfikacja problemu strategicznego. Zatem, aby ustalić potrzebę formułowania oraz istotę strategii w sferze podatkowej konieczne jest zidentyfikowanie otoczenia podatkowego oraz podstawowych problemów wynikających z istnienia systemu podatkowego. Należy jednak z góry zaznaczyć, że otoczenie podatkowe jest zróżnicowane w odniesieniu do poszczególnych przedsiębiorstw. Ta „indywidualizacja" wynika z charakteru i przedmiotu działalności, a także jej skali i zasięgu. Powoduje to zróżnicowanie problemów podatkowych przedsiębiorstw. Podmioty działające w złożonej strukturze grupy kapitałowej i dodatkowo w skali międzynarodowej będą borykały się z problemem cen transferowych, który nie dotyczy samodzielnego podmiotu działającego na rynku lokalnym. W skrajnych sytuacjach może nie występować potrzeba formułowania i realizacji strategii podatkowej ze względu na „uporządkowanie" sytuacji podatkowej. Dotyczy to jednak głównie podmiotów działających na małą skalę (np. podatników karty podatkowej). Jednak nawet w takiej sytuacji należy się liczyć z możliwością istotnych zmian w otoczeniu podatkowym przedsiębiorstwa, mogących powodować konieczność podjęcia działań eliminujących lub niwelujących ewentualne zagrożenia.

Problemy podatkowe determinowane są specyfiką sytuacji przedsiębiorstwa oraz charakterem otoczenia podatkowego. Otoczenie podatkowe rozumiane jest najczęściej jako system podatkowy, co sugeruje uwzględnianie jedynie tych obciążeń, które mają charakter podatków. Takie podejście jest jednak zbyt wąskie, nie uwzględnia bowiem szeregu płatności (np. składek ubezpieczeniowych), które z punktu widzenia przedsiębiorstwa niczym się od podatków nie różnią, a to ze względu na swoje skutki ekonomiczne. Należy więc przyjąć szerokie ujęcie otoczenia podatkowego, zawierające wszelkie płatności (podatki i zrównane z nimi), które są obowiązkowe i egzekwowane w drodze przymusu. W praktyce najczęściej system podatkowy rozumiany jest szeroko jako obejmujący wszelkie obciążenia obowiązkowe.

Takie szerokie ujęcie otoczenia podatkowego pozwala na zidentyfikowanie kluczowego, szczególnie dla mniejszych podmiotów, problemu określenia zakresu obowiązku podatkowego. Zanim bowiem pojawi się problem realizacji obowiązków, konieczne jest ustalenie, jakie rodzaje obciążeń dotyczą danego przedsiębiorstwa. Punktem wyjścia w procesie formułowania strategii podatkowej wydaje się być zatem świadomość ciągłych zmian w otoczeniu podatkowym przedsiębiorcy. Zmiany te polegają nie tylko na tworzeniu coraz to nowych reguł w zakresie rozliczeń, ale również na wprowadzaniu nowych obowiązków podatkowych. Można tutaj zauważyć dwie główne tendencje: po pierwsze, rozszerzanie zakresu już obowiązujących podatków (np. w podatku VAT) oraz, po drugie,

tworzenie nowych obciążeń o charakterze parapodatkowym, w tym głównie opłat (np. opłaty produktowej, opłat koncesyjnych). Powyższe zmiany są podstawowymi przejawami niestabilności otoczenia podatkowego, co w znacznym stopniu determinuje działalność przedsiębiorstw i stwarza konieczność przygotowania zorganizowanej reakcji w formie strategii podatkowej.

Dla określenia zasadności i kształtu strategii podatkowej podstawowe znaczenie ma wskazanie charakterystycznych cech otoczenia podatkowego. Odpowiednia koncepcja systemu podatkowego powinna uwzględniać cztery płaszczyzny: normatywną, organizacyjną, ekonomiczną oraz psychologiczną. W płaszczyźnie normatywnej system podatkowy rozumiany jest jako system prawa podatkowego. Z punktu widzenia działalności przedsiębiorstwa podstawowe znaczenie ma określona autonomia prawa podatkowego. Wyraża się ona stosowaniem właściwych tylko dla podatków pojęć, które odbiegają, często znacznie, od definicji „niepodatkowych", a uznanych za obowiązujące. W systemie podatkowym ignoruje się często rzeczywistość gospodarczą oraz zdrowy rozsądek, co może prowadzić do absurdalnych sytuacji (np. definicja samochodu ciężarowego w podatku VAT). Specyfika podatkowego ujęcia rzeczywistości może mieć duże znaczenie dla działalności wielu przedsiębiorstw (np. wpływ zmian w podatku VAT na sprzedaż nowych samochodów w Polsce po 1 maja 2005 r.). Abstrahując od przyczyn stosowania i oceny „specyficznych" konstrukcji podatkowych, należy je uwzględnić w działalności podmiotów.

Analiza podatków na płaszczyźnie normatywnej prowadzi również do wniosku, że system podatkowy staje się źródłem dodatkowego ryzyka w działalności przedsiębiorstwa. Ryzyko to powinno być eliminowane lub ograniczane w ramach strategii podatkowej. Dla przedsiębiorcy istotne jest przy tym rozstrzygnięcie kwestii, czy system podatkowy musi być źródłem dodatkowego ryzyka w działalności gospodarczej, a jeżeli tak, to na ile można to ryzyko ograniczyć. Ryzyko podatkowe rozumiane jako zagrożenie wystąpienia sankcji w formie dodatkowych płatności oraz dodatkowych kosztów wynika z jednej strony ze sposobu działań ustawodawcy, a z drugiej strony z natury regulacji podatkowych. Działania ustawodawcy podatkowego skutkują dodatkowym ryzykiem, jeżeli prowadzą do wdrażania skomplikowanych, niespójnych, nieprzemyślanych i sprzecznych przepisów podatkowych w sytuacji, gdy pod warunkiem zachowania odpowiedniej staranności możliwe jest ich uniknięcie.

Należy jednak przyznać, że ryzyko podatkowe wynika również z natury regulacji prawnej, której cechą jest praktyczna niemożność precyzyjnego sformułowania obowiązku podatkowego, trudno bowiem zidentyfikować całą złożoność życia gospodarczego, choć powinna ona być uwzględniana w dyspozycji norm podatkowych. Jednak nawet jeżeli pozna się wszystkie aspekty działalności przedsiębiorcy, to najczęściej trudno wyrazić je w przepisach, ponieważ istnieje bariera językowa, werbalna (np. problem definicji kosztów uzyskania przychodów).

Można zatem sformułować wniosek, że obowiązek podatkowy w wielu sytuacjach nigdy nie zostanie precyzyjnie określony, co w praktyce oznacza trudności z jego realizacją, stanowi też potencjalne źródło sporu z organami podatkowymi. Prowadzi to do pewnych trudności na etapie formułowania i realizacji strategii podatkowej. Ze względu na niejednoznaczność przepisów strategia może przybrać kształt bardziej zachowawczy lub jej realizacja może być utrudniona.

Częsta niemożność precyzyjnego określenia obowiązku podatkowego, wynikająca z naturalnych ograniczeń, skutkuje koniecznością rozstrzygania sporów przez odpowiednie instytucje. Instytucje te tworzą płaszczyznę organizacyjną systemu podatkowego. Znaczenie płaszczyzny organizacyjnej wynika z tego, że sposób funkcjonowania instytucji działających w ramach systemu podatkowego stwarza przedsiębiorstwu określone warunki. Kształt i rodzaj działań w ramach strategii podatkowej zależą w znacznym stopniu od przewidywalności i terminowości zachowań ustawodawcy, organów podatkowych oraz sądownictwa. Strategia podatkowa zdeterminowana jest m.in. takimi warunkami, jak: sposób wprowadzania nowych przepisów przez ustawodawcę (np. problem *vacatio legis*), stosowane interpretacje i odpowiedzialność organów podatkowych (np. problem jednolitych interpretacji), terminowość i jednolitość w rozstrzyganiu sporów przez sądownictwo (np. problem jednolitości orzeczeń w takich samych sprawach). Ostatecznie więc sposób działania instytucji systemu podatkowego wyznacza pole dla strategii podatkowej przedsiębiorstwa.

Płaszczyzna ekonomiczna systemu podatkowego dotyczy skali pobrania z majątku podatnika. Wielkość ciężaru podatkowego wyznaczona jest przez wydatki podatkowe, które obejmują nie tylko płatności poszczególnych podatków i parapodatków, ale również wydatki związane z ponoszeniem kosztów ewidencji i rozliczeń oraz ograniczania ryzyka podatkowego. Wysokie, w odbiorze podatnika, wydatki podatkowe stanowią dodatkową siłę napędową do formułowania i realizacji strategii podatkowej w celu zmniejszenia ciężaru podatkowego. Wysoki ciężar podatkowy skłania również podatnika do podjęcia działań ryzykownych, a często nawet nielegalnych. W warunkach znacznych obciążeń podatkowych strategia podatkowa przyjmuje kształt bardziej agresywny, natomiast przy niższych obciążeniach – formę raczej zachowawczą. Należy ponadto zauważyć, że zastosowanie instrumentów podatkowych (np. przyśpieszonej amortyzacji) do zmniejszenia płatności podatkowych powinno być poprzedzone rachunkiem ekonomicznym. Korzyści są bowiem często tylko potencjalne, a ich realizacja zależy od spełnienia szeregu warunków, w tym ekonomicznych (np. wykazywania odpowiednio wysokiego dochodu).

Płaszczyzna psychologiczna systemu podatkowego oznacza konieczność uwzględnienia specyficznego oddziaływania podatków na podatników. Oddziaływanie psychologiczne ma dwa wymiary. Po pierwsze, podatnicy, w tym przedsiębiorcy, zachowują się często wobec systemu podatkowego w sposób

nieracjonalny, dążąc za wszelką cenę do zmniejszenia płatności podatkowych, co może prowadzić do nieuzasadnionego wzrostu ryzyka działalności oraz odbywa się kosztem innych celów podmiotu. W efekcie takie działanie staje się nieopłacalne. Podatnik powinien więc opierać strategię podatkową na rachunku ekonomicznym, porównując koszty i korzyści. Po drugie oddziaływanie psychologiczne podatków polega również na tym, że konstrukcje podatkowe zawierają bardzo często pozorne ulgi i udogodnienia, które stosowane mniej lub bardziej świadomie przez ustawodawcę mają stworzyć wrażenie wspierania przez system podatkowy rozwoju gospodarczego, a przez to tworzenie właściwego klimatu do prowadzenia działalności gospodarczej. Psychologiczne oddziaływanie dotyczy głównie małych przedsiębiorców, którzy nie są w stanie dokonać ekonomicznej oceny ulg i udogodnień (np. kredytu podatkowego lub podatkowej grupy kapitałowej). Strategia podatkowa powinna się zatem opierać wyłącznie na rachunku ekonomicznym, mimo występowania charakterystycznej presji psychologicznej.

Rozwój otoczenia podatkowego oraz sposób jego funkcjonowania stwarza potrzebę przyjęcia zorganizowanej reakcji na opodatkowanie, która stanowi treść strategii podatkowej przedsiębiorstwa. Możliwość sformułowania i realizacji tej strategii wymaga jednak spełnienia określonych warunków.

3. Strategia podatkowa przedsiębiorstwa

Zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa następowały od stanu określanego jako spokojny, przypadkowy do tzw. burzliwego pola. Istotą tych zmian jest wzrastająca dynamika otoczenia, jego „turbulencja". Cechą zmian zachodzących w „turbulentnym" otoczeniu jest to, że są one coraz bardziej nowatorskie, kosztowne, szybkie i trudne do przewidzenia [1, s. 61].

Rozwój otoczenia spowodował konieczność zmian w koncepcjach zarządzania. Z jednej strony przedsiębiorstwa musiały dostosować się do zmian systemu wartości leżącego u podstaw zarządzania, a z drugiej – do zmian samych zasad i sposobów zarządzania. Zmieniające się otoczenie przedsiębiorstw spowodowało pojawienie się nowych wymagań i problemów, których rozwiązywanie powodowało konieczność zastosowania odpowiednich sposobów zarządzania. „Dostosowanie systemów zarządzania do otoczenia polegało, najogólniej rzecz ujmując, na poszukiwaniu takiej ich konstrukcji, aby można było szybko reagować na bodźce płynące z zewnętrznych ośrodków władzy, od kontrahentów, banków, konsumentów itp." [3, s. 24].

Cechą charakterystyczną rozwoju systemów zarządzania przedsiębiorstwem jest ciągłe wzbogacanie możliwości przystosowawczych do wzrastającej dynamiki otoczenia [3, s. 25]. Odpowiedzią na procesy zachodzące w otoczeniu jest wzrost elastyczności wewnętrznej przedsiębiorstwa – poprzez różnicowanie struktur,

procedur i ludzi. Zarządzanie strategiczne może być rozumiane jako proces formułowania i aktualizacji strategii jako reakcji na zmiany otoczenia lub w celu wyprzedzenia spodziewanych zmian oraz jako proces wdrażania strategii, polegający na takim kombinowaniu zasobami i umiejętnościami przedsiębiorstwa, aby możliwa była realizacja długofalowych celów oraz aby zabezpieczać istnienie przedsiębiorstwa [4, s. 96].

Dynamiczny, zwłaszcza w ostatnich sześćdziesięciu latach, rozwój otoczenia podatkowego wymusza niejako konieczność uwzględnienia problemów podatkowych w strategii przedsiębiorstwa. Powstaje jednak pytanie, w jaki sposób efektywnie uwzględnić opodatkowanie oraz czy istnieją warunki i możliwości sformułowania i realizacji strategii podatkowej, a także jakie jest miejsce strategii podatkowej w strategii przedsiębiorstwa.

Próba zdefiniowania strategii podatkowej napotyka na te same trudności, co określenie strategii w ogóle. Strategia określana jest albo jako tworzenie i egzekucja planów (ustalanie celów, działań i alokacja zasobów), albo jako sposób kształtowania relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem, albo też jako przyjęty wzorzec postępowania podczas rozwiązywania problemów i wyboru sposobów działania.

Rozwój otoczenia podatkowego, polegający na zwiększeniu zakresu opodatkowania (opodatkowanie kolejnych sfer życia gospodarczego) oraz na rozwinięciu techniki podatkowej, powoduje u większości podmiotów konieczność formułowania i implementacji strategii podatkowej. Strategia podatkowa oznacza przyjęcie określonych zachowań względem otoczenia podatkowego. Zachowania te przyjmuje się w planach działania i regułach postępowania, które mają pozwolić co najmniej na nadążanie za rozwojem otoczenia podatkowego, a w miarę możliwości na wyprzedzanie bądź też kreowanie zmian w otoczeniu podatkowym. Istnienie i zakres strategii podatkowej zależy od charakteru otoczenia podatkowego właściwego dla przedsiębiorstwa oraz od potencjału przedsiębiorstwa.

Podmioty relatywnie małe, stosujące uproszczone formy opodatkowania, w zasadzie ograniczają swoją strategię do śledzenia zmian otoczenia w celu identyfikacji dodatkowych obowiązków podatkowych, traktowanych najczęściej jako zagrożenie. Podmioty relatywnie duże opierają swoją strategię na dostosowaniu się do zmian otoczenia podatkowego oraz na ewentualnym ich wyprzedzaniu, np. poprzez śledzenie ścieżki legislacyjnej. Wreszcie bardzo duże podmioty mogą dodatkowo wpływać na zmiany otoczenia podatkowego, a więc kreować je, co ma miejsce szczególnie w kontekście planowanych inwestycji bezpośrednich.

Analiza otoczenia podatkowego pozwala na wyodrębnienie dwóch podstawowych celów strategii podatkowej. Pierwszym i podstawowym celem jest zapewnienie trwania przedsiębiorstwa, co jest możliwe pod warunkiem prawidłowej realizacji obowiązku podatkowego. Cel ten sprowadza się zatem do zapewnienia bezpieczeństwa podatkowego, a więc unikania sytuacji konfliktowych,

które narażałyby podmiot na sankcje, a w ostateczności zagrażałyby jego istnieniu. O konieczności uwzględnienia tego podstawowego celu świadczą przykłady wielu podmiotów, które, nawet w wyniku błędnych decyzji organów podatkowych, zbankrutowały. Zapewnienie trwania przedsiębiorstwa wymaga więc często podjęcia działań wyprzedzających polegających na przykład na dokonaniu wewnętrznego audytu podatkowego przez wyspecjalizowany podmiot.

Drugim celem strategii podatkowej powinno być dążenie do minimalizacji obciążenia podatkowego. Cel ten powinien uwzględniać cel podstawowy (bezpieczeństwo podatkowe), ponieważ jego osiągnięcie może wiązać się z dodatkowym ryzykiem konfliktu z organami podatkowymi. Minimalizacja ciężaru podatkowego polega na zastosowaniu odpowiednich instrumentów, którymi są podatkowe prawa wyboru, wynikające wprost z przepisów podatkowych (np. wybór metody amortyzacji) bądź występujące w formie tzw. obszarów swobody (np. wybór formy finansowania).

Realizacja strategii podatkowej wymaga istnienia odpowiednich warunków. Warunki te wyznaczane są co najmniej minimalnym zakresem swobody wyboru sposobu postępowania. Możliwości wyboru pozostawione podatnikom mają dwojaki charakter. Po pierwsze, wynikają z samej natury podatku (np. z mechanizmu odliczeń w podatku VAT, który powoduje określone decyzje w sferze zaopatrzenia i sprzedaży). Po drugie, możliwości wynikają z treści przepisów podatkowych i spowodowane są z jednej strony dążeniem ustawodawcy do realizacji zasad podatkowych (np. zasady dogodności, zgodnie z którą daje się podatnikom możliwość wyboru formy opodatkowania bądź rozliczania), a z drugiej strony – z realizacją funkcji stymulacyjnej podatków. Dążąc do minimalizacji ryzyka, podatnik może, oczywiście w pewnym zakresie, unikać sytuacji konfliktowych (np. dokonując wyboru prostszej formy opodatkowania). Dążąc do minimalizacji ciężaru podatkowego, dokonuje wyboru formy prawnej prowadzenia działalności, formy opodatkowania, miejsca działalności, sposobu finansowania, formy rozliczeń itp.

Jeśli za podstawę podziału strategii podatkowych przyjmie się kryterium psychosocjologiczne, można wyróżnić strategie konserwatywne, zrównoważone oraz agresywne. W ramach strategii konserwatywnej przyjmuje się, że pierwszopalnowym i niemalże jedynym celem jest zapewnienie bezpieczeństwa podatkowego. Uwaga koncentruje się tutaj na zapewnieniu prawidłowości rozliczeń i ewentualnie na zastosowaniu instrumentów o charakterze *ex post*. Wysokość kosztów administracyjno-zarządczych nie podlega szczególnej racjonalizacji. Strategia konserwatywna jest stosowana przez podmioty, które mogą łatwo przerzucać ciężar podatkowy na klientów bądź dla których cel pieniężny ma charakter drugoplanowy (np. przedsiębiorstwa publiczne). Strategia ta jest również często stosowana w małych podmiotach rodzinnych. Dążą one przede wszystkim do

prostoty rozliczeń podatkowych, co pozwoli im skoncentrować się na działalności operacyjnej.

Strategia zrównoważona zmierza do zapewnienia bezpieczeństwa podatkowego oraz stosowania „sprawdzonych" instrumentów *ex post* i *ex ante* celem zmniejszania płatności podatkowych. Zwraca się tutaj uwagę na koszty administracyjno-zarządcze (a nie tylko na wygodę) oraz korzysta z nie budzących wątpliwości praw wyboru, a więc takich, które są akceptowane przez organy podatkowe. Realizacja tej strategii odbywa się poprzez uwzględnianie kryterium podatkowego (jako pomocniczego) przy podejmowaniu zasadniczych decyzji, a także poprzez oparte na chłodnej kalkulacji (a nie na często spotykanej kulturze odwetu fiskalnego) wykorzystywanie pojawiających się szans i unikanie zagrożeń.

Strategia agresywna polega na dążeniu do optymalizowania wszelkich wydatków podatkowych, zwłaszcza poprzez, często nieracjonalne, rozwijanie podatkowego systemu informacyjnego oraz poszukiwanie podatkowych konsekwencji w każdej niemal decyzji. W ramach tej strategii poszukuje się kolejnych „możliwości" podatkowych, wypróbowuje nowe pomysły i toczy boje z organami podatkowymi „o każdą złotówkę", co prowadzi do sporów i wikłania się w problemy proceduralne. Strategia agresywna jest często wynikiem autonomizacji celu podatkowego i ma swoje podłoże w psychice podatnika.

Rozpatrując miejsce strategii podatkowej w strategii przedsiębiorstwa, należy zaznaczyć, że jest to strategia funkcjonalna. Strategia taka nigdy nie pozostaje całkowicie autonomiczna. Relacje strategii podatkowej do strategii przedsiębiorstwa lub innych strategii jednostkowych lub funkcjonalnych mogą być przedstawione dwojako. W wąskim znaczeniu strategia podatkowa może mieć charakter niemal całkowicie autonomiczny. Dzieje się tak np. wtedy, gdy dąży się do minimalizacji ciężaru podatkowego poprzez odpowiednie rozliczanie operacji gospodarczych (np. wybór metody amortyzacji). W takim wypadku samo rozliczenie podatkowe nie wpływa na inne obszary podmiotu. W szerokim znaczeniu strategia podatkowa ma charakter zintegrowany, tzn. musi uwzględniać inne strategie. Na przykład podatkowo korzystne miejsce prowadzenia działalności może nie odpowiadać ogólnej strategii przedsiębiorstwa. W takiej sytuacji cele podatkowe traktowane są jako cele drugorzędne. Cel podatkowy nie powinien być traktowany jako cel sam w sobie , ale jako cel uzupełniający.

Odrębnym problemem jest instytucjonalizacja strategii podatkowej. Podmiot ma trzy możliwości wyboru. Pierwsza polega na zaangażowaniu podmiotu zewnętrznego. Jest to szczególnie przydatne, gdy podmiot realizuje strategię konserwatywną. Druga możliwość polega na ustanowieniu własnego działu podatkowego. Daje to duże możliwości w zakresie minimalizacji ciężaru podatkowego, ale może łączyć się ze znacznymi kosztami i problemem doboru właściwej kadry. Trzecie podejście oznacza połączenie sił działu podatkowego i instytucji

zewnętrznej, co może wiązać się ze znacznymi kosztami, ale pozwala wykorzystać znajomość podmiotu w połączeniu z fachowością podmiotu zewnętrznego.

4. Zakończenie

Efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem wymaga z reguły uwzględnienia oddziaływania systemu podatkowego na podejmowane decyzje. Otoczenie podatkowe, rozpatrywane indywidualnie przez różne przedsiębiorstwa, podlega często dynamicznym zmianom. Zmiany te dotyczą zarówno przepisów, jak i ich stosowania. W efekcie system podatkowy staje się z jednej strony źródłem zagrożeń, ale z drugiej stwarza możliwości wpływania na ciężar podatkowy. Ograniczenie zagrożeń i wykorzystanie istniejących szans odbywa się w ramach strategii podatkowej przedsiębiorstwa.

Literatura

[1] Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1989.
[2] Litwińczuk H., *Prawo podatkowe przedsiębiorców*, ABC, Warszawa 2003.
[3] Wawrzyniak B., *Zrozumieć współczesne przedsiębiorstwo*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 1996.
[4] *Zarządzanie strategiczne, Koncepcje, metody*, red. R. Krupski, AE, Wrocław 1998.

TAX EXPENSES IN THE ENTERPRISE STRATEGY

Summary

Taxes and other compulsory payments are strictly connected with running an enterprise. Thus, duties towards the national budget shall be included in the enterprise's strategy. The first task of the tax payer is heading to complete the tax duty. It is the condition of continuing the activity. The second issue is considering the taxes in the process of decision making including strategic decisions. Strategic aims and most of all their completion shall consider tax conditions of the enterprise activity.