

**Akademia WSB**

Dąbrowa Górnicza, Cieszyn, Olkusz, Żywiec, Kraków

**Wydział Nauk Stosowanych**

**mgr Nina Dubiel**

**MODEL  
ZARZĄDZANIA RYZYKIEM PODATKOWYM  
W SPÓLKACH GIEŁDOWYCH**

**Autoreferat pracy doktorskiej napisanej pod kierunkiem:  
dr hab. Mariusz Andrzejewski, prof. UEK**

**Promotor pomocniczy:  
dr hab. Łukasz Furman**

**Recenzenci:  
dr hab. inż. Janusz Zawila-Niedźwiecki, prof. PW WZ  
dr hab. Roman Kotapski, prof. UEW**

**Dąbrowa Górnicza 2022**

## Spis treści

1. Przesłanki wyboru tematu pracy .....	3
2. Cele pracy i hipotezy badawcze .....	4
3. Przebieg badań i struktura pracy .....	6
4. Wyniki badań w kontekście hipotez badawczych.....	14
5. Wnioski z badań .....	17
6. Kierunki dalszych badań .....	18
7. Wartość dodana pracy .....	19
10. Plan pracy .....	21

## **1. Przesłanki wyboru tematu pracy**

Zachodzące zmiany w otoczeniu społeczno-gospodarczym stawiają przed przedsiębiorcami nowe, coraz bardziej złożone zadania i wymagania, które determinują do poszukiwania nowych rozwiązań. Zmieniają się przepisy podatkowe, standardowe procedury w rozliczeniach z administracją skarbową i kontrahentami, a dotychczasowe metody pracy nie zawsze przynoszą zadawalające efekty. Aby sprostać oczekiwaniom i wymaganiom otoczenia przedsiębiorcy powinni podejmować wiele działań w tym zakresie, mających na celu wdrożenie nowych dających poczucie bezpieczeństwa elementów w obszarze zarządzania ryzykiem podatkowym.

Podatki są stałą częścią funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa i stałym elementem nauki ekonomii, finansów i prawa podatkowego. Z uwagi na sankcyjny i obowiązkowy charakter podatki mogą stanowić o przetrwaniu przedsiębiorstwa. Zarządzanie ryzykiem w pewnym stopniu powiązane jest ze zdarzeniami, w których pewne jednostki gospodarcze poniosły straty. Stąd zarządzanie ryzykiem podatkowym powinno, stać się koniecznością dostosowania działalności do dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości w sytuacji rynkowej a zarządzający przedsiębiorstwem powinni poszukiwać optymalnych rozwiązań w sferze kapitałowej i biznesowej. Coraz większa konkurencja i wzrastające oczekiwania odbiorców usług oraz rozwój technologii procentuje wzrostem komplikacji w zakresie rozwiązywania problemów decyzyjnych. Koniecznym staje się poszukiwanie możliwości poprawy sprawności i efektywności procesów decyzyjnych w zarządzaniu, po to by skutki braku lub błędnego nim zarządzania nie spowodowały, zbytnich strat dla przedsiębiorstwa, a przynosiły w rezultacie same korzyści. W celu ograniczenia działań niepożądanych w sferze finansowej, przedsiębiorcy stosują wiele różnych koncepcji zarządzania, mając odniesienie do konkretnego wzorca, czy też modelu, które z założenia mają ograniczać negatywne skutki ryzyka. Model zarządzania ryzykiem podatkowym z założenia jest modelem opisowym. Zbudowany został na zasadzie wzoru, w skład którego wchodzi poszczególne elementy, które na zasadzie wzajemnej zależności pozwalają w rzeczywistości uchwycić najistotniejsze jego cechy. Model ma dostarczać rozwiązania dotyczących zarządzania obszarem podatkowym i wskazywać działania usprawniające w zakresie ograniczania ryzyka podatkowego. Mimo że ryzyko jest wyjątkowo obszernym zagadnieniem, a podatki wydają się dość oczywistą przesłanką powstawania ryzyka, to przeprowadzone w tym zakresie studium rozważań teoretycznych, pozwoliło na zidentyfikowanie obszaru wymagającego doskonalenia sfery zarządzania ryzykiem podatkowym. Zwrócono uwagę na potrzebę opracowań w tym zakresie i jednoczesny

niedostatek ujmowania w opracowaniach naukowych zagadnienia zarządzania ryzykiem podatkowym.

## 2. Cele pracy i hipotezy badawcze

Rozprawa podejmuje próbę wypełnienia luki naukowej w zarządzaniu ryzykiem podatkowym, która odzwierciedla brak dotychczas opracowanej koncepcji wdrażania modelu zarządzania ryzykiem podatkowym w spółkach giełdowych oraz rekomendacji, które są wskazaniem dla interesariuszy podmiotów gospodarczych, uzasadnia podjęcie tematu rozprawy doktorskiej. Badania skoncentrowano przede wszystkim na spółkach giełdowych, jako że podmioty notowane na tym rynku są zobowiązane do działań transparentnych. Można, zatem założyć, iż zarządzanie takim ryzykiem w przypadku spółek giełdowych, pozbawione jest elementów pozaprawnego unikania płacenia należnych podatków, co jest w pewnym stopniu problemem polskiej gospodarki. Zdefiniowano problem praktyczny, sprowadzony do pytania: *w jaki sposób model zarządzania ryzykiem podatkowym wpływa na prawidłowość dokonywania rozliczeń podatkowych?* Z grona badanych spółek giełdowych wykluczono sektor finansowy z powodu odmienności sporządzanych w nich sprawozdań finansowych. Tym niemniej, po jej opracowaniu można postawić hipotezę, że *stosowanie modelu zarządzania ryzykiem podatkowym zwiększa możliwości mitygacji ryzyka działalności w spółkach giełdowych*. Takie ujęcie problemu nie jest jeszcze szerzej rozpoznawane na płaszczyźnie badawczej, a tym samym brakuje publikacji naukowych o tej tematyce. Większość dostępnych prac odnoszących się do zarządzania ryzykiem, analizuje szanse i zagrożenia związane z ryzykiem finansowym. Praca stanowić może zatem wstęp do problematyki badań dotyczących zarządzania ryzykiem podatkowym i w konsekwencji sposobów jego doskonalenia w prowadzonej działalności gospodarczej.

Określenie problemu naukowego umożliwiło sformułowanie pytań badawczych, a więc takich, na które prowadzący badanie zamierza odpowiedzieć w celu rozwiązania problemu naukowego. Przyjęto zdefiniowanie pytań teoretycznych, metodycznych, poznawczych i użytecznych.

Na podstawie postawionego problemu naukowego, a także planowanego sposobu przeprowadzenia badań zostały określone następujące pytania badawcze:

- (P1) Jakie są relacje pomiędzy zarządzaniem finansami, a ryzykiem podatkowym na gruncie teorii nauki o zarządzaniu i jakości?
- (P2) W jaki sposób definiowane jest pojęcie ryzyko podatkowe oraz zarządzanie ryzykiem podatkowym w teorii nauki o zarządzaniu i jakości?

- (P3) Jaka jest optymalna konstrukcja modelu zarządzania ryzykiem podatkowym dla spółek giełdowych?
- (P4) Jakie są preferencje przedstawicieli spółek giełdowych w zakresie potrzeb stosowania procedur zarządzania ryzykiem podatkowym?
- (P5) Jakie są preferencje przedstawicieli spółek giełdowych w zakresie stosowania modeli zarządzania ryzykiem podatkowym?
- (P6) Jakie są rekomendacje w zakresie wdrożenia modelu zarządzania ryzykiem podatkowym w spółkach giełdowych?

Mając ustalone pytania badawcze wyznaczono cel główny i cele cząstkowe.

Cel główny to *opracowanie autorskiego modelu zarządzania ryzykiem podatkowym dla spółek giełdowych*. Cel główny zdezagregowano na cztery rodzaje celów cząstkowych – teoretyczne, metodyczne, poznawcze i cel użyteczny.

Przyjęto następujące cele cząstkowe:

1) teoretyczne:

- (C1) dokonanie pogłębionych badań źródeł literatury dotyczących problematyki zarządzania ryzykiem finansowym w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości,
- (C2) przeprowadzenie dyskursu naukowego w obszarze dotyczącym problematyki zarządzania ryzykiem podatkowym w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości,
- (C3) określenie teoretycznych podstaw konstrukcji modelu zarządzania ryzykiem podatkowym dla spółek giełdowych;

2) metodyczne:

- (C4) przedstawienie autorskiej definicji ryzyka podatkowego;
- (C5) opracowanie autorskiego modelu zarządzania ryzykiem podatkowym w spółkach giełdowych;

3) poznawcze:

- (C6) zidentyfikowanie kluczowych determinant zarządzania ryzykiem podatkowym,
- (C7) ustalenie potrzeb i zakresu korzystania z modelu zarządzania ryzykiem podatkowym,
- (C8) ustalenie korzyści i ograniczeń wynikających z zastosowania modelu zarządzania ryzykiem podatkowym w spółkach giełdowych;

4) użyteczny:

- (C9) przedstawienie rekomendacji w zakresie wdrożenia modelu zarządzania ryzykiem podatkowym w spółkach giełdowych.

Wyniki przeglądu literatury przedmiotu oraz wyodrębnione szczegółowe cele badań stały się podstawą do sformułowania hipotezy głównej i hipotez pomocniczych.

(HG) Stosowanie modelu zarządzania ryzykiem podatkowym zwiększa możliwości mitygacji ryzyka działalności w spółkach giełdowych.

Hipotezy pomocnicze zostały określone następująco:

(H1) Stosowane przez spółki giełdowe procedury i wzorce zarządzania ryzykiem pozwalają na ustalenie potrzeb i zakresu korzystania z modelu zarządzania ryzykiem podatkowym.

(H2) Ustalenie korzyści i ograniczeń wynikających z wdrożenia modelu zarządzania ryzykiem podatkowym pozwala na ustalenie zakresu korzystania z modelu zarządzania ryzykiem podatkowym przez spółki giełdowe.

(H3) Możliwe jest opracowanie rekomendacji wdrożenia modelu zarządzania ryzykiem podatkowym w spółkach giełdowych w oparciu o określone przez spółki giełdowe potrzeby w tym zakresie.

### **3. Przebieg badań i struktura pracy**

Budowa modelu zarządzania ryzykiem podatkowym poprzez określenie jego struktury i opis elementów składowych było kluczowe z punktu widzenia przedstawionej rozprawy doktorskiej.

Metodyczna koncepcja badania naukowego zakłada, że proces badania przeprowadzono w oparciu o indukcję niezupełną, która zakłada przeprowadzenie analiz i badań w kolejno następujących po sobie fazach<sup>1</sup>.

Pierwszym etapem badań była analiza stanu wiedzy i praktyki, na co składały się trzy etapy tj.:

- określenie problemu naukowego, które sprowadzało się do identyfikacji wszystkich źródeł, wskazujących na braki w teorii nauki o zarządzaniu i jakości,
- studia literaturowe, podczas których dokonano analizy polskich i zagranicznych publikacji, a informacje ze źródeł wtórnych służyły do weryfikacji niektórych informacji pochodzących z badań bezpośrednich. W ramach badania literatury przedmiotu poddano pogłębionej analizie terminów: zarządzanie, ryzyko oraz model, które analizowano w oparciu o treści publikacji w źródłach elektronicznych, a także w publikacjach drukowanych,

---

<sup>1</sup> M. Lisiński, *Procedury naukowe indukcji zupełnej i niezupełnej w metodologii nauk o zarządzaniu*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 2016; nr 6 (954), s. 23-46.

- identyfikacja faktów, która polegała na zebraniu i zarejestrowaniu zjawisk oraz procesów jednostkowych, które były podstawą analizy, która przygotowała bazę wnioskowania.

Drugim etapem badań to budowa koncepcji rozwiązania, na którą złożyły się kolejno: uogólnienie faktów, sformułowanie hipotez oraz wyprowadzenie z hipotez konsekwencji empirycznych, tj. zaproponowanie szczegółowego kształtu modelu, który następnie był weryfikowany przez badania wybranych spółek giełdowych. Badania empiryczne wykonano w dwóch etapach: pilotażowym i głównym, przy czym w badaniach głównych zastosowano metody ilościowe i jakościowe, tak by obszar badania gwarantował odpowiednią jakość badania i stosowalność wyników.

Trzeci etap, kończący proces badania naukowego, dotyczył rozstrzygnięcia o wartości teorii, na którą złożyły się kolejno: potwierdzanie wartości teorii oraz przypisanie hipotezom stopnia wiarygodności.

Ostatnim etapem było podsumowanie wyników badań, tj. uogólnienie pozyskanych informacji, opisanie korzyści i ograniczeń, wynikających z wdrożenia autorskiego modelu zarządzania ryzykiem podatkowym, a także przedstawienie rekomendacji w zakresie wdrożenia modelu zarządzania ryzykiem podatkowym w spółkach giełdowych.

Program badań zrealizowanych w ramach rozprawy doktorskiej obejmował sześć etapów działań. Dla każdego etapu określono zadania do realizacji oraz przyporządkowano metodę badawczą.

Struktura rozprawy odzwierciedla przyjęte cele powiązane ze wskazanymi powyżej problemami badawczymi oraz logikę przyjętych do weryfikacji hipotez. Zaprezentowanemu porządkowi badań została podporządkowana struktura pracy, która została podzielona na cztery rozdziały, stanowiące realizację poszczególnych etapów badań. Struktura rozprawy została również zdeterminowana przez przyjęty problem naukowy, określone pytania badawcze oraz cel główny i cele szczegółowe.

W pierwszej części, obejmującej rozdziały pierwszy, drugi i trzeci, została przedstawiona analiza literatury przedmiotu prowadząca do zidentyfikowania i zdefiniowania istoty zarządzania ryzykiem podatkowym w ujęciu nauki o zarządzaniu i jakości. W efekcie przeprowadzonej analizy literaturowej ustalono, że ryzyko podatkowe jak dotąd nie zostało gruntownie opisane w literaturze przedmiotu, a zatem konieczne jest podejście do zarządzania tym rodzajem ryzyka.

W rozdziale pierwszym (pt. *Istota i znaczenie zarządzania ryzykiem w zarządzaniu finansami przedsiębiorstw*) zostały omówione, w ujęciu dyscypliny nauki zarządzaniu i jakości,

determinanty związane z zarządzaniem finansami, wpływające na poziom zobowiązań podatkowych, na zasady naliczania obciążeń podatkowych oraz na organizację poboru podatków po stronie przedsiębiorcy. W naukach społecznych zajmują się tym dwie dyscypliny naukowe: nauki o zarządzaniu i jakości oraz ekonomia i finanse. W rozdziale tym dokonano przeglądu literatury w celu usystematyzowania pojęć związanych z zarządzaniem ryzykiem finansowym. Zwrócono uwagę na związki nauki z praktyką, które polegają przede wszystkim na analizie zaakceptowanych i realizowanych koncepcji w zarządzaniu finansami przedsiębiorstwa.

Przedmiotem rozważań podjętych w drugim rozdziale (pt. *Zarządzanie ryzykiem podatkowym w teorii nauki o zarządzaniu i jakości*) są cząstkowe problemy naukowe związane z ryzykiem oraz sposobem zarządzania nim w obszarze podatkowym. W tej części pracy przeprowadzono analizę literatury zagadnień nauki o zarządzaniu i jakości oraz podatków. Wskazano, że zarówno samo ryzyko, jak i zarządzanie ryzykiem w obszarze podatkowym nie jest zjawiskiem jednorodnym. W wyniku porównania cech i funkcji modeli podatkowych ustalono, że modele, jako ogólna konstrukcja myślowa mieszczą w sobie wiele szczegółowych terminów występujących w naukach o zarządzaniu i jakości. Wskazano determinanty, które powodują negatywne skutki dla finansowej strony działalności gospodarczej. Dokonano przeglądu definicji „ryzyko podatkowe” stosowanych w literaturze przedmiotu w celu wskazania cech wyróżniających ryzyko podatkowe od innych rodzajów ryzyka. Z uwagi na deficyt w zakresie jednolitej spójnej definicji tego terminu, podjęto próbę autorskiego zdefiniowania ryzyka podatkowego.

W rozdziale trzecim (pt. *Budowa modelu zarządzania ryzykiem podatkowym*) przedstawiono autorski model zarządzania ryzykiem podatkowym. Propozycja ta została przedstawiona w kontekście dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości. W rozdziale przedstawiono komponenty modelu zarządzania ryzykiem podatkowym, na które składają się lista zasad zarządzania ryzykiem podatkowym oraz dobre praktyki zarządzania ryzykiem podatkowym. Elementy te mają na celu przedstawienie osobom odpowiedzialnym za obszar podatkowy podstawowych informacji o sposobie identyfikacji ryzyka wystąpienia nieprawidłowości oraz o sposobie postępowania z tego rodzaju ryzykiem.

Tym samym część pierwsza pracy oraz przeprowadzone badania stanowiły podstawę realizacji założonych celów badawczych o charakterze teoretyczno-poznawczym sformułowanych przez autorkę.



Druga część pracy – rozdział czwarty, obejmuje opis działań empirycznych, zmierzających do weryfikacji autorskiego modelu zarządzania ryzykiem podatkowym w spółkach giełdowych.

W rozdziale czwartym przeprowadzono badania empiryczne. Określono metody i narzędzia badawcze. Dalej przedstawiono dobór próby badawczej i opisano opracowanie narzędzia badawczego: ankieta. Wyniki badań zweryfikowano poprzez zastosowanie podejścia mieszanego. Przedstawiono wyniki badań własnych, analizę i ich interpretację dotyczących zastosowanego autorskiego modelu zarządzania. Zaprezentowano rezultaty w zakresie weryfikacji hipotez. Opisano potrzeby, zakres oraz korzyści i ograniczenia w zastosowaniu zaproponowanego modelu zarządzania ryzykiem podatkowym. Następnie wskazano również rekomendacje dotyczące dalszej eksploracji naukowej. Omówiono wnioski ogólne i szczegółowe z uwzględnieniem wartości dodanej pracy oraz przedstawiono kierunki dalszych badań dotyczących rozważanego zagadnienia. Ponadto dysertacja zawiera: oświadczenia (autora i promotora), wstęp pracy; wykaz skrótów, którymi autorka posługuje się w pracy, bibliografię, stosowne spisy tabel, wykresów, rysunków, załączników, a także aneks z załącznikami, które stanowią uzupełnienie badań przeprowadzonych w ramach niniejszej rozprawy. Załącznik nr 1 - wzór ankiety na podstawie której zostały przeprowadzone badania wraz z odpowiedziami na postawione pytania. Załącznik nr 2 - wzór zestawienia pytań do przeprowadzenia wywiadów pogłębionych.

W badaniu pilotażowym założono, że zostanie ono przeprowadzane na małej próbie badawczej. W szczególności przyjęto, że jeśli wyniki tych badań będą wskazywać na racjonalność hipotezy o uniwersalizacji interpretacji wyników badań, to badania pilotażowe zostaną poszerzone o kolejne spółki giełdowe. Badanie objęło małą próbę reprezentatywną typologicznie, tzn. wzięli w niej udział przedstawiciele dwóch jednostek osób prawnych, tj. spółek akcyjnych, będących jednocześnie spółkami giełdowymi. Badanie dotyczyło 11 ważnych kwestii, które poruszały grupy pytań ankiety (w sumie 140 pytań). W toku badania wyjaśniono także faktyczny udział poszczególnych osób w procesie zarządzania podatkami i ryzykiem podatkowym (określało to poziom wiarygodności odpowiedzi w poszczególnych z 11 kwestii). Udział ten scharakteryzowano w podziale na:

- istotę działania (cel),
- zakres informacyjny, tzn. czy istnieje świadomość koniecznej komunikacji na różnych poziomach struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa,
- źródła (dystrybutorzy) informacji o ryzyku,
- sposoby identyfikacji ryzyka,

- adresatów informacji o sposobach eliminacji bądź ograniczania wystąpienia ryzyka,
- rodzaje odpowiedzialności za zarządzanie ryzykiem w obszarze podatkowym.

Problematyka ryzyka i jego kategorii jest marginalizowana w zbadanych spółkach, dodatkowo podmioty te nie identyfikują i nie reagują na potencjalne niekorzystne wydarzenia powstałe wskutek ryzyka podatkowego. W rezultacie ten rodzaj ryzyka nie jest postrzegany przez najwyższe kierownictwo jako znaczący i wymagający centralnego kierowania oraz szczegółowego analizowania. Respondenci obu spółek nie znają modeli zarządzania ryzykiem lub kojarzą takie modele przez pryzmat płynności. Wątpliwości budzi brak stosowania przez jedną ze spółek Standardów *Compliance*, które są rekomendowane przez GPW w Warszawie S.A. dla systemu zarządzania zgodnością z wymaganiami prawa i dobrymi zwyczajami, np. handlowymi, w zakresie przeciwdziałania korupcji oraz ochrony sygnalistów. Brak jest w zbadanych spółkach opracowań własnych dotyczących planu podatkowego. Pewne elementy takiego planu polegają na podejściu konserwatywnym, ograniczonym do postulatu dopełniania obowiązków wynikających z przepisów, co powoduje, że spółki nie korzystają z możliwości strategii aktywnej, której działanie polega na wypełnianiu wszystkich ciążących na podatniku obowiązków, ale z jednoczesnym wykorzystywaniem dopuszczalnych sposobów ograniczania obciążeń podatkowych. Z uwagi na mnogość sytuacji występujących w życiu gospodarczym sugeruje się, że obie spółki powinny w swej działalności gospodarczej przede wszystkim w obszarze podatkowym uwzględniać wzorce dobrych praktyk, aby wyeliminować skutki ryzyka podatkowego.

Błędy podatkowe są jednym ze źródeł ryzyka podatkowego i stanowią podstawę do wystawienia przez organ podatkowy wniosku o ukaranie. Obie spółki albo nie posiadają zaplecza majątkowego na wypadek zabezpieczenia ze strony Krajowej Administracji Skarbowej albo uważają, że wystarczającym jest zabezpieczenie finansowe. Tymczasem istotą zabezpieczenia nie jest ilość środków zgromadzonych na rachunkach bankowych, gdyż te w momencie zajęcia rachunku przez organ podatkowy podlegają zablokowaniu, natomiast zabezpieczeniu podlega też majątek firmy bez ograniczeń, na wypadek niewykonania ciążącego na organizacji obowiązku wynikającego ze stosunku zobowiązaniowego.

Poważnym problemem jest nieumiejętne korzystanie z outsourcingu tj., bez świadomości, że przekazywane są czynności, ale nie odpowiedzialność za ich prawidłowe realizowanie. Spółki w zakresie obsługi podatkowej korzystają z usług firm zewnętrznych (biura rachunkowe, kancelarie podatkowe) lub mają własny dział finansowy, któremu dają swobodę w działaniu według własnego rozeznania i w stopniu, który same uznają za słuszny.

W ocenie obu spółek przepisy podatkowe są niejasne, a brak ich dostatecznego rozumienia może mieć niekorzystny wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem.

Na podstawie badania pilotażowego wyłania się następujące podsumowanie:

- w badanych spółkach nie identyfikuje się ryzyka podatkowego, więc spółki nie widzą potrzeby uporządkowania postępowania z ryzykiem podatkowym w jeden wzorzec. Ich wiedza strategiczna na temat różnych zdarzeń z zakresu ryzyka ma charakter wrywkowy,
- widoczna jest potrzeba wyodrębnienia organizacyjnie strukturalnej odpowiedzialności za monitorowanie ryzyka podatkowego, czyli chodzi o wyznaczenie osoby lub komórki zajmującej się ryzykiem podatkowym,
- strategiczne znaczenie problematyki związanej z zarządzaniem obszarem podatkowym jest postrzegane w spółkach niemal wyłącznie lub wręcz wyłącznie poprzez częste zmiany przepisów podatkowych oraz niejasnego ich przekazu, podczas gdy w samym podmiocie możliwe jest obranie drogi rozwijania własnych kompetencji,
- widoczny jest brak wewnętrznego autoaudytu,
- spółki nie prowadzą rejestrów ryzyka podatkowego ani opisu sposobów identyfikacji tego rodzaju ryzyka i reakcji (postępowania) na wystąpienie niekorzystnych wydarzeń w obszarze podatkowym,
- w spółkach brak jest procedur komplementarnych, dotyczących całościowego zarządzania ryzykiem podatkowym,
- kierownictwo spółek uważa, że do tej pory nie miało problemów w kwestiach podatkowych i że jest przygotowane na sytuacje problemowe w tym zakresie, a przecież nie ma opracowanego planu działania. Z drugiej strony identyfikuje procedury podatkowe, które stają się coraz bardziej skomplikowane i wymuszają na przedsiębiorcach zwiększenie efektywności zarządzania obszarem podatkowym, co może być zrealizowane tylko przez kompleksowe posunięcia organizacyjne, w tym przez wyznaczenie osób odpowiedzialnych za ryzyko podatkowe i stałe podnoszenie ich kompetencji,
- widoczny jest brak zarządzania wiedzą o doświadczeniach własnych organizacji, jednakże wynika to też z faktu, że spółki do tej pory nie miały problemów w postępowaniu podatkowym związanym z zabezpieczaniem środków przez organ podatkowy.

Wyniki z badania pilotażowego wpłynęły na zaprojektowanie badań właściwych gdyż utwierdziły, że pytania w ankiecie są dobrze sformułowane. Można zatem zakładać, że wyniki

z badań ankietowych przyniosą oczekiwane rezultaty, które pozwolą na weryfikację hipotez badawczych i pozwolą zweryfikować przydatność proponowanego modelu zarządzania ryzykiem podatkowych do adaptacji w spółkach giełdowych.

Badania główne służyły ocenie czy rozwiązania praktykowane w badanych spółkach są zgodne z autorskim modelem zarządzania ryzykiem podatkowym. W przypadku braku zgodności starano się ustalić, na czym on polega. Badania przeprowadzono za pomocą ankiety. Koncepcja badania zakładała, że zebrany z ankiet materiał będzie ilościowo odpowiadał na potrzeby weryfikowanego modelu. Dobór podmiotów badanych był celowy, według kryteriów wskazanych przez badacza i dopasowany do specyfiki badania. Po pierwsze, do badania zaproszono spółki giełdowe, gdyż specyficzne uwarunkowania rynku giełdowego skłaniają takie spółki do wszechstronnie dojrzałego zarządzania, które zapewni im skuteczność i efektywność działania obiektywnie ocenianą w warunkach konkurencji rynkowej. Po drugie, z grona tych potencjalnych obiektów badania wykluczono<sup>2</sup> spółki finansowe, gdyż działają one na rynkach licencjonowanych, gdzie stawiane są określone wymagania co do bezpiecznego zarządzania finansami. Poza tym podmioty te zajmują się zarządzaniem ryzykiem. Jako ograniczenie w badaniach należy wskazać, że zostały one przeprowadzone w okresie wzmożenia drugiej i trzeciej fali pandemii COVID-19 w Polsce, a więc w momencie, gdy respondenci świadczyli pracę zdalnie.

Po analizie potencjalnego grona spółek zwrócono się do 240 spółek giełdowych z prośbą o udział w badaniu. Polegało to na przesłaniu formularza ankiety z listem wprowadzającym, w którym podkreślono że: odpowiedzi z ankiety mają posłużyć jako zanonimizowany materiał badawczy, badaniem objętych będzie wiele spółek, a zaprezentowane w rozprawie wyniki będą wypadkową udzielonych odpowiedzi oraz że pytania nie dotyczą tajemnicy przedsiębiorstwa, a wyniki badania nie będą prezentowane jako indywidualne, tylko jako wypadkowe badanej zbiorowości. Ponadto podkreślono, że zebrane informacje nie zostaną udostępnione innym podmiotom.

Z uwagi na małą liczebność próby badawczej uzyskanej w badaniach ilościowych w pracy, ograniczono się do zastosowania podstawowych metod ilościowych. Z tego powodu postanowiono zweryfikować wyniki badań także poprzez zastosowanie metody jakościowej. W ramach podejścia mieszanego podejmowanie decyzji rozpatrywane jest jako nieustanne rozwiązywanie problemów w procesie zarządzania. W pewnym stopniu pozwala

---

<sup>2</sup> Według statystyki GPW w Warszawie S.A. na dzień 31.12.2020 r. notowanych na rynku było 428 spółek, z czego na rynku podstawowym: 329 spółek (289 kraj., 40 zagr.) oraz na rynku równoległym: 99 spółek (92 kraj., 7 zagr.).

sformalizować proces podejmowania decyzji przez ustrukturyzowanie go oraz zbudowanie jego modelu formalnego<sup>3</sup>.

Ankiety, zgodnie z założoną koncepcją, wysłano do wybranych 240 spółek giełdowych. Zwrotnie otrzymano 18 wypełnionych ankiet (100% liczebności próby badawczej) z pełnymi odpowiedziami na zadanych 140 pytań (zob. Załącznik nr 1). Oznacza to, że w 222 przypadkach nie uzyskano reakcji. Ankieta została wypełniona przez przedstawicieli spółek giełdowych, wśród których znaleźli się prezesi zarządu, dyrektorzy finansowi, główni księgowi. Po analizie wyników badań pilotażowych podjęto decyzję o utrzymaniu treści i struktury pytań, dlatego w tej części pracy nie będą już szczegółowo opisywane poszczególne bloki pytań.

Badania jakościowe służyły ocenie czy rozwiązania praktykowane w badanych spółkach są zgodne z autorskim modelem zarządzania ryzykiem podatkowym. Koncepcja badania zakładała, że wywiady będą przeprowadzane na małej liczbie respondentów, tak aby zebrany materiał jakościowo odpowiadał na potrzeby weryfikowanego modelu. Za wiodącą przyjęto zasadę nasycania badań Poppera<sup>4</sup> Stopień nasycania weryfikowano porównując wyniki analizy kolejnych studiów przypadków z wynikami analizy przypadków wcześniejszych. Badania poprowadzono metodą wywiadów, posługując się listą pytań kierunkowych, komunikując się za pośrednictwem telefonu (komórkowego) mając na uwadze utrzymującą się pandemię na terenie kraju. W badaniach realizowanych zgodnie z podejściem interpretacyjnym – zastosowano procedurę triangulacji na poziomie danych, odnosząc się do informacji zebranych metodą wywiadu<sup>5</sup>. Dobór podmiotów badanych był celowy, według kryteriów wskazanych przez badacza i dopasowany do specyfiki badania. Rozmiar próbki wynikał z przyjętej zasady nasycania badań Poppera, tzn. nie założono konkretnej jej wielkości, tylko uzależniono od wyników stopniowo przeprowadzanych badań. Z uwagi na całościową ocenę stosowania zabezpieczeń przed ryzykiem podatkowym w spółkach, założono w badaniach, że wywiady powinny zostać przeprowadzone z osobami odpowiedzialnymi za obszar podatkowy. Z każdym kolejnym przeprowadzonym wywiadem, pojawiała się uporczywa powtarzalność wątków, osiągając poziom saturacji (wystarczalności danych), które stworzyły odpowiedni zasób informacji odpowiedni do udzielenia odpowiedzi na postawione pytania badawcze. Na koniec podsumowano wyniki badań, tj. koncentrując się

<sup>3</sup> M. Lisiński, M. Szarucki, *Metody badawcze...*op.cit., s. 142-143.

<sup>4</sup> K. Popper, *Logika odkrycia naukowego*, PWN, Warszawa 1977.

<sup>5</sup> Wywiad w naukach społecznych ujmowany jest jako proces, podczas którego osoba prowadząca wywiad stara się oddziaływać na badanego za pomocą stawianych pytań i skłania go tym samym do rozwiązania problemu badawczego. Warto również zwrócić uwagę, że wywiad jest jedną z metod badawczych, jaka umożliwia jednoczesne stosowanie innej metody, a mianowicie obserwacji (J. Sztumski, *Wstęp do metod i badań społecznych*, Wydawnictwo Śląsk, Katowice 1995, s. 121)

na ocenie przydatności, aplikacyjności i sprawności modelu, ustalono potrzeby, zakres i ograniczenia oraz oceniono korzyści z wdrożenia modelu zarządzania ryzykiem podatkowym w spółkach giełdowych. Wnioskowanie to przygotowano zgodnie z procedurą indukcji niezupełnej w związku z ograniczoną liczbowo próbką badawczą.

#### **4. Wyniki badań w kontekście hipotez badawczych**

Model zarządzania ryzykiem jest konstrukcją otwartą na zasadzie bieżącej i stałej aktualizacji jego elementów. Oznacza to, że jest adaptowalny do różnych warunków, co należy postrzegać w kategorii jego zalet, jednakże trzeba dobrze zrozumieć warunki w jakich ma być wdrażany, co z kolei oznacza trudność. Wdrażanie rozwiązań w zakresie ochrony przed skutkami ryzyka podatkowego oraz nabywanie umiejętności zarządzania tym rodzajem ryzyka jest zadaniem trudnym, gdyż wymaga bieżącego śledzenia zmian w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym organizacji. Na tym etapie mogą pojawić się w organizacji ograniczenia w dostępie do aktualnych zmian i rozwiązań. Niemniej model zarządzania ryzykiem podatkowym ma służyć zabezpieczeniu przed rzeczywistymi zagrożeniami, co wymaga posiadania wiedzy, doświadczenia i rozumienia pojawiających się zakłóceń. Korzystną stroną zarządzania ryzykiem jest wyznaczenie granicy ponoszenia strat w wyniku zaistnienia niekorzystnych zdarzeń w obszarze podatkowym. Problematyka ta dotyczy wszystkich pracowników zajmujących się stroną finansową firmy, a każdy z pracowników powinien znać rozwiązania dotyczącego jego stanowiska pracy. Ponadto pracownicy zajmujący się obszarem podatkowym, powinni brać aktywny udział w opracowywaniu rozwiązań. Poniżej przedstawiono korzyści z wdrażania modelu zarządzania ryzykiem podatkowym w spółkach giełdowych, ujawnione podczas prowadzonego badania:

- zapewnienie terminowości działań związanych z dopełnieniem obowiązków podatkowych,
- identyfikacja kluczowych determinant i zagrożeń,
- zaszeregowanie zdefiniowanych procesów do odpowiednich grup pilności realizacji i utrzymania w razie spełnienia się jakiegoś zagrożenia,
- określenie dopuszczalnego poziomu skutków ryzyka podatkowego,
- wyodrębnienie w strukturze organizacyjnej komórki zajmującej się obszarem podatkowym,
- wyznaczenie osoby odpowiedzialnej za zarządzanie ryzykiem podatkowym w tym rozwiązywanie sytuacji kryzysowych z nim związanych,

- zapewnienie komunikacji i konsultacji osób pracujących w obszarze podatkowym z osobami odpowiedzialnymi za zarządzanie ryzykiem podatkowym,
- zapewnienie możliwość skorzystania z konsultacji z zewnętrznymi ekspertami ds. podatków,
- opracowanie regulaminu prowadzenia, aktualizacji i dystrybucji narzędzi zarządzania ryzykiem podatkowym,
- wyznaczenie osoby odpowiedzialnej za aktualizację modelu zarządzania ryzykiem podatkowym,
- systematyczne raportowanie o realizacji obowiązków podatkowych, trudnościach w tym, w szczególności prowadzenie rejestru incydentów (zdarzeń powodujących zakłócenia) oraz sposobów rozwiązań bądź eliminacji tych zdarzeń w przyszłości,
- systematyczne szkolenia pracowników z obszaru podatkowego,
- stały dostęp do źródeł wiedzy, np. czasopism branżowych oraz wyspecjalizowanych stron internetowych,
- dostęp do zdarzeń przeszłych i zastosowanych rozwiązań,
- gromadzenie wiedzy (w tym opis rozwiązań) oraz dzielenie się nią,

oraz ograniczenia:

- ryzyko podatkowe nie jest identyfikowane i dostrzegane przez najwyższe kierownictwo,
- brak rejestru i opisu ryzyka podatkowego,
- nieznajomość i nierozumienie przepisów podatkowych,
- brak identyfikacji kluczowych determinant i zagrożeń,
- brak struktur odpowiedzialnych za zarządzanie ryzykiem podatkowym i rozwiązywanie sytuacji kryzysowych z nim związanych,
- swoboda w działaniu w zakresie obsługi podatkowej firm zewnętrznych,
- brak spotkań z pracownikami zajmującymi się obszarem podatkowym jednostki, w celu wymiany uwag dotyczących identyfikacji potencjalnych zagrożeń (źródeł) pochodzących z zewnątrz i wewnątrz jednostki,
- brak szkoleń i dostępu do źródeł wiedzy w zakresie procedur podatkowych.

Na podstawie właściwości badanego zagadnienia wyłaniają się następujące kwestie w zakresie ustalenia potrzeb i zakresu korzystania z modelu zarządzania ryzykiem podatkowym:

- w badanych spółkach brak jest procedur komplementarnych dotyczących całościowego zarządzania ryzykiem podatkowym,
- w badanych organizacjach zauważa się brak konieczności uporządkowania postępowania z ryzykiem podatkowym w jeden konkretny wzorzec. Wiedza strategiczna na temat różnych zdarzeń z zakresu ryzyka ma charakter wyrywkowy,
- strategiczne znaczenie problematyki związanej z zarządzaniem obszarem podatkowym jest dostrzegane przez zarządy głównie przez pryzmat częstej zmiany przepisów podatkowych oraz niejasnego ich przekazu. Wybór drogi rozwijania własnych kompetencji lub zlecenia usługi firmie doradczej może wspierać organizację w procedurach podatkowych,
- najwyższe kierownictwo uważa, że do tej pory nie miało problemów w kwestiach podatkowych i jest przygotowane na sytuacje problemowe w tym zakresie, nie ma jednak opracowanego planu działania, jednakże identyfikuje procedury podatkowe, które stają się coraz bardziej skomplikowane i wymuszają na przedsiębiorcach zwiększenie efektywności zarządzania obszarem podatkowym. Może to być zrealizowane poprzez podnoszenie kompetencji osób zatrudnionych w komórce wyznaczonej do zarządzania ryzykiem podatkowym,
- brak jest dogłębnego audytu lub autoaudytu przebiegu działań. Jeżeli nawet zdarza się, to ma formę sporadyczną dotyczącą ryzyka w ujęciu całościowym. Istnieją braki w decyzjach strategicznych dotyczących weryfikacji interesariuszy zewnętrznych,
- brak jest opisu i reakcji na wystąpienie niekorzystnych wydarzeń w obszarze podatkowym,
- widoczna jest potrzeba wyodrębnienia organizacyjnego odpowiedzialności za monitorowanie ryzyka podatkowego (czyli wyznaczenie osoby odpowiedzialnej i niezależnej, powinno to być specjalne stanowisko lub specjalna komórka zajmująca się ryzykiem podatkowym). Zapewnienie strategicznego znaczenia problematyki związanej z zarządzaniem obszarem podatkowym jest procesem, który wymaga dedykowania wyodrębnionej organizacyjnie struktury, określenia zasad działań, odpowiedzialności za monitorowanie ryzyka podatkowego (czyli wyznaczenie osoby odpowiedzialnej i niezależnej, powinno to być specjalne stanowisko lub specjalna komórka zajmująca się ryzykiem podatkowym) oraz przydzielenie zasobów,
- brak jest zarządzania wiedzą o doświadczeniach własnych organizacji, jednakże wynika to z faktu, że spółki do tej pory nie miały problemów w postępowaniu podatkowym



związanym z zabezpieczaniem środków przez organ podatkowy lub związanych z egzekucją administracyjną. Należy dołożyć dużej staranności w opisie zdobytych doświadczeń na zdarzeniach przeszłych (krytycznych) oraz reakcji (rozwiązania) na zakłócenia co pozwoli na dokonanie bilansu strat i środków finansowych przeznaczonych na naprawę skutków,

- funkcjonują rejestry ryzyka, natomiast brak jest opisu sposobów identyfikacji rodzajów ryzyka i reakcji (postępowania) na wystąpienie niekorzystnych wydarzeń. Każdej decyzji skierowanej na zdarzenie gospodarcze towarzyszy ryzyko, które z kolei przekłada się na zysk lub stratę. Ustalenie, które z zagrożeń mają znaczenie dla organizacji powinno opierać się na analizie procesów i zdarzeń oraz posiadanych zasobach. Opisanie i ujęcie zagrożeń oraz uporządkowanie postępowania z danym rodzajem ryzyka w jeden konkretny wzorzec, pozwoli na przewidywanie wystąpienia zakłóceń i właściwe reagowanie,
- świadomość, że procedury podatkowe stają się coraz bardziej skomplikowane i wymuszają na przedsiębiorcach zwiększenie efektywności zarządzania obszarem podatkowym, może być zrealizowane poprzez podnoszenie kompetencji osób zatrudnionych w komórce wyznaczonej do zarządzania ryzykiem podatkowym,
- widoczna jest potrzeba stałego doskonalenia rozwiązań na pojawiające się zakłócenia.

Ze względu na wyniki badań zastosowano kryterium aplikacyjne (badania stosowane), nastawione na zdobycie nowej wiedzy, ukierunkowanej na bezpośrednie zastosowanie w praktyce ze względu na to, że badania te sprowadzają się do formułowania wniosków praktycznych, wdrożeniowych, skutkujących poprawą sprawności w tym przypadku zarządzania ryzykiem podatkowym w działalności gospodarczej. Ponadto z uwagi na to, że wynikami badań stosowanych mogą być np.: modele próbne wyrobów, procesów czy metod ze względu na rozpoznawczy (diagnostyczny) rodzaj badań, w których do systematycznego gromadzenia, analizy czy interpretacji danych wykorzystywana jest klasa metod badań społeczno-ekonomicznych zbudowano model zarządzania ryzykiem podatkowym w spółkach giełdowych.

## **5. Wnioski z badań**

Analizowanie potrzeb w zakresie korzystania z modelu zarządzania ryzykiem podatkowym przez spółki giełdowe, posłużyło pozyskaniu informacji w tym zakresie i na tym etapie dostrzega się deficyty w zarządzaniu obszarem podatkowym. Na podstawie wyników badań empirycznych przeprowadzonych w spółkach giełdowych oraz przemyśleń autorki

dysertacji sformułowano rekomendacje, które są wskazaniem dla spółek giełdowych, mającym na celu poprawę funkcjonowania podmiotu w zarządzaniu ryzykiem podatkowym:

***Rekomendacje dla zarządu spółki giełdowej w zakresie zarządzania ryzykiem podatkowym:***

ustalenie sposobu identyfikacji zdarzeń gospodarczych powodujących wysokie ryzyko podatkowe,

- stosowanie modelu zarządzania ryzykiem podatkowym,
- ustanowienie akceptowalnego poziomu tolerancji wystąpienia ryzyka podatkowego,
- właściwe udokumentowanie źródeł ryzyka podatkowego pochodzącego z zewnątrz lub wewnątrz przedsiębiorstwa,
- właściwe udokumentowanie każdego wystąpienia ryzyka podatkowego, tak by można było zdecydować czy w danym momencie wymagane są działania naprawcze,
- adekwatne dostosowanie rozwiązań, zapewniających dokonywanie szybkiego rozpoznania momentu powstawania ryzyka podatkowego,
- wyznaczenie osoby odpowiedzialnej za zarządzanie ryzykiem podatkowym,
- zapewnienie podnoszenia kompetencji osób zatrudnionych w komórce wyznaczonej do zarządzania ryzykiem podatkowym,
- organizowanie spotkań z pracownikami zajmującymi się obszarem podatkowym jednostki, w celu wymiany uwag dotyczących identyfikacji potencjalnych zagrożeń w obszarze podatkowym,
- zapewnienie dostępu dla pracowników zajmujących się rozliczeniami podatkowymi do odpowiednich szkoleń, literatury fachowej, infrastruktury informatycznej,
- zapewnienie co najmniej raz w roku oceny stopnia skuteczności zarządzania ryzykiem,
- zapewnienie bieżącej aktualizacji modelu zarządzania ryzykiem podatkowym pod kątem zmiany przepisów podatkowych.

## **6. Kierunki dalszych badań**

Badania i analizy prowadzone w toku dysertacji wskazują na kwestie, które mogą być przedmiotem osobnych badań, zarówno ze względów naukowych, jak i pragmatycznych. Do najistotniejszych problemów badawczych należą:

- *Wierzytelności jako narzędzie zarządzania ryzykiem podatkowym w przedsiębiorstwie.*

Jednym ze składników majątkowych są prawa majątkowe, w tym niespłacone przez kontrahenta zobowiązanie wierzytelności potwierdzone fakturami. Ich egzekucja na drodze administracyjnej jest narzędziem, z którego podatnicy rzadko korzystają. Spowodowane jest to

przede wszystkim obawą utraty stałych kontrahentów, z którymi firmy współpracują od lat oraz niewiedzą o możliwości przedłożenia wierzytelności organom egzekucyjnym. Przedłożenie niespłaconych wierzytelności może uchronić także podatnika przed zajęciem przez organ egzekucyjny wierzytelności dowolnie wybranego kontrahenta z katalogu składanych plików JPK.

- *Zabezpieczenie na majątku - potencjał czy zagrożenie dla podatnika.*

Nadrzędną przesłanką zabezpieczenia na majątku podatnika jest niebezpieczeństwo niezapłacenia przez niego podatku w całości lub w części. Instytucja zabezpieczenia stosowana przez organy administracji skarbowej wiąże się zawsze z uciążliwością po stronie podatnika polegającą na ograniczonym prawie do dysponowania zabezpieczonym majątkiem. Potencjał przedsiębiorstw w zakresie posiadanych składników majątkowych, jako umiejętne zarządzanie ryzykiem podatkowym na pojawiające się zakłócenia w tym obszarze to wyzwanie dla badacza, gdyż kwestia zabezpieczenia postrzegana jest przez przedsiębiorców jako możliwość utraty płynności finansowej.

- *Rozwiązania prowadzące do podniesienia konkurencyjności przedsiębiorstw w kontekście zarządzania ryzykiem podatkowym.*

Zapewnienie rynkowej transparentności podmiotów gospodarczych może zapewnić właściwe zarządzanie ryzykiem podatkowym. Umiejętne wykorzystanie narzędzi zarządzania tym rodzajem ryzyka może ochronić przedsiębiorstwo przed stratami, zarówno w sferze finansowej, jak i wizerunkowej.

## **7. Wartość dodana pracy**

Szczegółowe przeanalizowanie potrzeb w zakresie postępowania ze skutkami ryzyka podatkowego i zaproponowanie rozwiązania tego wyzwania, były przedmiotem niniejszej pracy. Wkład autorski stanowi:

- scharakteryzowanie kontekstu i specyfiki ryzyka podatkowego jako tematu rzadko i dość powierzchownie podejmowanego w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, podczas gdy jest ono bardzo ważne nie tylko z punktu widzenia podmiotu gospodarującego, ale też społecznie z uwagi na państwowotwórczą rolę fiskalizmu (podrozdz. 2.2),
- określenie determinant pochodzących z zewnątrz i wewnątrz otoczenia przedsiębiorstwa, mających wpływ na powstawanie ryzyka podatkowego (podrozdz. 2.3),

- zaproponowanie autorskiej definicji ryzyka podatkowego, która została oparta na ustalonych determinantach, mających wpływ na powstawanie ryzyka w obszarze podatkowym, związanych zwłaszcza z nieumiejętnością stosowania przepisów podatkowych bądź ich nieznanością (podrozdz. 2.4),
- opracowanie listy zasad formułowania i postępowania z ryzykiem podatkowym, katalogu dobrych praktyk, koncepcji repozytorium dobrych praktyk do stosowania przez spółki giełdowe (podrozdział 3.3.),
- otwarta formuła modelu zarządzania ryzykiem podatkowym w spółkach giełdowych pozwalająca na adaptowanie do specyficznych uwarunkowań danego podmiotu oraz absorbowanie zmian prawnych, organizacyjnych, kompetencyjnych itp.

Wartości teoretyczno-poznawcze pracy obejmują:

- zaprezentowanie specyfiki zarządzania ryzykiem podatkowym ze szczególnym wskazaniem na spółki giełdowe,
- określenie kluczowych determinant wpływu zarządzania ryzykiem finansowym na działalność gospodarczą spółek giełdowych,
- określenie kluczowych determinant wpływu zarządzania ryzykiem podatkowym na działalność gospodarczą spółek giełdowych,
- określenie wpływu zarządzania ryzykiem podatkowym na funkcjonowanie spółek giełdowych.

Wartości metodyczne pracy obejmują:

- wkład w popularyzację modelu zarządzania ryzykiem podatkowym w zakresie wykorzystania go w podnoszeniu jakości obrony przed negatywnymi skutkami ryzyka podatkowego,
- opracowanie ankiety,
- opracowanie modelu zarządzania ryzykiem podatkowym w funkcjonowaniu spółek giełdowych pozwalającego na dokonanie analizy wyników i weryfikację postawionych hipotez.

Wartości pragmatyczne pracy obejmują:

- ukazanie kadrze zarządzającej spółkami giełdowymi korzyści wynikających z korzystania z modelu zarządzania ryzykiem podatkowym,

- opracowanie rekomendacji w zakresie wdrożenia modelu zarządzania ryzykiem podatkowym dla poprawy skutecznej obrony przed negatywnymi skutkami ryzyka podatkowego,
- wkład w popularyzację modelu zarządzania ryzykiem podatkowym w zakresie wykorzystania go w podnoszeniu jakości obrony przed negatywnymi skutkami ryzyka podatkowego.

## 10. Plan pracy

Wykaz skrótów..... **Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.**

Wstęp..... **Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.**

Rozdział I Istota i znaczenie zarządzania ryzykiem w zarządzaniu finansami przedsiębiorstw.....**Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.**

1.1. Uwagi wstępne ..... **Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.**

1.2. Zarządzanie finansami w naukach o zarządzaniu i jakości**Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.**

1.4. Zarządzanie finansami w spółkach giełdowych**Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.**

1.5. Podsumowanie ..... **Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.**

Rozdział II Zarządzanie ryzykiem podatkowym w teorii nauki o zarządzaniu i jakości.....**Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.**

2.1. Uwagi wstępne ..... **Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.**

2.2. Koncepcje zarządzania ryzykiem podatkowym**Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.**

2.3. Determinanty ryzyka podatkowego ..... **Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.**

2.4. Przegląd modeli podatkowych ..... **Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.**

2.5. Podsumowanie ..... **Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.**

Rozdział III Budowa modelu zarządzania ryzykiem podatkowym**Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.**

3.1. Uwagi wstępne ..... **Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.**

3.2. Definicja modelu oraz jego funkcje i składniki w świetle literatury przedmiotu**Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.**

3.3. Propozycja autorskiego modelu zarządzania ryzykiem podatkowym ...	<b>Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.</b>
3.4. Podsumowanie .....	<b>Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.</b>
Rozdział IV Model zarządzania ryzykiem podatkowym w spółkach giełdowych w świetle badań empirycznych.....	<b>Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.</b>
4.1. Uwagi wstępne .....	<b>Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.</b>
4.2. Krótka charakterystyka populacji spółek giełdowych ...	<b>Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.</b>
4.3. Metodyka badań. Zastosowanie triangulacji badawczej	<b>Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.</b>
4.4. Wyniki badania pilotażowego .....	<b>Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.</b>
4.5. Badania główne – analiza danych .....	<b>Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.</b>
4.6. Podsumowanie .....	<b>Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.</b>
Zakończenie .....	<b>Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.</b>
Bibliografia.....	<b>Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.</b>
Spis tabel .....	<b>Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.</b>
Spis rysunków .....	<b>Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.</b>
Załącznik nr 1 .....	<b>Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.</b>
Załącznik nr 2.....	<b>Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.</b>