

TOMASZ WOŁOWIEC

OPTYMALIZACJA PODATKOWA W PROCESIE ZARZĄDZANIA RYZYKIEM PODATKOWYM (WYBRANE PROBLEMY MENEDŻERSKIE)

WSTĘP

Podjęcie w przedsiębiorstwie racjonalnych decyzji – o charakterze zarówno bieżącym, jak i strategicznym – wymaga znajomości oraz uwzględnienia uwarunkowań zewnętrznych prowadzonej działalności. Trafność podejmowanych decyzji, a także umiejętność dostosowywania się do zmiennego otoczenia zewnętrznego decyduje nie tylko o efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa, ale również o jego zdolności do kontynuowania dalszej działalności. W prawidłowym otoczeniu przedsiębiorstwa znaczenie sprzężenia zwrotnego polega na dostosowaniu reakcji do otrzymywanych informacji dotyczących efektów działania. W zachowaniu przedsiębiorstw efektywność sprzężenia zwrotnego jako metody modyfikacji zachowań dążących do wzrostu skuteczności oraz efektywności podejmowanych działań zależy od spełnienia podstawowych warunków¹: dokładności (obiektywności) informacji, bezpośredniości – jeżeli sprzężenie zwrotne występuje bezpośrednio po wydarzeniu, to jego odbiorca łatwo uświadamia sobie relację między postawą a wynikiem, oraz kompletności – polegający na możliwości uwzględnienia wszystkich ważniejszych oddziaływań. Istnienie przedsiębiorstwa w dłuższym okresie zależy od działań przystosowujących je do zmieniającego się otoczenia. Działania adaptacyjne, zachodzące zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i we wszystkich jego kontaktach z otoczeniem, mogą być wymuszone również przez fiskalizm gospodarki².

Dr hab. TOMASZ WOŁOWIEC, prof. WSEI – Wydział Administracji i Ekonomii, Wyższa Szkoła Ekonomii i Innowacji w Lublinie, ul. Projektowa 4, 20-209 Lublin; adres do korespondencji: wolowictomek@gmail.com

¹ Zob. J. PENC, *Leksykon biznesu*, Placet, Warszawa 2002, s. 411.

² Por. J. SKONIECZNY, *Działania adaptacyjne przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 6, s. 12.

1. SYSTEM PODATKOWY JAKO OTOCZENIE BIZNESU

System podatkowy w istotny sposób wpływa na sytuację materialno-prawną gospodarstw domowych (poprzez poziom i charakter obciążeń fiskalnych oraz strukturę opodatkowania) i podmiotów gospodarczych (stanowiąc element kosztowy dla firm i ich właścicieli). Kierujący podmiotami gospodarczymi muszą uwzględniać regulacje podatkowe w swoich procesach decyzyjnych. Pamiętając, iż w gospodarce rynkowej motyw zysku jest zasadniczą przesłanką rozwoju gospodarczego, ustawodawca podatkowy musi mieć świadomość, że tylko określona część produktu narodowego brutto może być (jest) przejmowana przez podatki bez wywołania negatywnych skutków finansowych i gospodarczych. Twórcy systemu podatkowego powinni więc uwzględniać fakt, iż każde obciążenie podatkiem traktowane jest przez podmiot jako pomniejszenie jego obecnego lub przyszłego stanu majątkowego. Jeżeli system podatkowy charakteryzują wysokie stawki podatkowe, to należy spodziewać się takich skutków, jak: osłabienie tempa wzrostu gospodarczego, rozwój „szarej strefy” gospodarczej, odpływ kapitału za granicę przy jednoczesnym ograniczeniu napływu kapitału z zewnątrz. Regulacje prawne tworzące ramy funkcjonowania podmiotów gospodarczych i opodatkowania dochodów i kapitałów gospodarstw domowych mają istotny wpływ na siłę rynkową, wydatki konsumpcyjne i inwestycyjne, rozwój przedsiębiorstw i wzrost gospodarczy.

Podatki mogą także redukować liczbę miejsc pracy w gospodarce, oddziałując zarówno na podaż pracy, jak i na zapotrzebowanie na nią. Z jednej strony podatek dochodowy od osób fizycznych, składki na ubezpieczenie społeczne czy też podatek od towarów i usług zmniejszają korzyści, jakie pracownicy mogą osiągnąć z zatrudnienia. Jeżeli są zwiększane podatki, to może wzrosnąć płaca progowa, czyli minimalna wysokość wynagrodzenia przed ich opłaceniem, za którą ludzie są skłonni podjąć pracę (liczba osób chętnych do pracy może ulec dodatkowemu zmniejszeniu, jeżeli część uzyskanych wpływów podatkowych państwo przeznaczy na sfinansowanie wyższych świadczeń socjalnych, pozwalających na osiąganie dochodów bez pracy). Pracownicy, chcąc utrzymać poziom swoich dochodów po opodatkowaniu, starają się przerzucić część podatku na pracodawców. Stopień przerzucania tych kosztów jest tym większy, im mniej elastyczny jest rynek pracy, bo większa jest wtedy siła przetargowa zatrudnionych w stosunku do pracodawców. Z drugiej strony, dla przedsiębiorcy przy kalkulowaniu opłacalności zatrudnienia dodatkowego pracownika ważne są nie nakłady na wynagrodzenia pobierane przez pracowników, a łączne koszty pracy. Opłacalność inwestycji może być ograniczana nie tylko przez opodatkowanie zysków przedsiębiorstw lub dochodów inwestorów. Redukuje ją również opodatkowanie dochodów pracowników, którzy znajdują zatrudnienie w wyniku inwestycji, jeśli chociaż w części uda się im przerzucić jego

ciężar na firmy. Obniża ją także opodatkowanie wydatków konsumentów, jeżeli przedsiębiorstwa nie są w stanie podnieść cen swoich produktów o równowartość podatku. Zarówno wyższe koszty pracy, którym nie towarzyszy odpowiednie zwiększenie jej wydajności, jak i odprowadzanie podatku od towarów i usług, nie w pełni wliczonego w cenę, zmniejszają dochody przedsiębiorstw, a tym samym ich zdolność i skłonność do inwestowania³.

W odniesieniu do przedsiębiorstw można wyróżnić trzy elementarne skutki ekonomiczne opodatkowania: w zakresie płynności, majątkowe oraz organizacyjne. Podatki dochodowe od osób fizycznych i prawnych mają przede wszystkim negatywny wpływ na płynność przedsiębiorców, bowiem prowadzą do definitywnego obciążenia przedsiębiorcy (podatnika)⁴. Podatki dochodowe zarówno od osób fizycznych⁵, jak i prawnych mają charakter „wydatków” niebędących kosztami uzyskania przychodów, obniżających płynność przedsiębiorstwa. Na płynność przedsiębiorstwa ma już wpływ sam sposób ustalania podstawy opodatkowania. Jeżeli przychodami podatkowymi z prowadzonej działalności gospodarczej są przychody należne, choćby nie zostały otrzymane, a płatności otrzymane na poczet dostaw towarów i usług, które zostaną wykonane w kolejnych latach podatkowych, nie stanowią przychodu podatkowego w roku, w którym zostały uzyskane. Oznacza to, iż z reguły przycho-

³ Por. A. RZOŃCA, K. CZARNECKA-ŻOCHOWSKA, T. PABIAŃSKI, *Raport Forum Obywatelskiego Rozwoju – Jak podatki mogą nas przybliżyć do cudu gospodarczego?*, FOR, Warszawa 2008, s. 8-14.

⁴ Podatki pośrednie (w szczególności podatek VAT) przewidują przerzucenie ciężaru podatkowego na konsumenta, zatem trudno jest sformułować jednoznaczną opinię o negatywnym wpływie tej formy opodatkowania na płynność przedsiębiorców. Przykładowo opodatkowanie podatkiem VAT odpłatnego świadczenia usługi doradczej oddziałuje negatywnie na płynności podmiotu, jeśli zapłata wynagrodzenia przez klienta następuje po dniu powstania obowiązku podatkowego złożenia deklaracji podatkowej za dany okres rozliczeniowy. Jeżeli wykonanie usługi oraz zapłata wynagrodzenia mają miejsce równocześnie, to do czasu rozliczenia z organem skarbowym podatku VAT wpływa to korzystnie na płynność finansową.

⁵ W przypadku definitywnego obciążenia podatnika (przedsiębiorcy) podatkiem dochodowym od osób fizycznych musimy uwzględnić łącznie podatek i różnorodne składki na ubezpieczenia społeczne, uzyskując kategorię komplementarnych dochodów obciążających pracę („tax wedge” – koszty pracy, tzw. klin podatkowy). Używanie pojęcia „koszty pracy – klin podatkowy – opodatkowanie pracy” jest zasadne z dwóch powodów. Po pierwsze, należy ponadto pamiętać, iż w literaturze i różnorodnych analizach i raportach pojęcia te są często używane zamiennie. Po drugie, w niektórych krajach mamy do czynienia z różnymi formami finansowania świadczeń społecznych, zarówno w oparciu o podatki ogólne (finansowanie budżetowe), jak i w formie składkowej, w oparciu o fundusze ubezpieczeń społecznych (finansowanie poza budżetowe). W większości krajów klin podatkowy nałożony na pracę odniesiony do całkowitego kosztu zatrudnienia ponoszonego przez pracodawcę, jest niemal całkowicie płaski. Wynika to z faktu, że połączono progresywną skalę podatkową (za progresywną uważa się także jedną stawkę procentową, ale uwzględniającą różnorodne preferencje podatkowe, w tym kwoty wolne i zróżnicowane koszty uzyskania przychodu) degresywnymi składkami. Niezależnie od wysokości płacy, podatki i składki w sumie stanowią podobny (licząc procentowo) narzut.

dy i koszty ustala się w oparciu o zasadę memoriałową. Pojawienie się należności z tytułu np. sprzedaży na raty prowadzi do generowania przychodu w dniu wystawienia faktury, nie później jednak niż w ostatnim dniu miesiąca, w którym wydano towar. Należny przychód powoduje powstanie obowiązku podatkowego, zwykle w formie zaliczek w trakcie roku podatkowego, mimo iż podatnik nie otrzymał faktycznie zapłaty (środków pieniężnych). W odniesieniu do m.in. przychodów z tytułu odsetek, różnic kursowych ustalanych według zasad podatkowych oraz odszkodowań i kar umownych, ustawodawca stosuje kasową metodę powstania przychodu. Oznacza to, iż przychód, jak i obowiązek zapłaty podatku powstaje w momencie otrzymania środków pieniężnych. Również zwroty podatków dochodowych nie prowadzą do poprawy płynności, bowiem zwrot podatku (wpływ) jest poprzedzony zbyt wysoką płynnością podatku (wydatek), powodując negatywny efekt w zakresie płynności. Na płynność przedsiębiorstwa ma także wpływ sposób zaliczania do kosztów uzyskania przychodów wierzytelności nieściągalnych. Biorąc pod uwagę, iż sam proces dokumentowania nieściągalności może trwać kilka miesięcy, może to generować negatywny efekt odsetkowy, wynikający z długości okresu pomiędzy dniem zapłaty podatku od przychodu należnego a dniem zaliczenia wierzytelności do kosztów podatkowych i zmniejszenia wysokości obciążenia podatkowego. Również sam proces dochodzenia wierzytelności powoduje dodatkowe (niepodatkowe) płatności (wydatki procesowe, egzekucyjne i inne)⁶.

Z drugiej strony przedsiębiorca ma „do dyspozycji” odpisy amortyzacyjne, czyli koszty podatkowe wpływające na zmniejszenie podstawy opodatkowania, ale nie mające charakteru wydatku podatkowego. Podatnicy mogą dokonywać odpisów amortyzacyjnych od środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych według dopuszczalnych przez ustawodawcę metod oraz stawek amortyzacyjnych. Odłożenie w czasie płatności podatkowych możliwe jest poprzez: zastosowanie metody degresywnej, jednorazowe odpisy amortyzacyjne, podwyższanie stawek amortyzacyjnych, ustalanie indywidualnych stawek amortyzacyjnych oraz wybór metody wyceny jednorodnych, rzeczowych składników majątku obrotowego (FIFO, LIFO, średnia ważona). W wielu ustawodawstwach jako koszt podatkowy nie powodujący wydatku traktowane są także rezerwy i odpisy aktualizacyjne⁷.

⁶ Zob. szerzej m.in. takie opracowania, jak: S. KUDERT, M. JARMOŹY, *Optymalizacja podatkowania dochodów przedsiębiorców*, ABC Wolters Kluwer bussiness, Warszawa 2007; J. SOKOŁOWSKI, *Zarządzanie przez podatki*, PWN, Warszawa 1995; J. HUNDSDOERFER, M. JAMROŹY, *Wpływ podatków na decyzje inwestycyjne przedsiębiorstwa*, „Przegląd Podatkowy” 1999 nr 11, s. 15.

⁷ W wielu krajach OECD ciekawym instrumentem jest tworzenie rezerw na świadczenia emerytalne. Jeżeli wspólnika łączy ze spółką umowa o pracę, to w ramach wynagrodzenia firma (spółka) może przyznać pracownikowi również świadczenia emerytalne, wypłacane (łącznie z odsetkami) po

Na wielkość wydatków podatkowych mają również wpływ działania podejmowane w ramach sposobu ujęcia określonych zdarzeń bilansowych⁸. Przesuwanie czy zwiększanie kosztów podatkowych następuje w ramach możliwości stosowania przez podatnika praw wyboru lub swobód uznaniowych, np. decyzja o metodzie amortyzacji środków trwałych. Podatnik może także zdecydować o sposobie ustalania np. kosztów wytworzenia środka trwałego w zależności od zastosowanej (przyjętej) metody kalkulacji kosztów. Wpływ na płynność w obszarze opodatkowania podatkami dochodowymi mają również działania restrukturyzacyjne w przedsiębiorstwie. Sprzedaż przedsiębiorstwa generuje ujawnienie cichych rezerw zawartych w majątku zbywanego przedsiębiorstwa oraz dodatniego wzrostu wartości firmy, co przekłada się na opodatkowanie dochodu powstałego w wyniku sprzedaży firmy. Opodatkowanie cichych rezerw może stanowić czynnik ograniczający transakcje tego rodzaju (tzw. *asset deal*). Uniknięcie opodatkowania na dzień zbycia przedsiębiorstwa jest możliwe poprzez wniesienie firmy tytułem wkładu pieniężnego, przez co uzyskuje się odroczenie opodatkowania do momentu zbycia udziałów objętych w zamian za aport⁹. Ulgi tego typu można podzielić na: ułatwienia w zapłacie nie powodujące zmniejszenia kwoty płaconego podatku, zmniejszenia kwoty płaconego podatku oraz zwolnienia z zapłaty podatku¹⁰.

ustaniu stosunku zatrudnienia. Jeśli prawo podatkowe uznaje rezerwy na świadczenia emerytalne za koszty podatkowe, to pojawia się efekt w formie odroczenia opodatkowania. Spółka zwiększa rezerwy, wykazując przy tym koszty uzyskania przychodu, natomiast odbiorca świadczenia emerytalnego opodatkowuje go dopiero w momencie otrzymania. Zatem świadczenie emerytalne może być w znaczącej części sfinansowane z oszczędności podatkowych spółki kapitałowej (przy założeniu, że okres pracy pracownika jest odpowiednio długi).

⁸ Zysk jest kategorią prawa bilansowego i stanowi pozycję wynikową zestawienia przychodów i kosztów działalności przedsiębiorstwa, wykazaną na podstawie ksiąg rachunkowych. Dochód jest kategorią prawa podatkowego, stanowiąc nadwyżkę sumy przychodów nad kosztami ich uzyskania. Różnice między zyskiem bilansowym a dochodem podatkowym są wynikiem tego, iż celem regulacji bilansowych jest głównie niedopuszczenie do wykazania zbyt wysokiego zysku w porównaniu z rzeczywistym, czemu służą granice wyceny bilansowej oraz zasada ostrożnej wyceny. Celem regulacji podatkowych jest niedopuszczenie do zaniżenia podstawy opodatkowania oraz zagrożenia regularności poboru dochodów budżetowych.

⁹ Ujawnienie cichych rezerw w składnikach majątkowych następuje np. w wyniku podziału spółek, jeśli majątek przejmowany na skutek podziału nie stanowi zorganizowanej części przedsiębiorstwa.

¹⁰ T. WOŁOWIEC, *Klasyfikacja preferencji stosowanych w podatku dochodowym od osób fizycznych w krajach UE*, „Studia Europejskie” 2007, nr 2, s. 259.

2. PLANOWANIE PODATKOWE

Planowanie można zdefiniować na dwa sposoby. W szerszym znaczeniu planowanie podatkowe to uwzględnianie skutków podatkowych w planowaniu gospodarczym. Planowanie podatkowe może odnosić się do danego przedsięwzięcia lub stanowić element stałego monitoringu bieżącej działalności przedsiębiorstwa. Podatki są składnikiem wielu elementów planu finansowego, takich jak przychody, koszty (operacyjne, finansowe itd.) czy amortyzacja i dlatego właściwe rozpoznanie skutków podatkowych podejmowanych czynności ma istotne znaczenie dla wyniku finansowego. W praktyce doradztwa podatkowego stosowane są też specjalne metody pomiaru obciążenia podatkowego, na których podstawie oblicza się m.in. tzw. efektywną stopę podatkową. Planowanie podatkowe nie obejmuje wyłącznie kwestii związanych z wysokością podatku. Powinno uwzględniać różne elementy, np. płynność finansową. Wybór dłuższych okresów rozliczeniowych lub wpłacania zaliczek (np. kwartalnie) pozwala na ustalenie dłuższych terminów płatności dla kontrahentów i zapewnia przewagę konkurencyjną nie tylko w obszarze podatkowym. Należy pamiętać, iż pozytywne efekty, wynikające z planowania podatkowego, i korzystne ułożenie rozliczeń podatkowych nie wywierają skutków wyłącznie w sferze rozliczania podatków czy szerzej – finansowej. Mogą one wpływać w sposób istotny na konkurencyjność danego przedsiębiorcy, choćby poprzez zmniejszenie kosztów finansowania działalności, ryzyka nieuzyskania płatności oraz w wielu innych aspektach prowadzonej działalności. Ze względu na skomplikowanie i zmienność przepisów podatkowych właściwe rozpoznanie skutków podatkowych nie zawsze jest zadaniem prostym, np. reguły dotyczące zwrotu VAT dla rozpoczynających działalność stanowią zagadnienie relatywnie złożone, a niektóre kwestie bywają różnie interpretowane (np. prawo do zwrotu przed rejestracją). Właściwe rozpoznanie terminów i kwot zwrotu pozwoli skutecznie zaplanować przepływy finansowe oraz ostateczny koszt inwestycji. Pomocnym instrumentem w planowaniu podatkowym może być audyt podatkowy, stosowany na samym początku procesu planowania. Audyt powinien być wykonywany przez zewnętrznego doradcę. Jeśli mamy stałego doradcę prowadzącego nasze rozliczenia, warto rozważyć powierzenie przeprowadzenia audytu innemu doradcy zewnętrznemu. W ramach audytu następuje kompleksowe badanie prawidłowości rozliczeń podatkowych. W tym znaczeniu jest to bardzo dobre narzędzie określające sytuację danego podatnika, która jest punktem wyjścia do planowania. Planowanie, w tym podatkowe, często jest praktykowane przez podatników incydentalnie. Przy większych transakcjach planowanie wyłącznie wycinków działalności, bez szczegółowej wiedzy o całości działalności, może prowadzić do skutków przeciwnych do zamierzonych. Skuteczne planowanie nie ogranicza się wyłącznie do wyznaczenia pewnych działań, wpro-

wadzenia modeli postępowania czy osiągnięcia skutku w postaci optymalizacji lub ograniczenia ryzyka, powinno być procesem ciągłym, prowadzonym z uwzględnieniem koniunktury, planów rozwojowych i przede wszystkim zmian przepisów podatkowych. Do zakresu planowania powinniśmy zaliczyć także podejmowanie decyzji o prowadzeniu różnych rodzajów działalności w ramach wielu podmiotów (np. spółek) lub jednego. Planowanie podatkowe powinno być ściśle związane z planowaniem dotyczącym całej działalności podatnika. Największy wpływ na efektywność planowania podatkowego mają następujące cechy: stałość planowania; przepływ wiedzy o podejmowanych i planowanych czynnościach pomiędzy osobami odpowiedzialnymi za planowanie a działem finansowym, handlowym czy marketingu; stałe monitorowanie zmian przepisów i tendencji orzeczniczych – w tym przy wykorzystaniu zewnętrznych doradców; wzięcie pod uwagę wszystkich elementów, tj. nie tylko wysokości przychodów, kosztów i podatku, lecz także momentów ich osiągnięcia, terminów płatności, kosztów eliminacji ryzyka, kosztów sporu, kosztów reprezentacji itp.

Planowanie podatkowe w wąskim, klasycznym znaczeniu polega na prowadzeniu interesów majątkowych w sposób umożliwiający wykorzystanie dozwolonych prawnie możliwości minimalizacji obciążenia podatkowego (*tax planning/structuring*)¹¹. Kluczowym czynnikiem w planowaniu jest wiedza z zakresu przepisów podatkowych. Jeżeli planowanie ma na celu minimalizację obciążeń podatkowych (optymalizację), jeszcze bardziej zyskuje na znaczeniu znajomość związków zachodzących pomiędzy zdarzeniami gospodarczymi a przepisami podatkowymi. Świadomy podatnik – menedżer powinien znać zasadnicze możliwości kształtowania obciążeń podatkowych czy terminów ich wpłacania oraz umieć wykorzystywać je w praktyce w możliwie największym stopniu, aby osiągnąć cele spółek i ich właścicieli¹². Do typowych zagadnień, rozważanych w ramach planowania podatkowego, należą: zarządzanie stratami podatkowymi, zarządzanie płynnością, opodatkowanie zdarzeń restrukturyzacyjnych czy przekształcenia, połączenia, podziały oraz aporty w spółkach handlowych. Do zagadnień objętych międzynarodowym planowaniem podatkowym należą w szczególności: opodatkowanie dywidend, odsetek, należności licencyjnych, *treaty shopping*, hybrydyzacja podmiotowości dla celów podatkowych, metody eliminacji podwójnego opodatkowania czy zarządzanie podatkami poprzez holding¹³. Ważnym pojęciem z zakresu międzynarodowego planowania

¹¹ B. BRZEZIŃSKI, *Anglosaskie doktryny orzecznicze dotyczące unikania opodatkowania*, TNOiK, Toruń, 1996, s. 10.

¹² S. KUDERT, M. JAMROŻY, *Optymalizacja opodatkowania dochodów przedsiębiorców*, s. 19 n.

¹³ Zob. Ł. ZIOŁEK, *Międzynarodowe planowanie podatkowe*, PWE, Warszawa 2007.

podatkowego jest pojęcie „raju podatkowego”, zwanego – w zależności od tego, kto dokonuje takiej definicji – bądź krajem „o łagodnym reżimie podatkowym”, bądź krajem „stosującym szkodliwą konkurencję podatkową”. Rajem podatkowym zazwyczaj jest terytorium, gdzie określone rodzaje działalności lub źródła przychodów są zwolnione z opodatkowania podatkiem dochodowym lub opodatkowane na niezwykle niskim poziomie.

3. RYZYKO PODATKOWE JAKO ELEMENT RYZYKA BIZNESOWEGO

Ryzyko podatkowe jest szczególnym rodzajem ryzyka biznesowego, które dotyczy następujących aspektów:

- wydatków związanych z nieprzewidzianym powstaniem obowiązku podatkowego lub zwiększeniem wysokości zobowiązania podatkowego;
- wystąpienia sankcji związanych z nieprawidłowym zastosowaniem przepisów podatkowych, w tym: odsetek od zaległości podatkowych, sankcji orzekanych na podstawie szczególnych ustaw podatkowych (np. art. 111 ust. 2 ustawy o VAT), kar przewidzianych w Kodeksie karnym skarbowym, kar przewidzianych w innych ustawach (ustawa o odpowiedzialności podmiotów zbiorowych za czyny zabronione pod groźbą kary, ustawa o rachunkowości) oraz innych sankcji wynikających z odrębnych przepisów lub zwyczajów handlowych (np. istnienie zaległości podatkowej lub karalność mogą być przeszkodą w otrzymaniu kredytu lub zamówienia publicznego);
- wydatków niewynikających bezpośrednio z przepisów prawa podatkowego lub skarbowego, w tym: skrócenia okresu lub wysokości kredytu kupieckiego, zmiany ratingu bankowego danego przedsiębiorcy skutkującej zmniejszeniem linii kredytowych lub ich zamknięciem, zmiany wysokości oprocentowania, zmiany sposobu i poziomu zabezpieczeń.

Generalnie możemy uznać, że ryzyko podatkowe to brak pewności co do skutków/konsekwencji podatkowych zarówno odnośnie do zdarzeń gospodarczych, które już zaistniały, jak i tych, które zaistnieją w przyszłości. Pojęcie ryzyka nie ogranicza się tylko do negatywnych konsekwencji podatkowych, polegających na zwiększeniu obciążeń podatkowych, obejmuje ono również sytuację, w której skutki podatkowe wystąpią np. w innym okresie rozliczeniowym niż to przewidywał podatnik. Przyjmuje się, że zarządzanie ryzykiem jest ważniejsze niż zarządzanie przepływami czy osiąganie określonego poziomu efektywnej stopy podatkowej. Rozpatrując ryzyko od strony podmiotowej, możemy przyjąć, że dotyczy ono: przedsiębiorcy jako podatnika, jako płatnika (np. jako pracodawcy lub potrącającego podatek u źródła) oraz menedżera w zakresie odpowiedzialności karno-skarbowej.

Wielość, różnorodność oraz wzajemne oddziaływanie źródeł ryzyka podatkowego powoduje, że przedsiębiorca nie jest w stanie całkowicie wyeliminować ryzyka podatkowego wbudowanego w działalność, jaką prowadzi. Nie mając jednak wpływu na czynniki zewnętrzne, powinien przedsięwziąć wszelkie możliwe środki, aby przeciwdziałać jego wewnętrznym źródłom. Szczególną rolę w tym obszarze powinna odgrywać ogólna świadomość podatkowa organizacji, budowana za pomocą wewnętrznych i zewnętrznych zasobów podatkowych (tj. osoby odpowiadającej za podatki w przedsiębiorstwie wraz z doradcami podatkowymi). Rolą wspomnianych zasobów jest opracowanie polityki zarządzania ryzykiem podatkowym dla przedsiębiorstwa, z uwzględnieniem wielu rodzajów ryzyka wskazanych w poprzedniej części, co w efekcie daje wyższą świadomość podatkową organizacji.

4. POLITYKA WYKAZYWANIA DOCHODÓW

Polityka wykazywania dochodów (w przypadku rezydentów) pozwala przesunąć w czasie dochody do opodatkowania celem minimalizacji zdyskontowanej wartości podatku dochodowego ze względu na okresowy charakter płatności podatkowych. Należy przy tym założyć, iż nie występują żadne zależności pomiędzy płaconymi podatkami dochodowymi a innymi niepodatkowymi strumieniami pieniężnymi¹⁴. W ramach polityki wykazywania dochodów możemy mówić o działaniach służących kształtowaniu stanu faktycznego i interpretacji tegoż stanu. Kształtując stan faktyczny, przedsiębiorca może podejmować działania powodujące wystąpienie okresowych zdarzeń w przyszłości, a zatem zmienić okoliczności stanu faktycznego. W ramach interpretacji stanu faktycznego działania mogą dotyczyć prawa wyboru ujęcia bilansowego byłych stanów faktycznych, a jednocześnie wywoływać odmienne skutki podatkowe. Efektem polityki wykazywania dochodów jest realizacja procesu przesunięcia dochodów (płaconego podatku dochodowego) w czasie, czego wynikiem może być efekt stawki podatkowej, efekt odsetkowy lub efekt progresji. Efekt stawki podatkowej jest następstwem zmiany stawek czy skal podatkowych. Przykładowo, jeżeli stawka (stawki) podatku dochodowego od osób fizycznych mają (mogą) się obniżyć w przyszłym roku podatkowym, racjonalne

¹⁴ W przypadku, gdy optymalizacja (zmniejszenie) płaconych podatków dochodowych może wpływać na zmianę innych – niepodatkowych – strumieni pieniężnych (np. wielkość przychodów netto ze sprzedaży usług hotelowych), to przyjęty cel w postaci minimalizacji zdyskontowanej wartości płatności podatkowych nie zawsze jest równoważony z maksymalizacją wartości bieżącej netto. Zatem ograniczenie się wyłącznie do minimalizacji opodatkowania podatkiem dochodowym mogłoby spowodować rezygnację z generowania dochodów.

jest przesunięcie części (całości) dochodów na następny rok podatkowy. Efekty odsetkowe są uzależnione od zastosowanego środka w ramach polityki wykazywania dochodów. W sytuacji przesunięcia dochodów wynikającego z interpretacji stanu faktycznego powstają różnice w obciążeniu podatkowym, prowadzące do przejściowych oszczędności podatkowych. Oszczędność podatkowa może zostać ulokowana np. w formie lokaty bankowej, generując podatkowy efekt odsetkowy. W przypadku przesunięcia dochodów w efekcie kształtowania stanu faktycznego także mogą powstawać różnice w obciążeniu podatkowym, prowadzące do przejściowych oszczędności podatkowych. Wygenerowana oszczędność również może zostać ulokowana w formie oprocentowanej lokaty bankowej, generując podatkowy efekt odsetkowy. Ponadto – niezależnie od aspektu podatkowego – może pojawić się niepodatkowy efekt odsetkowy.

Zatem jeżeli podatnik uzgodni dostawę towaru w nowym roku podatkowym, a nie w bieżącym, to jednocześnie przesunięciu, np. o miesiąc, ulegnie zapłata za towar, a wykazanie określonego dochodu – o rok (przy założeniu, iż podatnik stosuje zaliczkową formę płatności). Takie zachowanie podatnika kształtuje dwa przeciwstawne efekty. Z jednej strony następuje przesunięcie płatności podatku dochodowego o rok, a uwzględniając określoną stawkę (stawki) podatkową i rynkową stopę procentową – mamy do czynienia z podatkowym efektem odsetkowym – następuje zmniejszenie zdyskontowanej wartości płatności podatkowej. Z drugiej strony przesunięcie zapłaty za towar powoduje pojawienie się ujemnego niepodatkowego efektu odsetkowego w postaci zmniejszenia się wartości bieżącej netto przed opodatkowaniem¹⁵.

Przy przesunięciu dochodów efekt progresji pojawi się jedynie w przypadku progresywnych skal podatkowych obowiązujących w konstrukcji opodatkowania dochodów osobistych. W przypadku realizacji polityki wykazywania dochodu przy zastosowaniu środka w postaci interpretacji stanu faktycznego wystąpi wyłącznie podatkowy efekt odsetkowy. Ponieważ zdyskontowana wartość płatności podatkowych obniża się w miarę przesuwania w przód płatności podatku, to podatnik powinien dążyć do opóźnienia momentu wykazania całości (części) dochodów do opodatkowania. Porównując zdyskontowane stawki podatkowe poszczególnych okresów należy rozdysonować dochód w taki sposób, aby podlegał on opodatkowaniu w okresie charakteryzującym się najniższą zdyskontowaną stawką podatkową. Przy wykorzystywaniu jako środka kształtowania stanu faktycznego uzyskujemy ten sam

¹⁵ W sytuacji, gdy negatywny niepodatkowy efekt odsetkowy przewyższa podatkowy efekt odsetkowy (z uwzględnieniem wartości bieżącej netto przed opodatkowaniem) podatnik nie powinien przesuwac terminu dostawy towaru.

efekt (przy stawkach proporcjonalnych), z tą różnicą, iż poza podatkowym efektem odsetkowym powstanie dodatkowo niepodatkowy efekt odsetkowy. Polityka wykazywania dochodów w warunkach progresywnych skal podatkowych powoduje, iż oprócz efektu odsetkowego należy uwzględnić efekt progresji. Wybór strategii musi być poprzedzony analizą rodzaju i przebiegu skali progresywnej, z uwzględnieniem tzw. uskoków na krańcach poszczególnych przedziałów, co przedstawia poniższy rysunek.



Źródło: Opracowanie własne.

Rys. 1. Przykładowa skala podatku dochodowego od osób fizycznych, przy założeniu czterech stawek podatkowych oraz podstawy opodatkowania wyrażonej w euro (obliczenia obciążenia podatkowego, stawki przeciętnej i krańcowej – hipotetyczne).

W warunkach realizacji polityki wykazywania dochodów przy progresji szebrowanej należy rozważać taką samą strategię, która jest optymalna przy stawkach proporcjonalnych, przy czym w każdym analizowanym okresie należy uwzględnić liczne (zdyskontowane) stawki krańcowe. Podejmując decyzje menedżerskie, podatnik powinien najpierw przenieść dochód do okresu z najniższą zdyskontowaną krańcową stawką podatkową, następnie do okresu z kolejną najniższą zdyskontowaną stawką krańcową itd. Jeżeli przesunięcia dochodów podatkowych są realizowane nie w wyniku zastosowania jako środka interpretacji stanu faktycznego, a w wyniku kształtowania stanu faktycznego, to wówczas podatnik musi uwzględnić niepodatkowy efekt odsetkowy.



Źródło: Opracowanie własne.

Rys. 2. Przykładowa progresja ciągła w podatku dochodowym od osób fizycznych, przy założeniu czterech stawek podatkowych oraz podstawy opodatkowania wyrażonej w euro (obliczenia obciążenia podatkowego, stawki przeciętnej i krańcowej – hipotetyczne).

Wykres wyraźnie pokazuje działanie efektu progresji, a uwzględnienie w analizie podatkowego efektu odsetkowego prowadzi do wniosku, iż dochodów do opodatkowania nie należy rozkładać równomiernie na poszczególne okresy, ale wykazywać je w początkowych latach w nieco niższej wysokości, a w kolejnych latach – wzrastająco. Optimum uzyska się wtedy, gdy zdyskontowane stawki krańcowe są jednakowo wysokie w każdym okresie. Można je obliczyć za pomocą układu równań liniowych.

Opodatkowanie ma wpływ na opłacalność danej metody czy struktury finansowania firmy. W związku z tym, iż poszczególne formy finansowania traktuje się różnie pod względem podatkowym, należy uwzględniać podatkowe skutki podejmowanych decyzji finansowych. Z punktu widzenia decyzji menedżerskich obciążenie podatkiem dochodowym powinno uwzględniać:

- Sposób opodatkowania wynagrodzenia wspólnika spółki kapitałowej (korzystniejsza z podatkowego punktu widzenia jest wypłata odsetek od pożyczki niż dywidenda). W sytuacji wspólnika będącego spółką kapitałową opodatkowanie jest neutralne dla decyzji podatkowych, przy założeniu, że nie występują ograniczenia z tytułu „cienkiej kapitalizacji”).

- Sposób opodatkowania wynagrodzenia wspólnika spółki osobowej. Korzystniejsze – z podatkowego punktu widzenia – jest wypłacenie wynagrodzenia w formie udziałów w zysku zamiast odsetek od pożyczki. Finansowanie ze środków obcych pochodzących od wspólnika jest niekorzystne dla finansowania ze środków

własnych z powodu braku prawnej możliwości odliczenia odsetek przy ustalaniu dochodu wspólnika – pożyczkodawcy (bez względu na to, czy wspólnik jest osobą fizyczną, czy spółką kapitałową).

– Podatki dochodowe mają wpływ na płynność finansową przedsiębiorstwa, czego dowodem jest porównanie możliwości zachowania ciągłości płynności finansowej poprzez odroczenie w czasie zapłaty podatku, przy wykorzystaniu zasad amortyzacji liniowej i degresywnej.

– Istotnymi efektami polityki wykazywania dochodów są: efekt stawki podatkowej, podatkowy efekt odsetkowy, niepodatkowy efekt odsetkowy oraz efekt progresji.

– W zależności od przebiegu skali podatkowej pożądana jest realizacja różnych strategii w ramach polityki wykazywania dochodów. Przy zastosowaniu jako środka interpretacji stanu faktycznego, za cel może służyć minimalizacja zdyskontowanej wartości płatności podatkowych, natomiast w sytuacji wykorzystania jako środka kształtowania stanu faktycznego celem jest maksymalizacja NPV po opodatkowaniu.

– Analizując progresywne stawki podatkowe (progresja ciągła) ważne jest poszukiwanie równości zdyskontowanych stawek krańcowych wszystkich badanych okresów. W odniesieniu do stawek proporcjonalnych, jak i progresji szczeblowanej istotne jest porównanie ze sobą zdyskontowanych stawek krańcowych poszczególnych okresów, a dochody można przesuwac (*shifting*) do przedziałów o najniższych zdyskontowanych stawkach krańcowych.

– Oczywiście przy progresji szczeblowanej (w przeciwieństwie do progresji ciągłej) może nie występować optymalna zdyskontowana stawka krańcowa, a kryterium optymalizacji, poprzez niwelowanie zdyskontowanych krańcowych stawek podatkowych, może nie być możliwe do zastosowania.

– Podejmując decyzje menedżerskie należy mieć świadomość, iż w podatku dochodowym przesuwanie dochodów na dalsze lata podatkowe nie zawsze może być optymalne z powodu występowania zarówno efektu progresji przy skalach progresywnych, jak i niepodatkowego efektu odsetkowego w warunkach skal proporcjonalnych.

5. DWUOKRESOWA ANALIZA PODWÓJNEGO PROBLEMU OPTIMALIZACJI DECYZJI

W analizie dwóch okresów (dwuokresowa analiza podwójnego problemu optymalizacji decyzji) na etapie pierwszym planowania zakładamy, iż nie istnieją ograniczenia w zakresie podziału dochodu całkowitego (I) pomiędzy kraj źródła B i kraj rezydencji (A), jak i pomiędzy lata podatkowe (Y1 i Y2). Z tak przyjętego modelu wynikają dwa efekty:

(1) mamy do czynienia z możliwością neutralizacji efektu progresji poprzez odpowiedni podział dochodu całkowitego. Podział ten występuje w sytuacji, gdy w danym okresie rozliczeniowym nie są wykazywane jednocześnie krajowe i zagraniczne dochody.

(2) konieczne staje się uwzględnianie w analizie efektu odsetkowego, co wymaga rozszerzenia kryterium optymalizacji:

$$\Omega (4): \text{zdyskontowana wartość płatności podatkowych} = \sum \{ \text{PITB} [Ax I] + \text{PITA} [(Ax + Bx) I] / [(Ax + Bx) I] \times Bx I \} \times 1 / (1 + r) = \min, \text{ przy założeniu, iż: } (A1 + A2 + B1 + B2) = 1.$$

Problem optymalizacji (podwójny) polega na tym, iż podejmując decyzje menedżerskie należy określić optymalny w czasie podział dochodów uzyskanych w kraju B, rozumiany jako przesunięcie dochodów w przód. Jednocześnie istotne jest dokonanie optymalnego w czasie podziału dochodów w państwie rezydencji A – poprzez zniwelowanie zdyskontowanych stawek krańcowych. Należy także uwzględniać wzajemne zależności wynikające z zastrzeżenia efektu progresji. W podejmowaniu decyzji można wskazać na ogólną koncepcję rozwiązania problemu wyboru kraju wykazania dochodu (problem terytorialny) oraz uwzględniania okresów analizy poprzez dwa podejścia:

1. Po pierwsze, dla każdego okresu rozliczeniowego należy wyznaczyć mieszaną funkcję krańcowych stawek podatkowych, prezentującą optymalny sposób wykazania dochodu w danym okresie.

2. Po drugie, należy dokonać niwelowania zdyskontowanych krańcowych stawek podatkowych obu funkcji.

Stosując metodę zaliczenia w stosunku do dochodów nierezydenta ze źródeł położonych w kraju B, należy pamiętać, iż w sytuacji, gdy przeciętna stawka podatkowa w kraju B jest niższa od stawki występującej w kraju A, to podatek wyliczony dla kraju B zostanie w całości zaliczony na poczet podatku w kraju A, czyli oznacza to całkowite obciążenie podatnika podatkiem w kraju A. Jeżeli owa stawka przeciętna jest wyższa od stawki w kraju A, to w tym kraju nastąpi ograniczone zaliczenie podatku zapłaconego w kraju B, a więc w kraju A nie powstanie zobowiązanie podatkowe od dochodów ze źródeł położonych w kraju B. Zatem w sytuacji, gdy przeciętna stawka podatkowa w kraju rezydencji podatnika (B) jest niższa od stawki w państwie źródła dochodu (A), to całość dochodu należy wykazać w państwie rezydencji podatnika. W przeciwnym wypadku wybór państwa nie ma znaczenia decyzyjnego, gdyż w obu przypadkach dochód zostanie opodatkowany wyższą stawką podatkową występującą w kraju rezydencji.

PODSUMOWANIE

Podatki dochodowe mają także negatywny wpływ na majątek (kapitały własne) przedsiębiorców. Zmniejszenie majątku wynika z obciążenia przedsiębiorców zarówno podatkami majątkowymi, jak i podatkiem dochodowym od osób prawnych w odniesieniu do spółek kapitałowych, a w przypadku spółek osobowych podatkiem dochodowym od osób fizycznych tytułem dokonanych wypłat na rzecz wspólników.

Skutki organizacyjne opodatkowania można rozpatrywać w dwóch płaszczyznach. Po pierwsze, przedsiębiorcy muszą przedsięwziąć środki organizacyjne, które zapewnią terminową realizację zobowiązań podatkowych. Odnoszą się one do czynności związanych z własnymi zobowiązaniami podatkowymi (np. prowadzenie ksiąg, sporządzanie deklaracji lub zeznań podatkowych, przekazywanie informacji podatkowych), ale też do wykonywania funkcji płatnika związanych z odprowadzaniem podatków pobieranych u źródła. Po drugie, należy brać pod uwagę, że decyzje gospodarcze przedsiębiorców wywołują określone skutki podatkowe. Dlatego podatki muszą być uwzględniane w procesie zarządzania, a więc i w tym celu należy stworzyć odpowiednie warunki organizacyjne. Problem organizacyjny można zasadniczo rozwiązać w dwojaki sposób: poprzez utworzenie przez przedsiębiorcę własnego działu podatkowego lub poprzez korzystanie z pomocy zewnętrznego doradcy podatkowego (*outsourcing* podatkowy).

Oba rozwiązania nie wykluczają się, bowiem można je łączyć ze sobą. Oczywiście o wyborze jednego z nich decyduje analiza kosztów i korzyści. Szczególnie w małych i średnich podmiotach gospodarczych nie opłaca się utrzymywać własnych działów księgowo-podatkowych, bowiem koszty organizacji i utrzymania przewyższają często wynagrodzenie płacone zewnętrznej firmie usługowej. W przypadku *outsourcingu* księgowego i podatkowego głównymi motywami podjęcia takiego działania są zazwyczaj redukcja kosztów oraz dostęp do specjalistycznej wiedzy. Przy czym przez redukcję kosztów można rozumieć nie tylko fizycznie mniejsze wydatki (zwykle korzystanie z usług biura rachunkowego kosztuje mniej niż zatrudnienie specjalistów na etatach), lecz także redukcję kosztów stosowania prawa podatkowego. Zdecydowanie bowiem zmniejsza się wtedy odczuwana przez przedsiębiorcę niepewność, a także całkowicie znika konieczność kontrolowania i samodzielnego interpretowania przepisów prawa. Zmniejszeniu ulega również ponoszone przez przedsiębiorstwo ryzyko podatkowe. Ryzyko podatkowe generalnie rozumieć można jako ryzyko wystąpienia zatargu z organami skarbowymi. W zależności od postawy danego przedsiębiorstwa ryzyko to może być ryzykiem czystym lub ryzykiem spekulacyjnym. Ryzyko czyste niesie w sobie jedynie możliwość poniesienia straty, natomiast ryzyko spekulacyjne przewiduje również możliwość odniesienia korzyści. Co więcej, ryzyko spekulacyjne jest najczęściej wynikiem

świadomej decyzji – ponosi się je, aby zyskać, a im ono jest większe, tym większe również potencjalne korzyści. Zatem celowe łamanie prawa lub jego omijanie przez przedsiębiorstwo oznacza ponoszenie ryzyka o charakterze spekulacyjnym. Natomiast ryzyko czyste odnosi się do wejścia w konflikt z organami skarbowymi, gdy:

- działanie przedsiębiorstwa było niezgodne z prawem, lecz niezgodność ta była niezamierzona (pomyłka, niewiedza itp.),
- działanie przedsiębiorstwa było zgodne z prawem (zwykle stwierdza to dopiero sąd lub ewentualnie organ skarbowy wyższej instancji), lecz nie zostało za takie uznane przez organy skarbowe,
- działanie przedsiębiorstwa było zgodne z prawem i było za takie przez jakiś czas uznawane przez organy skarbowe, jednak później zmieniły one stanowisko i doszło do konfliktu.

BIBLIOGRAFIA

- BRZEZIŃSKI B., *Anglosaskie doktryny orzecznicze dotyczące unikania opodatkowania*, Toruń: TNOiK 1996.
- HUNDSDOERFER J., JARMOŻY M., *Wpływ podatków na decyzje inwestycyjne przedsiębiorstwa*, „Przegląd Podatkowy” 1999, nr 11.
- KUDERT, S., JARMOŻY M., *Optymalizacja podatkowania dochodów przedsiębiorców*, ABC Wolters Kluwer business, Warszawa 2007.
- PENC J., *Leksykon biznesu*, Placet, Warszawa 2002.
- RZOŃCA A., CZARNECKA-ŻOCHOWSKA K., PABIAŃSKI T., *Raport Forum Obywatelskiego Rozwoju – Jak podatki mogą nas przybliżyć do cudu gospodarczego?*, FOR, Warszawa 2008.
- SKONIECZNY J., *Działania adaptacyjne przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 6.
- SOKOŁOWSKI J., *Zarządzanie przez podatki*, PWN, Warszawa 1995.
- WOŁOWIEC T., *Klasyfikacja preferencji stosowanych w podatku dochodowym od osób fizycznych w krajach UE*, „Studia Europejskie” 2007, nr 2.
- ZIÓLEK Ł., *Międzynarodowe planowanie podatkowe*, PWE, Warszawa 2007.

OPTIMALIZACJA PODATKOWA W PROCESIE ZARZĄDZANIA RYZYKIEM PODATKOWYM (WYBRANE PROBLEMY MENEDŻERSKIE)

Streszczenie

Celem artykułu jest teoretyczne przedstawienie sposobów legalnej optymalizacji opodatkowania dochodów przedsiębiorców poprzez wykorzystanie odpowiedniej konstrukcji przepisów prawnych oraz form prawno-organizacyjnych prowadzonej działalności. Przedstawiono także zagadnienia ryzyka podatkowego w kontekście zarządzania podatkami. Artykuł omawia modele teoretycznych form redukcji obciążeń podatkowych, a poprzez to zwraca uwagę na istotną rolę planowania podatkowego i minimalizowania ryzyka przez podmioty gospodarcze.

Słowa kluczowe: optymalizacja; ryzyko podatkowe; decyzje menedżerskie.

TAX OPTIMIZATION DURING THE PROCESS OF TAX RISK MANAGEMENT
(SELECTED MANAGERIAL ISSUES)

S u m m a r y

The article presents theoretical issues of legal form of tax optimization on the firm level. Paper present also ways of using proper tax constructions, tax planning and legal regulations as a form of creating a competitive advantage in a field of taxation, costs and a planning of reduction a tax burden. Article discusses models of theoretical forms of reduction of tax burden in conditions of domestic markets equal, as well as international.

Key words: optimization; tax risk; managerial decisions.