

# Optymalizacja podatkowa jako element zarządzania finansami przedsiębiorstwa

Paulina Dębniak\*

**Streszczenie:** *Cel* – Celem niniejszego artykułu jest ukazanie, iż optymalizacja podatkowa powinna być elementem strategii każdego przedsiębiorstwa. W opracowaniu omówiono pojęcie i istotę optymalizacji podatkowej oraz wskazano przesłanki jej stosowania w przedsiębiorstwie. Następnie wskazano miejsce optymalizacji podatkowej w procesie zarządzania przedsiębiorstwem i omówiono strategię podatkową. Następnie przeanalizowano ryzyko podatkowe i w tym kontekście wskazano na konieczność zarządzania podatkami.

*Metodologia badania* – W opracowaniu wykorzystano metodę analizy literatury przedmiotu z zakresu prawa podatkowego, nauk ekonomicznych i nauk o zarządzaniu oraz metodę dedukcji i indukcji.

*Wynik* – Każde przedsiębiorstwo powinno świadomie zarządzać swoimi finansami uwzględniając przy tym kwestię obciążeń podatkowych i podejmować działania mające na celu optymalizację wysokości opodatkowania.

*Oryginalność/wartość* – Oryginalne przedstawienie optymalizacji podatkowej jako elementu zarządzania finansami przedsiębiorstwa.

**Słowa kluczowe:** optymalizacja podatkowa, planowanie podatkowe, zarządzanie podatkami

## Wprowadzenie

Jak powszechnie wiadomo, głównym celem funkcjonowania przedsiębiorstw jest dążenie do maksymalizacji zysku i utrzymania płynności finansowej, a podatki odgrywają znaczącą rolę w funkcjonowaniu przedsiębiorstw i realizacji tych celów. Liczne badania wskazują, iż jedną z największych przeszkód w prowadzeniu działalności gospodarczej (w szczególności w sektorze MSP) są wysokie obciążenia podatkowe, które wpływają na problemy finansowe przedsiębiorstwa (zob. m.in. Kowalewska, 2009a, 2009b; Iniewski, 2013). Jak zauważa Blajer (2013, s. 244), przez wysokie podatki przedsiębiorcy rozumieją łączną wysokość płaconej daniny, a nie stawkę nominalną czy efektywną. Badania PKPP Lewiatan wykazały, iż 64,4% badanych przedsiębiorców za utrudnienie w prowadzeniu działalności gospodarczej uznało wysokość obciążeń podatkowych z tytułu podatku dochodowego i aż 73,8% wskazało na wysokość obciążeń VAT. Wyniki wymienionych badań wskazują, iż obciążenia podatkowe stanowią dla przedsiębiorców utrudnienie z uwagi na ich kosztowy aspekt. Wiąże się to z prezentowanym przez Jamrożego i Sobieszka (2010) podejściem, że

---

\* mgr Paulina Dębniak, Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Katedra Analizy Ekonomicznej i Finansów, e-mail: Paulina.Debniak@zie.pg.gda.pl.

podatki są istotnym elementem kosztowym dla przedsiębiorstwa, którym trzeba zarządzać (tak jak innymi kosztami), gdyż stanowią wielkość, na którą można wpływać.

Należy jednak zauważyć, iż efekty, jakie wywołuje otoczenie podatkowe, są w głównej mierze pochodną konstrukcji oraz procedur podatkowych, a także specyfiki podatnika (podmiotu gospodarczego), która wyrażać może się m.in. w jego organizacji, zasięgu terytorialnym, a także innowacyjności (Ballion, 2014). System polskiego prawa podatkowego zawiera rozwiązania, które pozwalają podatnikom (przedsiębiorcom) na dokonanie wyboru formy prawnej działalności gospodarczej, procedury rozliczania się z podatków (np. procedury uproszczone) oraz miejsca prowadzenia działalności (np. na terenie specjalnej strefy ekonomicznej). Wybory te mają wpływ na wysokość obciążeń podatkowych przedsiębiorstwa i co za tym idzie – na jego sytuację finansową.

## **1. Optymalizacja podatkowa i przesłanki jej stosowania w przedsiębiorstwie**

Na wstępie warto wyjaśnić, czym jest optymalizacja podatkowa. Jak podkreśla Żabska (2016), optymalizacja podatkowa jeszcze do niedawna kojarzyła się negatywnie, gdyż utożsamiano ją z uchylaniem się od płacenia podatków czy też oszustwem podatkowym. Właściwie rozumiana optymalizacja podatkowa polega natomiast na wykorzystaniu dozwolonych prawem norm przy planowaniu i wdrożeniu działań, które zmierzają do zwiększenia wyniku netto podmiotu gospodarczego poprzez minimalizację jego obciążeń podatkowych. Zatem istotą tak pojmowanej optymalizacji podatkowej jest zgodność podejmowanych przez podatnika (przedsiębiorstwo) działań z obowiązującym prawem i w rezultacie związanie organów podatkowych skutkami tychże czynności.

Z optymalizacją podatkową powiązane jest pojęcie planowania podatkowego, które „ma na celu stworzenie optymalnych, pod względem obciążeń podatkowych i okolo-podatkowych, struktur i rozstrzygnięć odnoszących się do konkretnych działań gospodarczych (operacyjnych lub inwestycyjnych) podejmowanych przez podatników” (Ladziński, 2008). Planowanie podatkowe może zakładać różne cele. Najczęściej mamy do czynienia z klasycznym ujęciem planowania podatkowego, które polega na podejmowaniu szeregu czynności zmierzających do legalnego minimalizowania wysokości obciążeń podatkowych. Natomiast zauważyć należy, iż w praktyce zarówno cel, jak i rezultat zależy od indywidualnych oczekiwań danego przedsiębiorstwa. Wiele przedsiębiorstw stawia sobie za priorytet unikanie potencjalnego ryzyka podatkowego, w związku z powyższym wolą oni skorzystać z takich rozwiązań, które – mimo wyższych obciążeń podatkowych – są bezpieczne i dają przedsiębiorstwu poczucie stabilności oraz pewność co do zasadności i poprawności zastosowanych metod rozliczeniowych. Inne przedsiębiorstwa natomiast będą tak konstruowały swoją politykę podatkową, aby do celów kredytowych zwiększyć wynik finansowy, a tym samym wysokość obciążeń podatkowych (wyższa zdolność kredytowa). Powyższe przykłady wskazują, iż właściwe planowanie podatkowe skutkować będzie wynikami zgodnymi z założonymi przez przedsiębiorstwo celami.



Z praktyki gospodarczej wynika, iż w okresie spowolnionej koniunktury wyraźnie wzrosło znaczenie i zainteresowanie wśród przedsiębiorstw pojęciem optymalizacji podatkowej, która zdaniem badaczy powinna być elementem strategii funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa (zob. m.in. Mikrut, Poznańska, 2008; Ciupek, Famulska, 2013; Dębniak, 2016). Żabska (2016) zauważa, że w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo zagrożone jest stratą i koniecznością redukcji etatów bądź też likwidacją działalności gospodarczej, pojawia się konieczność zmiany polityki podmiotu. Kryzys gospodarczy niewątpliwie przyczynił się do poszukiwania przez przedsiębiorstwa oszczędności również w optymalizacji obciążeń podatkowych, która realizowana jest przez odpowiednio skonstruowane strategie podatkowe. Do głównych przyczyn skłaniających podmioty gospodarcze do opracowania strategii podatkowych Ballion (2014) zalicza: nadmierny fiskalizm, złożoną konstrukcję podatku, luki w regulacjach podatkowych, brak umów o unikaniu podwójnego opodatkowania z innymi krajami, brak skutecznego aparatu kontroli, a także brak zasady ochrony istniejącego mienia.

Analizując przesłanki stosowania optymalizacji podatkowej w przedsiębiorstwie należy zauważyć, iż właściwie prowadzona przez podmiot gospodarczy polityka podatkowa jest fundamentem jego rozwoju. Coraz więcej przedsiębiorstw zaczyna zdawać sobie z tego sprawę, czego dowodem jest obserwowalny wzrost skali tego zjawiska (Pietrasz, 2007).

## **2. Miejsce optymalizacji podatkowej w procesie zarządzania przedsiębiorstwem**

Na wstępie warto powołać się na słowa Rosińskiego (2010), który zauważa, że „już przy zakładaniu działalności przedsiębiorstwa, jego pozycja konkurencyjna uzależniona jest od podjętych decyzji w zakresie opodatkowania”. Również Jamroży i Kundert (2013), dokonując analizy praktyki biznesowej wskazują, że prawnopodatkowe regulacje wywierają wpływ na podejmowane przez przedsiębiorstwa decyzje gospodarcze. Zdaniem tych autorów przedsiębiorstwa są zmuszone do przeprowadzania symulacji obciążeń fiskalnych i wyboru takiego rozwiązania (spośród tych dopuszczalnych prawnie), które pozwoli na możliwie najniższe obciążenie podatkowe. Zadaniem racjonalnie działającego przedsiębiorcy jest dążenie do maksymalizacji swojego zysku również poprzez analizę podatkowych konsekwencji podejmowanych przez przedsiębiorstwo decyzji gospodarczych. W związku z powyższym można pozwolić sobie na stwierdzenie, że podatki są jednym z istotnych elementów zarządzania przedsiębiorstwem. Odpowiednie zarządzanie może przyczynić się do wzrostu rentowności przedsiębiorstwa nie tylko poprzez obniżanie np. kosztów produkcji, ale również przez świadome planowanie podatkowe. Jamroży i Kundert (2013) zwracają uwagę, iż doktryna wskazuje, że „ciężar podatkowy powinien być postrzegany jako wielkość, na którą można wpływać przez kształtowanie lub tworzenie określonych struktur”. Wyciślok (2013) podkreśla, iż planowanie podatkowe stało się dla przedsiębiorstw narzędziem budowy jego wartości oraz zaufania potencjalnych inwestorów. W ocenie autora



przedsiębiorcy coraz częściej utożsamiają optymalizację podatkową z możliwością poprawy rentowności netto przedsiębiorstwa (zob. Wyciślok, 2013, s. 30 i n.).

Strategia podatkowa tak jak każda inna strategia przedsiębiorstwa jest kompleksowym planem osiągnięcia celu organizacji, jakim w tym wypadku jest optymalizacja obciążeń podatkowych. Jednakże należy mieć na uwadze, iż tak rozumiana optymalizacja obciążeń podatkowych nie jest równoznaczna z minimalizacją kwoty podatku do zapłaty (Ballion, 2014).

Strategia podatkowa przedsiębiorstwa to świadomie utworzony zbiór formuł decyzyjnych, które uwzględniają zarówno cele, jak i środki ich osiągnięcia, a także odwołują się do sfer działalności umożliwiających optymalizację obciążeń podatkowych przedsiębiorstwa (Wilimowska, Urbańska, 2009). Literatura przedmiotu wskazuje, że decyzje podejmowane i realizowane w ramach strategii podatkowych przedsiębiorstw zmierzają m.in. do obniżenia wysokości obciążeń podatkowych, uniknięcia ich płacenia, unikania podwójnego opodatkowania (Makuch, 2011). Podkreślić należy, iż poprawnie opracowana strategia podatkowa powinna zawierać zespół długofalowych działań, metod i środków, które przede wszystkim są zgodne z obowiązującym prawem. W literaturze przedmiotu najczęściej wymieniana są następujące działania (zob. m.in. Walczak, 2009):

- wybór formy prawnej działalności gospodarczej,
- wybór formy opodatkowania,
- wykorzystanie luk w uregulowaniach prawnych poszczególnych podatków,
- wybór miejsca prowadzenia działalności.

W literaturze przedmiotu można spotkać się także z klasyfikacją strategii podatkowych według kryterium przedmiotowego, które wyszczególniono w tabeli 1.

**Tabela 1**

Klasyfikacja strategii podatkowych według kryterium przedmiotowego

Kryterium przedmiotowe podziału strategii podatkowych	Określenie celu działania	Rodzaj strategii podatkowych
1	2	3
Kosztowe	– zawyżenie kosztów uzyskania przychodu, aby zminimalizować dochód podlegający opodatkowaniu	– strategia wyceny rozchodu, – strategia amortyzacji, – strategia kosztów wysokich
Preferencji i zwolnień podatkowych	– wykorzystanie ulg podatkowych przez realizację celów społecznych	– strategia finansowania badań naukowych dzięki darowiznom, – strategia fundacji
Formy organizacyjno-prawnej	– wykorzystanie różnic w zasadach opodatkowania osób fizycznych i prawnych, – wykorzystanie prawnych możliwości umiętnego ukształtowania spraw w organizacji gospodarczej (Wilimowska, Urbańska, 2009)	– strategia wykorzystania osobowości osoby prawnej, – strategia możliwości tworzenia podatkowych grup kapitałowych, – strategia kształtowania struktury zatrudnienia



1	2	3
Wyboru miejsca działalności gospodarczej	<ul style="list-style-type: none"> <li>– skorzystanie z ulg,</li> <li>– uniknięcie podwójnego opodatkowania,</li> <li>– wykorzystanie międzynarodowego prawa podatkowego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– strategię krajową,</li> <li>– strategię zagraniczną</li> </ul>
Wyboru przedmiotu działalności gospodarczej	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wykorzystanie przedmiotu działalności w celu zastosowania preferencji podatkowych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– strategię zmiany przedmiotu działalności gospodarczej,</li> <li>– strategię zmiany struktury przedmiotu działalności gospodarczej</li> </ul>
Pozaeconomiczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– oddziaływanie sfer gospodarczych na sfery polityczne, decydujące o kształcie elementów konstrukcyjnych podatków (Wilimowska, Urbańska, 2009)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– strategię w sferze politycznej,</li> <li>– strategię scenariuszową</li> </ul>

Źródło: Makuch (2011), s. 48–49.

Ponadto strategię podatkową, jak podkreśla Szymański (2012), mogą być opracowywane zarówno w zakresie podatków bezpośrednich (dochodowych), jak i pośrednich (w praktyce najczęściej w zakresie podatku VAT).

**Tabela 2**

Strategie podatkowe w zakresie podatków bezpośrednich i pośrednich

Strategie dotyczące podatków	
bezpośrednich	pośrednich
<ul style="list-style-type: none"> <li>– strategię formy organizacyjno-prawnej,</li> <li>– strategię zarządzania stratą podatkową,</li> <li>– strategię zarządzania kosztami podatkowymi,</li> <li>– strategię podmiotów powiązanych,</li> <li>– strategię ulg podatkowych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– strategię zwolnienia podmiotowego i przedmiotowego,</li> <li>– strategię optymalnej stawki podatkowej,</li> <li>– strategię wyboru metody rozliczania,</li> <li>– strategię zarządzania nadwyżką podatku naliczonego nad należnym</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ballion (2014), s. 282–283.

Podkreślić należy, iż efektywne zastosowanie optymalizacji podatkowej w przedsiębiorstwie powinno dotyczyć wszystkich obszarów jego działania i poprzedzone powinno być właściwą analizą podatkową oraz szczegółową analizą przychodów i kosztów uwzględniających przyszłe zdarzenia gospodarcze i związane z nimi obciążenia podatkowe.

Warto również zwrócić uwagę na proces budowy strategii podatkowej, który należy rozpocząć od sformułowania głównego celu tej strategii. Celem tym może być np. minimalizacja wydatków podatkowych lub po prostu ograniczenie ryzyka podatkowego. Następnie należy przeanalizować przesłanki budowy owej strategii podatkowej i dokonać oceny jej wagi w odniesieniu do możliwości osiągnięcia strategicznych celów podmiotu gospodarczego. Warto w tym miejscu dodać, że – jak podkreśla Iwin-Garzyńska (2014) – minimalizacja obciążeń podatkowych w przedsiębiorstwie nie może być celem samym w sobie. Zatem cel optymalizacji podatkowej podporządkowany powinien być celem strategicznym



przedsiębiorstwa i w żaden sposób nie powinien z nimi kolidować. Zdaniem Walickiej (2012), przedsiębiorstwo ma więc za zadanie „wybór takiego sposobu postępowania, aby cel główny został osiągnięty przy możliwie najniższym obciążeniu podatkowym”. Kolejnym etapem budowy strategii podatkowej jest analiza ryzyka podatkowego, która pomóc ma w ostatecznym wyborze odpowiedniej strategii podatkowej (konserwatywnej lub agresywnej)<sup>1</sup>. Ostatnim etapem jest wdrożenie wybranej strategii podatkowej, której realizacja powinna być stale monitorowana i kontrolowana (Kozioł, Żmigrodzki, 2008).

Jak wskazuje Makuch (2011), „głównym bodźcem motywującym do wyboru odpowiedniej strategii są jak najmniejsze obciążenia podatkowe”. Należy jednak podkreślić, że bardzo ważne jest, aby przedsiębiorca decydujący się na wdrożenie którejkolwiek z wyszczególnionych w niniejszym opracowaniu strategii, oszacował uprzednio korzyści i straty, jakie poniesie przy jej realizacji, bowiem każda z nich ma zarówno zalety, jak i wady. Ponadto przedsiębiorstwo powinno skupić się na maksymalnie 2–3 strategiach, ponieważ wybór większej liczby może spowodować utratę zdolności do zarządzania nimi.

### 3. Konieczność zarządzania podatkami z punktu widzenia ryzyka podatkowego

Nawet jeśli przedsiębiorca z jakichkolwiek przyczyn nie chce lub nie ma potrzeby minimalizowania obciążeń podatkowych, nie oznacza to, że może czuć się zwolniony z zarządzania podatkami. Przedsiębiorcy bowiem muszą sobie zdawać sprawę, iż podatki i cały system podatkowy powodują istnienie ryzyka podatkowego będącego szczególnym rodzajem ryzyka biznesowego, które niestety wiąże się z występowaniem określonych sankcji, a także nieoptymalnym sterowaniem wydatkami (Możyłowski, 2013). Jak podkreśla Ballion (2014), ryzyko oraz niepewność jest nieodłącznym elementem działalności gospodarczej oraz opodatkowania. Ryzyko podatkowe zdaniem Poszwy (2007, s. 11) wiąże się z brakiem pewności co do podatkowych konsekwencji operacji gospodarczych (zarówno tych zrealizowanych [przeszłych], bieżących jak i przyszłych). Źródła ryzyka podatkowego najprościej można podzielić na zewnętrzne i wewnętrzne (Furman, 2012). Do czynników zewnętrznych

<sup>1</sup> Przedsiębiorstwa mają do wyboru dwa przeciwstawne stanowiska: przyjęcie strategii konserwatywnej oraz zastosowanie strategii agresywnej (Mikrut, Poznańska, 2009). Strategia konserwatywna charakteryzuje się tym, że przedsiębiorca dąży do wypełnienia obowiązków wynikających z zakresu opodatkowania, a jego celem jest unikanie sporów z administracją podatkową. Za istotę tej strategii uznaje się koncentrację przedsiębiorstwa na zapewnieniu jego bezpieczeństwa podatkowego poprzez zidentyfikowanie w prawidłowy sposób obowiązku podatkowego i bezbłędne ustalenie wysokości zobowiązania podatkowego. W przypadku strategii konserwatywnej przedsiębiorstwo nie podejmuje działań wyprzedzających, które mogłyby zmierzać do ustalenia fiskalnych skutków podejmowanych decyzji ani nie dąży do znalezienia sposobów mających na celu zminimalizowanie ciężaru podatkowego. Strategia agresywna natomiast charakteryzuje się tym, że przedsiębiorca będzie spełniał obowiązki fiskalne, a zarazem wykorzystywał wszelkie możliwe szanse mogące zminimalizować wysokość obciążeń podatkowych. Strategia agresywna charakterystyczna jest dla przedsiębiorstw, które świadomie zarządzają podatkami. Decydując się na taki rodzaj strategii, przedsiębiorca powinien wziąć pod uwagę wszelkie ograniczenia, które wynikają z ogólnej strategii rozwoju przedsiębiorstwa i wybrać sposób postępowania, którego realizacja pozwoli na osiągnięcie głównego celu przedsiębiorstwa przy możliwie jak najniższych obciążeniach podatkowych.



zaliczyć można: politykę podatkową państwa, niestabilne prawo podatkowe, podejście organów podatkowych, zmienne interpretacje przepisów, zmiany uwarunkowań na rynku, a do czynników wewnętrznych: procedury wewnętrzne przedsiębiorstwa, brak procedur podatkowych w przedsiębiorstwie, nieodpowiedni wybór formy opodatkowania działalności gospodarczej, brak wiedzy podatkowej kadry menedżerskiej i pracowników, brak profesjonalnego podejścia do zawierania transakcji w aspekcie podatkowym, słabe wykorzystanie programów informatycznych (Deloitte, 2008). Na czynniki zewnętrzne przedsiębiorca nie ma praktycznie żadnego wpływu, natomiast na czynniki wewnętrzne może mieć istotny wpływ i to w jego gestii leży ich kształtowanie (Możyłowski, 2013). Ballion (2014) trafnie określa czynniki wewnętrzne jako ryzyko podatkowe zależne od podmiotu gospodarczego. W ramach tego ryzyka wyróżnia trzy rodzaje ryzyka:

1. Zaniechanie – objawiające się tym, że podmiot gospodarczy (podatnik) nie zidentyfikował obowiązku podatkowego bądź też błędnie zidentyfikował moment powstania owego obowiązku podatkowego.
2. Popelnienie błędu – rozumiane jako błędne ustalenie wysokości podatku.
3. Podjęcie błędnych decyzji podatkowych – odnoszące się do płacenia wyższych podatków niż potencjalnie było to możliwe lub płacenia podatków z wyprzedzeniem.

Przedsiębiorcy mogą, a nawet powinni, ograniczać zależne ryzyko podatkowe poprzez tzw. zarządzanie ryzykiem podatkowym, które jest świadomym kształtowaniem czynników wewnętrznych. Podmiot gospodarczy, ograniczając ryzyko podatkowe, powinien również podejmować działania mające na celu eliminację zagrożeń wynikających z otoczenia podatkowego oraz wykorzystywać szanse, które stwarza prawo podatkowe (Ballion, 2014). Występujący w literaturze przedmiotu podział reakcji podatników na obciążenia podatkowe (zob. m.in. Famulska, 1998) ma zastosowanie również do reakcji podmiotów gospodarczych na ryzyko podatkowe. Są to: uiszczenie należnego podatku, ucieczka przed podatkiem oraz opracowanie i zastosowanie strategii podatkowej. Oczywiście autor niniejszego opracowania jest zdania, że przedsiębiorstwa, które chcą być konkurencyjne i chcą przetrwać na rynku, powinny stosować odpowiednie strategie podatkowe.

**Tabela 3**

Konsekwencje braku zarządzania ryzykiem podatkowym

Skutki braku zarządzania ryzykiem podatkowym dla przedsiębiorcy	
prawne	biznesowe
– domiar podatkowy,	– zachwianie płynności finansowej firmy,
– ewentualne zaległości podatkowe (odsetki),	– utrata reputacji i wizerunku firmy,
– odpowiedzialność karno-skarbowa,	– zmniejszenie konkurencyjności produktów lub usług wskutek błędnej analizy podatkowej,
– nierzetelność ksiąg podatkowych i rachunkowych,	– wzrost obciążeń podatkowych,
– wszczęcie egzekucji administracyjnej (obciążenie kosztami egzekucyjnymi),	– utrata majątku w wyniku przeprowadzonej egzekucji, a w konsekwencji utrata płynności finansowej lub całkowita likwidacja firmy
– ewentualna odpowiedzialność z ustawy o rachunkowości (nieprawidłowe sprawozdania finansowe)	

Źródło: Możyłowski (2013), s. 200.





Ryzyko podatkowe rozpatrywać można z punktu widzenia skutków dla przedsiębiorcy, które mogą mieć charakter prawny i biznesowy. W tabeli 3 przedstawiono konsekwencje braku zarządzania ryzykiem podatkowym, które mogą wywoływać wspomniane skutki zarówno prawne, jak i biznesowe.

Jak podkreśla Możyłowski (2008), skutki braku (choćby minimalnego) zarządzania ryzykiem mogą być bardzo dotkliwe dla przedsiębiorstwa. Dla przykładu, błędne rozliczanie podatków oprócz powstania zaległości podatkowych obciąża przedsiębiorstwo karnymi odsetkami, a nawet skutkuje utratą prawa do ulg (w tym również prawa do odliczenia np. naliczonego podatku VAT). Ponadto naraża przedsiębiorstwo na wszczęcie postępowania egzekucyjnego czy też karno-skarbowego.

### **Uwagi końcowe**

Pomimo iż optymalizacja podatkowa jeszcze do niedawna kojarzyła się negatywnie, przedsiębiorcy, którzy podejmują legalne działania skutkujące minimalizacją obciążeń podatkowych, nie powinni tego ukrywać, gdyż jest to zachowanie racjonalne. Każde przedsiębiorstwo powinno świadomie zarządzać swoimi finansami uwzględniając przy tym kwestię obciążeń podatkowych i podejmować działania mające na celu optymalizację wysokości opodatkowania. Zatem każde racjonalnie działające przedsiębiorstwo powinno mieć opracowaną strategię podatkową, jednakże nie należy zapominać, iż niewłaściwie dobrana strategia może nieść ze sobą istotne ryzyko podatkowe.

Plan finansowy przedsiębiorstwa powinien składać się z takich elementów, jak przychody, koszty, amortyzacja oraz trafnie określać skutki podatkowe w planowaniu gospodarczym. Podejmując odpowiednie działania z zakresu optymalizacji podatkowej i stosując właściwą strategię podatkową, przedsiębiorstwa mogą osiągnąć wymierne korzyści, takie jak:

- możliwość legalnego obniżenia obciążeń podatkowych,
- zbudowanie pozycji przedsiębiorstwa (nie tylko tej biznesowej, ale również podatkowej),
- zbudowanie wartości przedsiębiorstwa oraz jego przewagi konkurencyjnej,
- ograniczenie ryzyka podatkowego poprzez stosowanie działań zgodnych z prawem podatkowym.

Natomiast, jak podkreśla Stępień (2015), „brak racjonalnego działania w zakresie podatków może spowodować ujemną ocenę działalności podmiotu skutkującą pogorszeniem się sytuacji majątkowo-finansowej przedsiębiorstwa”. Niestosowanie strategii podatkowych doprowadzić może do zwiększenia – zamiast zmniejszenia – ogółu obciążeń podatkowych przedsiębiorstwa. Ponadto brak strategii podatkowej lub jej niewłaściwe dobranie może wpłynąć negatywnie na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa i konkurencyjność oferowanych produktów. Wszystko to w rezultacie może zachwiać płynnością finansową podmiotu gospodarczego lub wręcz doprowadzić do jego likwidacji.





Podsumowując, w kontekście powyższych rozważań stwierdzić należy, iż każde przedsiębiorstwo powinno określić chociażby minimalne procedury podatkowe. Ważne jest:

- określenie priorytetów związanych z podatkami,
- wyznaczenie osoby odpowiedzialnej za realizację polityki podatkowej (jeśli jest to możliwe),
- określenie ewentualnych źródeł ryzyka podatkowego,
- określenie obszaru potencjalnej optymalizacji podatkowej,
- podjęcie działań, które przyczynią się do minimalizacji ryzyka podatkowego.

Konsekwencje rozliczeń podatkowych przedsiębiorstwa wpływają bowiem na wysokość jego wyniku finansowego.

## Literatura

- Ballion, G. (2014). Wykorzystanie strategii podatkowych w zarządzaniu zasobami finansowymi. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 74 (1921), 277–287.
- Blajer, P. (2013). Optymalizacja podatkowa w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce – wybrane narzędzia krajowe i międzynarodowe. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 14 (cz. 2), 241–251.
- Ciupek, B., Famulska, T. (2013). *Strategie podatkowe przedsiębiorstwa*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Deloitte (2008). *Pewność czy przypadek? Raport dotyczący zarządzania ryzykiem podatkowym w Polsce*. Warszawa. Dębniak, P. (2016). Strategia podatkowa szansą na poprawę konkurencyjności przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 5 (83), s. 87–95.
- Famulska, T. (1998). *Odziaływanie systemu podatkowego na rynek finansowy*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Furman, Ł. (2012). Ryzyko podatkowe w działalności przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Mikrofirma*, 696.
- Iniewski, R. (oprac.) (2013). *Model podatkowy dla MŚP- zasady opodatkowania małych i średnich przedsiębiorstw, analiza, rekomendacje*. Warszawa: PKPP Lewiatan.
- Iwin-Garżyńska, J. (2014). Optymalizacja podatkowa a rozwój przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, 1 (52), 57–72.
- Jamroży, M., Kundert, S. (2013). *Optymalizacja opodatkowania dochodów przedsiębiorstw*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Jamroży, M., Sobieszek, M. (2010). *Obniżenie ciężarów podatkowych*. Gdańsk: ODiDK.
- Kowalewska, A. (red.) (2009a). *Badanie firm rodzinnych – raport końcowy*. Warszawa: PARP.
- Kowalewska, A. (red.) (2009b). *Firm rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*. Warszawa: PARP.
- Kozioł, L., Żmigrodzki, M. (2008). Etapy formułowania strategii przedsiębiorstwa turystycznego z uwzględnieniem konkurencyjności regionu. *Zeszyty Naukowe Malopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 1, 22–32.
- Ladziński, A. (2008). *Prawne granice optymalizacji podatkowej*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Makuch, M.A. (2011). Wybór formy opodatkowania w podatku dochodowym od osób fizycznych jako element strategii podatkowej w małych przedsiębiorstwach. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 667. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 40, 47–57.
- Mikrut, A., Poznańska, A. (2009). Strategia podatkowa przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Malopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 2 (13), 225–238.
- Możyłowski, P. (2013). Ryzyko podatkowe jako nieodłączny element otoczenia biznesowego. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 14 (cz. 2), 193–203.
- Pietrasz, P. (2007). *Opodatkowanie dochodów nieujawnionych*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Poszwa, M. (2007). *Zarządzanie podatkami w małej i średniej firmie*. Warszawa: C.H. Beck.
- Rosiński, R. (2010). *Polski system podatkowy*. Warszawa: Difin.
- Stępień, M. (2015). Elementy zarządzania podatkami przedsiębiorstwa w aspekcie ryzyka podatkowego. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 864. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 76, 35–44.



- Szymański, W. (2012). *Strategiczne zarządzanie podatkami w małym i średnim przedsiębiorstwie w Unii Europejskiej*. Warszawa: Wydawnictwo Praktyka i Wiedza.
- Walczak, B. (2009). Strategie podatkowe i para podatkowe jako narzędzie zarządzania finansami przedsiębiorstwa. W: A. Bielawska (red.), *Nowoczesne zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*. Warszawa: C.H. Beck.
- Walicka, M. (2012). *Optymalizacja podatkowa w działalności gospodarczej małych przedsiębiorstw*. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 708. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 52, 271–281.
- Wilimowska, Z., Urbańska, K. (2009). *Uwarunkowania działalności mikroprzedsiębiorstw na rynku polskim*. Nysa: Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Zawodowej.
- Wyciśłok, J. (2013). *Optymalizacja podatkowa. Legalne zmniejszanie obciążeń podatkowych*. Warszawa: ODDK.
- Żabska, M. (2013). Optymalizacja podatkowa a oszustwa podatkowe. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 765. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 61 (t. 2), 259–268.

### TAX OPTIMIZATION AS AN ELEMENT OF FINANCIAL MANAGEMENT IN AN ENTERPRISE

**Abstract:** *Purpose* – The purpose of this article is to show that tax optimization should be an element of the strategy of each enterprise. The study discusses the concept and the essence of tax optimization and the indications of use are in the enterprise. Next, the place of tax optimization in the enterprise management process was indicated and the tax strategy was discussed. Then, the tax risk was analysed and the need to manage taxes was indicated in this context.

*Design/methodology/approach* – The study uses the method of analysing the literature of the subject in the field of tax law, economic sciences and management sciences as well as the method of deduction and induction.

*Findings* – Each company should consciously manage its finances, taking into account the tax burden and take measures to optimize the amount of taxation.

*Originality/value* – An original presentation of tax optimization as an element of corporate finance management.

**Keywords:** tax optimization, tax planning, tax management

### Cytowanie

- Dębniak, P. (2018). Optymalizacja podatkowa jako element zarządzania finansami przedsiębiorstwa. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 1 (91), 151–160. DOI: 10.18276/frfu.2018.91-13.