

Monika Łada

Wydział Zarządzania

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza

Śledcza rachunkowość zarządcza – studia przypadków opinii biegłych dotyczących zaniżania cen sprzedaży

Streszczenie

Rachunkowość śledcza to jeden z obszarów cieszący się rosnącym zainteresowaniem praktyków i badaczy akademickich. W ogólnym ujęciu pojęcie to oznacza wykorzystanie rachunkowości do rozstrzygania kwestii prawnych. W literaturze przedmiotu obszar ten jest łączony przede wszystkim z metodami rachunkowości finansowej. Artykuł ma na celu wykazanie, że również metody rachunkowości zarządczej mogą być wykorzystywane dla celów prawnych. Rozważania teoretyczne dotyczące śledczej rachunkowości zarządczej zostały uzupełnione wynikami dwóch studiów przypadków. Przeanalizowanie wykorzystania opinii biegłych w dwóch postępowaniach karnych pozwoliło na sformułowanie wniosków dotyczących specyfiki tego obszaru zastosowań rachunkowości. W pracy wykazano również potrzebę opracowania kanonu wiedzy z tego zakresu uwzględniającego specyfikę krajowego prawodawstwa.

Słowa kluczowe: rachunkowość śledcza, rachunkowość zarządcza, opinia biegłego

1. Wprowadzenie

Dynamiczny rozwój technologiczny, globalizacja rynków oraz coraz większa różnorodność form prowadzenia działalności i sposobów osiągania celów ekonomicznych sprawiają, że funkcjonowanie współczesnych organizacji gospodarczych jest coraz bardziej zróżnicowane, skomplikowane i podlega dynamicznym zmianom. Uwarunkowania te stawiają przed rachunkowością coraz trudniejsze wyzwania związane z podążaniem za trendami zmian w gospodarce i nieustannym dążeniem do zmniejszania asymetrii zapewniającej wszystkim uczestnikom rynku dostęp do wymaganej informacji ekonomicznej. W szczególności stwierdzenie to dotyczy wykorzystania rachunkowości dla potrzeb postępowań prawnych. Ten obszar zastosowań zyskał odrębne miano rachunkowości śledczej. Przydatność rachunkowości śledczej między innymi dla potrzeb zwalczania nadużyć gospodarczych sugeruje wykorzystanie przede wszystkim metod rachunkowości finansowej, umożliwiających odtworzenie przebiegu operacji gospodarczych i na tej podstawie dokonanie diagnozy sytuacji. Różnorodność zastosowań rachunkowości śledczej sprawia jednak, że w analizach tego typu przydane są również metody charakterystyczne dla rachunkowości zarządczej.

Klasycznie rachunkowość zarządcza rozumiana jest jako wewnętrzny system informacyjny podmiotu lub grupy podmiotów tworzony na potrzeby zarządzania. Celem takiego systemu jest zapewnienie możliwości tworzenia obrazu działalności organizacji i jej otoczenia w sposób umożliwiający ocenę efektywności ekonomicznej. Podstawowym zamierzeniem wykorzystania takiego systemu informacyjnego jest zapewnienie podejmowania przez menedżerów efektywnych ekonomicznie decyzji i działań. Rachunkowość zarządcza realizuje ten cel na trzy podstawowe sposoby: poprzez metody umożliwiające monitorowanie efektywności ekonomicznej organizacji i jej segmentów w ujęciu *ex ante* i *ex post*, generując informacje dla potrzeb analiz decyzyjnych zawierających kryteria oceny efektywności – od strategicznych do operacyjnych – oraz tworząc zbiory danych, które mogą być wykorzystane do rozliczenia zarządzających z odpowiedzialności za gospodarowanie powierzonymi zasobami. Metody służące tym celom mogą z powodzeniem być wykorzystywane w rachunkowości śledczej – przede wszystkim do oceny ekonomicznej racjonalności faktycznych lub hipotetycznych decyzji i działań podejmowanych przez zarządzających oraz wyceny ich skutków.

W polskiej literaturze przedmiotu problematyka rachunkowości śledczej była do tej pory poruszana przede wszystkim w kontekście dowodowej funkcji rachunkowości. Aktualnie stosunkowo największą uwagę badaczy rachunkowości przykuwają kwestie

związane z fałszowaniem (manipulacją) informacjami ujawnianymi w sprawozdaniach finansowych. Stosunkowo rzadko natomiast porusza się kwestie wykorzystania metod zarządczych w rachunkowości śledczej. Artykuł ma na celu zniwelowanie tej luki i wykazanie, że metody rachunkowości zarządczej mogą i powinny być włączane do narzędzi wykorzystywanych dla celów prawnych. Rozważania teoretyczne dotyczące zastosowań tego typu metod zostały uzupełnione wynikami dwóch studiów przypadków. Przeanalizowano wykorzystanie metod rachunkowości zarządczej w opiniach biegłych opracowanych dla potrzeb śledztw i postępowań sądowych dotyczących zaniżania cen sprzedaży.

2. Rachunkowość śledcza

Pojęcie *forensic accounting* zostało wprowadzone w 1946 r. przez Maurice'a E. Peloubeta, chociaż wykorzystanie tego typu praktyk zostało zaobserwowane znacznie wcześniej¹. Współcześnie w literaturze przedmiotu i w praktyce gospodarczej stosuje się zbliżone określenia, m.in.: finanse śledcze², audyt śledczy i rachunkowość dochodzeniowa³. Pojęcie to można na różne sposoby tłumaczyć na język polski⁴, chociaż niewątpliwie określenia rachunkowość śledcza i audyt śledczy są najbardziej popularne. Należy podkreślić, że wskazane różnice pojęciowe wynikają nie tylko z kwestii tłumaczenia z języka angielskiego, lecz także z przyjmowanej przez autorów perspektywy rozważań i odmiennego rozumienia jej roli. Rachunkowość śledcza jest w rozważaniach traktowana jako⁵: wycinek praktyki gospodarczej związany ze szczególnym celem wykorzystania rachunkowości, kanon wiedzy z zakresu rachunkowości wykładany na uczelniach wyższych i propagowany przez organizacje profesjonalne⁶, interdyscyplinarny obszar działalności praktycznej wymagający

¹ Por. S. Pedneault, H. Silverstone, M. Sheetz, F. Rudewicz, *Forensic Accounting and Fraud Investigation for Non-Experts*, John Wiley & Sons, New Jersey 2012, s. 5.

² Por. M.J. Kranacher, R. Riley, J.T. Wells, *Forensic Accounting and Fraud Examination*, John Wiley & Sons, New Jersey 2010, rozdz. I.

³ Na przykład D.L. Crumbley, L.E. Heitger, G.S. Smith, *Forensic and Investigative Accounting*, CCH Incorporated, 2005.

⁴ Na przykład rachunkowość kryminalna, rachunkowość sądowa, rachunkowość prawna.

⁵ Na przykład D. Huber, *Forensic Accounting: An Anglo-American Comparison – Forensic Accounting in the U.S.A.*, „Journal of Forensic & Investigative Accounting” 2014, vol. 6, issue 3, s. 154–170.

⁶ Na przykład American Board of Forensic Accounting (<http://certfa.org/>).

rozwoju nowej profesji specjalisty ds. rachunkowości śledczej⁷, a w ostatnich latach również jako obszar prowadzenia badań naukowych⁸.

Różnice pojęciowe wynikają również z przyjętego zakresu merytorycznego określenia rachunkowość śledcza. W najszerszym ujęciu oznacza ono wykorzystanie rachunkowości do rozstrzygnięcia kwestii prawnych. Podejście takie odzwierciedla definicja zaproponowana przez AICPA (*American Institute of Certified Public Accountants*), zgodnie z którą rachunkowość śledcza jest to „wykorzystanie zasad, teorii i metod wywodzących się ze wszystkich obszarów wiedzy z zakresu rachunkowości w odniesieniu do faktów lub hipotez formułowanych w kwestiach prawnych”⁹. Zakres wykorzystania metod wyceny wartości zasobów i finansowych skutków operacji gospodarczych w celu wspomaganie rozstrzygnięć prawnych jest bardzo szeroki i obejmuje m.in. takie, mało kojarzące się z tym pojęciem, zagadnienia jak wycena majątku dla celów rozvodu lub dziedziczenia czy ustalanie wartości odszkodowań.

Znacznie węższe ujęcie sugerują określenia „śledcza” i „dochodzeniowa”, wskazujące wykrycie nadużycia jako cel zastosowania rachunkowości¹⁰ – nadużycia rozumiane jako „czyn niezgodny z ogólnie przyjętymi normami, zasadami współżycia społecznego; czyn niezgodny z prawem, zwłaszcza przestępstwo finansowe; malwersacja, przekręt”¹¹. Rachunkowość śledcza w tym ujęciu służy więc zapewnieniu przestrzegania szeroko pojętych przepisów prawnych i będących ich podstawą norm społecznych. Zgodnie z tym podejściem metody rachunkowości mają za zadanie wspomagać przeciwdziałanie i zwalczanie szkodliwych społecznie praktyk, w tym przestępstw, tj. nadużyć w rozumieniu prawa karnego. Metody rachunkowości mogą służyć między innymi do analizy transferów finansowych i majątkowych oraz ich powiązania z szeroko pojętymi działaniami przestępczymi, np. kradzieżami, handlem ludźmi czy oszustwami finansowymi.

Czynnikiem powodującym nasilenie zainteresowania rachunkowością śledczą był dynamiczny wzrost przestępstw tzw. białych kołnierzyków¹². Największe

⁷ Na przykład D. Huber, *Is Forensic Accounting in the United States Becoming a Profession?*, „Journal of Forensic & Investigative Accounting” 2012, vol. 4, issue 1, s. 255–284.

⁸ W Stanach Zjednoczonych po 2009 r. wydawane były m.in. dwa czasopisma naukowe poświęcone wyłącznie tej problematyce: „Journal of Forensic & Investigative Accounting” i „Journal of Forensic Studies in Accounting & Business”.

⁹ Tłumaczenie własne na podstawie P. Dhar, A. Sarkar, *Forensic Accounting: an Accountant’s Vision*, „Vidyasagar University Journal of Commerce”, vol. 15, March 2010, s. 94.

¹⁰ Por. T.W. Singleton, A.J. Singleton, G.J. Bologna, R.J. Lindquist, *Fraud Auditing and Forensic Accounting*, John Wiley & Sons, New Jersey 2006.

¹¹ Por. *Słownik języka polskiego*, <http://sjp.pl/nadużycie>.

¹² P. Gottschalk, *Prevention of White-Collar Crime: The Role of Accounting*, „Journal of Forensic and Investigative Accounting” 2011, vol. 3, issue 1, s. 23–48.

kryzysy gospodarcze ostatnich lat wyraźnie wykazały negatywne konsekwencje niedoskonałości rachunkowości na stabilność gospodarki światowej¹³ i pośrednio przyczyniły się do rozwoju rachunkowości śledczej¹⁴. Sytuacja ta spowodowała, że często przymiotnik „śledcza” odnosi się do metod rachunkowości wykorzystywanych do zwalczania nadużyć gospodarczych¹⁵. Celem zastosowań rachunkowości śledczej w tym ujęciu jest szczególna ochrona szeroko pojętego obrotu gospodarczego i jego uczestników. Rachunkowość jest postrzegana jako zbiór narzędzi, które mogą być wykorzystane do analizy zgodności działalności gospodarczej uczestników rynków z obowiązującymi przepisami prawnymi oraz określania faktycznych lub potencjalnych finansowych skutków podejmowanych lub zaniechanych przez nich działań. Znajduje tym samym zastosowanie w przeciwdziałaniu i zwalczaniu takich nadużyć gospodarczych jak tzw. pranie brudnych pieniędzy, unikanie opodatkowania, oszustwa finansowe itp.

Najwęższym ujęciem rachunkowości śledczej jest jej powiązanie ze swego rodzaju przestępstwami księgowymi, tj. praktykami fałszowania zapisów księgowych i sprawozdań finansowych oraz innego rodzaju zabronionej i szkodliwej manipulacji zakresem ujawnień informacji ekonomicznej¹⁶. Z uwagi na ścisły związek z rachunkowością problematyka ta cieszy się największym zainteresowaniem wśród badaczy z tego zakresu. W szczególności dotyczy to polskiej literatury przedmiotu, w której rozważania dotyczące manipulacji informacją finansową są związane m.in. z: rachunkowością kreatywną i agresywną¹⁷, oszustwami księgowymi¹⁸ oraz fałszowaniem dokumentów księgowych¹⁹. Szczególną rolę w możliwości identyfikacji tego typu zjawisk przypisuje się biegłym rewidentom²⁰ jako podmiotom badają-

¹³ Por. H. Buk, *Dyskusyjność odzwierciedlenia realnych procesów gospodarczych we współczesnej rachunkowości*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 2014, t. 54, nr 3, s. 85–93.

¹⁴ D.L. Crumbley, N.G. Apostolou, *The Expanding Role of the Forensic Accountant*, „The Forensic Examiner”, Fall 2005, s. 39–43.

¹⁵ P. Dhar, A. Sarkar, *Forensic Accounting: an Accountant’s Vision*, „Vidyasagar University Journal of Commerce”, vol. 15, March 2010, s. 93–104.

¹⁶ A.N. Koh, L. Arokiasam, C.L. Ah Suat, *Forensic Accounting: Public Acceptance towards Occurrence of Fraud Detection*, „International Journal Of Business and Management” 2009, vol. 4, no. 11, s. 145–149.

¹⁷ R. Burchart, H. Lelusz, *Problemy w identyfikowaniu rachunkowości kreatywnej i rachunkowości agresywnej w teorii i praktyce*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2014, nr 78(134).

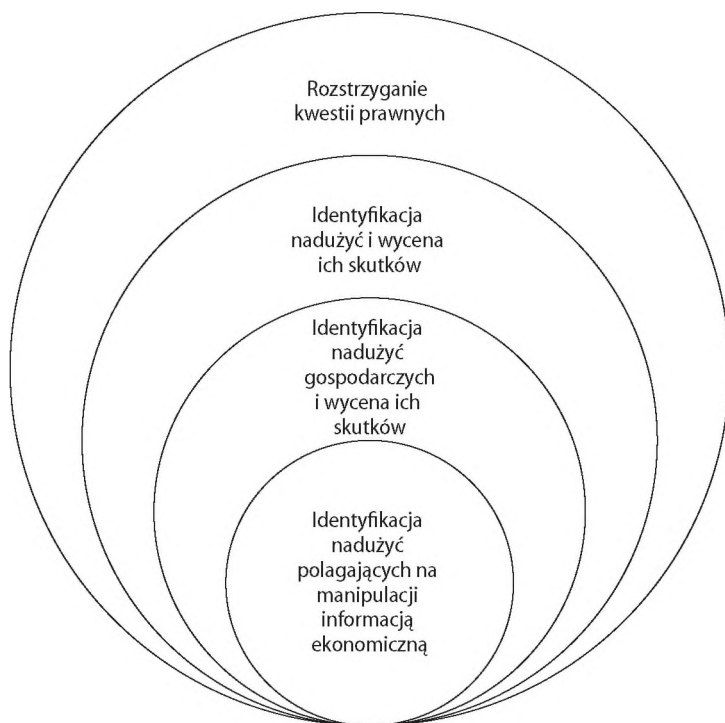
¹⁸ A. Kamela-Sowińska, *Psychologiczne i ekonomiczne źródła oszustw księgowych*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2006, nr 32(88), s. 106–117.

¹⁹ Na przykład K. Schneider, *Fałszowanie dokumentów księgowych w aspekcie połączeń jednostek*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2005, nr 28(84), s. 200–206.

²⁰ Na przykład A. Hołda, W. Nowak, *Oszustwa w systemie rachunkowości a ewolucja procedur badania sprawozdań finansowych*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2003, nr 13(69); L. Chui, B. Pike,

cym prawidłowość sprawozdań finansowych jednostek gospodarczych. Problematyka ta jest o tyle charakterystyczna dla rachunkowości śledczej, że fałszowanie informacji ekonomicznej nie tylko stanowi odrębną szkodliwą praktykę obciążoną określonymi sankcjami prawnymi, lecz także towarzyszy wspomaganium lub ukrywaniu nadużyć innego rodzaju²¹.

Rysunek 1. Zakres rachunkowości śledczej – podstawowe ujęcia



Źródła: opracowanie własne.

Przedstawione rozważania – podsumowane na rysunku 1 – wyraźnie wskazują na bardzo szeroki i zróżnicowany obszar wykorzystania rachunkowości dla celów prawnych. Do najważniejszych zadań zaliczyć należy: rozstrzygnięcie sporów, identyfikacja nadużyć i wspomaganie zwalczania oraz określanie ich skutków ekonomicznych

Auditors' Responsibility for Fraud Detection: New Wine in Old Bottles?, „Journal of Forensic & Investigative Accounting” 2013, vol. 5, issue 1, s. 204–233.

²¹ Por. *Guide to Preventing Workplace Fraud. Taking Action to Reduce Business Crime Exposure*, KPMG LLP, Minneapolis 2006, s. 13.

z perspektywy różnych podmiotów. Ten złożony zakres zastosowań i towarzyszące im bariery w dostępie do informacji powodują, że kanon wiedzy z rachunkowości śledczej jest bardzo rozległy – oprócz metod i technik wywodzących się z rachunkowości obejmuje również zagadnienia z zakresu finansów, kryminalistyki, prawa, informatyki itp.²². Należy podkreślić, że w praktyce wiedza z zakresu rachunkowości śledczej jest wykorzystywana nie tylko doraźnie w sporach, dochodzeniach czy postępowaniach sądowych, lecz także stanowi podstawę regularnych działań prowadzonych przez audytorów wewnętrznych²³ i biegłych rewidentów.

3. Metody zarządcze w rachunkowości śledczej

Z uwagi na specyfikę rachunkowości zarządczej – obrazowanie sytuacji ekonomicznej organizacji gospodarczej, jej segmentów i otoczenia, w którym funkcjonuje – metody te najlepiej nadają się do rozstrzygania kwestii prawnych związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej. W stosunku do rachunkowości finansowej nastawionej na rzetelne zobrazowanie sytuacji całego podmiotu w formie sprawozdań finansowych, metody zarządcze zapewniają możliwość:

- lepszego wglądu w szczegóły funkcjonowania wybranych segmentów i określenie ich wpływu na wyniki całej organizacji,
- przeprowadzania różnego rodzaju analiz efektywności z wykorzystaniem danych przygotowanych w ujęciu wartościowym, ilościowym i jakościowym,
- wykorzystania prognoz finansowych opracowanych dla określonych scenariuszy rozwoju działalności organizacji lub jej segmentów,
- opracowywania symulacji finansowych efektów hipotetycznego przebiegu zdarzeń,
- dokonywania porównań faktycznych danych z badanej organizacji w czasie, w przestrzeni i w odniesieniu do innych wzorców,
- prowadzenia analiz finansowych z podziałem czynników na kontrolowalne i niekontrolowalne przez określone osoby zarządzające lub organizację jako całość.

Metody te mogą być wykorzystane we wszystkich obszarach rachunkowości śledczej: w rozstrzyganiu sporów, do identyfikacji i zwalczania nadużyć oraz do wyceny

²² Por. podręczniki z tego zakresu, np. D.L. Crumbley, L.E. Heitger, G.S. Smith, *Forensic and Investigative Accounting*, CCH Incorporated, 2005.

²³ Por. J. Sawicka, A. Stronczyk, *Poziom wykształcenia audytora wewnętrznego a skuteczne wykrywanie nadużyć*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 864. Finanse. Rynki Finansowe. Ubezpieczenia” 2015, nr 76, t. 2, s. 401–412.

ich skutków²⁴. W tabeli 1 zestawiono przykładowe metody, które mogą służyć tym celom. Przedstawione propozycje wyraźnie wskazują, że odnoszenie diagnozy finansowej do działalności gospodarczej nie oznacza automatycznie powiązania z przestępstwem gospodarczym.

Tabela 1. Przykłady wykorzystania metod rachunkowości zarządczej do rozstrzygnięcia kwestii prawnych

Zadania rachunkowości śledczej	Wykorzystanie metod rachunkowości zarządczej
Rozstrzygnięcie sporów prawnych	Kalkulacja kosztów segmentu działalności organizacji związanego z roszczeniem. Kalkulacja aktualnych i przyszłych korzyści ekonomicznych organizacji związanych z roszczeniem.
Identyfikacja nadużyć	Segmentowa analiza efektywności organizacji. Porównawcza analiza efektywności segmentów organizacji w czasie, przestrzeni i w odniesieniu do planów. Analiza zgodności danych finansowych z wybranym wzorcem (przejawem nadużycia).
Zwalczanie nadużyć	Rachunki decyzyjne – symulacje oceny efektywności faktycznych lub hipotetycznych decyzji i działań. Analiza porównawcza faktycznych analiz zarządczych i symulacji – kalkulacja różnic w podstawowych kryteriach efektywności.
Ocena skutków nadużyć	Analiza wpływu nadużycia na sytuację ekonomiczną podmiotu, tj. kalkulacja zmiany w dotychczasowych i przyszłych wynikach finansowych danego podmiotu.

Źródło: opracowanie własne.

Powyższe zestawienie (tabela 1) potwierdza, że potencjalny zakres wykorzystania metod rachunkowości zarządczej dla celów śledczych jest bardzo szeroki i obejmuje niemal wszystkie grupy metod. W dochodzeniach przydatne mogą być zarówno metody służące do oceny efektywności działalności organizacji i jej segmentów (np. segmentowa analiza rentowności), jak i te służące tradycyjnie do podejmowania decyzji długo- i krótkookresowych (np. ocena efektywności inwestycji) oraz kontroli odpowiedzialności za zasoby organizacji (np. czynnikowa analiza odchyłeń). Zastosowania w rozstrzygnięciach prawnych mogą znaleźć opinie przygotowane na podstawie metod operacyjnych (np. kalkulacja kosztów segmentu)

²⁴ Do tej listy można by dopisać przeciwdziałanie nadużyciom, ale jest to jeden z ogólnych celów rachunkowości. Por. np. E. Wiszniowski, *Wymagania w zakresie przeciwdziałania praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu oraz realizacja tego obowiązku na przykładzie biur rachunkowych*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2014, nr 76(132).

i strategicznych (np. wielokryterialna analiza efektywności inwestycji). Interesujący potencjał obrazowania złożonych relacji gospodarczych jest ulokowany również w nowym obszarze tzw. międzyorganizacyjnej rachunkowości zarządczej²⁵ – składającym się z metod umożliwiających równoczesną analizę sytuacji finansowej podmiotu i jego partnerów biznesowych.

W podręcznikach z zakresu rachunkowości śledczej²⁶ do najczęściej omawianych metod zarządczych należą podział kosztów na stałe i zmienne oraz powiązana z nim analiza rentowności (nazywana analizą CVP), jak również metody służące do identyfikacji dodatkowych kosztów i utraconych przychodów. Jak wskazują przedstawione powyżej argumenty, dostępność metod, które mogą być wykorzystane dla celów śledczych, jest znacznie większa. Wybierając za przykład problematykę, której dotyczyły studia przypadków, tj. podejrzenie ustalania zaniżonych cen na specjalne zamówienia, gama metod, które mogą być potencjalnie zastosowane do zdiagnozowania sytuacji i wyceny ich skutków, jest niemal nieograniczona. Obok analizy decyzyjnej dotyczącej ustalenia minimalnej ceny specjalnego zamówienia, opartej na wspomnianej analizie CVP, diagnozę sytuacji można postawić, stosując: analizę cen rynkowych, analizę cen regularnie stosowanych przez podmiot, analizę pełnego kosztu wytworzenia zamówienia, analizę uzasadnionego kosztu wytworzenia produktów, analizę planowanych kosztów wytworzenia specjalnej dostawy, analizę rentowności w łańcuchu wartości (marż dostawcy i odbiorcy), analizę rentowności w cyklu życia produktu, analizę wartości klienta w cyklu współpracy, analizę wartości zamówienia dla klienta i wiele innych. Zastosowanie każdej z wymienionych metod pozwala naświetlić z nieco innej perspektywy wpływ badanych działań zarządzających (domniemane zniżenia ceny) na krótko- lub długoterminową sytuację ekonomiczną podmiotu i w ten sposób ułatwić ocenę zasadności podjętych decyzji.

4. Wykorzystanie metod rachunkowości zarządczej w opiniach biegłych – studia przypadków

Wykorzystanie metod zarządczych w rachunkowości śledczej przeanalizowano na podstawie dwóch studiów przypadków opinii biegłych dotyczących naruszeń

²⁵ Por. *Międzyorganizacyjna rachunkowość zarządcza*, red. M. Łada, Wolters Kluwer, Warszawa 2014.

²⁶ Między innymi D.L. Crumbley, L.E. Heitger, G.S. Smith, *Forensic and Investigative Accounting*, CCH Incorporated, 2005.

o charakterze gospodarczym. W obu przypadkach toczące się postępowania karne dotyczyły zarzutu działania na szkodę spółki i jej udziałowców poprzez zaniżanie przez zarządzających cen sprzedaży na wybrane specjalne zlecenia. Zespół biegłych, których opinie badano, przygotowywał je najpierw na wniosek prokuratury, a następnie ponownie uzupełniał je i rozszerzał na wniosek sądu. Z uwagi na poufność informacji przypadki zostały opisane bardzo ogólnikowo – w sposób uniemożliwiający identyfikację sprawy.

Przebieg obu postępowań z punktu widzenia etapów przygotowywania analiz był bardzo zbliżony. Obie dotyczyły przedsiębiorstw produkcyjnych, w których zarządzający dopuścili się bardzo znacznego obniżenia cen na wybrane dostawy. Działania te zostały zgłoszone przez współwłaścicieli spółki do prokuratury, która rozpoczęła postępowanie. W toku dochodzenia powołani zostali biegli rewidenci, którzy dokonali analizy dokumentów księgowych spółek, ustalili przychody i koszty za badany okres, jak również dokonali wyliczeń wyniku finansowego ze sprzedaży wskazanych transakcji. W obu przypadkach takie opinie zostały uznane przez prokuraturę za niewystarczające i powołano dodatkowe zespoły biegłych, obejmujące specjalistów z zakresu rachunkowości zarządczej i branży, w której działały spółki. Opinie przygotowane przez te zespoły zawierały analizę cen wskazanych transakcji na tle obowiązujących w spółce cenników, cen stosowanych w danym okresie w transakcjach z innymi odbiorcami oraz cen obowiązujących na rynku. Druga część opinii obejmowała szczegółową analizę kosztów ogółem oraz kosztów wybranych transakcji przeprowadzoną z podziałem na stałe i zmienne. W obu przypadkach stwierdzono rażące i nieuzasadnione zaniżenie cen sprzedaży. Na tym etapie szczególnym wyzwaniem było przeniesienie kwestii prawnych – zarzutów stawianych przez prokuraturę i powiązanych z nimi pytań wyjaśniających – na grunt metod rachunkowości.

Przygotowane opinie biegłych (w każdej sprawie biegłego rewidenta i zespołu) stały się podstawą sformułowania aktów oskarżenia i były następnie przedstawiane przed sądem. W odpowiedzi na nie – na wniosek oskarżonych – zostały opracowane kolejne opinie przygotowane przez ekspertów (reprezentujących jednostki akademickie), przedstawiające alternatywne wyliczenia i uzasadniające postępowanie przyjęte przez zarządzających. W obu przypadkach jako główny argument wskazywano, że preferencyjne ceny ustalono powyżej zmiennego kosztu wytworzenia. Przedstawione w opiniach wyliczenia były oparte na krótkookresowej analizie przyrostowej przychodów i kosztów związanych ze specjalnym zamówieniem. Dodatkowo, w jednym z przypadków, podjęcie decyzji o obniżeniu cen uzasadniano utratą płynności finansowej przez spółkę i faktem dokonania przedpłaty przez kontrahenta. W obu sprawach na wniosek sądu zespoły zostały zobowiązane do przygotowania kolejnej

opinii uwzględniającej ustalenia poczynione w toku postępowania sądowego i argumenty zawarte w kontropiniach.

Po zapoznaniu się z aktami sprawy zespół dokonał dodatkowych ustaleń, które wpłynęły na decyzję o przygotowaniu dodatkowych symulacji finansowych. W pierwszej sprawie zidentyfikowano powiązanie między zarządzającym a spółką, która była odbiorcą specjalnej dostawy. Sytuacja ta uzasadniała zastosowanie reguł stosowanych w przypadku cen transferowych. Na podstawie wytycznych OECD zastosowano zasadę ceny rynkowej i wyliczono szkodę – jako różnicę między faktycznymi a potencjalnymi przychodami. Te ostatnie ustalono na podstawie cenników, które były zbieżne z cenami rynkowymi. W drugim przypadku ustalenia poczynione w toku sprawy wykazały, że w badanym okresie spółka odrzuciła inne zlecenie – z braku środków decydując się wyłącznie na zlecenie po zaniżonej cenie. Dokonano wyliczeń różnic w marżach pokrycia obu zleceń (na podstawie danych o kosztach zmiennych dostarczonych ze spółki) i na tej podstawie ustalono szkodę. Dodatkowo analiza kalkulacji kosztów produkcji przygotowywana wewnętrznie przez dział controllingu ujawniła manipulację informacją. Część kosztów produkcji, która w innych przedsiębiorstwach branży jest klasyfikowana jako zmienna, w spółce była wykazana jako stała. Wpływ na to miała – niezrozumiała ekonomicznie – decyzja zarządzających podjęta tuż przed wykonaniem zlecenia, aby zawrzeć umowy z niektórymi dostawcami na stałe kwoty niezależne od faktycznych zakupów i zużycia zasobów. W efekcie nastąpiła zmiana kwalifikacji kosztów ze zmiennych na stałe, powodująca, że zaniżone przychody ze zlecenia nieznacznie przewyższały tak zmanipulowaną kwotę kosztów zmiennych. Zarząd uzasadniał wszystkie działania chęcią przedłużenia czasu funkcjonowania podmiotu będącego na skraju upadłości. Dodatkowo w ostatecznej wersji opinii zespół zawarł również kompleksową analizę sytuacji finansowej podmiotu (m.in. płynności) oraz porównał wyliczenia i wnioski ze wszystkich opinii. Ogółem w postępowaniu prowadzonym przed sądem w każdej ze spraw przedstawiono łącznie kilka niezależnych i odmiennych opinii. Każda z nich oparta była na odmiennych założeniach i innej metodzie rachunkowości zarządczej. W uwagi na jednorazowość analizowanych praktyk (specjalne zlecenia) metody te opierały się wyłącznie na metodach operacyjnej rachunkowości zarządczej – głównie symulacjach przychodów i kosztów.

Interesującym wątkiem w badanych studiach przypadków była prezentacja opinii i dyskusja nad nimi. Biegli powołani przez prokuraturę wskazywali na nieuzasadnione zaniżanie cen i działanie na szkodę spółek, a biegli zatrudnieni przez oskarżonych wręcz przeciwnie. Jako argumenty przytaczano nie tylko przekonania biegłych, lecz także publikacje naukowe, opracowania branżowe, a nawet opinie urzędu skarbowego. Polemika między autorami opinii bardzo szybko prowadziła

do wniosku, że poszczególne symulacje finansowe są przygotowane prawidłowo od strony formalnej, a odmiennosc wniosków wynika z odmiennych przyjętych założeń i metod obliczeniowych. Ogółem w sprawach wykorzystano niemal kilkanaście sposobów wyliczenia efektów ekonomicznych badanych transakcji, zarówno księgowych, jak i zarządczych. W trakcie rozpraw zauważalny był brak pełnego porozumienia między prawnikami i biegłymi – biegli nie do końca rozumieli kwestie prawne, o które pytał sąd lub strony, i odwrotnie – wyjaśnienie ekonomiczne biegłych nie zawsze były zrozumiałe dla pozostałych uczestników postępowania. Ta sytuacja sprawiła, że argumentacja dotycząca wiarygodności opinii bardzo szybko przeniosła się z kwestii merytorycznych na poziom dyskusji o osobach powołanych przez prokuraturę na biegłych. Członkowie zespołu w trakcie rozpraw byli agresywnie atakowani przez obronę i związanych z nią biegłych. Wiele godzin przepytywano ich, zadając wielokrotnie te same pytania, zniekształcając wcześniejsze wypowiedzi, wplatając w wypowiedzi różne insynuacje, kwestionując kompetencje biegłych, negatywnie przedstawiając ich doświadczenie i niezależność, a nawet wyśmiewając postawę i wyrwane z kontekstu stwierdzenia. Oczywistym zamierzeniem obrony było zdyskredytowanie biegłych w warunkach, gdy merytorycznie trudno było podważyć przedstawiane wyliczenia. W jednym z przypadków doszło wręcz do jawnej licytacji atrybutów biegłych – między innymi ważną rolę legitymizującą odgrywały: wykształcenie kierunkowe, tytuł naukowy, obszar prowadzonych badań, a nawet wiek jako przejaw doświadczenia.

5. Śledcza rachunkowość zarządcza – wnioski z badań

Przedstawione studia przypadków nie tylko potwierdziły przydatność metod rachunkowości zarządczej w rozstrzyganiu kwestii prawnych, w tym ściganiu nadużyć gospodarczych, ale umożliwiły wyciągnięcie wielu interesujących wniosków. Do najważniejszych zaliczono następujące spostrzeżenia.

1. Zwracając się do biegłych z zakresu rachunkowości zarządczej uczestnicy postępowania oczekują przede wszystkim oceny racjonalności ekonomicznej określonych decyzji i działań, a niekiedy również określenia ich skutków. Sporządzone opinie legitymizują tym samym przyjęcie określonych rozstrzygnięć prawnych.
2. Specyfika rachunkowości zarządczej sprawia, że dla tej samej hipotetycznej lub faktycznej sytuacji decyzyjnej (lub innego problemu prawnego) istnieje możliwość wykorzystania bardzo szerokiej gamy metod obliczeniowych i zastosowania zróżnicowanych kryteriów oceny. Opinie mogą przedstawiać różne aspekty ekonomiczne badanej sytuacji, które – w zależności od przyjętego podejścia

- mogą być odmiennie interpretowane. To, co w zastosowaniach zarządczych jest zaletą, w postępowaniach prawnych stanowi barierę w formułowaniu jednoznacznych rozstrzygnięć i posługiwaniu się precyzyjnymi kwotami.
3. Przy wielości dostępnych metod analitycznych o prawidłowości ich zastosowania przesądza przede wszystkim staranny dobór do indywidualnego przypadku – uwarunkowań realizacji określonych działań i sytuacji, w której znalazły się zaangażowane w nie podmioty. Ważne są przy tym nie tylko obiektywne uwarunkowania ekonomiczne, lecz także subiektywny odbiór sytuacji przez podmioty i ich przekonania co do racjonalności określonego postępowania. W działaniach śledczych wykorzystywane są zatem zarówno dane finansowe dotyczące danego podmiotu, jak i informacje, które mogą stanowić materiał porównawczy, oraz wszystkie istotne ustalenia zawarte w aktach sprawy. Wraz z kolejnymi ustaleniami ujawnianymi w sprawie przeprowadzane analizy mogą ulegać modyfikacji.
 4. Opinie opracowane przy wykorzystaniu metod rachunkowości zarządczej są w dużym stopniu oparte na danych finansowych pozyskiwanych bezpośrednio z badanych podmiotów, w tym z systemu rachunkowości zarządczej. Z uwagi na możliwość manipulacji ich wykorzystanie powinno być poprzedzone weryfikacją wiarygodności ewidencji księgowej przeprowadzoną przez biegłego rewidenta. Ponadto ocena racjonalności postępowania zarządzających wymaga dobrej znajomości warunków rynkowych (niekiedy wykorzystania danych zewnętrznych), dlatego też dobrym rozwiązaniem w sprawach gospodarczych jest prowadzenie działań śledczych wspólnie przez specjalistów z zakresu rachunkowości finansowej, rachunkowości zarządczej oraz ekspertów branżowych.
 5. Zastosowanie metod rachunkowości dla celów śledczych wymaga bardzo dobrej znajomości specyficznych kwestii prawnych, których rozstrzygnięcie wspomagają. Biegli, w przypadku braku wsparcia merytorycznego w postaci specjalistycznych opracowań lub rekomendacji, wiążą określone konstrukcje prawne z kategoriami rachunkowości w sposób intuicyjny, kierując się zdrowym rozsądkiem i własnym doświadczeniem. Brak pełnej biegłości w kwestiach prawnych utrudnia również składanie wyjaśnień w trakcie postępowania.
 6. W postępowaniach prawnych wydawane opinie z zakresu rachunkowości legitymizują nie tylko czynniki merytoryczne, tj. poprawność formalna i rachunkowa analizy zastosowanych do ich sporządzenia, lecz także czynniki społeczne związane z subiektywnym odbiorem osoby biegłego i składanych przez niego wyjaśnień, tj.: kwalifikacje, wygląd i zachowanie, sposób formułowania opinii, wiek i doświadczenie zawodowe, dorobek naukowy, tytuły naukowe, sposób reagowania pod wpływem stresu itp.

Przedstawione wnioski skłaniają do ogólnej refleksji, że wykorzystanie tych samych metod rachunkowości dla potrzeb śledczych wymaga zupełnie innego podejścia niż przy ich stosowaniu na wewnętrzne potrzeby zarządzania. Specjalista ds. rachunkowości śledczej musi rozwijać zupełnie inny zakres kompetencji – obok tych związanych ze znajomością metod rachunkowości zarządczej niezbędne są kwalifikacje z zakresu prawa, wiedza o sposobach popełniania nadużyć i ich zwalczania oraz umiejętności niezbędne do wiarygodnego przygotowania i przedstawienia opinii w warunkach silnej presji psychicznej.

6. Podsumowanie

Rozważania przedstawione w artykule wskazują, że śledcza rachunkowość zarządcza to interesujący obszar działalności praktycznej, wymagający rozwoju kanonu wiedzy i warty prowadzenia badań naukowych zakrojonych na większą skalę. Aktualny stan wiedzy naukowej w tym zakresie oraz wsparcie merytoryczne praktyków oferowane w formie podręczników i opracowań fachowych są niewystarczające – szczególnie, uwzględniając szeroki zakres zagadnień, jaki współcześnie obejmuje rachunkowość śledcza, oraz znaczącą rolę, jaką mogą w niej odgrywać metody tradycyjnie kojarzone z rachunkowością zarządczą. Potrzeba rozwoju w Polsce kanonu wiedzy z tego zakresu wynika również ze zróżnicowanych tradycji i szczegółowych rozwiązań prawnych obowiązujących w poszczególnych krajach. Czyni to dobre praktyki z zagranicy trudne do bezpośredniego przeniesienia na grunt polskiego systemu prawnego. Wypracowanie standardów merytorycznych śledczej rachunkowości zarządczej pozwoli nie tylko na bezpośrednią poprawę jakości opinii wydawanych przez specjalistów z zakresu rachunkowości, lecz także pośrednio przyczyni się do zwiększenia skuteczności przyjętych rozwiązań prawnych, a tym samym do zapewnienia większego bezpieczeństwa gospodarki.

Bibliografia

1. Buk H., *Dyskusyjność odzwierciedlenia realnych procesów gospodarczych we współczesnej rachunkowości*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 2014, t. 54, nr 3.
2. Burchart R., Lelusz H., *Problemy w identyfikowaniu rachunkowości kreatywnej i rachunkowości agresywnej w teorii i praktyce*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2014, nr 78(134).

3. Chui L., Pike B., *Auditors' Responsibility for Fraud Detection: New Wine in Old Bottles?*, „Journal of Forensic & Investigative Accounting” 2013, vol. 5, issue 1.
4. Crumbley D.L., Apostolou N.G., *The Expanding Role of the Forensic Accountant*, „The Forensic Examiner”, Fall 2005.
5. Crumbley D.L., Heitger L.E., Smith G.S., *Forensic and investigative accounting*, CCH Incorporated, 2005.
6. Dhar P., Sarkar A., *Forensic Accounting: an Accountant's Vision*, „Vidyasagar University Journal of Commerce”, vol. 15, March 2010.
7. Gottschalk P., *Prevention of White-Collar Crime: The Role of Accounting*, „Journal of Forensic & Investigative Accounting” 2011, vol. 3, issue 1.
8. *Guide to Preventing Workplace Fraud. Taking Action to Reduce Business Crime Exposure*, Raport KPMG LLP, Minneapolis 2006.
9. Hołda A., Nowak W., *Oszustwa w systemie rachunkowości a ewolucja procedur badania sprawozdań finansowych*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2003, nr 13(69).
10. Hopwood W.S., Leiner J.J., Young D.G.R., *Forensic Accounting and Fraud Examination*, McGraw-Hill, 2012.
11. Huber D., *Forensic Accounting: An Anglo-American Comparison – Forensic Accounting in the U.S.A.*, „Journal of Forensic & Investigative Accounting” 2014, vol. 6, issue 3.
12. Huber D., *Is Forensic Accounting in the United States Becoming a Profession?*, „Journal of Forensic & Investigative Accounting” 2012, vol. 4, issue 1.
13. Kamela-Sowińska A., *Psychologiczne i ekonomiczne źródła oszustw księgowych*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2006, nr 32(88).
14. Koh A.N., Arokiasamy L., Ah Suat C.L., *Forensic Accounting: Public Acceptance towards Occurrence of Fraud Detection*, „International Journal of Business and Management” 2009, vol. 4, no. 11.
15. Kranacher M.J., Riley R., Wells J.T., *Forensic Accounting and Fraud Examination*, John Wiley & Sons, New Jersey 2010.
16. *Międzyorganizacyjna rachunkowość zarządcza*, red. M. Łada, Wolters Kluwer, Warszawa 2014.
17. Pedneault S., Silverstone H., Sheetz M., Rudewicz F., *Forensic Accounting and Fraud Investigation for Non-Experts*, John Wiley & Sons, New Jersey 2012.
18. Sawicka J., Stroncsek A., *Poziom wykształcenia audytora wewnętrznego a skuteczne wykrywanie nadużyć*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 864. Finanse. Rynki Finansowe. Ubezpieczenia” 2015, nr 76, t. 2.
19. Schneider K., *Falszowanie dokumentów księgowych w aspekcie połączeń jednostek*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2005, nr 28(84).

20. Singleton T.W., Singleton A.J., Bologna G.J., Lindquist R.J., *Fraud Auditing and Forensic Accounting*, John Wiley & Sons, New Jersey 2006.
21. Wiszniowski E., *Wymagania w zakresie przeciwdziałania praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu oraz realizacja tego obowiązku na przykładzie biur rachunkowych*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2014, nr 76(132).

Źródła internetowe

1. <http://certfa.org/>.
2. <http://sjp.pl/nadużycie>.

Investigative Management Accounting. Expert Opinions on Sales Underpricing – Case Studies

Summary

Investigative accounting is one of the areas enjoying a growing interest of practitioners and academic researchers. In a general sense, this idea means using accounting to settle legal issues. The literature combines this area primarily with the methods of financial accounting. This article aims to prove that also management accounting methods may be used for legal purposes. The theoretical considerations on investigative accounting are completed with results of two case studies. The analyses of expert opinions in two penal proceedings allowed for the conclusions to be drawn with regard to the specific character of the area of accounting application. The study also indicates the need for the development of the canon of accounting knowledge focusing on the domestic character of legislation.

Keywords: investigative accounting, management accounting, expert opinion
