

Теневая занятость:  
риски попадания  
в черный список  
компаний-нарушителей

100 способов экономии.  
Как владельцу бизнеса оптимизировать  
свои действия и повысить эффективность  
решений

Субсидиарная ответственность:  
когда бизнесом рискуют  
как личным имуществом

# БЕЗОПАСНЫЙ БИЗНЕС

№1 (2)  
апрель 2026

Журнал для предпринимателей и руководителей нового поколения



Реклама



## Учебная программа «Безопасное вождение»

Частное образовательное учреждение  
дополнительного профессионального  
образования «Школа профессий»

г. Нижневартовск,  
ул. Ленина, 8, кабинет 17  
+7 (3466) 41-00-48, +7 (932) 256-15-54



### Дорогие друзья и коллеги!

Наш первый номер был встречен с таким теплом и интересом, что работа над вторым стала для нас не задачей, а настоящей страстью. Вы доказали, что нам есть для кого стараться!

В своём первом обращении я говорила, что развитие – это постоянное движение вперёд. Так вот, этот второй номер – и есть наше с вами общее движение. Мы изучили ваши отзывы, проанализировали, что оказалось наиболее ценным, и постарались сделать этот выпуск ещё более практичным и глубже.

Здесь вы найдёте ответы на вопросы, которые вы нам задавали, разбор ошибок, которые лучше предотвратить, и истории таких же предпринимателей, как и вы, которые не боятся меняться и пробовать новое.

Пусть этот журнал и дальше будет вашим надёжным спутником в мире бизнеса.

С верой в ваш успех,  
главный редактор

*Виктория  
Кузнецова*



6



14



22



18



## БЕЗОПАСНЫЙ БИЗНЕС

### СОДЕРЖАНИЕ

#### Безопасность

6 Флешка за 300 рублей или бизнес за миллион: как защитить компанию от цифровых грабителей

#### Игра

11 Выбери код дня

#### Безопасность

14 Потребительский экстремизм: как бизнес страдает от манипуляций

#### Экономика

18 Машина в лизинг или в кредит?



32

1000

44



#### Налоги

22 Семейный бизнес

#### Ответственность

30 Испытание бизнесом  
32 Теневая занятость: риски попадания в черный список компаний-нарушителей

#### Деньги

36 100 способов экономии. Как владельцу бизнеса оптимизировать свои действия и повысить эффективность решений

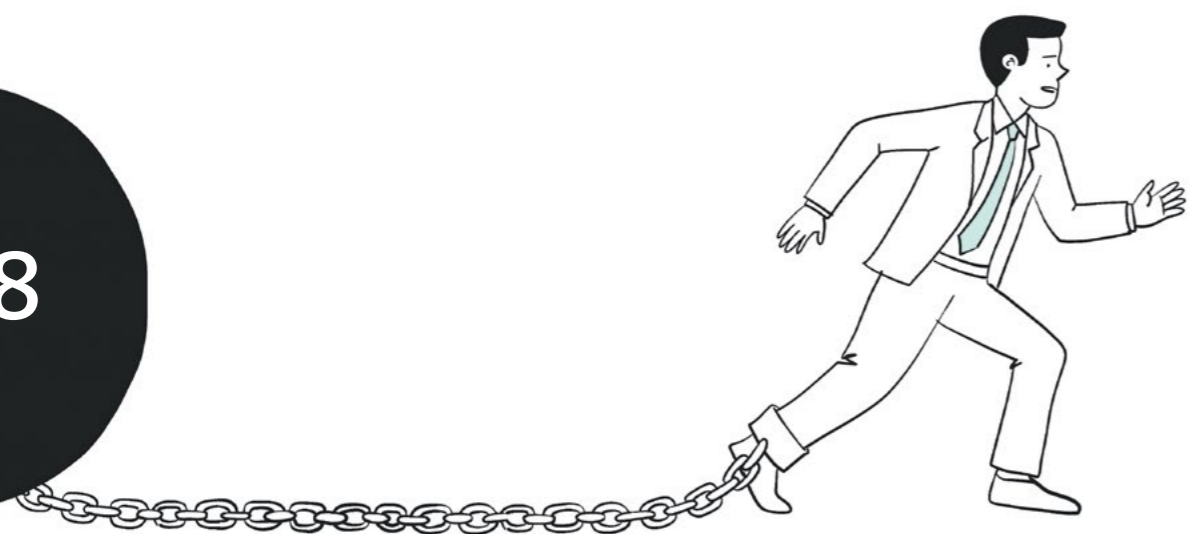
#### Налоги

40 Фиктивная миграция бизнеса: как ФНС вычисляет нелегальный уход от налогов в регионах с льготной ставкой



40

48



56



53

**Деньги**

44 Цифровой рубль: что изменится с 2026 года

**Интервью**

46 «Гордимся тем, что до сих пор работаем»

**Досуг**

47 Бизнес на экране: фильмы и сериалы о финансах и предпринимательстве

**Закон**

48 Субсидиарная ответственность: когда бизнесом рискуют как личным имуществом

**Кадры**

53 Мотивация персонала: от «плюшек» до командного духа

60



64

**Финансы**

56 Подотчет без бумаг: когда деньги превращаются в доход

**Форум**

60 Петербургский налоговый форум – 2026: предложения

**Дом**

64 ТСЖ или УК. Как отличить заботу от халатности

**Касса**

68 Чек, который знает все. Почему эпоха «мимо кассы» заканчивается

68



# Флешка за 300 рублей или бизнес за миллион:

## как защитить компанию от цифровых грабителей

Сегодня данные — это не просто цифры на экране. Клиентские базы, договоры, переписка с партнерами, отчеты — все это ценные активы компании, потеря которых может обернуться серьезными убытками или даже крахом бизнеса.



Представьте ситуацию: сотрудник забыл ноутбук в такси. На устройстве — база клиентов, договоры, финансовые документы, а ноутбук даже не защищен паролем. Спустя неделю конкуренты узнают, кто ваши клиенты, а деловая репутация в мгновение упадет до нуля. Знакомо?

Утечки данных — не сюжет голливудского фильма, а реальность, где особенно уязвим малый бизнес. Сложные пароли? Редко. Фраза «мы же одна семья» заменяет политику безопасности. Таким компаниям особенно грозят цифровые угрозы.

### Кто и что ворует ваши данные?

**1 СОТРУДНИКИ** — часто сами становятся причиной утечек. Они могут случайно или специально отправить клиентскую базу себе на почту, потерять флешку или ноутбук, открыть подозрительное письмо.

**2 ХАКЕРЫ** — современные методы взлома не требуют квалификации, как фильме «Миссия невыполнима». Достаточно фишингового письма с вирусом-шифровальщиком. Многие сотруд-

ники открывают такие письма, ведь они выглядят как сообщения от знакомых отправителей. Вирус проникает в систему, распространяясь по сети, а устаревшие программы этому только способствуют. С развитием искусственного интеллекта атаки становятся еще опаснее.

**3 ТЕХНИКА** — жесткие диски выходят из строя, облачные сервисы дают сбои, создание резервных копий часто игнорируется.

Киберугрозы действуют, как грабители: сначала проверяют, заперта ли «дверь» (пароль), а потом забирают все ценное. Сегодня нужна не только защита от известных угроз, но и упреждающая стратегия.

### Основы защиты: закон и ответственность

#### ГЛАВНЫЕ ЗАКОНЫ:

◆ №152-ФЗ «О персональных данных». Регулирует работу с персональными данными, определяет требования к их хранению, обработке и защите. Нарушения ведут к штрафам (от 50 тысяч до 20 миллионов рублей), а также к репутационным потерям.

◆ ФЗ-149 «Об информации, информационных технологиях и защите информации». Обязателен для всех, кто работает с данными; регулирует хранение, обработку, защиту, работу IT-систем.

◆ ФЗ-98 «О коммерческой тайне». Помогает защищать конкурентные преимущества. За нарушение — дисциплинарная, административная и даже уголовная ответственность по статье 183 УК РФ.

#### КАК ЭТО РАБОТАЕТ НА ПРАКТИКЕ

**Пример 1:** ООО «ТНС энерго Пенза» — компанию оштрафовали за утечку персональных данных через уязвимость в системе. Суд постановил, что ответственность лежит на операторе данных, даже если сбой в работе подрядчика. Итог: регулярный аудит систем, четкие договоры с подрядчиками, обучение персонала — обязательны.

**Пример 2:** Дело №2-1809/2020 — предприниматель не смог доказать серьезность защиты конфиденциальной информации и проиграл суд бывшему сотруднику, который «увел» клиентскую базу.

Эти два судебных кейса — лишь крупница из обширной практики, но уже на их примере можно вывести 6 эффективных рабочих шагов для защиты информации.

## 6 шагов защиты информации

#### 1. ШИФРУЙТЕ ДАННЫЕ.

Шифрование превращает ваши файлы в непонятный набор символов, делая невозможным прочтение посторонними лицами. Например, «КриптоПро CSP» (электронная подпись и шифрование документов) и VIPNet Client (защита каналов связи) превратят ваши файлы в абракадабру для посторонних.

#### 2. ОГРАНИЧИВАЙТЕ ДОСТУП.

Создавайте надежные пароли и регулярно меняйте их. Применяйте двухфакторную аутентификацию (SMS-код или приложение). Менеджеры паролей типа Bitwarden помогают упростить этот процесс, но для полной безопасности размещайте их на собственном сервере, а не в облачных сервисах третьих лиц.

#### 3. РЕЗЕРВНОЕ КОПИРОВАНИЕ.

Как зубная щетка: регулярно и в трех местах — облако, сервер, внешний диск.

#### 4. АНТИВИРУС И РЕГУЛЯРНЫЕ ОБНОВЛЕНИЯ ПО.

Устанавливайте антивирус и обновляйте ПО регулярно. Они устраняют уязвимости, которыми пользуются злоумышленники. Установить антивирус на все рабочие компьютеры, особенно если сотрудники работают удаленно, будет

дешевле, чем потерять данные. Сегодня можно найти доступные по стоимости и надежные по уровню защиты программы. Примером могут быть Kaspersky Small Office Security (антивирус и антиспам, шифрование данных, защита от программ-вымогателей) или Dr. Web Security Suite (комплексная защита, антивирус, мониторинг почтового и сетевого трафика, защита от спама).

#### 5. ОБУЧАЙТЕ СОТРУДНИКОВ ОСНОВАМ КИБЕРБЕЗОПАСНОСТИ.

Регулярно проводите обучение сотрудников простым правилам безопасности: расскажите, что нельзя открывать неизвестные ссылки, скачивать сомнительные файлы и делиться своими паролями. Проведите тест — разошлите фишинговое письмо. Кто кликнет, тот пойдет на повторный инструктаж.

#### 6. МИНИМИЗИРУЙТЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ФЛЕШЕК.

Запретите флешки совсем или выдавайте только тем сотрудникам, кому они нужны для выполнения своих обязанностей. Контролируйте этот процесс.

#### Самодиагностика для бизнеса

- Есть ли резервные копии важных данных?
- Могут ли сотрудники отличить фишинговое письмо?
- Можете закрыть все доступы уволившемуся сотруднику немедленно?

Если на что-то ответили «нет» — пора действовать.



Все начинается с понимания правовых основ информационной безопасности. Законодательство кажется сложным? Подумайте о ПДД — не всегда удобно, но спасает жизни.

## Реализация защиты: пошаговый план

Важно помнить Киберпреступность становится все более серьезной угрозой. Методы защиты должны регулярно пересматриваться и обновляться. Защита данных — это постоянная дисциплина, планомерные действия и разумные инвестиции. Начните с простых шагов уже сегодня: любая флешка может стоить вашему бизнесу миллиона.

1. Оценить риски: определить, где находятся данные, как хранятся и кому необходим доступ.
2. Определить слабые места: проанализировать использование флешек, электронной почты, работу с документами.
3. Разработать внутренние нормативные документы, инструкции, фиксирующие порядок обращения с информационными данными, конфиденциальной информацией. Закрепить в документах механизмы контроля и алгоритм действий при обнаружении уязвимостей или утечек. Ознакомить с нормативными документами всех сотрудников под роспись, как того требует действующее законодательство РФ и, в частности, Трудовой кодекс.
5. Назначить ответственных за информационную безопасность. Обучить и их, и всех остальных сотрудников работе с информацией и правилам информационной безопасности.
6. Проводить аудит информационной безопасности, контролировать соблюдение всех установленных правил, инструкций.
7. Внедрить системы мониторинга безопасности, используя, в том числе, и технические средства.

Выберите подходящие программные решения, которые будут отвечать реальным потребностям вашей компании. При выборе решения важно учитывать специфику вашей компании, особенности ее инфраструктуры, сферы деятельности. Кроме того, убедитесь, что выбранные вами программные решения соответствуют требованиям действующего законодательства РФ, требованиям регулирующих органов, таких как ФСБ и Федеральная служба по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор). Как правило, у разработчиков есть тестовый бесплатный период, которым вы можете воспользоваться, чтобы попробовать бесплатные версии нескольких программных решений. В течение этого периода вы сможете убедиться в эффективности выбранного решения, его удобстве для ваших сотрудников и выбрать именно то, которое будет максимально отвечать вашим потребностям.

В качестве примера можно привести несколько программных решений. Все они на русском языке, с локальными сервисами поддержки, подпадают под требования действующего Законодательства РФ, включены в единый Реестр программного обеспечения Минцифры. Программы не требуют суперквалифицированных IT-специалистов. Устанавливаются быстро и легко.

### Рекомендованные российские программы (внесены в реестр ПО Минцифры РФ)

Проблема	Решение	Почему работает
Вирусы в почте	GateWall Mail Security	Блокирует до 99% спама еще до почты
Утечки через флешки	СпрутМонитор, Zecurion Zlock	Блокируют/контролируют копирование на внешние носители
Контроль продуктивности	Стахановец	Аналитика работы, контроль и защита от утечек данных
DLP-система	InfoWatch Traffic Monitor	Комплексная защита, ИИ для распознавания аномального поведения

### Типичный сценарий атаки шифровальщиков выглядит так

- 1. Проникновение в систему:**
  - через зараженное письмо (сотрудник открывает вложение или ссылку)
  - через уязвимости в ПО (если система не обновлялась)
  - через взлом извне (когда злоумышленники находят лазейку в защите)
- 2. Скрытый период.** Вирус незаметно активируется и начинает:
  - изучать сетевую инфраструктуру
  - искать ценные данные
  - получать доступ к другим компьютерам в сети

- 3. Атака:** Шифрование обычно происходит ночью или в нерабочее время, когда:
  - нет активных пользователей
  - не работают системы мониторинга
  - резервные копии не создаются
- 4. Результат:** Утром сотрудники обнаруживают:
  - все файлы зашифрованы
  - на рабочих столах - сообщения с требованиями выкупа
  - пострадал не только один компьютер, а вся сеть.

Современные решения используют искусственный интеллект — они не устают, не ошибаются, но требуют корректной настройки и контроля со стороны бизнеса.

## Типичные ошибки, усугубляющие ситуацию

- 1. Хранение паролей в открытом доступе:**
  - файл «passwords.txt» на рабочем столе
  - пароли в открытых Excel-файлах
  - автосохранение паролей в браузере
- 2. Отсутствие сегментации сети:**
  - вирус свободно распространяется между всеми компьютерами
  - доступ к серверам не ограничен
- 3. Человеческий фактор:**

Пример из практики. «Новая сотрудница открыла подозрительное письмо с вложением. Даже не запускала файл — просто открыла. Этого хватило для заражения всей сети. Хорошо, что были резервные копии, но часть данных потеряли».

### Реальные последствия

- компания СДЭК: масштабный взлом с утечкой данных
- множество средних и малых предприятий: потеря данных и простои в работе
- финансовые потери: от сотен тысяч до миллионов рублей

## КАК ЗАЩИТИТЬСЯ (ДАЖЕ ЕСЛИ АТАКА УЖЕ ПРОИЗОШЛА)

- 1. Резервные копии:**
  - хранить в изолированном месте
  - проверять возможность восстановления
  - делать несколько копий разными способами
- 2. Обучение сотрудников:**
  - регулярные тренинги
  - тестовые фишинговые письма
  - четкие инструкции при обнаружении угрозы
- 3. Технические меры:**
  - сегментация сети
  - ограничение прав доступа
  - системы мониторинга и предотвращения атак

### Во время написания этой статьи

Утром в понедельник 28 июля работа авиакомпании оказалась фактически парализована. Перевозчик отменил десятки рейсов и попросил купивших на них билет пассажиров не приезжать в аэропорты. Вскоре хактивисты из группировок Silent Crow и «Киберпартизаны Белоруссии» заявили, что причиной стала их атака. Киберпреступники заверили, что смогли украсть 12 терабайт данных, получить контроль над компьютерами сотрудников, полностью скомпрометировать все критические корпоративные системы и уничтожить их. «Лента.ру» разобралась в подробностях атаки, а также выяснила, кто такие Silent Crow и «Киберпартизаны Белоруссии».

Хакеры, которые заявили о причастности к сбою в работе «Аэрофлота», раскрыли подробности атаки:

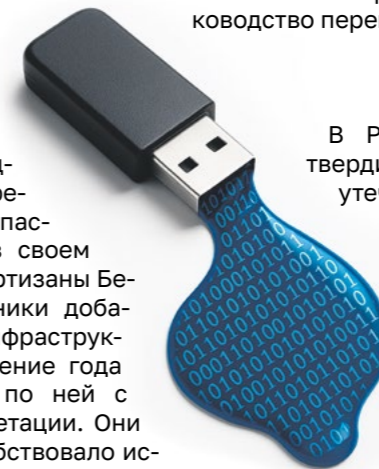
«Успешное проникновение во многом стало возможным благодаря тому, что некоторые сотрудники компании пренебрегают элементарной безопасностью», — утверждают в своем telegram-канале «Киберпартизаны Белоруссии». Киберпреступники добавили, что, проникнув в инфраструктуру авиакомпании, в течение года методично продвигались по ней с целью тотальной компрометации. Они уточнили, что этому способствовало ис-

пользование «Аэрофлотом» устаревших версий операционных систем компании Microsoft — Windows XP и 2003. Кибератака началась в ночь с 27 на 28 июля. К раннему утру мы уничтожили свыше семи тысяч серверов и рабочих станций, базы данных и внутренние системы. Все данные затерты особым инновационным алгоритмом.

Хакеры также утверждают, что смогли вывести на экраны компьютеров сотрудников «Аэрофлота» оскорбительные надписи, которые активно используются в проукраинской пропаганде с начала специальной военной операции. Они также заверяют, что до сих пор сохраняют доступ к корпоративным почтам сотрудников авиакомпании, и имеют возможность прослушивать высшее руководство перевозчика.

Источник: Лента.ру

В Роскомнадзоре не подтвердили информацию об утечке. «Утечка персональных данных клиентов „Аэрофлота“ пока не подтверждается», — подчеркнули в ведомстве в разговоре с ТАСС.



Главный вывод: абсолютной защиты не существует, но правильные меры безопасности могут значительно снизить риски и минимизировать последствия атак.

### ИСТОРИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

«В прошлом году восстанавливала учет в медицинском центре. Их взломали, тоже поработал вирус-шифровальщик. Потом еще выяснилось, что резервные копии с их баз „1С“ они делали на жесткий диск, который всегда был подключен к серверу. Понятно, что не сохранилось почти ничего. Чудом остались база медицинской программы и карты пациентов — и только потому, что день был не приемным. Они что-то там обрабатывали и компьютер администратора, где установлена программа, просто не включили с утра. Хорошо хоть сообразили, что и не надо включать — спасли данные, одним словом».

Выбери одну цифру и читай значение на следующей странице



## «Клуб бухгалтеров»

- Оперативный разбор судебной практики
- Последние новости из мира налогов
- Инсайдерская информация
- Ответы на сложные вопросы

Реклама



# Выбери код дня

Эти цитаты помогут вдохновить, мотивировать и направить вас в бизнесе и личном развитии.

## БИЗНЕС И УСПЕХ

1. «Успех — это идти от неудачи к неудаче без потери энтузиазма», — Уинстон Черчилль.
2. «Бизнес — это деньги других людей», — Александр Дюма-сын.
3. «Если вы не готовы рискнуть обычным, вам придется довольствоваться заурядным», — Джим Рон.
4. «Не говорите мне, что у вас нет времени. У вас ровно столько же времени, сколько было у Микеланджело, у Матери Терезы, у Леонардо да Винчи», — Харви Маккей.
5. «Лучший способ предсказать будущее — создать его», — Питер Друкер.
6. «Ваше время ограничено, не тратьте его, живя чужой жизнью», — Стив Джобс.
7. «Если вы не строите свою мечту, кто-то нанимает вас, чтобы вы строили его», — Шив Хеда.
8. «Бизнес — это не просто зарабатывание денег. Это способ изменить мир», — Ричард Брэнсон.
9. «Успешные люди делают то, что неуспешные не хотят делать», — Джефф Олсон.
10. «Если вы не можете объяснить это шестилетнему ребенку, вы сами этого не понимаете», — Альберт Эйнштейн.

## МОТИВАЦИЯ И ДЕЙСТВИЕ

11. «Начните оттуда, где вы находитесь. Используйте то, что у вас есть. Делайте то, что можете», — Артур Эш.
12. «Единственный способ сделать великую работу — любить то, что ты делаешь», — Стив Джобс.
13. «Не ждите. Время никогда не будет подходящим», — Наполеон Хилл.
14. «Мечты не работают, пока не работаешь ты», — Стивен Кови.
15. «Если вы думаете, что вы слишком малы, чтобы что-то изменить, попробуйте заснуть с комаром в комнате», — Далай-лама.
16. «Сложнее всего начать действовать. Все остальное зависит только от упорства», — Амелия Эрхарт.
17. «Вы не проиграли, пока не сдались», — Майкл Джордан.
18. «Успех — это 10% вдохновения и 90% пота», — Томас Эдисон.

19. «Если вам что-то кажется невозможным, значит, за это стоит взяться», — Одри Хепберн.

20. «Не бойтесь отказываться от хорошего в пользу великого», — Джим Коллинз.

## ЛИДЕРСТВО

21. «Лидер — это тот, кто показывает путь, идет по нему и помогает другим», — Джон Максвелл.
22. «Лучший лидер — тот, у кого хватает ума набрать хороших людей и сдерживать себя, чтобы не мешать им, пока они работают», — Теодор Рузвельт.
23. «Лидерство — это не титул, а действие и пример», — Робин Шарма.
24. «Если ваши действия вдохновляют других мечтать больше, узнавать больше, делать больше и становиться лучше, вы — лидер», — Джон Куинси Адамс.
25. «Лидер ведет за собой, а не толкает сзади», — Билл Ньюмен.

## ИНВЕСТИЦИИ И ФИНАНСЫ

26. «Богатство — это не сколько денег вы зарабатываете, а сколько сохраняете», — Роберт Кийосаки.
27. «Не работайте за деньги, пусть деньги работают на вас», — Роберт Кийосаки.
28. «Цена бездействия гораздо выше, чем цена ошибки», — Мехмет Ылмаз.
29. «Инвестируйте в себя. Ваш главный актив — это вы сами», — Уоррен Баффет.
30. «Риск — это не знать, что вы делаете», — Уоррен Баффет.

## КРЕАТИВНОСТЬ И ИННОВАЦИИ

31. «Инновация отличает лидера от последователя», — Стив Джобс.
32. «Креативность — это просто соединение вещей», — Стив Джобс.
33. «Если хочешь придумать великие идеи, записывай плохие», — Джеймс Альтушер.
34. «Логика приведет вас из точки А в точку Б. Воображение приведет вас куда угодно», — Альберт Эйнштейн.
35. «Будущее принадлежит тем, кто верит в свои мечты», — Элеонора Рузвельт.

## ПРОВАЛЫ И ОШИБКИ

36. «Я не потерпел неудачу. Я просто нашел 10 тысяч способов, которые не работают», — Томас Эдисон.
37. «Неудача — это возможность начать заново, но уже более мудро», — Генри Форд.
38. «Если вы не ошибаетесь, значит, вы не пробуете ничего нового», — Альберт Эйнштейн.
39. «Успех — это движение от неудачи к неудаче без потери энтузиазма», — Уинстон Черчилль.
40. «Провал — это не противоположность успеха, это его часть», — Арианна Хаффингтон.

## ПРОДУКТИВНОСТЬ

41. «Сосредоточьтесь на том, что важно, и игнорируйте все остальное», — Тим Феррис.
42. «Делайте меньше, но лучше», — Грег Маккеон.
43. «Ключ не в том, чтобы расставлять приоритеты в вашем расписании, а в том, чтобы планировать ваши приоритеты», — Стивен Кови.
44. «Не говорите „у меня нет времени“. Скажите „это не в приоритете“, — Лора Вандеркам.
45. «Лучше сделать и пожалеть, чем не сделать и жалеть», — Марк Твен.

## ФИЛЬМЫ И СЕРИАЛЫ

46. «Жизнь — это не то, сколько ударов ты можешь выдержать, а то, сколько ударов ты можешь выдержать и продолжать идти вперед», — Рокки Бальбоа («Рокки»).
47. «Мечты — это то, что делает жизнь стоящей», — Джеймс Бонд («Скайфолл»).
48. «Неважно, сколько раз ты упал, важно, сколько раз ты поднялся», — Винс Ломбарди («Неудержимые»).
49. «Ты либо умираешь героем, либо живешь так долго, что становишься злодеем», — Харви Дент («Темный рыцарь»).
50. «Всегда будь собой, выражай себя, верь в себя», — Брюс Ли.

## КНИГИ ПО САМОРАЗВИТИЮ

51. «Единственный человек, которым вы должны стремиться стать лучше, — это вы вчерашний», — Дэвид Гоггинс.
52. «Ваша зона комфорта — это красивая тюрьма», — Брайан Трейси.
53. «Если вы хотите добиться успеха, определите свою ценность и затем умножьте ее на 10», — Грант Кардон.
54. «Самодисциплина — это мост между целями и достижениями», — Джим Рон.
55. «Вы либо растете, либо умираете — третьего не дано», — Тони Роббинс.

## МАРКЕТИНГ И ПРОДАЖИ

56. «Люди не покупают товары, они покупают эмоции», — Сет Годин.
57. «Если ваш продукт бесплатен, значит, продукт — это вы», — Эндрю Льюис.
58. «Продажи — это не манипуляции, а помощь людям в принятии решений», — Джеффри Гитомер.
59. «Маркетинг — это война. Первое правило: никто не выигрывает, сражаясь на территории врага», — Эл Райс и Джек Траут.
60. «Если вы не выделяетесь, вы не существуете», — Перри Маршалл.

## ДЕНЬГИ И БОГАТСТВО

61. «Деньги — отличный слуга, но ужасный хозяин», — Фрэнсис Бэкон.
62. «Богатство — это способность полностью прожить жизнь», — Генри Дэвид Торо.
63. «Не копите деньги, копите возможности», — Роберт Кийосаки.
64. «Деньги следуют за ценностью», — Алекс Хормузи.
65. «Бедность — это не недостаток денег, а недостаток мышления», — Т. Харв Экер.

## СМЕЛОСТЬ И РЕШИТЕЛЬНОСТЬ

66. «Смелость — это не отсутствие страха, а победа над ним», — Нельсон Мандела.
67. «Если вы боитесь, значит, вам есть что терять», — Джон Ленон.

68. «Сделайте первый шаг — вам не нужно видеть всю лестницу», — Мартин Лютер Кинг.

69. «Судьба любит бесстрашных», — Джеймс Рассел Лоуэлл.

70. «Если не рискуешь, то рискуешь всем», — Эрика Джонг.

## РАБОТА И КАРЬЕРА

71. «Выберите работу, которую любите, и вам не придется работать ни дня в жизни», — Конфуций.
72. «Если вы не строите свою мечту, кто-то нанимает вас, чтобы строить свою», — Шив Хеда.
73. «Карьера — это марафон, а не спринт», — Бо Беннетт.
74. «Ваша работа заполнит большую часть жизни, и единственный способ быть по-настоящему удовлетворенным — делать то, что вы считаете великим делом», — Стив Джобс.
75. «Не работайте ради денег, работайте ради смысла», — Саймон Синек.

## «АЛИСА В СТРАНЕ ЧУДЕС»

76. «Невозможно — это не факт, это мнение».
77. «Чтобы оставаться на месте, нужно бежать. Чтобы двигаться вперед, нужно бежать в два раза быстрее».
78. «Если не знаешь, куда идти, любая дорога приведет тебя куда-нибудь».

## «МАТРИЦА»

79. «Ты веришь в судьбу, Нео?» — «Нет. Я верю, что я сам управляю своей жизнью».
80. «Не пытайся согнуть ложку. Это невозможно. Вместо этого попробуй осознать истину: ложки нет».

## «ВЛАСТЕЛИН КОЛЕЦ»

81. «Даже самый маленький человек может изменить ход будущего», — Гэндальф.
82. «Не все те, кто блуждают, потеряны».

## «ГАРРИ ПОТТЕР»

83. «Наш выбор, Гарри, показывает, кто мы есть на самом деле», — Альбус Дамблдор.
84. «Счастье можно найти даже в самые темные времена, если не забывать обращаться к свету», — Альбус Дамблдор.

## «ИГРА ПРЕСТОЛОВ»

85. «Когда играешь в игру престолов, ты побеждаешь или умираешь», — Серсея Ланнистер.
86. «Ланнистеры всегда платят свои долги», — девиз дома Ланнистеров.

## ИЛОН МАСК

87. «Если что-то достаточно важно, ты сделаешь это, даже если шансы против тебя».
88. «Неудача — это вариант. Если вы не терпите неудач, значит, вы недостаточно инновационны».

## ОПРА УИНФРИ

89. «Большая удача — это результат большой подготовки».
90. «Вы становитесь тем, во что верите».

## МАРК ЦУКЕРБЕРГ

91. «Самый большой риск — не рисковать вообще».
92. «Двигайтесь быстро и ломайте стереотипы».

## БИЛЛ ГЕЙТС

93. «Жизнь несправедлива — привыкайте».
94. «Если вы рождаетесь бедным, это не ваша вина. Но если вы умираете бедным, это ваша ошибка».

## ДЖЕК МА

95. «Сегодня тяжело, завтра будет хуже, но послезавтра будет солнце».
96. «Если вы не сдаетесь, у вас все еще есть шанс».

## ДЖЕФФ БЕЗОС

97. «Ваш бренд — это то, что говорят о вас, когда вас нет в комнате».
98. «Если вы не терпите неудачи, значит, вы недостаточно экспериментируете».

## ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ЦИТАТЫ

99. «Будущее принадлежит тем, кто верит в красоту своей мечты», — Элеонора Рузвельт.
100. «Мечты сбываются, если у вас хватает смелости их преследовать», — Уолт Дисней.

Сегодня мы все чаще сталкиваемся с тревожной тенденцией: клиенты осознанно используют социальные сети и блоги как инструмент давления на бизнес. Вместо конструктивного диалога они выкладывают поток негативных отзывов, провокационные видео и заведомо ложные жалобы, стремясь создать ажиотаж и вынудить компанию пойти на уступки. Подобные действия не просто формируют волну хайпа — они бьют по репутации предпринимателей, заставляя их нести финансовые и имиджевые потери.

# Потребительский экстремизм:

## как бизнес страдает от манипуляций



Но проблема не ограничивается лишь публичными нападками. Некоторые клиенты искусственно затягивают процесс урегулирования споров, выдвигая все новые требования — дополнительные бонусы, компенсации за «моральный ущерб» или даже денежные выплаты. Их цель проста: получить максимум выгоды, играя на уязвимости бизнеса перед общественным мнением.

Еще в 2018 году представители крупных компаний в сфере ритейла предложили депутатам Госдумы и Роспотребнадзору прописать в законе о защите прав потребителей понятие «потребительский экстремизм» и ввести административные штрафы для недобросовестных жалобщиков. Бизнес не был услышан, и термин до сих пор не фигурирует в нормативных документах, хотя применяется в юридической практике.

### Что такое потребительский экстремизм и чем он опасен?

Потребительский экстремизм — это злоупотребление правами покупателей, когда под маской защиты своих интересов скрывается стремление нанести урон компании. Это могут быть заведомо ложные претензии, манипуляции с возвратами товаров, искусственно созданные плохие отзывы или даже прямые угрозы. Такие клиенты действуют не из-за реальных проблем, а ради личной выгоды или даже просто мести.

В России подобные случаи уже приобрели системный характер. Напри-

мер, в некоторых регионах сформировались целые сообщества недобросовестных покупателей, специализирующихся на поиске лазеек в законодательстве и вымогательстве компенсаций. Они систематически ищут лазейки в законодательстве, обмениваются схемами вымогательства, создают прецеденты для незаконных компенсаций.

Этот феномен даже получил название «приволжский» — и он характерен не только для розницы, но и для сферы услуг, включая инфобизнес.

Потребительский экстремизм — это злоупотребление гостем гражданскими правами, попытка использовать лазейки в законе, чтобы получить от заведения материальную выгоду. Такое поведение может граничить с вымогательством, мошенничеством, шантажом.

## Уязвимость инфобизнеса

В отличие от розничной торговли, где товар можно потрогать и проверить, результаты деятельности инфобизнеса часто нематериальны. Курсы, тренинги, консультации — их эффективность сложно измерить объективно, что открывает широкие возможности для манипуляций.

### Как это проявляется:

- ◆ клиент резко меняет условия, требуя переделать работу «под себя», хотя изначально соглашался с договором;
- ◆ утверждает, что курс «не помог», даже если все материалы были предоставлены, а задания выполнены;
- ◆ угрожает жалобами в Роспотребнадзор, исками в суд или шантажирует негативными отзывами, требуя возврата денег.

При этом законодательство, защищая права потребителей, почти не предусматривает ответственности за необоснованные претензии. Это создает ощущение безнаказанности, и компании, боясь испортить репутацию, часто идут на уступки.

Реальность такова: недовольные покупатели осознанно создают волну негатива, выкладывая гневные отзывы и провокационные видео. Их цель — не справедливость, а давление на компанию для получения материальных выгод. Это не просто жалобы — это продуманная тактика, которая в считанные дни может раздуть информационный пожар, способный сжечь многолетнюю репутацию бренда.

### Что делать? Как защитить бизнес?

#### 1. Четкие условия договоров

- ◆ прописывайте все максимально подробно: сроки, ТЗ, порядок возврата средств;
- ◆ фиксируйте любые изменения письменно — это предотвратит споры на финальном этапе.

#### 2. Прозрачные правила

- ◆ закрепите в оферте условия возврата денег, чтобы клиенты заранее понимали, что компенсация возможна лишь в конкретных случаях.

#### 3. Техническая защита

- ◆ используйте водяные знаки, ограничение доступа, двухфакторную аутентификацию;

- ◆ раздавайте материалы только авторизованным пользователям на ограниченный срок.

#### 4. Мониторинг и реакция

- ◆ следите за отзывами, пресекайте ложные обвинения;
- ◆ не бойтесь публично разбирать спорные ситуации — это снизит количество манипуляций.

#### 5. Юридическая поддержка

- ◆ регистрируйте авторские права на контент;
- ◆ обучайте сотрудников правилам работы с претензиями.

### ПРИМЕР 1

Работала главбухом фирмы по продаже мужских костюмов и сопутствующих товаров (сорочки, галстуки, ремни и т.д.) от премиум-класса до эконом (сегменты были разделены по разным магазинам). Так покупатели повадились покупать костюмы по средам-пятницам, а потом, уже после выходных, возвращать с различными формулировками (от «решили надеть джинсы» до «костюм не подошел к туфлям»). Все этикетки были на месте, костюмы не имели явных признаков носки, и поэтому приходилось принимать возвраты. Одинаковая ситуация наблюдалась и в премиум, и в эконом магазинах и не зависела от места (сеть работала в 19 городах). После внимательного изучения этикеток заметили на них маленькие дырочки. Провели расследование и поняли, что мужчины покупали костюмы на свадьбы или выпускные, прикалывали степлером этикетки изнутри к ткани, праздновали мероприятия, отпаривали одежду, а потом, уже после выходных,

сдавали ее обратно в магазины и возвращали деньги. Еще было отдельное явление в премиум-магазинах — «снятие стресса женами богатых мужчин». Дамы приходили обычно по утрам в понедельник или вторник (шоу начиналось примерно в 10, и к полудню их уже «отпускало») якобы для обмена одного товара на другой. Открывая дверь магазина с ноги, леди швыряли какой-нибудь якобы купленный у нас мужской аксессуар (сорочку, галстук, ремень) в лицо ближайшему продавцу и отборным базарным матом начинали гонять персонал по магазину: «покажите, подайте, еще раз, не тот цвет, левее, ниже, не тот, не этот, какая ты тупая с...», что понять меня не можешь», и так по кругу. Особо любимой была тема «покажите мне мужскую сорочку», что для продавца означало вынуть из упаковки и развернуть любую рубашку, на которую покупатель укажет пальцем. Иногда приходилось демонстрировать по 50-70 штук. Мало того, после ухода по-

купательницы продавец был обязан сложить сорочку обратно, приколоть ее булавками к картону и упаковать обратно в пакет. И так было со всеми развернутыми товарами...

Не нужно говорить, что дамы, устроив такое представление в магазине, ничего не покупали. Не обслуживать их было нельзя — клиентки сразу звонили в приемную генеральному или ему напрямую, а он требовал все это терпеть и мириться со стихийным бедствием. Выставлять хамок из магазина, а тем более отказывать им в обслуживании было решительно запрещено. Поэтому у меня в нижнем ящике стола лежали валерьянка, ноотропы, виски, коньяк и стопка, а продавцы — поначалу в слезах, потом просто с истерзанными нервами — приходили ко мне в кабинет зализывать раны. Но деньги сотрудникам мы платили хорошие — мне даже как-то позвонили из Пенсионного фонда с требованием «снижить зарплаты и не портить им статистику».

В любой сфере, где есть покупатель и продавец, мы рискуем столкнуться с шантажом со стороны клиента.

**ПРИМЕР 2**

**МАРКЕТПЛЕЙСЫ**

Потребительский экстремизм цветет в этой сфере буйным цветом. Клиенты раскупают елки перед Новым годом, а потом их возвращают. Основание — «не понравились». Другие сезонные товары и одежда тоже попадают в эту схему.

*Цитата из новостей*

«После новогодних праздников маркетплейсы накрыло волной гирлянд и карнавальных костюмов — покупатели массово возвращают их назад, пользуясь законом «О защите прав потребителей».

**ПРИМЕР 3**

**ОТЕЛИ И РЕСТОРАНЫ**

«У нас посетители закатывают истерики». Это может включать в себя намеренное создание проблем, например, затягивание процесса еды, чтобы потребовать скидку, или жалобы на качество поданных блюд или оказанных услуг, чтобы получить компенсацию.

**Вот несколько примеров:**

- **Долгая подача блюда:** гость затягивает трапезу а затем требует скидку, утверждая, что блюдо готовилось слишком долго, даже если это не так.

- **Необоснованные жалобы на качество:** клиент намеренно ищет недостатки в еде или обслуживании, чтобы получить бесплатное блюдо или скидку.
- **Требования возмещения несуществующего вреда:** клиент может симулировать травму, полученную в ресторане, чтобы потребовать компенсацию.
- **Злоупотребление акциями и скидками:** клиент может пытаться получить скидку, не соответствующую условиям акции, или злоупотреблять дисконтными картами.
- **Попытки получить еду бесплатно:** клиент может намеренно портить еду, чтобы не платить за нее.

**Есть даже судебная практика**

**Строительство**

Фирма взяла заказ на строительство деревянного сруба дома. Когда брус и доски привезли на участок заказчика, в бруске нашли брак. Из-за этого несколько раз заключали дополнительные соглашения к договору подряда и меняли стоимость работ. А еще долго обсуждали замену материала по электронной почте.

Когда сруб собрали, заказчик отказался подписывать акт и платить долг за работу в сумме 373 190 ₽. Причина: стропильную систему собрали из досок с сечением 42x200 и 43x200, вместо 50x200. Замена досок на прочность сруба не влияла. Поэтому строители с уверенностью пошли в суд за долгом. А заказчик подал встречный иск на 900 тысяч рублей пени за задержку сдачи дома.

В суде провели экспертизу строения. Подтвердилось, что разница в сечении досок не повлияла на качество. Строители не зря были уверены в себе. Тем более, заказчик знал о параметрах досок. Иск фирмы удовлетворили, заказчику отказали. Суд отметил, что заказчик злоупотреблял правом. Он мог остановить стройку и разобраться, а не дожидаться готового сруба и пытаться заработать на этом.

Дело № 33-2075/2018

**Риелторские услуги**

Риелтор подобрал для клиентки съемную квартиру. Клиентка внесла за нее аванс, получила ключи от хозяйки и заехала жить. Агенту заплатила 20 тысяч рублей, стороны подписали акт приемки услуг без замечаний.

Через несколько дней клиентка прислала претензию о возврате денег. В жилье что-то не устроило, и она отказалась от найма. Посредник деньги не вернул — он сделал все согласно договору о подборе недвижимости. Но затем получил иск от арендатора, которая потребовала вернуть не только 20 тысяч, но и 63,5 тысячи рублей как часть потерянного аванса за квартиру, пени, моральный вред и расходы на юриста для суда.

Суд встал на сторону риелтора: клиентке не вернули оплату и отказали в остальных деньгах. Задача посредника — найти квартиру и оформить договор с собственником. За то, что происходит дальше между квартирантом и хозяином, агент отвечать не может. Об этом прямо сказано в договоре.

Дело № 33-6747/2014

**Ювелирный магазин**

Женщина купила золотые часы за 100 тысяч рублей, а через два месяца попросила магазин вернуть деньги, потому что стрелки стояли на месте. Владелец магазина спокойно предложил поменять батарейку, ведь часы были кварцевыми. Женщина об этом не знала, она хотела механические, и посчитала, что ее обманули. За деньгами и компенсацией морального вреда в 50 тысяч рублей обратилась в суд.

Но о том, что часы кварцевые, было написано на циферблате. Имелось указание об этом и в паспорте изделия. Суд решил, что магазин не обманывал покупателя и ничего не должен.

Дело № 33-3119/2019

**Общепит**

Женщина заказала на день рождения банкет на 83 230 рублей, а после праздника владельцы ресторана внезапно получили претензию. Клиентке не понравилось обслуживание: официанты не разрешили выставить, как договаривались, свое шампанское, да и блюда, по словам заказчицы, подали не все. Недостатки в обслуживании она оценила в 30 тысяч рублей.

Владельцы заведения проверили работу официантов. Далеко не все жалобы подтвердились, но рестораторы в итоге

согласились заплатить, чтобы не портить репутацию. Заказчице отправили соглашение на 30 тысяч рублей. Но женщины его не подписала, а вместо этого пошла в суд и потребовала не только скидку на эту сумму, но еще 118 тысяч рублей компенсации морального вреда, оплаты юристам, пеней и штрафов за отказ заплатить добровольно.

Владельцы ресторана выиграли суд. Платить не пришлось даже 30 тысяч, ведь клиентка в суде не смогла доказать, что нарушения при обслуживании вообще были.

Дело № 33-7947/2019.

**Туризм**

Турагентство организовало заказчику походный тур в Монголию на троих стоимостью 390 тысяч рублей. Хайкинг планировался экстремальным: полевая кухня, палатка, восхождение на гору.

Заказчику поездка не понравилась. Он посчитал, что маршрут нарушен, а спальные мешки и другое оборудование не подходило погодным условиям. Заказчик испытал стресс от похода и конфликтов в группе. После спора с турагентством он обратился в суд и потребовал уменьшить цену тура на 260 тысяч рублей и 278 тысяч неустойки вдобавок для компенсации морального вреда и расходов на нотариуса.

В суде выяснилось, что заказчик сам является инструктором по туризму. Суд посчитал, что такой потребитель должен понимать уровень экстремальности походного тура. А конфликты он провоцировал сам — доказательства нашлись на видеозаписях.

Заказчику присудили компенсацию морального вреда 5 тысяч рублей, а в остальных деньгах отказали.

Дело № 33-18504/2018

**Розничная торговля**

Мужчина купил жене краску для волос в оттенке «интенсивный очень светлый» за 175 рублей. В упаковке краски оказался тюбик с цветом «интенсивный темно-русый». Но это жена покупателя выяснила после окрашивания. У женщины были наращенные волосы. Чтобы вернуть прежний светлый цвет, темную краску пришлось смыть и наращивать волосы заново у парикмахера. На процедуру женщина потратила 13 776 рублей. Эти деньги вместе с компенсацией морального вреда супруги потребовали в суде у владельца магазина.

Суд поддержал покупателей и взыскал с магазина плату за услуги парикмахера, моральный вред и штраф за отказ возместить убытки добровольно — всего 23 442 рублей. Потому что предприниматель должен раскрывать полную информацию о товаре, чтобы покупатель мог сделать правильный выбор.

Дело № 33-491/2019

**Автосервис**

В автосервисе ремонтировали автомобиль. Когда клиент забирал его, то заявил, что мастера сломали двигатель. Он отвез автомобиль экспертам. Те сказали, что в двигателе заклинило поршень и нет герметичности топливной форсунки второго цилиндра. Все это, по их словам, произошло из-за вмешательства на СТО.

Заказчик, сначала претензией, потом в суде, потребовал с автосервиса 650 тысяч рублей. В том числе за расходы на ремонт, моральный вред, услуги экспертов и юристов.

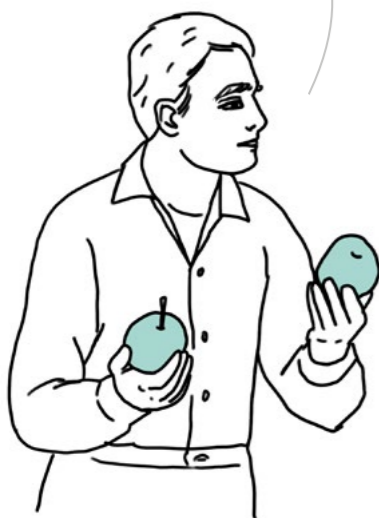
Суд назначил независимую экспертизу. Новые эксперты сказали, что двигатель сломался не из-за нарушений в ходе ремонта, а из-за владельца машины, который ненадлежащим образом ее эксплуатировал. Автосервис боролся до последнего и выиграл суд.

Дело № 33-899/2019

**ВЫВОДЫ**

Защита предпринимателей в спорах с потребителями — это знание и соблюдение законов. В справочной «Эльбы» достаточно подобных кейсов. Некоторые мы уже упомянули в тексте статьи.

*Ваши яблоки слишком кислые*



*Такую же, но с перламутровыми пуговицами*



Обновляете оборудование в бизнесе, расширяете производство, вводите новое направление? Возникает вопрос: где взять на все это деньги. При выборе способа финансирования покупки оборудования, транспорта или недвижимости компании и предприниматели часто сталкиваются с дилеммой: лизинг или кредит? Оба варианта позволяют приобрести актив без единовременной оплаты, но имеют ключевые различия. Оба варианта доступны как для ООО, так и для ИП.



В этой статье разберем особенности, преимущества и недостатки каждого варианта.

## Машина в лизинг или в кредит?

**ЛИЗИНГ** — это долгосрочная аренда с правом выкупа. Лизинговая компания покупает актив (например, автомобиль или станок) и передает его клиенту в пользование. Клиент выплачивает ежемесячные платежи, а по окончании договора может выкупить имущество по остаточной стоимости или вернуть его лизингодателю.

### Основные документы для юридических лиц:

- **Заявление на лизинг.** Обычно представляется в форме анкеты, заполненной по установленной лизинговой компанией форме.
- **Учредительные документы:**
  - копия устава со всеми изменениями и дополнениями;
  - копия учредительного договора (если есть).
- **Свидетельства:**
  - копия свидетельства о государственной регистрации юридического лица (ОГРН);
  - копия свидетельства о постановке на налоговый учет (ИНН).
- **Документы о руководстве:**
  - копия приказа или решения о назначении руководителя;
  - копия паспорта руководителя.
- **Финансовые документы:**
  - бухгалтерский баланс за последний отчетный период (формы 1 и 2);
  - отчет о финансовых результатах (форма 2);
- справка из банка об оборотах по счетам за последние 12 месяцев с помесечной разбивкой;
- справка из банка об отсутствии карточки и задолженности по ссудам.
- **Решение о заключении лизинговой сделки:** решение учредителей (протокол собрания) об одобрении крупной сделки, если это необходимо.
- **Копия карточки с образцами подписей и оттиском печати,** заверенная банком или нотариально.
- **Лицензии** (если применимо): копии лицензий, подтверждающих право на осуществление определенной деятельности.
- **Другие документы:**
  - В зависимости от требований конкретной лизинговой компании, могут потребоваться дополнительные документы, такие как выписка из ЕГРЮЛ, выписка из реестра акционеров (для АО), согласие на обработку персональных данных и т.д.

Внимательно изучите требования конкретной лизинговой компании, чтобы подготовить полный и корректный пакет документов.

### СОВЕТ

Соберите предложения нескольких лизинговых компаний, сделайте сравнительный анализ по условиям в табличку. И если одна компания в целом вас устраивает, но некоторые условия у других более привлекательны, это повод начать переговоры.

**КРЕДИТ** — это заем денег у банка под процент для покупки актива. Клиент сразу становится собственником имущества, но обязан выплачивать банку сумму займа с процентами.

Пакет документов почти такой же, но есть нюансы и свои сложности. Например, банк может запросить согласие супруга, предложить имущественный залог и так далее.

### Сравнительный анализ лизинга и кредита

#### ЛИЗИНГ

- ◆ Не нужно ежеквартально подтверждать, что ваше финансовое состояние не ухудшилось.
- ◆ Если меняется ставка ЦБ, лизинговые компании обычно пересчитывают действующую ставку кредита в сторону увеличения. И тогда стоимость лизинга растет.
- ◆ В расходы по налогу на прибыль идут ежемесячные платежи по финансовой аренде.
- ◆ Если вы перестанете оплачивать лизинг, это имущество заберут.
- ◆ Вы можете отказаться от лизинга, вернув имущество. В этом случае потери неизбежны, но вы ничего не будете должны.
- ◆ Возможны переуступка и переоформление лизинга.
- ◆ Можно пересмотреть график лизинговых платежей и сделать его удобнее. Также существует возможность досрочного выкупа.
- ◆ Имущество принадлежит лизинговой компании до выкупа.
- ◆ Первоначальный платеж в лизинговую компанию составляет от 0% до 30% стоимости — это гибкие условия.
- ◆ Сроки одобрения\* меньше.
- ◆ Страхование и обслуживание часто включено в договор.

#### КРЕДИТ

- ◆ Необходимо ежеквартальное подтверждение о том, что ваши финансы в порядке. Иначе возможны повышение ставки или запрос на досрочное гашение кредита.
- ◆ Если меняется ставка ЦБ, действующую ставку кредита обычно не пересчитывают.
- ◆ В расходы идет амортизация. И это может быть дольше, чем лизинг. К тому же, расходы уменьшают проценты.
- ◆ Если вы перестанете выплачивать кредит, на вас подадут в суд. Но пока еще ничего не заберут.
- ◆ Отказ от кредита невозможно. Чтобы его погасить, придется только выплачивать досрочно.
- ◆ Только досрочное гашение. В некоторых случаях оно невозможно.
- ◆ Имущество сразу принадлежит заемщику.
- ◆ Банку ничего платить не нужно.
- ◆ Из-за строгой проверки кредитоспособности сроки одобрения будут больше.
- ◆ Страховка кредита всегда обязательна.

### ВАЖНО

- все копии документов, как правило, должны быть заверены печатью организации и подписью руководителя;
- некоторые лизинговые компании могут потребовать предоставления оригиналов документов для сверки;
- сроки действия некоторых документов (например, выписки из ЕГРЮЛ) ограничены, поэтому важно предоставлять свежие документы.

Важный факт: государство дает поддержку лизинга.

### Существует программа «Льготный лизинг оборудования»

**КТО МОЖЕТ ОБРАТИТЬСЯ:** субъекты малого и среднего предпринимательства.

**ТРЕБОВАНИЯ К ОБОРУДОВАНИЮ:** новое (ранее не использованное или не введенное в эксплуатацию).

**СТАВКИ:**

- 6% для российского оборудования;
- 8% для иностранного оборудования.

**КАК ПОЛУЧИТЬ:**

- самостоятельно обратиться в Корпорацию МСП. При общении с менеджером указать, что необходима программа «Льготный лизинг оборудования»;

- через Фонд поддержки предпринимательства Югры «Мой Бизнес». Следует обратиться за услугой «Помощь в получении лизинга». Специалисты фонда проконсультируют по имеющимся льготным программам, составят и сопроводят заявку в лизинговую компанию.



### Преимущества лизинга перед кредитом

- налоговая оптимизация — лизинговые платежи уменьшают налогооблагаемую базу, в отличие от кредита, где только проценты и не всегда амортизация;
- гибкие условия — можно легко обновлять технику без дополнительных затрат;
- выгодные ставки — иногда лизинг дешевле кредита;
- быстрое оформление — меньше требований к заемщику, чем в банке.

### Преимущества кредита перед лизингом

- собственность сразу — актив сразу принадлежит заемщику, а не арендодателю;
- большой выбор имущества — можно купить любое (в лизинге иногда есть ограничения);
- возможность залога — кредит можно получить под залог имеющихся активов;
- нет ограничений по выкупу — по окончании выплат не нужно дополнительно приобретать имущество.

По оформлению и учету все прозрачно, но есть подводные камни. Иногда бизнес злоупотребляет и берет в лизинг или кредит оборудование и машины не только для работы, но и для себя лично. Обычно это касается легкового транспорта, который покупает директор себе или членам семьи. Это считается нарушением налогового законодательства и влечет серьезные проблемы с ФНС. Налоговая не пропускает такие платежи в качестве налоговой.

### Разберем несколько примеров

#### ВЫВОД

Лизинг чаще выигрывает у кредита для бизнеса благодаря налоговым льготам и гибкости. Однако кредит остается удобным вариантом для частных лиц и компаний, которые хотят сразу владеть активом. Прежде чем принимать решение, стоит проконсультироваться с финансовым экспертом и рассчитать общую стоимость каждого варианта.

#### Судебное дело №А65-3750/2025 (Казань, 19.06.2025)

Налоговый орган доначислил НДС (1 447 000 руб.) и штраф (578 800 руб.) ООО «Фабрика Картона» за 4 квартал 2022 года, усмотрев занижение налоговой базы при передаче лизингового автомобиля BMW X6 взаимозависимому лицу (Хуснутдинову Р.А.) по цене 8 698 руб. Ключевые моменты:

#### 1. ФАКТ СДЕЛКИ:

— автомобиль передан по договору перенесения от ООО «Фабрика Картона» к Хуснутдинову Р.А. (отцу супруга руководителя компании), что подтверждает взаимозависимость.

#### 2. ОЦЕНКА СТОИМОСТИ:

— налоговый орган и независимый оценщик сошлись в оценке рыночной стоимости (расхождений нет);  
— цена сделки (8 698 руб.) существенно ниже рыночной.

#### 3. ОТСУТСТВИЕ РЕАЛИЗАЦИИ В ДЕКЛАРАЦИИ:

— в книге продаж операция не отражена, что стало основанием для доначисления.

**Итог:** налоговые требования обоснованы взаимозависимостью сторон и заниженной ценой сделки.

#### Штрафные санкции:

— штраф в размере 537 533 руб. (40% от суммы доначисленного НДС) применен на основании п. 1 ст. 122 НК РФ (неполная уплата налога);

— суд отказался снижать штраф, несмотря на статус малого предприятия и отсутствие предыдущих нарушений.  
**Судебное дело № А76-23614/2024 (Челябинск, 5.12.2024)**

Суть спора: налоговая инспекция, по мнению заявителя, необоснованно доначислила налоги, проигнорировав реальные условия сделки и допустив процедурные нарушения.

#### 1. СУТЬ НАЛОГОВОГО СПОРА:

— налоговая инспекция доначислила налог на прибыль (601 666 руб.) и штраф (15 041,65 руб.) за 2022 год;  
— основание — неправомерное включение лизинговых платежей (4 227 940 руб.) в состав расходов при уступке права выкупа автомобиля взаимозависимому лицу по заниженной цене (3 145 руб.).

#### 2. ПРОБЛЕМНЫЕ МОМЕНТЫ:

— сделка с взаимозависимым лицом (Новиковой Е.В. — учредителем и директором) по явно заниженной цене;  
— отсутствие экономической обоснованности расходов по лизингу при последующей уступке права выкупа;  
— расхождения в документах (отсутствие акта осмотра в приложениях к техническому отчету).

**Итог налоговой проверки ООО «Альмок»:**

— налоговый орган установил, что документация о капитальном ремонте автомобиля автомобиля Lexus RX300 2018 года была сфальсифицирована, что привело к необоснованному занижению налоговой базы.

### ОСНОВНЫЕ НАРУШЕНИЯ.

**1. Фиктивный ремонт:**  
— ИП Богачев Д.И. отрицает подписание документов (заказ-наряд №6862, накладная на 3 610 550 руб.) и факт проведения ремонта;  
— расхождение в датах и пробеге (116 130 км в документах против 102 137 км по данным ГИБДД).

**2. ОТСУТСТВИЕ ПОДТВЕРЖДАЮЩИХ ДАННЫХ:**  
— страховая компания («Ресо-Гарантия») не фиксировала страховых случаев по данному авто;

— не представлены акт осмотра и пояснения от Жуйкова А.С. (запросы от 07.09.2023 и 11.09.2023).

**3. ЗАНИЖЕНИЕ РЫНОЧНОЙ СТОИМОСТИ:**  
— анализ 11 аналогов (пробег 99–255 тыс. км) показал, что состояние авто не требовало снижения цены;  
— рыночная стоимость определена в 3 610 000 руб. (включая НДС 601 667 руб.). Взаимозависимость ООО «Альмок» и Новиковой позволила искусственно снизить стоимость авто для ухода от налогов. Требования о доначислении обоснованы.

### Разбор ситуации

Директор решил прикупить себе «Лексус». Лизинг оказался удобным вариантом. Компания договор с условием на балансе лизингополучателя.

#### ПЛЮСЫ:

- + можно взять в расходы по налогу на прибыль;
- + можно учесть в НДС»;

- + при правильном оформлении документов затраты:
- + на ГСМ;
- + на запчасти;
- + на страховку.

Но больше всего интересует руководителя, можно ли выкупить лизинговое имущество на физическое лицо. Этим лицом может быть как директор, так и кто-то посторонний. Выкуп возможен при соблюдении ряда условий, чтобы у налоговой не возникли вопросы.

#### Однако существуют следующие риски:

- выкупная стоимость (особенно если это взаимозависимое лицо к организации, директор, учредитель);
- правовое основание сделки (предусмотрено ли это договором лизинга).

#### На что нужно обратить внимание:

- Если компания оформила лизинговый договор с выкупом, то нельзя выкупить автомобиль на физическое лицо. Выкуп возможен только организацией-лизингополучателем. А физлицо может приобре-

сти лизинговую машину напрямую у компании-лизингодателя, если это отмечено в официальном договоре, который предусматривает выкуп.

- Если в лизинговом договоре не прописываются право и условия выкупа имущества по окончании срока лизинга, автомобиль возвращается лизингодателю.

- Компания, которая приобрела транспорт в лизинг, может переуступить свои права субарендатору (юридическому и физическому лицу), но при одном условии — лизингодатель должен дать свое согласие.

Возьмем ситуацию, когда условия договора разрешают выкупить ав-

томобиль на физлицо у лизинговой компании.

Первым делом стоит обратить внимание на цену. Если она будет сильно занижена (например, 10 000 рублей) и физлицо — это директор, то, конечно, у налоговой возникнут вопросы, не была ли сделка сразу заключена с целью приобрести автомобиль на руководителя.

**И тогда под сомнение будут взяты:**

- вычет НДС;
- расходы по договору лизинга;
- и, что еще хуже, у физлица могут возникнуть доходы в сумме арендных платежей.

При оформлении лизинга с правом выкупа стоит предусмотреть, чтобы расходы в налоговом учете потом не были сняты.



Купи «Слона». Машина в лизинг или в кредит?



**ОСНОВНЫЕ ПРИЗНАКИ СЕМЕЙНОГО БИЗНЕСА:**

Участие родственников — владельцами, сотрудниками или управленцами чаще всего являются супруги, родители, дети, братья/сестры.

Преемственность — бизнес может передаваться из поколения в поколение.

Общие цели и ценности — в основе часто лежат семейные традиции, доверие и личные связи.

Гибкость управления — решения могут приниматься неформально, без строгой корпоративной иерархии.

# Семейный бизнес

Семейный бизнес — это коммерческая деятельность, в которой участвуют члены одной семьи, объединяя свои ресурсы (капитал, труд, знания) для получения прибыли. Он является основой предпринимательства как в России, так и за рубежом. Ключевое отличие — в зрелости института, наличии государственной поддержки, традициях преемственности и защиты.

## Правовые формы семейного бизнеса в России

В российском законодательстве нет специального статуса «семейного бизнеса», но можно выбрать подходящую организационно-правовую форму:

- ИП (индивидуальный предприниматель) — если бизнес ведет один член семьи;
- семейное предприятие (как вариант) — например, когда супруги регистрируют ИП или ООО совместно;
- ООО (Общество с ограниченной ответственностью) — если все члены семьи выступают учредителями;
- КФХ (крестьянское фермерское хозяйство) — подходит для семейных сельскохозяйственных предприятий.

- + ПЛЮСЫ СЕМЕЙНОГО БИЗНЕСА:**
  - + высокий уровень доверия между участниками;
  - + гибкость в управлении и распределении прибыли;
  - + возможность сохранить бизнес в семье и передать его наследникам.

- МИНУСЫ СЕМЕЙНОГО БИЗНЕСА:**
  - конфликты из-за смешения личных и деловых отношений;
  - сложности с привлечением сторонних инвестиций;
  - риск потери контроля над бизнесом при разводах или наследственных спорах.

**КАК ИЗБЕЖАТЬ ПРОБЛЕМ?**

Четко распределять роли и обязанности.

Заключать договоры между членами семьи (например, соглашение о разделе долей).

Оформлять наследственные механизмы (завещание, наследственный договор).

Использовать брачные контракты, если бизнес связан с супругами.

## Как устроен семейный бизнес в России

- Большая часть семейных предприятий в России — это малый и средний бизнес: пекарни, фермерские хозяйства, частные школы, кафе, гостиницы и др. По данным Торгово-промышленной палаты РФ, семейные фирмы составляют до 74% всего МСП в стране, а в отдельных отраслях (гостиницы, хлебопечение, фермерство) их доля доходит до 80–95%.
- В России семейный бизнес — относительно молодое явление. Большинство компаний управляются семьями первого или второго поколения, лишь немногие — третьего.
- Формальное понятие «семейный бизнес» на федеральном уровне не закреплено в законе, однако уже есть формы регионального регулирования (например, в Башкортостане и ряде регионов других регионов).
- Ключевые особенности: смешение личных и рабочих отношений, доверие между членами семьи, долгосрочная мотивация к развитию и передаче дел следующему поколению.
- Основные трудности: отсутствие традиций наследования, нечеткая граница между семейными ролями и должностными позициями, часто — слабая юридическая и управленческая проработка, поддержка государства, недостаточное финансирование в управлении, сложная организация преемственности.
- Ориентация на долгосрочный результат: несмотря на краткосрочную историю, большинство предпринимателей уже думают не о сиюминутной выгоде, а о перспективах передачи бизнеса детям.

## Особенности семейного бизнеса за границей

- В странах Европы и США семейные компании составляют 65–80% всех фирм, а рабочих мест у членов семьи там до 50%.
- Наиболее известные династии насчитывают 4–10 и более направлений управления одним бизнесом (например, в Германии возраст средних семейных компаний — более 100 лет).
- В законодательстве многих стран четко определена концепция семейного бизнеса, разработаны меры налоговой и юридической поддержки, применяется государственная политика по поддержке передачи бизнеса по наследству и развитию преемственности.
- Зарубежные семейные предприятия обычно используют инструмент краткосрочной устойчивости, создание социальной стабильности в регионах, локальное изменение, поддержку занятости и НКО, формирование бизнес-культуры и ответственности.
- На Западе развиты партнерские культурные соглашения, прозрачное регулирование, подробно прописываемые механизмы производства -приема новых семейных семей в капитале.
- Проблемы роста и передачи бизнеса решаются посредством внедрения технологий, профессионализации управления (нанимается внешним менеджментом), использования новых финансовых инструментов, партнерства с постоянными инвесторами.

## Основные различия

Параметр	Россия	Зарубежные страны
Юридическое закрепление	нет на федеральном уровне; есть поддержка в регионе	как правило, закреплено законодательно
Преемственность	большинство компаний в первом или втором поколении	бизнес-династии с долгой историей
Государственная поддержка	минимально, проекты реализуются точно	эффективная поддержка программ
Масштаб бизнеса	малый и средний бизнес	часто средние и крупные компании
Основные проблемы	смешение ролей, отсутствие традиций наследования, слабое регулирование	сложности передачи бизнеса, рост партнерства, профессионализация управления



Государство намерено всячески поддерживать развитие направления семейного бизнеса. Об этом заявил президент России Владимир Путин 3 июля 2025 года на пленарном заседании форума Агентства стратегических инициатив.



«Вот сейчас тоже на выставке мне рассказывали ребята и о семейном бизнесе, семейных начинаниях. Мы всячески будем это, конечно, поддерживать», – заявил российский лидер.

По словам премьер-министра России Михаила Мишустина, семейный бизнес является основой экономики многих стран. «Именно такие компании составляют две трети от общей численности предприятий во всем мире, обеспечи-

вают от 70% до 90% годового глобального валового внутреннего продукта и от 50% до 80% занятости, – указал премьер. – Для западных экономик строить семейное дело – это обычная практика, именно из таких небольших предприятий выросли целые корпорации».

По его словам, в России ситуация несколько отличается. «Семейный бизнес у нас моложе. Хотя раньше, в XIX–XX веках, развитие нашей страны определяли как раз семейные подряды: торговые и промышленные, малые производственные мануфактуры, которые впоследствии стали крупными заводами и фабриками. Теперь такие традиции возрождаются», – подчеркнул Мишустин.

Вот и Федеральной налоговой службе семейный бизнес нравится... как источник для доначисления налогов.

**К РАЗМЫШЛЕНИЮ:**

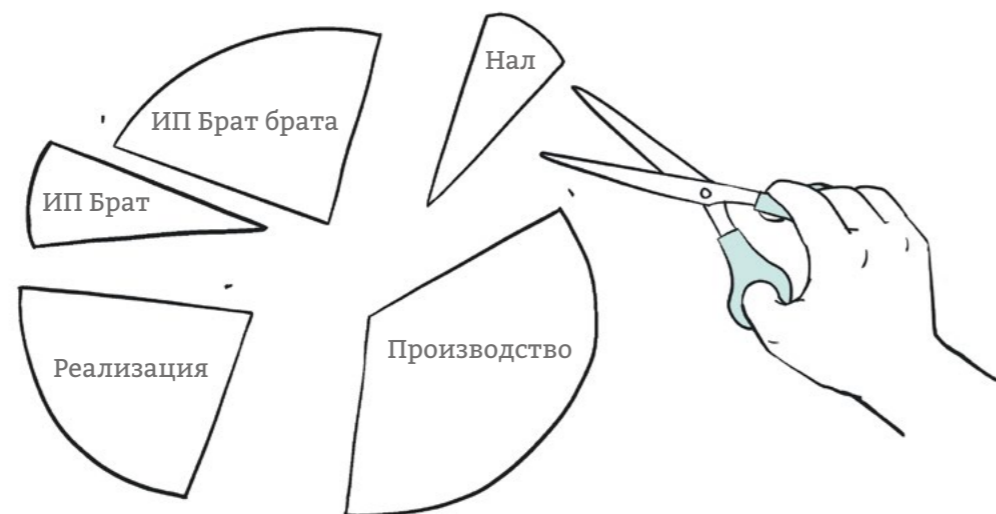
отец зарегистрирован в качестве индивидуально-предпринимателя, взрослые сын или дочь, или же супруга с высоким риском может осуществлять такую же деятельность и брать отработанную схему отца семейства для работы. Если ИП сдает родственнику помещения в аренду, рекомендует его в качестве работодателя, и тем более рекомендует своего бухгалтера для ведения учета (например, аутсорсинговую компанию), то это признаки дробления. А как быть, если в регионе есть поставщики-монополисты? Выходит, что никому из родственников нежелательно в принципе начинать работать в схожих видах деятельности, чтобы не получить вердикт от налоговой.

**НАЛОГОВЫЕ ОРГАНЫ РАЗРАБОТАЛИ МЕТОДИКУ,**

по которой они вычисляют схемы искусственного разделения бизнеса. При условии, что семейное предприятие обладает несколькими из перечисленных признаков, то высок риск стать обладателем вердикта о дроблении:

1. Совпадающий состав собственников или руководства.
2. Единое управление и персонал.
3. Общие ресурсы (имущество, адрес, инфраструктура). Если компании семьи пользуются одним офисом, складом, оборудованием, транспортом, имеют единый сайт, телефон, бухгалтерию – для инспекции это признак, что бизнес фактически не разделен.
4. Совпадение контрагентов и расчетных реквизитов. Схема дробления выдает себя, если у родственных организа-

- ций одни и те же поставщики и клиенты, схожие договоры или же клиенты платят то на счет ИП мужа, то на счет ИП жены за одинаковые товары/услуги.
5. Одинаковые IP-адреса и системы учета. Налоговики технически анализируют, откуда сдается отчетность и ведется бухгалтерия. Выявлено немало случаев, когда несколько связанных фирм отправляли налоговые декларации с одного IP-адреса, либо использовали одну программу учета (например, одна база 1С). Совпадение IT-инфраструктуры (IP, электронные подписи, устройства) – важный цифровой след дробления.



**ВОТ ОДИН ИЗ ПРИМЕРОВ СЕМЕЙНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА:**

Постановление АС Северо-Кавказского округа от 26.04.2024 № А63-18516/2020

**ДАНО:** супружеская пара предпринимателей, жена занималась пошивом одежды, муж – розничной и оптовой реализацией.

**ИНСПЕКТОРЫ УСТАНОВИЛИ, ЧТО:**

- полным циклом производства: от раскрытия до реализации – занималась одна бригада сотрудников;
- фактически предприниматели действовали как единый субъект, работали в одном помещении;
- отчетность отправляли с одного IP-адреса.

Суды трех инстанций поддержали ИФНС. Семейству доначислили 54 миллиона рублей налогов.

Однако, если рассматривать обзор практики рассмотрения судами дел, связанных с применением глав 26.2 и 26.5 НК РФ в отношении субъектов МСП от 4.07.2018 года, «сам по себе факт взаимозависимости налогоплательщика и его контрагентов не является основанием для консолидации их доходов и для вывода об утрате права на применение УСН данными лицами, если каждый из налогоплательщиков осуществляет самостоятельную хозяйственную деятельность».

Семейный бизнес – не равно незаконное дробление. При условии, что вы обладаете признаками самостоятельности и ведете реальную деятельность, не стоит бояться взаимозависимости и аффилированности. Особенно если у вас есть четкая деловая цель, тщательная организация работы и аккуратное ведение документации.

Как пример можно привести дело № А53-118/2024 (Ростов-на-Дону), которое разрешилось в пользу ИП.

**ДАНО:** отец, мать, сын и дочь, а также десять АЗС, четыре ИП, все на УСН 15% – деловая цель распределения активов на несколько ИП выразилась в желании

предпринимателей сохранить семейный бизнес и передать его детям.

В определении суда указано, что семейный бизнес – это компания, которая контролируется членами одной семьи, например, мужем, женой, братом, сестрой, родителями и так далее. При этом родственники должны владеть не менее 50% бизнеса.

Еще одна опасная ситуация для семейного бизнеса – бескорыстная систематическая помощь предпринимателю от членов семьи.

Налоговики могут обвинить ИП в том, что он намеренно скрывает трудовые отношения. Пример – постановление АС Уральского округа от 19.07.2023 № А60-42938/2022 (оставлено в силе определением ВС от 3.11.2023 № 309-ЭС23-21461). В этом деле супруга предпринимателя периодически подменяла мужа в его магазине в качестве продавца, а сын доставлял товары от поставщиков и до покупа-

телей. ИФНС пришла к выводу, что фактически допущенные к работе жена и сын предпринимателя относятся к наемным работникам, и доначислила ИП страховые взносы исходя из МРОТ и фактически отработанного родственниками времени.

Предполагается, что для компаний семейного бизнеса вполне логично ввести семейный патент по количеству занятых в деятельности родственников.

На сегодня понятия семейного бизнеса есть только чуть более 20 региональных законах в субъектах Российской Федерации. Это, к примеру, Приморский край, Самарская область, Ростовская область, Камчатский край, Волгоградская область, Республика Крым и другие. Законы, принятые на региональном уровне, лишь оказывают поддержку, но никак не защищают право на законном уровне родственникам осуществлять семейную предпринимательскую деятельность.

В современной России семейные предприятия функционируют во всех отраслях народного хозяйства. Это мебельные цеха, общепит и магазины, фермерство и банковский сектор. В целом, менее трех четвертей малого и среднего бизнеса в стране составляют именно се-

мейные компании. Но поскольку такое предпринимательство у нас пока не выделено в особую правовую категорию, то существует высокая вероятность того, что налоговые органы могут предъявить вам обвинение в «дроблении бизнеса».

Если берете «помогать» родственникам, нужно заключать с ними трудовой договор и выплачивать зарплату не ниже МРОТ.

**НА ФЕДЕРАЛЬНОМ УРОВНЕ СЕМЕЙНОГО БИЗНЕСА В РОССИЙСКОМ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВЕ НЕ СУЩЕСТВУЕТ**

Если вы предприниматель, который хочет запустить бизнес, но не знает, где взять деньги, — вот ваш гайд по источникам финансирования.



## Личные сбережения

- +** ПЛЮСЫ:
  - полная независимость от инвесторов;
  - не нужно отдавать долги или делиться долей.
- МИНУСЫ:
  - ограниченный бюджет;
  - риск потери личных сбережений.

### Где взять личные сбережения для старта бизнеса: полный анализ источников

Запуск бизнеса часто требует первоначальных вложений. Если у вас нет инвесторов или возможности взять кредит, остается один вариант — накопить или найти личные сбережения. Но где их взять? Разберем все возможные способы, их плюсы и риски.

#### СОВЕТЫ:

- автоматизируйте накопления (накопительный счет с процентами в любом банке);
- используйте правило «Сначала заплати себе» (откладываете до трат, а не после).

## Накопление с зарплаты или основного дохода

**КАК ЭТО РАБОТАЕТ:**  
 - откладываете фиксированный процент (10–30%) от каждой зарплаты;  
 - урезаете личные расходы (кофе навынос, подписки, развлечения).

- +** ПЛЮСЫ:
  - без долгов и обязательств;
  - развивается финансовая дисциплина.
- МИНУСЫ:
  - медленный процесс (может занять месяцы или годы);
  - не подходит, если срочно нужны деньги.

## Продажа ненужного имущества

#### СОВЕТЫ:

- выставляйте товар на нескольких площадках (Avito, VK).
- делайте качественные фото и описание.

**ЧТО МОЖНО ПРОДАТЬ:**  
 • гаджеты (старый iPhone, ноутбук, фотоаппарат);  
 • одежду и аксессуары (через Avito или Telegram-барахолки);  
 • автомобиль (если можно обойтись без него);  
 • драгоценности, коллекционные вещи.

- +** ПЛЮСЫ:
  - быстрые деньги (можно выручить от 10 000 до 500 000 рублей);
  - избавление от хлама.
- МИНУСЫ:
  - не всегда удастся продать дорого;
  - эмоционально сложно (если вещь ценная).

#### СОВЕТ:

- найди нишу, где платят больше (например, SMM или SEO).

## Фриланс и подработки

**КАК ЗАРАБОТАТЬ:**  
 • удаленная работа (копирайтинг, дизайн, программирование);  
 • подработка водителем (Яндекс.Такси, Uber) или курьером;  
 • репетиторство, консультации.

- +** ПЛЮСЫ:
  - гибкий график (можно совмещать с основной работой);
  - возможность монетизировать хобби.
- МИНУСЫ:
  - требует времени и сил;
  - нестабильный доход.

## Кэшбэк и бонусные программы

#### КАК ЭТО РАБОТАЕТ:

- платите картой с кэшбэком;
- используете кэшбэк-сервисы;
- копите бонусы.

- +** ПЛЮСЫ:
  - пассивный доход (1–10% от трат);
  - можно выводить деньги на бизнес.
- МИНУСЫ:
  - небольшие суммы (но за год может накопиться 10–50 тысяч рублей).

#### СОВЕТ:

- планируйте крупные покупки (технику, билеты) в период повышенного кэшбэка.

## Залог имущества (если нужно срочно)

#### ВАРИАНТЫ:

- залог автомобиля (в ломбард или кредит под залог);
- залог недвижимости (ипотека или займ под квартиру).

- +** ПЛЮСЫ:
  - быстрые деньги (от 50 000 рублей до нескольких миллионов).
- МИНУСЫ:
  - риск потерять имущество;
  - высокие проценты (особенно в ломбардах).

#### СОВЕТ:

- оцените риски — берите в залог только то, что готовы потратить.

## Возврат налогов (если работаете официально)

#### КАК ПОЛУЧИТЬ:

- налоговый вычет за лечение, обучение, ипотеку;
- возврат 13% от инвестиций (ИИС).

#### СКОЛЬКО МОЖНО ПОЛУЧИТЬ:

- до 15 600 рублей в год (стандартный вычет);
- до 260 000 рублей за ипотечные проценты.

- +** ПЛЮСЫ:
  - легальные деньги.
- МИНУСЫ:
  - нужно ждать несколько месяцев.

## Микрозаймы (осторожно!)

#### ГДЕ ВЗЯТЬ:

- МФО;
- кредитные карты с льготным периодом.

- +** ПЛЮСЫ:
  - быстро (деньги за 5 минут).
- МИНУСЫ:
  - огромные проценты (от 0,5% в день);
  - кредитная история испортится при просрочке.

**СОВЕТ:**  
берите только если уверены, что вернете в срок.



## Вывод: как лучше копить?

Способ	Сколько можно получить	Скорость	Риски
Накопления	5–50% от зарплаты	медленно	нет
Продажа вещей	10 000 – 500 000 рублей	быстро	низкие
Фриланс	10 000 – 100 000 рублей в месяц	средне	нет
Кэшбэк	5 000 – 50 000 рублей в год	медленно	нет
Залог имущества	50 000 – 5 000 000 рублей	очень быстро	высокие
Возврат налогов	До 260 000 рублей	медленно	нет
Микрозаймы	До 1 000 000 рублей	мгновенно	очень высокие

#### РЕКОМЕНДАЦИИ:

1. Сначала попробуйте накопить (фриланс + продажа ненужного).
2. Если срочно — залог или кредитная карта с грейс-периодом.
3. Избегайте микрозаймов — это крайний вариант.



# Испытание бизнесом

Бизнес все чаще сталкивается с давлением со стороны контролирующих органов. Это выражается в необоснованных проверках, штрафах, уголовном преследовании предпринимателей и даже рейдерских захватах. Многие эксперты и сами бизнесмены говорят о системном характере проблем, связанных с коррупцией, произволом чиновников и несовершенством законодательства.

## Какие контролирующие органы давят на бизнес?

Основные структуры, которые чаще всего фигурируют в жалобах предпринимателей:

### 1. ФНС (ФЕДЕРАЛЬНАЯ НАЛОГОВАЯ СЛУЖБА)

**Проблемы:**

- массовые доначисления налогов по схемам «необоснованной налоговой выгоды»;
- блокировка счетов без предупреждения;
- давление через угрозу возбуждения уголовных дел (ст. 198, 199 УК РФ).

**Пример:** в 2025 году малый бизнес жалуется на массовые налоговые требования ФНС и камеральные налоговые проверки, которые фактически заменяют выездные.

### 2. ПРОКУРАТУРА

**Проблемы:**

- вмешательство в деятельность компаний под предлогом «защиты прав граждан»;
- инициирование проверок без веских оснований;
- использование представлений прокурора для давления на неугодный бизнес.

**Пример:** в ряде регионов (например, Краснодарском крае) прокуроры требовали приостановить работу предприятий из-за нарушений, которые можно было устранить без остановки бизнеса.

### 3. РОСПОТРЕБНАДЗОР

**Проблемы:**

- чрезмерные проверки малого бизнеса (кафе, магазины, гостиницы);

- штрафы за формальные нарушения (например, неправильно оформленный ценник);
- субъективность в трактовке санитарных норм.

**Пример:** в 2024 году в Москве несколько кафе получили штрафы в сотни тысяч рублей за «неправильное хранение продуктов», хотя реальных проблем не было.

### 4. МВД И СЛЕДСТВЕННЫЙ КОМИТЕТ

**Проблемы:**

- уголовные дела против предпринимателей по экономическим статьям («мошенничество», «незаконное предпринимательство»);
- задержания топ-менеджеров без достаточных оснований;
- использование уголовного преследования для рейдерства или вымогательства.

### 5. ТРУДОВАЯ ИНСПЕКЦИЯ

**Проблемы:**

- штрафы за нарушения, легко устранимые (например, отсутствие подписи в трудовом договоре);
- проверки по анонимным жалобам, которые могут быть инициированы конкурентами.

**Пример:** в Татарстане в 2024 году малый бизнес получил штраф 300 тысяч рублей за отсутствие душа в производственном помещении, хотя работа велась в офисе.

## Контролирующих органов хватает

Кроме того, палки в колеса предпринимательства зачастую вставляют банки и ФЗ-115, на основании которого происходят блокировки счетов, приводящие к заморозке деятельности компании.

### Почему это происходит?

- фискальная политика государства — ведомства выполняют «план по штрафам»;
- коррупционная составляющая — проверки используются как инструмент вымогательства;
- политический контроль — давление на компании;
- зарегулированность.

### Что делать бизнесу?

- Знать свои права (например, Федеральный закон № 294-ФЗ о защите предпринимателей при проверках).
- Фиксировать нарушения (аудиозаписи, видеонаблюдение, журналы проверок).
- Обращаться к бизнес-омбудсменам (уполномоченным по защите прав предпринимателей).
- Использовать цифровые сервисы (например, подавать документы через «Госуслуги», чтобы минимизировать контакты с чиновниками).

Зачастую предприниматели не могут бороться или не выдерживают прессинг — и закрывают компании. Приведем анализ статистики открытия и закрытия бизнеса в 2025 году по сравнению с 2024 годом.

### ОБЩАЯ ДИНАМИКА БИЗНЕС-АКТИВНОСТИ

По данным ФНС России и Росстата, в 2025 году продолжились тенденции, наметившиеся в 2024 году:

- снижение числа новых регистраций ИП и юрлиц на ~10-15% по сравнению с 2024 годом;
- рост закрытий бизнеса — на ~20% больше, чем в 2024 году.

### Основные причины:

- экономическая нестабильность (санкции, инфляция, высокие ставки по кредитам);
- ужесточение налогового контроля (внедрение новых механизмов отслеживания доходов);
- дефицит квалифицированных кадров (миграция специалистов, демографический спад).

### СРАВНЕНИЕ 2024 И 2025 ГОДОВ

Показатель	2024 год	2025 год (прогноз)	Изменение
Новые ИП	~1,2 млн	~1 млн	▫ ~-17%
Новые юрлица	~450 тыс.	~380 тыс.	▫ ~-15%
Закрытия ИП	~800 тыс.	~950 тыс.	▫ ~-19%
Закрытия юрлиц	~300 тыс.	~360 тыс.	▫ ~-20%

### ОСНОВНЫЕ СЛОЖНОСТИ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА В 2025 ГОДУ

**а) финансовые факторы:**

- высокие ставки по кредитам (ключевая ставка ЦБ остается на уровне 12-14%);
- рост налоговой нагрузки (новые проверки, отмена льгот для малого бизнеса);
- девальвация рубля → удорожание импортных товаров и комплектующих.

**б) административные барьеры:**

- ужесточение контроля за самозанятыми и ИП (новые требования к отчетности);

- проблемы с логистикой (ограничения на поставки из-за санкций);
- давление со стороны регуляторов (ФНС, Роспотребнадзор, трудовые инспекции).

**в) кадровые проблемы:**

- нехватка специалистов (IT, инженерия, медицина);
- рост зарплатных ожиданий сотрудников на фоне инфляции;
- увеличение нагрузки на бизнес из-за новых социальных обязательств (индексация зарплат, пенсионные отчисления).

### КАКИЕ СФЕРЫ БИЗНЕСА РАСТУТ, А КАКИЕ СОКРАЩАЮТСЯ?

**Рост:**

- в импортозамещении (производство продуктов питания, стройматериалов, IT-решения);
- в логистике и перевозках (из-за переориентации на Азию и Ближний Восток);
- в кибербезопасности и IT-аутсорсинге.

**Спад:**

- в ретейле (особенно товаров премиум-сегмента);
- туризм (ограниченное число направлений);
- малый бизнес в сфере услуг (кафе, салоны красоты — из-за снижения платежеспособности населения).

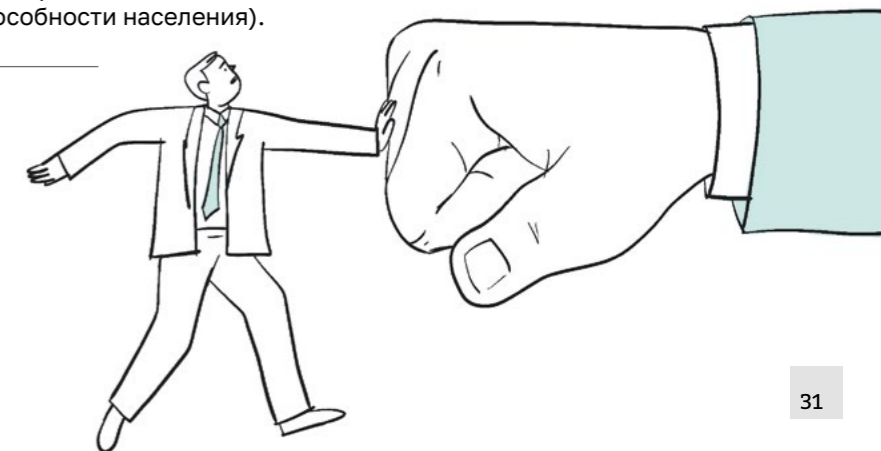
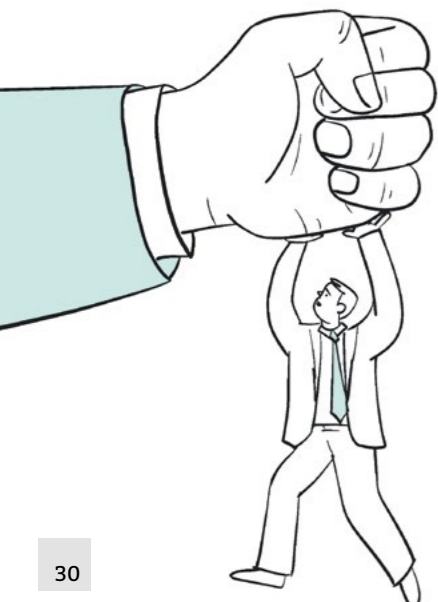
### ПРОГНОЗ НА 2026 ГОД:

Если экономическая политика не изменится, продолжатся:

- сокращение числа малых предприятий;
- консолидация рынка (укрупнение бизнеса, уход в тень части ИП);
- рост господдержки в стратегических отраслях (сельское хозяйство, IT, промышленность).

### ВЫВОД:

давление на бизнес продолжает расти. Несмотря на декларируемую поддержку предпринимательства, контролирующие органы часто действуют жестко и несправедливо. Бизнесу остается надеяться на правовые механизмы и публичное освещение проблем.





## Теневая занятость: риски попадания в черный список компаний-нарушителей

Что такое теневая занятость

В России вступил в силу закон «О занятости населения» (№ 565-ФЗ от 12.12.2023). Внимание в документе уделено противодействию неформальной занятости – ситуации, когда работники трудятся без официального оформления, несмотря на легальность самой деятельности (ст. 66 закона). Речь идет о случаях, когда компании или самозанятые избегают подписания трудовых договоров, нарушая трудовое законодательство.

**КАЖДЫЙ ПЯТЫЙ — В ТЕНИ:** РАНХиГС обнародовал данные о нелегальной занятости. В прошлом году, по подсчетам Минтруда, более 663 тысяч россиян работали без официального трудоустройства. Цифры за 2023 год еще тревожнее — примерно 20% работников не зарегистрированы в законном порядке. Информация опубликована «Известиями» со ссылкой на отчет РАНХиГС.

ЧТО ПО МНЕНИЮ БИЗНЕСА ЯВЛЯЕТСЯ «ТЕНЕВОЙ ЗАНЯТОСТЬЮ»?

◆ **Полное отсутствие оформления:**

- работа без трудового договора, ИП или статуса самозанятого.

**Примеры:** мастера маникюра, няни, домашний персонал, продавцы в киосках.

◆ **«Серая» зарплата (частично «в конверте»):**

- официально выплачивается минимальная сумма, остальное — неофициально.

**Примеры:** сотрудники ПВЗ, шиномонтажей, строительные бригады, общепит (официанты, повара).

◆ **Подмена трудовых отношений:**

- договоры ГПХ вместо трудовых (если работа фактически штатная);
- фиктивное ИП или самозанятость, чтобы избежать взносов.

◆ **Особые категории работников:**

- мигранты, оформленные через аутстаффинг с мизерной «белой» заработной платой.
- сотрудники с исполнительными листами, избегающие официального трудоустройства.
- пенсионеры и временные работники (дворники, уборщики).
- те, кто избегает воинского учета.

ГДЕ ЧАЩЕ ВСТРЕЧАЕТСЯ НЕЛЕГАЛЬНЫЙ НАЙМ?

**Сфера услуг:** малый розничный бизнес, ЖКХ, ремонты, такси.

**Сезонные работы:** сельское хозяйство, строительство.

**Неоформленный фриланс:** дизайн, репетиторство, курьерские услуги.

Примером полулегального найма также зачастую является самозанятость.

САМОЗАНЯТОСТЬ КАК ЛАЗЕЙКА ДЛЯ РАБОТОДАТЕЛЕЙ.

Недобросовестные работодатели используют ее трудового договора. Это удобная схема для владельцев бизнеса, но катастрофа для работников. Ведь сотрудник, оформленный как самозанятый, лишается всех социальных гарантий: больничных, отпускных, пенсионных отчислений. Достаточно одной тяжелой болезни — и человек оказывается без средств к существованию. Например, уборщица из управляющей компании заболела онкологией, а выяснилось, что ее «оформили» как самозанятую. В результате — никаких выплат, только просьба «уволиться по-тихому».

С 1 января 2025 года Роструд ведет открытый реестр работодателей, уличенных в нелегальном найме. Попадание в него грозит:

- административной, налоговой и уголовной ответственностью (в этом пункте нововведений нет);
- ограничением доступа к госзакупкам и льготам;
- усиленными проверками контролирующих органов.

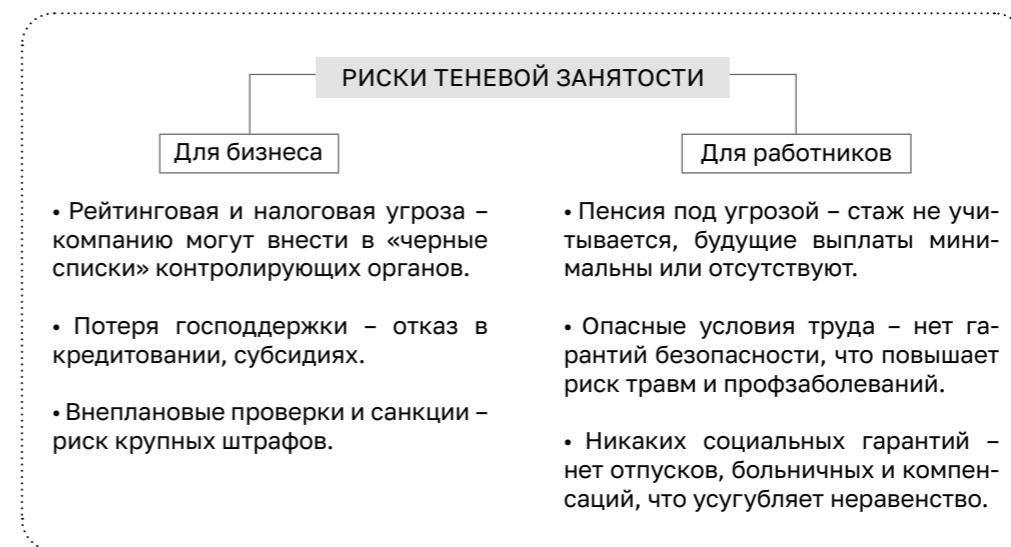
КАК НЕ ПОПАСТЬ В РЕЕСТР?

- Оформлять всех сотрудников по ТК РФ или через легальный аутсорс.
- Использовать самозанятых или ИП только если это не скрытый трудовой договор.
- Отказаться от «серых» схем оплаты — проверки участились.
- Следить за изменениями в законодательстве (например, за новыми критериями попадания в реестр).

ВЫВОД:

с 2025 года риски неофициального найма резко возрастут. Стоит легализовать отношения с работниками до первой проверки.

На момент написания статьи в реестре с теневой занятостью уже более 300 представителей бизнеса. Их список доступен на сайте Роструда:



БОРЬБА С ТЕНЕВОЙ ЗАНЯТОСТЬЮ.

Основной способ — это создание межведомственных комиссий по противодействию теневой занятости.

Для обеспечения деятельности таких комиссий налоговые инспекции будут передавать информацию о компаниях и ИП по перечню, утвержденному Приказом Минтруда от 02.02.2024 № 40н. Этот список содержит признаки, которые могут свидетельствовать о нелегальном привлечении рабочей силы.

ПРИЗНАКИ ТЕНЕВОЙ ЗАНЯТОСТИ

- ◆ **Основные:**
  - Выплата ежемесячной зарплаты ниже МРОТ 10 и более работникам, если доля таких работников превышает 10% от общей численности.
  - Наличие фактов или признаки нелегальной занятости по результатам налоговых проверок.
  - Если компания в течение года сотрудничала более чем с десятью плательщиками налога на профессиональный доход, если среднемесячная сумма

ПРИМЕР 1

Женщина много лет проработала поваром в столовой ежедневно с 5 до 17. При выходе на пенсию оказалось, что она была оформлена уборщицей на два часа в неделю. Отчисления были соответственно из «зарплаты» уборщицы, а не из реальных выплат.

ПРИМЕР 2

На складах в оптовых компаниях после развоза товара водители и экспедиторы работают сборщиками заказов, фасовщиками за наличный расчет из кармана директора. Совместительство не оформляется, отчислений с этих оплат нет.

выплат по каждому договору составляет более 20 тысяч рублей, и сотрудничество длится дольше 3 месяцев.

- Имеют отклонение более чем на 35% от среднемесячной отраслевой зарплаты в регионе.

- Применяют контрольно-кассовую технику (ККТ). В чеке есть информация о месте, где произошла покупка или оказана услуга. Инспекторы могут сравнить эти данные с информацией о рабочих местах.

**◆ Дополнительные:**

Минтруд предлагает включить 10 признаков трудовых отношений, которые потом закрепят в Трудовом кодексе:

- длительное и стабильное сотрудничество;
- подчиненность и зависимость труда;
- наличие дополнительных гарантий работнику по трудовому законодательству (например, оплата больничного, выплата СИЗ и др.);

- выполнение работником работы в соответствии с указаниями работодателя;

- интегрированность работника в организационную структуру работодателя (например, исполнитель закреплен за определенным структурным подразделением, выполняет указания руководителя этого подразделения и соблюдает его режим работы);

- еженедельные выходные дни и ежегодный отпуск;

- оплата работодателем расходов на служебные поездки;

- периодические выплаты, которые служат единственным или основным источником доходов исполнителя;

- предоставление исполнителю инструментов, материалов и механизмов;

- другие признаки, характерные для трудовых отношений в случаях, предусмотренных трудовым законодательством, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами.

Основным контролером в этой сфере выступает ФНС, которая обладает обширными данными для обнаружения теневой занятости. Именно налоговики чаще всего переквалифицируют гражданско-правовые договоры в трудовые — на их долю приходится около 70% таких случаев.

В своей работе инспекторы используют различные методы: предпроверочный анализ, камеральные и выездные проверки. Особое внимание уделяется ситуациям, когда компании маскируют трудовые отношения договорами с самозанятыми, чтобы избежать уплаты НДФЛ и страховых взносов.

Кроме того, налоговые органы мониторят вакансии — их изучают не только соискатели, но и проверяющие. Например, если работодатель привлекает самозанятых, но при этом устанавливает график работы, регулярные встречи и требует участия в корпоративных чатах, это явные признаки трудовых.

**НА ЧЕМ ПОГОРЕЛИ РАБОТОДАТЕЛИ**

1. Отсутствие сотрудников при наличии нескольких торговых точек и кассовых аппаратов.

2. У ИП не было работников, но есть несколько автомобилей, которыми предприниматель оказывал услуги.

3. На сайте опубликованы фото или списки сотрудников, мастеров, тренеров.

4. Проверяющие пришли в кафе и рестораны и пересчитали официантов.

5. Клининг оформил меньше сотрудников, а налоговая сделала запрос заказчикам и подсчитала штат по договорам.

6. Инспекторы изучили сайт и страницы предприятия в социальных сетях, внимательно изучили отзывы посетителей, проанализировали движения по личным банковским картам владельцев бизнеса. А потом опросили сотрудников (в том числе бывших).

7. Визит «тайного покупателя»: в точку обслуживания клиентов неожиданно нагрянули проверяющие для осмотра и общения с персоналом.

**ОСНОВНЫЕ ФОРМЫ ТЕНЕВОЙ ЗАНЯТОСТИ:**

- Выплата зарплаты «в конвертах» (частично или полностью).

- Работа по устной договоренности без любого договора.

- Подмена трудового договора гражданско-правовым (ГПХ) или договором с самозанятым, когда фактические отношения носят трудовой характер.



**КТО И КАК БУДЕТ ПРОВЕРЯТЬ: ТРИ ГЛАВНЫХ КОНТРОЛЕРА**

**Прокуратура.**

Действует согласно Приказу Генпрокуратуры № 98 от 05.02.2024. Ее задачи:

- целенаправленно выявлять компании и ИП с теневой занятостью;

- по любой жалобе работника запрашивать объяснения не только у работодателя, но и у самого работника;

- добиваться через суд переквалификации договоров ГПХ в трудовые, особенно после несчастных случаев;

- запустить внеплановую проверку при поступлении жалоб всего от двух работников.

**Роструд и Государственная инспекция труда (ГИТ).**

Несмотря на мораторий на плановые проверки, внеплановые мероприятия продолжаются. Роструд действует по «индикаторам риска» на основании Приказа Минтруда № 838н).

**Самый яркий пример:**

Если средняя зарплата в компании за квартал ниже МРОТ — это автоматический сигнал для внеплановой проверки. Отпуска за свой счет и прочие нюансы не учитываются.

**Межведомственные комиссии по противодействию нелегальной занятости (МКПНЗ).**

В их состав входят представители правительства региона, ФНС, Роструда, СФР, профсоюзов и работодателей. На заседания приглашают прокуратуру.

- Источники информации: данные от ФНС и обращения граждан.

- Как работают: анализируют компании по списку признаков от Минтруда (см. ниже). Если находят подозрения, направляют материалы в Роструд для проверки.

- Важно: на запрос комиссии нужно ответить в течение 15 дней.

**КАКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ ЖДУТ РАБОТОДАТЕЛЯ**

**Реестр недобросовестных работодателей Роструда**

- С 1 января 2025 года действует черный список компаний и ИП, уличенных в уклонении от оформления трудовых отношений.

- Попадание в реестр означает ограничение доступа к госзакупкам и мерам господдержки, а также повышенное внимание со стороны проверяющих.

**Налоговые последствия**

- Доначисление НДФЛ и страховых взносов за весь период нелегальных отношений.

- Штрафы: 20% от неуплаченной суммы (если не заплатили по ошибке) или 40% (если сделали это умышленно).

**Административная ответственность (по ст. 5.27 КоАП РФ)**

- За неоформление сотрудника или подмену договора — штраф до 100 тысяч рублей.

- За зарплату ниже МРОТ или «в конверте» — штраф до 50 тысяч рублей.

- За повторное нарушение — дисквалификация руководителя на срок от 1 до 3 лет.

**Уголовная ответственность (по ст. 199.1 УК РФ)**

- Наступает, если сумма неуплаченных налогов (НДФЛ) за три года превысит 18,75 млн руб. Предусмотрены огромные штрафы, а также арест или лишение свободы.

**ЧТО НУЖНО СДЕЛАТЬ, ЧТОБЫ ИЗБЕЖАТЬ ПРОБЛЕМ**

**Проведите аудит договоров ГПХ и с самозанятыми**

Проанализируйте все действующие договоры на предмет признаков трудовых отношений.

**На что обратить внимание:**

- исполнитель ходит на планерки, подчиняется внутренним правилам, на него выписан пропуск и он расписывается в журнале регистрации когда приходит и уходит;

- он получает регулярные фиксированные выплаты (как зарплата);

- работает на вашей территории и на вашем оборудовании;

- выполняет постоянную функцию.

**Отдельно проверьте самозанятых с выплатами от 20 тысяч рублей в месяц.**

Если он работает только на вас, получает стабильный доход и выполняет одни и те же функции дольше 3 месяцев, — это будет основным поводом для проверки.

Именно проверки теневой занятости на сегодняшний день являются главным трендом контрольных мероприятий.

Кто выявляет нелегальных работников

Ведение бизнеса — это как жонглирование десятком шаров: нужно контролировать финансы, продажи, маркетинг, сотрудников и многое другое. Казалось бы, все важно, но на деле не все действия дают реальную отдачу. Как найти те самые 20% усилий, которые приносят 80% дохода?

# 1000

## СПОСОБОВ ЭКОНОМИИ

Как владельцу бизнеса оптимизировать свои действия и повысить эффективность решений

### 1. АНАЛИЗИРУЙТЕ ЦИФРЫ

Не доверяйте интуиции — смотрите на данные. Какие процессы действительно приносят прибыль, а какие просто создают видимость работы? Возможно, большинство клиентов приходят из двух каналов, а остальные маркетинговые затраты почти не окупаются.

### 2. ФИЛЬТРУЙТЕ ЗАДАЧИ ПО КРИТЕРИЯМ

Задайте себе вопросы:

- Приносит ли это прибыль?
- Экономит ли это время или ресурсы?
- Масштабируется ли это (можно ли получить больше результата без пропорционального увеличения затрат)?

### 3. АВТОМАТИЗИРУЙТЕ И ДЕЛЕГИРУЙТЕ

То, что можно передать сотрудникам, программному обеспечению или фрилансерам — передавайте. Освободите время для стратегических решений.

### 4. ПРОВОДИТЕ «РЕВИЗИЮ» КАЖДЫЕ 3-6 МЕСЯЦЕВ

Отслеживайте, какие изменения дали результат, а какие оказались пустой тратой сил. Корректируйте фокус.

Главное — не расплываться. Лучше делать меньше, но с большим эффектом, чем много бесполезных действий.

Ответы можно найти с помощью управленческой отчетности. Дело в том, что абсолютно все бизнес-процессы так или иначе рано или поздно отражаются на финансовом положении бизнеса.

Если построить систему, в которой каждый месяц в одни и те же даты владелец бизнеса будет получать оцифровку всех бизнес-процессов, появится твердая основа для того, чтобы посмотреть на свои действия и свои решения сквозь призму цифры. После анализа таких данных можно калибровать систему, менять решения и снова отслеживать, как новые решения отразились на экономике предприятия. Таким образом, принятие решений приобретает элементы игры. Только уровень неопределенности снижается, потому что появляется твердая почва для принятия решений. Тревожность становится меньше, появляется ощущение полета. В итоге, меньше страхов — больше действий.

При этом важно понимать, что разрозненные и фрагментарные отчеты не являются системой. Хотя именно их и привыкли называть управленческой отчетностью. Однако они не позволяют отслеживать, как множество действий отражается на целостной картине бизнеса. Разрозненные отчеты лишь показывают часть управленческих решений, но с помощью фрагментов невозможно отследить, как комплекс методов сыграл на уровне финансовой модели, финансового положения бизнеса, как это повлияло на возможность компании платить по долгам и на возможности предпринимателя получать своевременно дивиденды. Отчеты становятся системой в случаях, если:

- есть качественное ведение первичного учета, которое является базой для управленческих отчетов;
- есть программное обеспечение, с помощью которого производится разноска всех первичных операций по управленческим анализам;
- в программном обеспечении настроен сбор трех управленческих отчетов — это отчет о финансовом результате, отчет о движении денежных средств и управленческий баланс.

Когда какого-либо отчета нет или он собирается по неполным данным, то и системы нет. А если нет системы, то любой анализ будет недостоверным, ограниченным и, с большой вероятностью, ошибочным. Это потянет за собой и корректность планирования.

Если невозможно увидеть реальную статистику, то нельзя правильно оценить эффективность действий, а значит, и выявить те самые 20% по правилу Паретто.

Например, предприниматель всегда делал ставку на один товар, анализируя отчет по валовой прибыли и составляя ABC-анализ. Он думал, что правильно выбирает товары для товарной матрицы. Однако после проведенной инвентаризации узнал, что часть товаров не была учтена в программе. Предприниматель этого не видел, потому что его подходы к управленческой отчетности не предусматривали баланс. Соответственно, не стояла цель контролировать соответствие товарных остатков на складе с тем, что показывала программа. По фрагментарным отчетам делали некорректные выводы. Появлялась упущенная выгода.

Еще один пример отсутствия системы и влияния такой организации на управленческие решения. Предприниматель не контролировал с помощью программы и инвентаризаций наличные денежные средства. Регулярно выдавал в подотчет большие суммы своим сотрудникам. И верил на слово, куда и зачем деньги тратят. Когда же при смене сотрудника провели проверку, оказалось, что часть денег на остатке не хватало. Это был чистый убыток, в то время как у предпринимателя не доставало денег на выплату зарплаты сотрудникам. В данном случае необходим отчет о движении денежных средств, в котором бы отразилось все реальное движение денег. И нецелевое использование бизнесмен бы увидел по статьям движения денежных средств, а также дебиторской и кредиторской задолженностям в балансе.

Контроль финансовой модели по оплатам привел другого предпринимателя к кассовым разрывам: оказалось, что он считал свою прибыль по остаткам денег на счетах компании. А деньги были авансами за будущие проекты. В итоге, в низкий сезон ему оказалось нечем платить аренду и налоги. Неправильный расчет чистой прибыли и отсутствие планирования привели к тому, что пришлось брать кредит и платить большие проценты.

Список примеров можно продолжать. Главное — понять, что предприниматель прилагает усилия в отношении всего бизнеса. Это значит, что контролировать, анализировать и планировать нужно тоже весь бизнес в целом, а не точечно. Тогда будет эффект.

Разберем вопрос экономии в кризис. Это не про урезание статей расходов, а про точную оптимизацию и пересмотр процессов.

Ниже указаны методы, структурированные по ключевым направлениям бизнеса. Советуем начать с аудита каждого пункта применительно к вашей компании.

### УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ И ЗАКУПКАМИ

1. Пересмотреть договоры с поставщиками. Не просите скидку, требуйте пересмотра условий в связи с кризисом. Ищите тех, кто готов пойти навстречу.

2. Объединить объемы закупок. Убедите всех поставщиков, что вы ведете переговоры с их конкурентами. Создавайте конкуренцию между ними.

3. Внедрить централизованные закупки. Ликвидируйте закупки по отделам «для себя». Все заявки через один отдел для получения оптовых скидок.

4. Отказаться от посредников. Где возможно, переходите на прямые контракты с производителями.

5. Ввести жесткий контроль бюджета на закупки. Никаких закупок без обоснования окупаемости.

6. Внедрить систему тендеров. Даже для мелких закупок — 3-5 коммерческих предложений должны быть стандартом.

7. Сместить фокус на отечественных поставщиков. Часто это дешевле и с меньшими логистическими рисками.

8. Оптимизировать складские запасы. Внедрите модель «точно в срок» (Just-in-Time), чтобы не замораживать деньги в неликвиде.

9. Продать неликвиды. Старое оборудование, непрофильные активы, лежалые товары — все на продажу, даже за 30% от стоимости.

10. Сдать в аренду свободные площади на складе или в офисе.

11. Перейти на аутсорсинг непрофильных функций. Бухгалтерия, IT-поддержка, юристы со стороны часто дешевле, чем содержание штата.

12. Вести жесткую борьбу с оверштаффингом. Каждая позиция должна быть критически важна.

**Оверштаффинг** — это ситуация, когда в компании или организации численность сотрудников превышает реальную потребность в рабочей силе.

#### Причины оверштаффинга:

- Неточное планирование — ошибки в прогнозах нагрузки или роста бизнеса.
- Жесткое регулирование — например, госструктуры могут нанимать «для галочки».
- Политические причины — трудоустройство «по знакомству», а не по необходимости.
- Страх дефицита кадров — компании нанимают «про запас».

#### Последствия:

- Рост затрат — лишние зарплаты, налоги, соцпакет.
- Снижение эффективности — сотрудники без реальной нагрузки теряют мотивацию.
- Бюрократизация — усложнение процессов из-за избытка людей.

Если ответ «нет» на все пункты — возможно, это лишняя активность.

**Как бороться?**

- Анализ нагрузки – регулярная оценка реальной загруженности персонала.
- Оптимизация штата – сокращение, аутсорсинг, перераспределение задач.
- Гибкие форматы – фриланс, частичная занятость.

13. Внедрить KPI для отдела закупок, привязанные к экономии.

14. Отказаться от премиальных брендов в пользу аналогов (канцелярия, хозяйственные товары, расходники).

15. Заключать долгосрочные контракты по фиксированным ценам, если прогнозируется рост.

16. Внедрить электронный документооборот (ЭДО) с поставщиками. Экономия на бумаге, почте и времени.

17. Оптимизировать логистические маршруты. Консолидируйте поставки.

18. Снизить затраты на упаковку. Упростите ее или найдите более дешевого производителя.

19. Провести энергоаудит. Часто банальная замена ламп на светодиоды окупается за полгода.

20. Внедрить систему предложений от сотрудников по экономии с материальным поощрением за результат.

**ОПТИМИЗАЦИЯ ПЕРСОНАЛА И ФОТ**

21. Ввести режим неполного рабочего дня или недели для некритичных позиций вместо увольнений.

22. Объявить о временном сокращении премий или бонусов. Лучше это, чем массовые увольнения.

23. Заморозить найм на все позиции, кроме ключевых.

24. Провести аутплейсмент (помощь в трудоустройстве) для сокращаемых сотрудников – иногда дешевле, чем суды.

25. Пересмотреть систему мотивации. Сделать акцент на KPI, связанные с прибылью и экономией, а не с оборотом.

26. Сократить вилки окладов для вновь принимаемых сотрудников.

27. Внедрить кросс-функциональность. Обучить сотрудников смежным специальностям для закрытия нескольких функций.

28. Заморозить повышение окладов на ближайшие 6-12 месяцев.

29. Отозвать сотрудников из неоплачиваемых отпусков. Их нагрузку распределить на других.

30. Оптимизировать организационную структуру. Убрать лишние уровни управления.

31. Перевести часть сотрудников на удаленку. Это поможет сэкономить на аренде офиса.

32. Снизить расходы на корпоративную связь. Перейти на более дешевые тарифы или VoIP-телефонию

33. Отменить все необязательные командировки. Заменить их онлайн-встречами.

34. Стимулировать уход по собственному желанию. Предложить упрощенный выход с небольшим пакетом.

35. Провести аудит подрядчиков по аутсорсингу. Найти более выгодные предложения на рынке.

**МАРКЕТИНГ И ПРОДАЖИ**

36. Сместить акцент на маркетинг, дающий измеримый коэффициент окупаемости инвестиций (ROI). Использовать перформанс-маркетинг, а не бренд-маркетинг.

37. Усилить работу с текущей клиентской базой. Лояльность старых дешевле, чем привлечение новых.

38. Внедрить систему апсейла и кросс-сейла существующим клиентам.

39. Создать программу лояльности. Поощрять повторные покупки.

40. Снизить стоимость привлечения клиента (CAC). Перераспределить бюджет в самые эффективные каналы.

41. Вести активную работу с дебиторской задолженностью. Внедрить систему напоминаний и жесткую кредитную политику.

42. Предлагать скидки за предоплату или более быструю оплату.

43. Урезать или отменить непрофильные рекламные бюджеты (наружная реклама, телевидение).

44. Увеличить использование бесплатных каналов: SEO, органические соцсети, сарафанное радио.

45. Вести партнерский маркетинг. Обмениваться аудиториями с непрямыми конкурентами.

46. Оптимизировать воронку продаж. Увеличить конверсию на каждом этапе.

47. Стимулировать продавцов за получение предоплаты.

48. Внедрить скрипты продаж для более эффективного закрытия возражений.

49. Снизить стоимость лида за счет улучшения таргетинга и креативов.

50. Сфокусироваться на нишевых и высокомаржинальных продуктах.

51. Упростить линейку продуктов и услуг. Снять с производства или продажи низкомаржинальные позиции.

52. Вести геотаргетинг на самые платежеспособные регионы.

53. Монетизировать базу рассылки: делать спецпредложения, давать эксклюзивный контент.

54. Автоматизировать процессы в CRM, чтобы продавцы больше времени тратили на продажи, а не на рутину.

55. Внедрить чат-ботов для обработки первичных заявок и ответов на частые вопросы.

56. Использовать бесплатные рекламные площадки – Google My Business, соцсети, блоги.

57. Применять партнерский маркетинг – взаимную рекламу с другими бизнесами.

58. Участвовать в выставках за счет партнеров – совместные стенды.

59. Использовать гостевой блоггинг – продвижение через чужие площадки.

**ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ И ПРОЦЕССЫ**

60. Внедрить бережливое производство. Устранить все виды потерь.

61. Провести аудит всех бизнес-процессов на предмет избыточности и возможности автоматизации.

62. Стандартизировать процессы. Снизить вариативность и количество ошибок.

63. Снизить энергопотребление. Датчики движения, умные термостаты, ответственность за выключение света и техники.

64. Уменьшить расход воды и других ресурсов.

65. Оптимизировать производственные циклы для снижения простоев.

66. Улучшить контроль качества. Снизить процент брака и возвратов.

67. Внедрить систему удаленного контроля доступа и учета рабочего времени.

68. Перевести внутренний документооборот в цифру. Полностью отказаться от бумаги.

69. Провести аудит IT-подписок. Отписаться от всего, чем не пользуетесь (лишние сервисы).

70. Пересмотреть тарифы на оставшиеся IT-сервисы на более дешевые.

71. Использовать бесплатные аналоги ПО.

72. Увеличить срок эксплуатации оборудования за счет своевременного обслуживания.

73. Найти альтернативных перевозчиков и договориться о лучших тарифах.

74. Оптимизировать управление отходами. Возможно, их можно сдавать на переработку за деньги. Например офисный архив можно сдать по 18 рублей за килограмм (и подумайте – может, не отдавать клиентам бумагу).

75. Вести жесткую борьбу с непрофильными расходами (кофе, печенье, вода в бутылках).

76. Автоматизировать отчетность. Сэкономить время аналитиков и менеджеров.

77. Внедрить практику удаленных аудитов вместо выездных, где это возможно.

78. Экономия на печати – двусторонняя печать, многофункциональные устройства.

**НАЛОГИ И ФИНАНСЫ**

79. Провести налоговый аудит. Законными способами оптимизировать налоговую нагрузку.

80. Воспользоваться всеми мерами господдержки: отсрочки по налогам, кредитные каникулы, субсидии. Их, кстати, очень много. – как нефинансовых, так и финансовых.

81. Реструктуризировать кредиты. Обратиться в банки с просьбой о снижении ставки или продлении срока.

82. Отсрочить выплаты дивидендов собственникам. Направить деньги в оборот.

83. Внедрить казначейство. Составлять ежедневный прогноз движения денежных средств (CF).

84. Жестко соблюдать правило: «не превышать кредиторскую задолженность над дебиторской».

85. Сменить банк-партнер на тот, что предлагает лучшие тарифы на РКО.

86. Внедрить систему электронных счетов-фактур и онлайн-касс для ускорения закрытия документов.

87. Требовать от контрагентов акты сверок для исключения ошибок и споров.

88. Закрыть неиспользуемые кредитные линии, за обслуживание которых банк берет плату.

89. Продать или сдать в лизинг непрофильные активы (неиспользуемые автомобили, станки).

90. Вести отдельный учет затрат для точного расчета себестоимости.

91. Воспользоваться налоговыми каникулами для вновь зарегистрированных ИП (если применимо).

**РУКОВОДСТВО И СТРАТЕГИЯ**

92. Владелец и топ-менеджером первым пойти на временное снижение зарплаты. Это сильный сигнал команде.

93. Прозрачно сообщить команде о ситуации. Объяснить, почему принимаются меры экономии. Вовлечь их в процесс.

94. Провести стресс-тестирование бизнеса по 3-4 сценариям (включая «пессимистичный» или «катастрофический»).

95. Сфокусироваться на core-бизнесе. Временно заморозить все экспериментальные и инвестиционные проекты, оставить только ключевое направление.

96. Создать оперативный штаб по антикризисному управлению с ежедневными совещаниями по денежным потокам (Cash Flow).

97. Пересмотреть стратегию развития на ближайший год. Сделать ее максимально гибкой.

98. Диверсифицировать клиентскую базу, если она сильно зависит от 2-3 ключевых клиентов.

99. Улучшить клиентский опыт. В кризис клиенты уходят к тем, кто ценит их больше всего.

100. Проанализировать цепочку поставок на предмет слабых звеньев и найти альтернативы.

101. Не прекращать инвестировать в себя. Самообразование, анализ ошибок, чтение – это бесплатно, но дает самые большие дивиденды.

**КРИТИЧЕСКИ ВАЖНЫЙ СОВЕТ**

Не применяйте эти рекомендации слепо. Проведите ABC-анализ ваших затрат. Найдите 20% статей расходов, которые составляют 80% от общей суммы. Сфокусируйте свою энергию именно на них. Экономия на карандашах не спасет, если у вас раздутый ФОТ или гигантские затраты на аренду.



Управляйте деньгами как скальпелем. Берегите команду. Сфокусируйтесь на денежном потоке (Cash Flow). Это главное в кризис. Даже малые изменения могут дать значительную экономию. Начните с самого простого (энергосбережение, пересмотр договоров) и постепенно внедряйте более сложные стратегии.

# Фиктивная миграция бизнеса:

как ФНС вычисляет нелегальный уход от налогов в регионах с льготной ставкой

В погоне за снижением налоговой нагрузки многие компании рассматривают возможность перерегистрации в другом регионе, где действуют льготные тарифы по налогу на прибыль. Такую практику часто называют «налоговым туризмом». Однако, если переезд лишь на бумаге, а деятельность продолжает вестись в прежнем месте, налоговики признают его фиктивным со всеми вытекающими последствиями: доначислением налогов, штрафами и пенями.



6%

Федеральная налоговая служба (ФНС) давно отработала механизм выявления таких схем. Инспекторы проверяют не только юридические формальности, но и совокупность фактических обстоятельств, доказывающих реальное ведение деятельности в новом регионе.

## Что такое фиктивная миграция и почему она рискованна?

Фиктивная миграция — это формальная смена юридического адреса компании на адрес в регионе с льготным налоговым режимом (например, в ОЭЗ, на территориях опережающего развития) без реального переезда руководства, сотрудников, активов и без переноса деловой активности.

Это рискованная стратегия, потому что ФНС рассматривает такие действия как получение необоснованной налоговой выгоды. При проверке инспекторы будут всеми способами доказывать, что компания не осуществляет реальную деятельность по новому адресу.

## Как налоговый инспектор проверяет реальность переезда?

Налоговики используют целый арсенал методов и источников информации, чтобы

составить картину фактического местонахождения бизнеса и его руководителей.

### 1. Анализ банковских операций и геолокации карт.

• Что ищут: привязку операций к геолокации. Где владельцы и руководители компании расплачиваются картой, снимают наличные, в каких торговых точках и сервисах проходят оплаты.

• Признак фиктивности: если абсолютное большинство транзакций совершается в «старом» регионе, а в «новом» их нет или почти нет — это явное подтверждение, что человек там не проживает.

• Источник данных: ФНС запрашивает в банках выписки по счетам и детализацию операций по картам в рамках досудебной проверки.

### 2. Биллинг мобильной связи.

• Что ищут: данные о базовых станциях, к которым подключается телефон руководителя и ключевых сотрудников.

Это показывает фактическое местонахождение человека на протяжении длительного периода.

• Признак фиктивности: основная активность абонента сосредоточена в предыдущем регионе.

• Источник данных: оперативные запросы мобильным операторам (МТС, «Билайн», «Мегафон» и др.).

### 3. Данные о передвижениях (билеты, АЗС).

• Что ищут: наличие билетов (авиа, ЖД, автобус), посадочных талонов, маршрутных листов, подтверждающих частые поездки в новый регион. Если использовался автомобиль — анализируют чеки с АЗС.

• Признак фиктивности: отсутствие регулярных поездок или их разовый характер говорит о том, что регион выбран только для налоговой выгоды.

• Источник данных: запросы в авиакомпании, РЖД, автобусные сервисы, сети АЗС.

### 4. IP-адреса входа в онлайн-сервисы.

• Что ищут: с каких IP-адресов осуществляется вход в личный кабинет налогоплательщика, онлайн-банкинг, системы сдачи отчетности (Контур, 1С, СБИС и т.п.).

• Признак фиктивности: вся активность идет с IP-адресов, принадлежащих провайдерам в предыдущем регионе. Это значит, деятельность и персонал не переместились.

• Источник данных: логи операторов связи и провайдеров, данные от техподдержки онлайн-сервисов.

### 5. Отсутствие жизненно важных платежей в новом регионе.

• Что ищут: коммунальные счета, договоры аренды, чеки об оплате ЖКУ, аренды жилья или офиса.

• Признак фиктивности: если человек или компания реально находятся в регионе, они несут регулярные расходы. Отсутствие таких платежей — веский аргумент против реального переезда.

• Источник данных: запросы в управляющие компании, ТСЖ, ЕИРЦ, банки.

### 6. География контрагентов.

• Что ищут: с кем работает бизнес. Поставщики, клиенты, подрядчики — в каком регионе они зарегистрированы и действуют.

• Признак фиктивности: если все деловые связи остались в предыдущем регионе, а в новом не появилось ни одного местного контрагента, значит, деловая активность туда не переместилась.

• Источник данных: бухгалтерская отчетность, книги продаж и покупок, данные из ФНС.

### 7. Проверка адреса регистрации.

• Что ищут: количество организаций и ИП, зарегистрированных по тому же адресу.

• Признак фиктивности: десятки или сотни юрлиц по одному адресу — классический признак «массового адреса», который используется для формальной регистрации.

• Источник данных: данные ЕГРЮЛ/ЕГРИП, выписка из Росреестра.

### 8. Социальное окружение и семья.

• Что ищут: где фактически проживает супруг(а) и дети, какие школы или детские сады они посещают.

• Признак фиктивности: семья, как правило, не остается в другом регионе, если переезд реальный. Если все социальные связи остались на прежнем месте — это яркий признак фиктивности.

• Источник данных: запросы в ЗАГС, органы соцзащиты, учебные заведения, допросы свидетелей.

### 9. Допрос соседей.

• Что ищут: факт реального проживания или отсутствия по месту регистрации.

• Признак фиктивности: соседи не знают человека или подтверждают, что он по указанному адресу не появляется.

• Как используется: допросы соседей — один из самых эффективных и неоспоримых инструментов в арсенале налоговых органов.

### 10. Местонахождение активов и сотрудников.

• Что ищут: где находятся сотрудники, офис, техника, где ведется бухгалтерский учет.

• Признак фиктивности: если персонал, техника и управление остались в старом регионе, а в новом нет даже минимальной инфраструктуры, вывод о фиктивности очевиден.

### 11. Реклама и контакты.

• Что ищут: изменились ли после переезда контактные данные на сайте, в рекламных материалах, в договорах.

• Признак фиктивности: если везде указан старый адрес и телефон — это дополнительное подтверждение, что переезд не состоялся.

### Почему «помогаторы» не помогут?

На рынке существуют фирмы, которые предлагают «гарантированные» схемы переезда: предоставляют массовые адреса, помогают изготовить задним числом договоры аренды и чеки. Важно понимать: одни доказательства можно подделать (чеки, договоры), но

1%

другие оставляют цифровой след, который нельзя изменить (биллинг, IP-адреса, данные банков).

Суд при рассмотрении спора оценивает все доказательства в совокупности. Как отмечается в судебной практике: «Хотя ни одно из представленных доказательств само по себе не является решающим, их совокупность позволяет суду прийти к выводу о наличии соответствующего факта». Даже наличие нескольких сфабрикованных чеков из нового региона не спасет ситуацию, если все остальные данные (геолокация теле-

фона, банковских операций, IP-адресов) будут указывать на старый адрес.

Судебная практика складывается не в пользу налогоплательщика

Индивидуальный предприниматель Рыбалкова Оксана Владимировна проиграла спор с Управлением ФНС по Мурманской области, поскольку не смогла документально доказать факт фактического ведения предпринимательской деятельности на территории Мурманской области, что является обязательным условием для применения пониженной налоговой ставки (1%) по УСН.

1%

#### ПОЗИЦИЯ ИП РЫБАЛКОВОЙ

##### Слабые стороны:

- Не были предоставлены достаточные и надлежащие доказательства ведения предпринимательской деятельности именно в Мурманской области (документы в материалах, требования ФНС по предоставлению первичных документов, неисполненная отчетность).
- Договоры аренды и оказания услуг были признаны формальными: не указаны цели аренды, не установлено реальное использование помещений, отсутствуют платежи по договорам, не раскрыта суть оказанных услуг.
- Все регистрации онлайн-касс (ККТ) на 2021 год, лицензии на фармацевтическую деятельность, работников, контрагентов, а также хозяйственная деятельность предпринимателя подтверждена на территории Санкт-Петербурга, а не Мурманской области.
- Документально не определяется перемещение товаров, поступления денежных средств, выдача чеков, расходы на доставку и операции по реализации товаров в странах.
- Предпринимателю не удалось обжаловать решение ФНС. Нет подтверждения, что налоговики каким-либо образом нарушили его права или допустили ошибку при вынесении решения.

#### ПОЗИЦИЯ НАЛОГОВОГО ОРГАНА

##### Сильные стороны:

- Собран полный набор доказательств на первом этапе деятельности ИП Рыбалковой — сведения о регистрации ККТ, лицензий, контрагентов, поставщиков, сотрудников, движения денег, продажи товаров, подтверждения работы предпринимателя исключительно в Санкт-Петербурге.
- Детально проанализировано движение товаров, поступления по эквайрингу, отсутствие операций и связей с Мурманской областью даже при наличии договора аренды и оказания услуг.
- Подтверждено отсутствие регистрации ККТ, аптек, торговых точек и поставщиков в Мурманской области в проверяемый период (2021 год).
- Использованы обращения третьих лиц (контрагенты, комитет по здравоохранению, Росздравнадзор), а также собственные дополнительные мероприятия налогового контроля для проверки формирования ссылок на деятельность в сферах.
- Предприниматель не смог обжаловать итоги налоговой проверки.
- Доказательства по всем направлениям были собраны, а позиции были юридически аргументированы и закреплены фактами и материалами проверок.

#### ВАЖНО

С 1 января 2025 года применяются новые правила применения налоговых ставок при «миграции» организаций из одного субъекта РФ в другой. В частности, если по новому месту нахождения организации ставка по УСН меньше, чем применяла организация по прежнему месту, то в течение 3 лет налог (авансовые платежи по налогу) будут исчисляться по ставке, установленной в старом регионе.

#### Почему проиграла компания

Основной причиной проигрыша явилось отсутствие доказательств факта ведения бизнеса в Мурманской области.

Судом признано, что ИП Рыбалкова О.В. зарегистрировала бизнес в рамках формального получения налоговых льгот, но вся фактическая предпринимательская деятельность: получение дохода, продажа товаров и оказание услуг — велась в Санкт-Петербурге.

Документы по аренде и оказанию услуг не были закреплены реальными хозяйственными операциями и платежами.

Жалобы ИП на нарушения, которые якобы допустила налогово, не были обоснованы: предприниматель не явился на проверки, не представил письменные возражения.

ИП Рыбалкова О.В. проиграла, поскольку не смогла доказать ведение бизнеса в Мурманской области. Юридически и фактически все признаки деятельности указывали на Санкт-Петербург. Защита льготного режима была формальной и не закреплённой предоставленными первичными документами и данными об операциях.

**Вывод:** Фиктивная миграция бизнеса — это не выгодная стратегия, а рискованная игра с высокими ставками. Налоговые органы обладают всем инструментарием для выявления таких схем. Единственный легальный путь — это реальный переезд бизнеса, перенос деятельности, активов и персонала, что должно быть подкреплено многочисленными и взаимосвязанными доказательствами.

Реклама

16+

# НОВОСТИ ГОРОДА

с Николаем Молоковым  
на [tochka.news](https://tochka.news)





# Цифровой рубль: что изменится с 2026 года

С 1 сентября 2026 года в России стартует массовое внедрение цифрового рубля — новой формы национальных денег, наряду с привычными наличными и безналичными. Соответствующий закон №248-ФЗ был подписан Президентом РФ 23 июля 2025 года и определяет принципы постепенного перехода бизнеса и населения к расчетам в цифровых рублях.

## Что такое цифровой рубль?

Это третья форма денег в России. Существует в виде кода на специальной платформе Центробанка. Курс цифрового рубля всегда равен 1:1 к наличному и безналичному рублю.

Цифровые рубли будут храниться в цифровом кошельке пользователя — его откроет Банк России.

Управлять кошельком можно будет через мобильное приложение вашего банка. По сути, это дополнительный счет, который не заменяет, но дополняет обычную банковскую карту.

Новый формат станет альтернативой наличным и безналичным платежам, при этом все формы денег будут равноправны и обмениваться по курсу один к одному.

## Кто обязан принимать цифровые рубли?

Закон устанавливает обязательства для торговых и сервисных организаций в зависимости от размера их выручки:

С 2026 года крупные продавцы и сервисные компании с годовой выручкой более 120 млн рублей должны обеспечить возможность приема оплаты цифровыми рублями, если на точке продажи есть интернет.

В 2027 году эта обязанность распространится на компании с выручкой свыше 30 млн рублей, а с 2028 года — на остальных продавцов с выручкой более 20 млн рублей.

Организации, чей оборот менее 5 млн рублей в год, а также магазины в местах без связи и интернета освобождаются от необходимости принимать цифровую валюту.

Для граждан переход на цифровой рубль полностью добровольен — привычные способы получения зарплаты, пенсий и пособий сохраняются без изменений.

## Как будут происходить расчеты?

Для переводов и оплаты цифровыми рублями будет использоваться уни-

версальный платежный код (УПК) — это специальный электронный код (например, QR), содержащий всю необходимую информацию для мгновенного перевода средств. Оператором этого сервиса назначена Национальная система платежных карт (НСПК), а услуги будут предоставляться бесплатно. Открыть цифровой кошелек можно будет через любое крупное мобильное приложение банка.

## Этапы внедрения.

**1. 2026 год:** системы и крупные банки с универсальной лицензией обязаны предоставить клиентам доступ к цифровым кошелькам и операциям в цифровых рублях. Крупнейшие торговые компании с оборотом свыше 120 млн рублей должны обеспечить оплату через цифровой рубль.

**2. 2027 год:** к системе подключают банки с универсальной лицензией и их торговых клиентов с выручкой более 30 млн рублей.

**3. 2028 год:** остальные банки и компании с выручкой более 20 млн рублей.

## Преимущества для граждан и бизнеса.

Операции с цифровыми рублями для физических лиц бесплатны, без комиссий, ограничения по суммам отсутствуют.

Передавать деньги близким можно без дополнительных затрат — например, пенсионеры смогут легко перевести цифровые рубли своему внуку, не платя комиссии.

Для магазинов комиссия за прием цифровых рублей минимальна — всего 0,3%.

Всегда сохранена возможность использовать привычные наличные и безналичные средства: цифровой рубль — это добровольный вариант.

Доступность для населения: цифровые рубли доступны всем гражданам РФ и юридическим лицам. Для открытия кошелька необходимо обратиться в банк-провайдер (через мобильное приложение банка или его отделение).

## Регулирование и защита.

• Государство усиливает контроль и повышает прозрачность операций, что поможет предотвратить мошенничество и повысить доверие к финансовым расчетам.

• Центробанк России определяет порядок, суммы и сроки совершения операций, а также требования к технической совместимости между банками и операторами.

• Закон ограждает малый бизнес и компании без технической инфраструктуры от избыточных требований, поддерживая доступность для широкого круга участников рынка.

## Мифы и безопасность.

Банк России предупреждает, что информация о принудительном переводе зарплат и пенсий в цифровые рубли — ложная. Перевод на «цифру» — лишь еще одна удобная опция, которую каждый гражданин выбирает самостоятельно. Уже открытый цифровой кошелек можно закрыть в любой момент.

## В заключение.

Цифровой рубль — современный инструмент, который поможет сделать денежные расчеты быстрее, дешевле и безопаснее для всех участников рынка. Массовый переход происходит поэтапно — с 2026 по 2028 годы, без принуждения и с равноправием по отношению к привычным формам денег. Новый формат способствует развитию цифровой экономики и защищает интересы всех — от крупных компаний до пенсионеров и малых предприятий.

## Вопросы на сайте Центрального Банка.

**1. Это будет обязательно? Что делать, если я не хочу пользоваться цифровыми рублями?**

Граждане, как и сейчас, смогут самостоятельно выбирать, какую форму рубля использовать — наличную, безналичную или цифровую. Выбор остается за человеком. При этом, если кто-то переведет вам цифровые рубли, вы в любой момент сможете мгновенно перевести их себе на счет в банке, а затем при желании снять наличные в банкомате или кассе банка.

**2. Будет ли начисляться кешбэк?**

Нет, кешбэк на операции с цифровыми рублями начисляться не будет.

## 3. Будут ли начисляться проценты?

Цифровой рубль создается как средство для проведения платежей и переводов, а не как средство сбережения или кредитования. В связи с этим проценты начисляться не будут.

## 4. Можно ли будет получить кредит в цифровых рублях?

Нет. Цифровой рубль создается как средство для проведения платежей и переводов, а не как средство сбережения или кредитования. Кредит по-прежнему можно будет получить в банке наличными или безналично.

## Что думают пользователи о цифровом рубле.

### ЧИТАТЕЛЬ 1.

Проект с далеко идущими перспективами: по моему мнению, это часть плана по полной ликвидации наличных денег, что подразумевает контроль над физическими и юридическими лицами. Любому смогут заблокировать средства, и это инструмент тотального контроля. Интересно, будет ли это одним из инструментов регулирования инфляции, ведь у государства появятся права на любые действия. Как это повлияет на экономику? Но, по классике, любая контролирующая деньги функция государства всегда ухудшает состояние экономики — здесь мы можем получить отсутствие свободных денег и их рынка. Будет условная элита наверху, которая сможет более жестко контролировать остальное население, и цифровой рубль — один из существенных методов этого контроля.

### ЧИТАТЕЛЬ 2.

Где подвох для «физика», если «услуги предоставляются без взимания платы»? Крупнейшие банки предоставят клиентам возможность открывать цифровые кошельки, оплачивать товары и услуги, делать переводы и другие операции. То есть, на сегодняшний день лимиты по переводам ограничены: переступаешь рамки — плати комиссию. Здесь выходит, что я смогу переводить денежные средства в любом размере. Кешбэк и проценты на остаток тоже идут мимо истории с цифровым рублем. Я мыслю в данном контексте примитивно, но это то, что коснется всех на бытовом уровне.

### ЧИТАТЕЛЬ 3.

В нынешние времена меня вся эта история с использованием цифрового веселит. Мы живем в Ростове, и в свете текущих событий у нас часто нет интернета и связи. Реально спасает только наличка.

## Перечень участников платформы цифрового рубля

«Альфа-банк»  
Банк «ДОМ.РФ»  
«Инго банк»  
ВТБ  
«Газпромбанк»  
Акционерный коммерческий банк «АК БАРС»  
«МТС-банк»  
ПСБ  
«Совкомбанк»  
Банк «Синара»  
«Транскапиталбанк»  
«Российский сельскохозяйственный банк»  
«Т-Банк»  
«Сбербанк России»  
«Банк Точка»  
«Всероссийский банк развития регионов»  
«Экспобанк»

А что вы думаете насчет внедрения цифрового рубля? Поделитесь комментарием в нашем телеграм-канале для бизнеса.





Основное направление работ ООО «Молодегтярский карьер» – строительство авто-мобильных дорог и автомагистралей. Его директор Андрей Николаевич Микрюков в интервью рассказал, чем сегодня живет предприятие, как решает локальные и общие для отрасли проблемы.

## «Гордимся тем, что до сих пор работаем»

– Андрей Николаевич, чем занимается компания «МДК» и какова его позиция в регионе?

– Если можно так выразиться, компания – еще советское наследие. Был такой круг организаций под началом «Агропромдорстроя». Сначала строили внутрихозяйственные дороги, сельские. Ведь еще в 80-е годы между деревнями была только одна накатанная колея. На весь район 2-3 дороги, по которым ходили автобусы, а все остальное так, направления. Потом, естественно, все приватизировалось, трансформировалось, перешло несколько раз из рук в руки.

– И что с тех пор сохранилось?

– Сохранилась база, сохранились асфальтовый завод и карьер. Из организаций выжила, пожалуй, только Артинская. Было много подразделений, а осталось только одно.

– Для Артей ваша компания – одна из градообразующих?

– Мы, так скажем, одни из крупных налогоплательщиков на территории района. Входим в первую пятерку. По занятости населения тоже в лидерах. В компании трудится порядка ста человек. Основной профиль – дороги. Мы находимся в довольно интересном районе, он у нас приграничный, рядом Башкирия. Дороги общего пользования – областного значения, они у нас тут «крест-накрест» проходят. Это дорога Красноуфимск – Арти – Касли и до-рога с юга, со стороны Башкирии, которая от Большой Тавры уходит на Михайловск.

В сравнении с соседними районами у нас порядка 600 километров дорог общего пользования областного значения, муниципальных – 300 км. Поэтому тут довольно большой объем работ по содержанию, что тоже помогло сохранить какой-то потенциал для предприятия. Содержание дорог – это более или менее постоянные деньги. Хотя сегодня тенденция та-кая сложилась, что больше мы работаем в соседних районах, чем у себя дома.

– Вы сказали, что в компании работает около ста человек...

– Да, в основном это местные жители и из ближайших деревень. Когда мы работали «на выезде», устраивалось много вахтовиков. Из Башкирии, из других районов, но сейчас тако-го мало.

– Есть ли кадровые проблемы?

– Как и в общем по отрасли. Начиная с операторов лопаты и заканчивая операторами ас-фальтного завода.

– Как получается решать этот вопрос?

– Никак. Уговариваем, заинтересовываем, материально в том числе. В компании работает какой-то процент пенсионеров. Приходится платить, скажем так, на пределе возможности, чтобы детей хоть как-то привлечь.

Некого обучать-то. На нашей территории находится бывшее ПТУ, теперь они носят гордый статус колледжа. У 80% его выпускников технические специальности. «Агропромышлен-ный колледж», само за себя название говорит! А выпускники работают в магазинах сетей «Пятерочка», «Магнит», «Монетка». Для меня дико, что молодые, здоровые парни ходят, раскладывают товар, а к нам работать идти не очень торопятся.

– А если организовать так называемый «целевой заказ»?

– У нас, понимаете, крепостного права нет. Рабства тоже. Как я эти целевые кадры надолю к месту привяжу? Вот я его научил работать, он говорит: мне в городе пообещали 120 тысяч, а вы тут 80 платите. В Красноуфимске хороший учебный комбинат как раз по нашей направленности. Мы пытаемся-пытаемся, отправляем людей, они учатся, а потом приходят, получают свои удостоверения и при первом удобном случае уходят.

– Есть ли какие-то меры поддержки от государства?

– Чем дальше от государства, тем спокойнее. У нас есть преференции для малых и средних предпринимателей. К чему они сводятся? Я как среднее предприятие, выиграв какой-то объем, должен найти где-то малые предприятия, которые в принципе в природе не существуют, и предложить

им выполнить работу или ее часть. Если сельхозпроизводителям какие-то субсидии дают на технику, на семена, то у нас-то такого нет.

– Но какие-то позитивные изменения происходят? Технологии меняются, оборудование модернизируется...

– Приведу простой пример. Мы всю жизнь делали асфальт из местных материалов с использованием Пермского битума. Могу сейчас показать участок дороги, который стоит больше 30 лет. С девяностых его ни разу не ремонтировали. Он, конечно, уже не в лучшем состоянии, но он еще работает!

Позже стали делать асфальт из четырех фракций каменного материала на специальном битуме с применением минерального порошка и поверхностно-активных добавок. И дороги стали стоять в среднем лет по 10. Сейчас делают асфальт из пяти фракций. В перспективе, говорят, 7–8 будет. Федеральные трассы видели? Их же каждые 2 года надо менять! Они в колеях все.

Проблема нашей отрасли в том, что по всей Руси по одним стандартам работают. И в Краснодаре, простите, и в Магадане. А это две большие разницы. А у нас на Урале, кстати, не Магадан, конечно, но еще хуже, потому что там хоть вечная мерзлота, а у нас за весну раз в пятьдесят замерзнет, оттаит, замерзнет, оттаит. А асфальт, он вообще воду не любит.

– Как вы видите развитие предприятия в дальнейшем?

– Быть в тренде, искать, где лучше, и оперативно реагировать на изменения ситуации.

– Чем вы гордитесь?

– Тем, что до сих пор работаем. В России 99% населения «знает, как нужно строить дороги». Но при этом они по досадной случайности не занимаются строительством, а только рассказывают, как и что надо делать вот этому одному проценту, который этим на самом деле занят. Сегодня мало людей, ко-торые могут что-то делать руками. У нас же страна советов. А мы другие.

## Бизнес на экране: фильмы и сериалы о финансах и предпринимательстве

### ФИЛЬМЫ



«Волк с Уолл-стрит» (2013)

Яркая история взлета и падения биржевого брокера Джордана Белфорта. Хаос, жадность, мошенничество и разгульный образ жизни в мире финансов.



«Социальная сеть» (2010)

Как Марк Цукерберг создал Facebook\* (принадлежит признанной экстремистской компании Meta) и предал друзей. Жестокий мир стартапов, патентов и юридических битв.



«Игра на понижение» (2015)

История группы трейдеров, предсказавших крах ипотечного рынка в 2008 году. Фильм о том, как обыграть Уолл-стрит.



«Код 355» (2022) и «Схватка» (1987)

Фильмы о корпоративных захватах и жестокости в мире больших денег. Первый – про кибервойны, второй – про акул бизнеса 80-х.



«Duckless» (2012)

Российский взгляд на богатую жизнь, ценности и пустоту.



«Довод» (2020)

Финансирование глобальных авантюры, временные арбитражные схемы и высокие ставки в мире теневых инвестиций от культового режиссера Кристофера Нолана.



«Крушение» (2023)

Фильм Ридли Скотта основан на реальной истории аферы с деривативами в Deutsche Bank. О жадности и риске – идеально.



«Флэш» (2023)

Финансовый крах, мошенничество с акциями и биржевые махинации (вдохновлено историей Элизабет Холмс).

### СЕРИАЛЫ



«Миллиарды» (2016–2023)

Противостояние прокурора и хедж-фонда. Интриги, манипуляции и психологические игры в мире больших денег.



«Офис» (2005–2013)

Хотя это комедия, здесь отлично показана корпоративная культура, абсурд менеджмента и бизнес-процессы.



«Кремниевая долина» (2014–2019)

О стартапах, инвесторах и провалах в IT-бизнесе. Смешно и поучительно.



«Успех» (2018–2023)

История семьи медиамагнатов, жаждущих власти. Корпоративные войны, предательства и жажда контроля.



«Наследники» (2018–2023)

Лучший сериал про семейный бизнес, корпоративные войны и власть денег.



«Игра на понижение» (2021–2023, Apple TV+)

Адаптация книги Майкла Льюиса о кризисе 2008 года, но с фокусом на новых технологиях.



«Корпорация „Счастье“» (2022, Netflix)

Сатира о стартап-культуре и токсичном бизнесе в духе «Кремниевой долины».



«Платонический» (2023, Apple TV+)

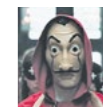
Не только про бизнес, но про стартапы, краудфандинг и риски венчурных инвестиций.

### ЧТО СЕЙЧАС В ТРЕНДЕ?



«Монарх: Наследие монстров» (2023)

Неожиданно, но Apple TV+ впустили корпоративные разговоры в фантастический сюжет.



«Воры денег» (2024, Netflix)

Трендовая и хайповая документалка о крупнейших финансовых аферах 2020-х.



«Чужие деньги» (2022)

Российский драматический мини-сериал о коррупции, финансовых махинациях и цене необдуманных решений. Главный герой – успешный топ-менеджер банка, случайно узнает о крупной афере с бюджетными деньгами. Его босс, влиятельный олигарх, использует банк для отмывания средств, а когда Ковин пытается докопаться до правды, его самого обвиняют в хищении миллиардов. В попытке спасти героя вынужден скрываться, а его жена и дочь оказываются в заложниках у системы. Динамичный детектив с элементами триллера и политического заговора.



«Форс-мажоры»

Действие разворачивается в нью-йоркской престижной юридической фирме. Майк – гениальный, но не имеющий юридического образования молодой человек, который благодаря фотографической памяти и эрудиции впечатляет звездного адвоката. Тот, рискуя репутацией, берет Майка на работу. Герои балансируют между моралью и профессиональным успехом.



«Золотое дно»

Российский сатирический сериал о беспределе в сфере застройки и коррупции в провинциальном городе. Действие происходит в вымышленном городе, где местный застройщик хочет возвести элитный жилой комплекс на месте трущоб. Но его планы рушатся, когда жильцы отказываются съезжать.

В последние годы «субсидиарка» перестала быть экзотикой для крупных банкротств. Теперь она применяется как массовый инструмент взыскания долга со стороны кредиторов и государства: на директоров и бенефициаров выходят по сделкам двух, трехлетней давности, а суммы требований могут исчисляться миллиардами.

## Субсидиарная ответственность: когда бизнесом рискуют как личным имуществом



### ЧТО ТАКОЕ СУБСИДИАРНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Это дополнительная обязанность руководителей и контролирующих лиц отвечать по долгам компании личным имуществом. Механизм придуман как ответ на классическую схему, когда компанию доводят до банкротства, а активов при этом нет, и взыскать кредиторам нечего. Но решения принимали конкретные люди, и к ним появляются вопросы.

За последние пять лет «субсидиарка» стала одним из главных способов пополнить конкурсную массу:

- кредиторы всё чаще инициируют банкротство не ради процедуры, а ради возможности пойти за деньгами к директору;
- суды перестали относиться к таким заявлениям формально, начинают глубоко копаться в историю бизнеса, вскрывают сделки и связи.

Статистика «Федресурса» показывает устойчивый рост: с 2020 по 2022 год количество заявлений выросло примерно на тысячу, а доля удовлетворенных требований приближается к 50%.

### КТО РИСКУЕТ: КРУГ «КОНТРОЛИРУЮЩИХ ЛИЦ»

Формально контролирующим должником лицом может быть широкий круг участников. Но в первую очередь под прицел попадают:

- директор (единоличный исполнительный орган, управляющая организация);
- участники либо акционеры с долями или пакетом акций от 50% и больше.

При этом закон позволяет суду признать контролирующим и теневого бенефициара — того, кто фактически давал указания директору, распоряжался финансами, определял ключевые сделки. Отговорка «я просто номинал, меня попросили подписать» спасает только в одном случае: если номинал честно «сдает» реального руководителя и подтверждает это документами или показаниями.

### КТО МОЖЕТ ТРЕБОВАТЬ СУБСИДИАРНУЮ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Правом обращения в суд обладают:

- арбитражный управляющий — ключевой игрок в банкротстве, инициирует основную массу заявлений;
- любые конкурсные кредиторы (при условии, что они не аффилированы с руководством);
- работники с задолженностью по зарплате и иным выплатам;
- уполномоченные органы (прежде всего, налоговые).

Отдельная проблема — «ручные» кредиторы: аффилированные лица вводятся в реестр, чтобы контролировать процедуру и формально «прогнать» заявление, не добиваясь реального взыскания. Суды все чаще проверяют, кто именно подал заявление и есть ли связь с руководством: при выявлении связей таким кредиторам отказывают или предлагают присоединиться другим кредиторам с собственными основаниями.

### ОСНОВНЫЕ ВИДЫ СУБСИДИАРНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ДИРЕКТОРА

В ходе банкротства руководитель может получить несколько вариантов ответственности.

#### За невозможность погасить требования кредиторов

Это самый распространенный вид субсидиарки. Закон презюмирует: если компания не может расплатиться, в этом виновато руководство, пока не доказано обратное. Состав, который должен быть доказан истцом:

- статус ответчика как руководителя или контролирующего лица;
  - конкретные неправомерные действия или бездействие (убыточные сделки, вывод активов, неуплата налогов, передача документов);
  - негативный результат — ухудшение финансового состояния и банкротство;
  - причинно следственная связь между действиями директора и невозможностью погашения долгов.
- Размер «субсидиарки» в таком случае — весь непогашенный реестр требований кредиторов (минус то, что удастся закрыть за счет продажи имущества и взыскания дебиторской задолженности).

#### За неподачу заявления о банкротстве

У директора есть обязанность отслеживать финансовое состояние и подать заявление о банкротстве в установленный срок, когда становится очевидно, что рассчитаться со всеми кредиторами уже невозможно. Если он этого не делает, то несет субсидиарную ответственность за те долги, которые возникли после момента, когда он должен был обратиться в суд. Ключевое здесь — дата «объективного банкротства»:

- суд часто формально исходит из трехмесячной просрочки и наличия нескольких кредиторов;
- защита должна показывать экономику бизнеса, планы и реальные попытки выхода (переговоры, реструктуризация, поиск финансирования), чтобы сдвинуть точку, с которой возникает обязанность подавать заявление.

#### За нарушение законодательства о банкротстве

Здесь речь уже не о «субсидиарке» в узком смысле, а о взыскании убытков. Примеры: необоснованная подача заявления о банкротстве, игнорирование оспаривания заведомо «липовых» требований кредиторов, нарушения при проведении процедур. Сумма определяется не размером реестра, а конкретными негативными последствиями: пенями, штрафами, потерянными активами, дополнительными расходами процедуры.

#### КАКИЕ ДЕЙСТВИЯ ДИРЕКТОРА ЧАЩЕ ВСЕГО ВЕДУТ К СУБСИДИАРКЕ

##### Вредоносные сделки

Из практики — наиболее типичные группы:

- отчуждение имущества, без которого невозможна основная деятельность (например, вся строительная техника при продолжающихся объектах);
- обмен ликвидных активов на менее ликвидные или сомнительные (уступка

прав требования за 20% стоимости стабильному должнику);

- экономически необоснованные сделки, где обязательства есть только у должника (лизинг с последующей безвозмездной передачей предмета третьему лицу);
- сделки с аффилированными лицами и фирмами однодневками с очевидно нерыночными условиями;
- отступное с дисбалансом — отдаём актив на 12 млн руб. в счёт долга на 4 млн руб.;
- реорганизация (выделение, присоединение) с выводом активов перед банкротством.

#### Неуплата налогов и «игры» с бюджетом

Неуплата налогов, приводящая к пеням и штрафам, тоже вменяется руководителю: исчислять и своевременно платить — его обязанность. Отдельный риск — схемы с направлением потоков мимо расчетного счета (оплата третьим лицам, взаимозачеты без прозрачной логики), которые одновременно становятся основанием и для доначислений, и для «субсидиарки».

#### Непередача документов арбитражному управляющему

Один из самых недооцененных, но «любимых» поводов управляющих. Схема обычно такова:

- управляющий запрашивает полный массив документов за 3–5 лет;
- директор игнорирует, отвечает выборочно или затягивает;
- управляющий через суд истребует документы, получает решение «обязать передать»;
- директор решение не исполняет, и этот судебный акт потом приносится в дело о субсидиарке как готовая презумпция виновного поведения.

Дальнейшие объяснения (документы «потерялись», «не велись», «сгорели», «утонули») суды, как правило, не принимают: вести и хранить — обязанность руководителя.

#### СРОКИ ДАВНОСТИ: КОГДА ПОЕЗД УЖЕ УШЕЛ

Общий срок исковой давности по субсидиарной ответственности — три года. Для конкурсного управляющего он обычно отсчитывается с момента признания должника банкротом или прекращения дела.

Пропуск срока — самостоятельное основание для отказа в требованиях, и это один из немногих жестких защитных инструментов, которые действительно работают.

Суд смотрит не только на форму, но и на экономический смысл: могла ли сделка реально улучшить положение должника или она служила лишь прикрытием вывода стоимости.

Во время процедуры наблюдения (первые 3–6 месяцев) управляющий обязан проанализировать финансовую деятельность и перспективы, а не откладывать вопрос на потом.

В исключительных случаях суды могут оперировать 10 летним сроком (например, когда противоправные действия вскрылись уже в рамках уголовного или административного дела), но это скорее исключение.

#### КАК КРЕДИТОРЫ «ОБОРАЧИВАЮТ» СУБСИДИАРНУЮ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ: ПРОДАЖА ДОЛГА ДИРЕКТОРА

Судебный акт о привлечении к субсидиарной ответственности сам по себе не приносит денег — дальше начинается история с реализацией этого права требования. Есть три базовых сценария:

1. Передача исполнительного листа приставам и классическое взыскание с физлица.
2. Продажа права требования на торгах как дебиторской задолженности должника.
3. Уступка требования кредитору в счет его долга.

#### На практике все чаще выбирают второй путь:

- долг директора на 5 млн руб. оценивается, например, в 30% номинала и продается за 1,5 млн рублей;
- новым кредитором становится третье лицо (часто — коллектор);
- вырученные деньги распределяются между кредиторами, а директор получает нового настойчивого взыскателя.

#### КЕЙСЫ: КАК СУБСИДИАРКА «ВЫСТРЕЛИВАЕТ» И КАК ОТ НЕЕ ЗАЩИЩАЮТСЯ

##### Кейс 1. «Перетаскивание бизнеса» и проигрыш директора

Небольшая строительная компания, сумма «субсидиарки» — 1,7 млн руб. Поводы для привлечения:

- необоснованный вывод денежных средств;
- непередача документации новому директору;
- создание нового общества с теми же видами деятельности и фактический перевод туда персонала и ключевых клиентов.

Банкротство старой компании инициировал уже новый руководитель, он же требует субсидиарной ответственности бывшего директора. Несмотря на попытки сослаться на пассивность нового менеджмента, суд увидел картину так: экс-директор вывел активы, команду и клиентскую базу, оставив долги в старой оболочке. Решением суда к ответственности был привлечен и сам бывший руководитель, и его новое юрлицо.

##### Кейс 2.

Большой завод, приговор по налогам — и выигранная «субсидиарка»

Крупное предприятие со штатом около 1500 человек. К моменту иска директор уже имел приговор по статье о преднамеренном банкротстве и уклонении от уплаты налогов: он направлял дебиторов платить напрямую за энергию, ГСМ и другие критичные расходы, минуя расчетный счет.

Сумма требований составила около 1,5 млрд рублей, из них более 300 миллионов — налоговые доначисления за периоды до прихода этого директора. В арбитражном процессе удалось доказать, что его действия были попыткой поддержать предприятие «на плаву» и заодно погашать часть налоговой задолженности, а ключевыми причинами банкротства стали:

- неисполнение крупным заказчиком обещаний по изменению цен и объемов;
- агрессивные доначисления налоговых органов за прежние периоды.

Суд освободил директора от субсидиарной ответственности, несмотря на наличие уголовного приговора, разделив правовую оценку по уголовному и гражданскому делам.

#### ЧТО МОЖЕТ СПАСТИ ДИРЕКТОРА (ИЛИ ХОТЯ БЫ СНИЗИТЬ РИСК)?

Из практики выделяются несколько рабочих линий защиты:

- Документированная добросовестность: регулярный аудит, финансовые планы, антикризисные меры, переписка с кредиторами о реструктуризации и рассрочке.

- Экономическая логика сделок: показать, что даже «жесткие» решения принимались исходя из разумной бизнес-стратегии, а не ради вывода активов.

- Аккуратный документооборот: договоры, акты, отчеты, подотчет, объяснительные по ключевым решениям.

- Активная работа с дебиторкой и проблемными активами, а не «слепое» накопление кредиторской задолженности.

- Фиксация объективных внешних факторов: санкции, закрытие рынков, потеря критических поставок, которые сделали банкротство неизбежным.

**Главное — не прятаться: в делах о субсидиарной ответственности суд уже не верит в «ничего не знал и ни на что не влиял». Лучше заранее выстроить линию защиты, чем потом объяснять многолетние решения под угрозой ареста имущества и запрета на профессию.**

#### ПЯТЬ СИГНАЛОВ, ПОСЛЕ КОТОРЫХ СУБСИДИАРКА ПОЧТИ НЕИЗБЕЖНА

##### 1 Перевод бизнеса на «двойника» ради ухода от налогов

**Ситуация:** после начала налоговой проверки у «старой» компании с долгами появляется «новая» — с тем же учредителем и директором, теми же адресом, телефонами, IP, в ней работают прежние сотрудники. Договоры и активы перезаключают с теми же контрагентами на новое юрлицо, старая компания остается с налоговыми недоимками и без имущества.

##### Что говорит суд:

- Фактически произошло искусственное перенесение бизнеса на взаимозависимую компанию.
- Экономического смысла, кроме ухода от уплаты налогов, не доказано.
- Выполнены условия п. 3 ст. 45 НК РФ: налоговая вправе взыскать долг со взаимозависимого лица, получившего активы и поток выручки.

**Итог:** налог уже доначислен исходной компании, но взыскать с нее нечего: активы и выручка «ушли» к «двойнику», созданному для обхода взыскания. Суд переносит налоговый долг на нового игрока в пределах полученных активов и параллельно формирует основу для субсидиарной ответственности контролирующих лиц.

##### 2 «Пересадка» бизнеса на новое юрлицо в преддверии банкротства

**Ситуация:** компания с проблемной кредиторкой (в том числе по налогам) продолжает работать, но:

- создается новое общество с тем же видом деятельности;
- туда переходит ключевой персонал, клиенты, иногда — оборудование и склады;
- старое юрлицо доводят до банкротства, нередко уже новым директором, который подаёт заявление о привлечении бывшего руководителя к субсидиарной ответственности.

##### Что говорит суд:

- Новое общество фактически продолжает деятельность старого, а не запускает новый бизнес.
- Передача активов и клиентов не имеет разумной экономической цели, кроме как оставить долги в «пустой оболочке».

- Вывод ресурсов и перевод операционной деятельности признаны причинами невозможности погашения долгов, что тянет «субсидиарку» для бывшего директора и — при необходимости — ответственности для нового общества.

**Итог:** налоговые доначисления становятся частью общей картины: именно вывод бизнеса на новое юрлицо сорвал возможность рассчитаться с бюджетом и другими кредиторами. Суд видит причинную связь и «довешивает» долг на контролирующих лиц, а не оставляет его в мёртвой оболочке.

##### 3 Сделки «в ущерб себе»: отступное, уступка, замена активов

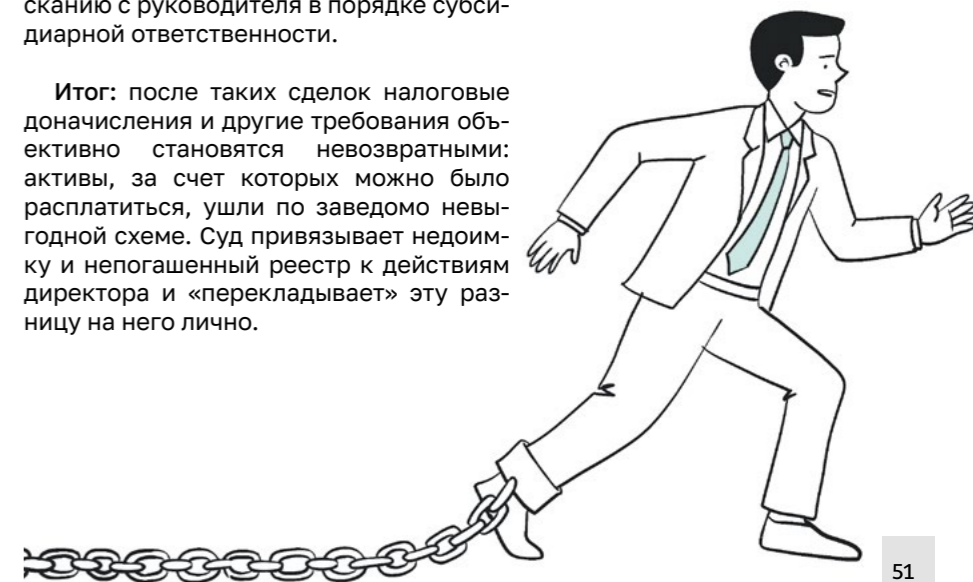
**Ситуация:** должник не может вернуть займ 4 миллиона рублей, и в качестве отступных отдаёт кредитору склад стоимостью около 12 миллионов. Формально обязательство прекращено, стороны ссылаются на свободу договора.

##### Что говорит суд:

- Директор принял решение, которое заведомо ухудшило положение должника и кредиторов: ликвидный актив в три раза дороже долга выведен из конкурсной массы.
- Экономической целесообразности именно такого способа погашения не доказано.
- Разница между рыночной стоимостью склада и размером долга — прямой ущерб кредиторам, подлежащий взысканию с руководителя в порядке субсидиарной ответственности.

**Итог:** после таких сделок налоговые доначисления и другие требования объективно становятся невозвратными: активы, за счет которых можно было расплатиться, ушли по заведомо невыгодной схеме. Суд привязывает недоимку и непогашенный реестр к действиям директора и «перекладывает» эту разницу на него лично.

Распространенная схема — директор через аффилированного кредитора и участие на торгах выкупает свой долг с дисконтом, юридически закрывая субсидиарку за существенно меньшую сумму.



### МИНИ-ЧЕК-ЛИСТ: «КРАСНЫЕ ЗОНЫ» ДИРЕКТОРА

Если в компании одновременно есть хотя бы два-три из перечисленных факторов, риск попасть под «субсидиарку» резко возрастает:

- перевод бизнеса (клиентов, сотрудников, активов) на новое взаимозависимое юрлицо при наличии крупных налоговых и иных долгов;
- сделки в преддверии банкротства: отступное, уступки, реорганизация с явным выводом стоимости;
- налоговые доначисления в сочетании с непрозрачными схемами расчетов (обход расчетного счета, оплаты на физлиц, «управляющие» компании без реального содержания);
- непередача документов управляющему, отсутствие бухгалтерского учета за 3–5 лет;
- попытки «спрятать» долг за формальными кредиторами, аффилированными с руководством.

**4** Налоговые доначисления и уголовное дело: не всегда «конец света» для директора

**Ситуация:** крупный завод с выручкой и штатом около 1500 человек. Директор, пытаясь спасти предприятие, организует схему: часть дебиторов платит напрямую поставщикам ресурсов (энергия, ГСМ) в обход расчетного счета. Налоговая видит занижение базы, доначисляет сотни миллионов и параллельно возбуждается уголовное дело о преднамеренном банкротстве и уклонении от уплаты налогов.

Кредиторы и управляющий заявляют субсидиарку примерно на 1,5 млрд рублей, включая налоговые доначисления за периоды до прихода этого директора.

Что говорит суд:

- Наличие приговора не означает автоматической субсидиарной ответственности на всю сумму реестра.
  - Анализируется, что именно и в какой момент сделал директор, как это повлияло на платёжеспособность, какие долги появились до него.
  - Часть его действий признана ошибочной, но основными причинами банкротства стали старые налоговые доначисления и провал крупного заказчика.
- Почему не всю сумму повесили на директора:** Налоговая доначислила правомерно, но суд разделил: одно дело — факт недоимки, и другое — вина конкретного директора в невозможности ее погасить. При отсутствии прямой причинной связи субсидиарка режется или снимается, несмотря на уголовный фон.

**5** «Консалтинг» и «центры компетенций» как ширма для вывода выручки

**Ситуация:** в группе создается «управляющая» или «консалтинговая» компания:

- на нее переводят договоры, маркетинг, логистику, «экспертизу»;
- через нее проходит маржа и значительная часть выручки;
- исходная операционная компания остается с расходами и налогами, не имея ресурса их платить.

Что говорят налоговая и суды:

- Если новый центр не добавляет реальной самостоятельной стоимости, а лишь перераспределяет прибыль, это расценивается как схема ухода от налогообложения.
  - Формальные формулировки услуг не спасают, оцениваются реальные функции, риски и контроль — кто фактически зарабатывает и кто платит налоги.
  - При доначислении налогов по такой схеме суды допускают перенос ответственности на взаимозависимую компанию и (или) субсидиарную ответственность контролирующих лиц, организовавших такую архитектуру.
- Почему доначислили:** налоговый орган исходит из принципа «суть важнее формы»: если прибыль системно вымывают через искусственные услуги и управляющие структуры, доза налогов считается по фактическому распределению бизнеса, а разрыв между «денежной» и «налоговой» компанией ликвидируется через доначисления и субсидиарку.



В редакцию журнала «Безопасный бизнес» обратился читатель с вопросом «как замотивировать сотрудников». Мы решили не давать абстрактных ответов, а обратиться к профессионалам: бухгалтерам, аудиторам, финансистам. И получили живую, честную картину того, что работает, а что — нет.

## Мотивация персонала: ОТ «ПЛЮШЕК» ДО КОМАНДНОГО ДУХА

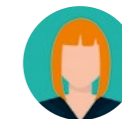
Что действительно заставляет сотрудников работать лучше?

### О ЧЕМ ГОВОРЯТ КОЛЛЕГИ?

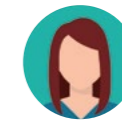
Мы задали всего два вопроса: что их мотивирует и влияет ли это на результат. Ответы оказались красноречивее любых HR-исследований.

**СВЕТЛАНА** (участник чата «Безопасный бизнес») назвала классический набор: ДМС, премии за результат, нематериальные «плюшки» — билеты на мероприятия, фитнес, оплата обучения, путевки в санатории. И коротко, но емко резюмировала: «Да, это влияет на результат».

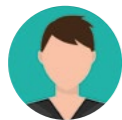
**ЕЛЕНА** уточнила механизм: «Все эти плюшки поднимают настроение и улучшают отношение к жизни, а значит, повышают работоспособность». То есть, мотивация работает через эмоциональное состояние, а не через прямую арифметику «деньги = результат».



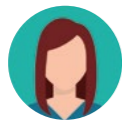
**ЕЩЕ ОДНА ЕЛЕНА** отметила неожиданный, но очень важный нюанс: «Настоящая мотивация в нашем коллективе — это оптимизм руководителя и подбадривание, что прорвется, что вместе мы команда. Иначе, когда все плохо, а руководитель приходит и рассказывает о больших проблемах, опускаются руки». Это уже не про ДМС и «плюшки». Это про лидерство, честность и эмоциональный интеллект.



**ЮЛИЯ** добавила: «Человек чувствует ценность, потребность. Если руководство еще пошутит или подбодрит, морально ты готов горы свернуть. Все-таки считаю: где руководство внимательно к сотруднику — просто не забывает поздравить, к примеру, — человек будет с радостью идти на работу». Здесь ключевое слово — «внимание». Оно стоит дешево, но ценится дорого.



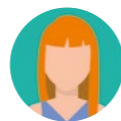
**ТАТЬЯНА**, проработавшая в одной компании 10 лет, выделила главный тезис: «Адекватное руководство — это когда сначала советуются с главным бухгалтером обо всех «гениальных» идеях, а потом делают». ДМС, премирование, оплата обучения, гибкий график, удаленка без привязки к часам, корпоративы и нерабочие встречи также вошли в ее мотивационный список.



**СВЕТЛАНА** дала такой ответ: «Я сама немного руководитель. Но расскажу, как меня мотивируют клиенты. Один из них, когда я жалуясь на температуру, всегда заказывает мне витаминную доставку из «Самоката». Конечно, после такого хочется «через не могу» решить его вопросы. Совместные корпоративы очень помогают сплотить сотрудников. У меня удаленка, и девочки не знают друг друга. Поэтому я периодически собираю нас, ведь это действительно способно сплотить коллектив».



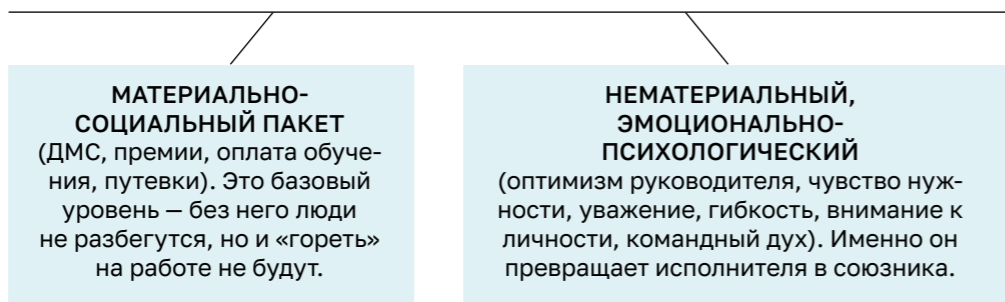
**НАТАЛЬЯ** написала: «Меня мотивирует работать лояльное отношение работодателя в случаях, когда нужно решить личные проблемы в рабочее время, и отсутствие каких-то претензий к опозданиям в пределах 15 минут. Я человек ответственный и останусь вечером, если не буду успевать. Но часто проще куда-то попасть в рабочее время, особенно к врачам. Однако, даже при суперлояльном отношении, зарплата все равно будет решающим фактором».



**ИРИНА** призналась: «Меня мотивирует премия. И возможность спокойно уйти в рабочее время по своим личным делам. В основном, чтобы попасть с детьми к врачу или на школьные выступления. Бывает такое редко, но если в организации лояльно к этому относятся, это ценно».

Опрошенные отметили, что вдохновляет руководство, которое видит и оценивает старания. Также собеседники отмечают возможность повышения квалификации во время работы в найме.

**ЕСТЬ ЧЕТКОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ ВИДОВ МОТИВАЦИИ**



Символично, что все без исключения ответили «да» на вопрос о влиянии мотивации на результат. Но механизм этого влияния разный: от прямого («выполнил KPI — получил премию») до опосредованного («хорошее настроение и отношение к жизни повышают работоспособность»).

Чтобы подкрепить практику теорией, мы обратились к Методическим рекомендациям по нематериальной мотивации должностных лиц бюджетных учреждений. Да-да, в государственных структурах тоже давно поняли: «пряником» можно управлять не хуже, чем «кнутом».

**ЧТО ГОВОРЯТ НАУКА И МЕТОДИКИ?**

Авторы рекомендаций для таможенных органов (а это структура с жесткой иерархией и ограниченным бюджетом на «плюшки») выделяют четыре ключевых мотивационных фактора:

1. Признание результатов профессиональной деятельности — публичная благодарность, доска почета, посты в соцсетях о достижениях сотрудника.
2. Предоставление возможностей для самореализации и саморазвития — обучение, семинары, конкурсы, «доска решения проблем» (куда сотрудники могут вносить предложения).

3. Вовлеченность в общественно значимую деятельность — благотворительность, патриотические акции, торжественные церемонии. Формирует чувство сопричастности чему-то большему, чем своя должностная инструкция.

4. Создание благоприятных условий профессиональной деятельности — отбор «своих» по ценностям, командообразование, урегулирование конфликтов, кабинеты психологической разгрузки.

Обратите внимание: в этом списке почти нет денег. Только внимание, развитие, уважение и благоприятная среда.

**КАК СОВМЕСТИТЬ ДВА ПОДХОДА?**

Сравним ответы коллег с рекомендациями Методики. Получается почти полное совпадение, только с разной терминологией:

ЧТО ГОВОРЯТ КОЛЛЕГИ	ЧТО РЕКОМЕНДУЕТ МЕТОДИКА
Оплата обучения, семинары	Самореализация и саморазвитие
Внимание руководителя, поздравления, шутки, оптимизм	Признание результатов, благоприятная среда
Чувство нужности, ценности	Вовлеченность, значимость
Корпоративы, нерабочие встречи	Командообразование, торжественные церемонии

А вот чего в Методике нет — так это прямых упоминаний ДМС и премий. Потому что документ описывает именно нематериальную составляющую. Но коллеги в один голос говорят: материальный базис (ДМС, премии) — это фундамент. Без него нематериальная мотивация работает плохо. Человек, который не уверен в завтрашнем дне и не получает рыночную зарплату, вряд ли вдохновится «доской почета».

**ВЫВОДЫ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ:**

■ Материальная мотивация — это гигиенический фактор. Ее отсутствие демотивирует мгновенно. Ее наличие — лишь база, а не драйвер. Зарплата должна быть достойной, ДМС — стандартом, премии — прозрачными и за реальные результаты.

■ Нематериальная мотивация работает только тогда, когда материальная в порядке. Если сотрудник экономит на обеде — никакой «оптимизм руководителя» не поможет.

■ Самые сильные нематериальные инструменты — бесплатные. Поздравить с днем рождения, публично поблагодарить, спросить мнение перед важным решением, сказать «мы вместе это переживем», дать гибкий график. Это не требует бюджета, но требует человеческого отношения.

■ Главбух — не просто исполнитель, а стратегический партнер. Татьяна права: советоваться с главным бухгалтером до того, как принять «гениальное» решение — это не слабость, а признание ценности. И это мотивирует сильнее любой премии.

■ Обратная связь и внимание к личности — ключ. Юлия сказала: «человек чувствует ценность, нужность». Это базовая психологическая потребность. Если вы как руководитель создаете среду, где сотрудник понимает: его видят, слышат, уважают — он будет готов горы свернуть.

■ Команда и общая цель спасают в кризис. Когда бизнесу плохо, руководитель может либо посеять панику, либо сказать: «Прорвемся, мы команда». И это работает как самый сильный мотиватор, потому что дает чувство защищенности и общей миссии.

Вместо заключения:

**ПРАКТИЧЕСКИЙ ЧЕК-ЛИСТ**

- Пересмотрите базовую зарплату и премиальную систему. Она должна быть справедливой и понятной.
- Введите ДМС или компенсируйте фитнес/обучение — это дешевле, чем текучка.
- Научитесь хвалить публично и критиковать наедине.
- Не забывайте про дни рождения и профессиональные праздники (бухгалтер, забытый в свой праздник, — это демотивированный бухгалтер).
- Регулярно спрашивайте мнение команды перед важными решениями. Даже если вы уже все решили — сам факт вопроса показывает уважение.
- В трудные времена не скрывайте проблемы, но давайте надежду и показывайте, что вы — одна команда.
- Организуйте неформальные встречи (корпоратив, выезд на природу, совместный обед) — это строит связи, которые офлайн-работа не дает.
- Поощряйте гибкий график и удаленку там, где это возможно. Бухгалтер, который может забрать ребенка из школы без конфликта с начальником, — лояльный бухгалтер.

И помните: лучшая мотивация — это когда сотрудник знает, что его ценят не как ресурс, а как человека. Именно эта простая мысль объединяет и ответы коллег, и серьезную государственную методику. А значит — она работает.



В этой статье — живые кейсы, по которым налоговая уже доначислила НДФЛ, страховые взносы и налоги, а также чек лист, с которого стоит начать ревизию подотчета в вашей компании.

## Подотчет без бумаг: когда деньги превращаются в доход

«Подотчет» часто воспринимают как волшебную кнопку: нужно быстро — выдали наличку или перевели на карту, «потом отчитаемся». Пока суммы небольшие, все кажется безопасным. Но как только речь идет о сотнях тысяч и миллионах, ФНС начинает видеть не хозяйственную необходимость, а личный доход сотрудников и директоров.

### Когда незакрытый подотчет — еще не доход.

Классическая позиция инспекции: «нет авансового отчета — есть доход, нужно доначислять НДФЛ и взносы». Однако суды чаще говорят: не все так однозначно.

#### КЕЙС 1. Деньги вернули в кассу, а налоговая уже доначислила

Компания выдала сотрудникам наличные на закупку продукции, но те ничего не потратили и вернули всю сумму в кассу. Авансовые отчеты не оформили, инспекция решила: раз нет отчета, значит, была зарплата — и доначислила НДФЛ и взносы.

##### Суд установил:

- подотчет выдан на производственные нужды;

- расходования не было;
- деньги фактически вернулись в компанию.

**Вывод:** сами по себе незаполненные авансовые отчеты при возврате денег не создают дохода работника.

#### КЕЙС 2. Туалетная бумага, бензин и ноутбуки: все это — не зарплата

Руководитель снял со счетов компании более 8 миллионов рублей, в расчетах по взносам и НДФЛ отражено лишь около 900 тысяч. Инспекция решила, что остальное — личный доход директора, и попыталась обложить налогами даже туалетную бумагу, полотенца, бензин и технику.

##### Компания показала:

- на закупки есть первичная документация;

- товары оприходованы, подтверждены инвентаризацией.

##### Суд напомнил:

- подотчет превращается в доход, только если нет документов и нет оприходования;
- экономическая целесообразность конкретной пачки бумаги для НДФЛ и взносов не важна, если компания признала эти расходы своими.

#### Когда подотчет становится фикцией

Зона максимального риска — регулярные выдачи с нарушением порядка, отсутствие целей, просроченные отчеты и использование сотрудников как «кошельков» между юрлицами.

#### КЕЙС 3. Авансовый отчет есть, а операций нет

Директор получил деньги под отчет для оплаты сделок. На бумаге — авансовые отчеты и приходные ордера. На практике:

- хозяйственные операции по документам фактически не осуществлялись;
  - товары не приходовали;
  - деньги в кассу не вернули.
- Суд указал:**
- бремя доказывания реальности операций лежит на налогоплательщике;
  - формальный отчет без реального движения товаров и денег не спасает.

**Результат:** подотчетные суммы признаны доходом директора, доначислен НДФЛ.

#### КЕЙС 4. «Новатех»: подотчет вместо расчетов между юрлицами

ООО «Новатех» регулярно выдавало сотрудникам деньги для расчетов с контрагентом.

##### Что увидела ФНС:

- подотчет выдается систематически, часто в даты зарплаты;
- авансовые отчеты сдаются с большой просрочкой;
- расчеты между организациями фактически ведутся наличными через работников, с превышением лимита 100 000 рублей по одному договору;
- надлежащих авансовых отчетов и первички по оприходованию ТМЦ компания не представила.

**Суды поддержали** доначисление НДФЛ и страховых взносов: подотчетные суммы стали личным доходом сотрудников.

#### КЕЙС 5. «Доминго»: ремонт бытовки дороже покупки новой

В ООО «Доминго» руководитель потратил подотчетные деньги на приобретение строительных материалов для ремонта бытовки, причем стоимость ремонта в 3,5 раза превысила цену новой бытовки.

**Суд установил:** материалы не могли быть разумно использованы в деятельности общества, экономической целесообразности расходов не было. Налицо отсутствие производственной необходимости в сочетании с подотчетом на сомнительный ремонт. Подотчет был засчитан как личный доход руководителя с доначислением НДФЛ.

#### КЕЙС 6. Банковские карты директора и учредителя как «черная дыра»

Организация снимала деньги с расчетного счета по корпоративным картам директора и учредителя, а также переводила на карту учредителя под видом «на хозяйды». Авансовых отчетов и подтверждающих документов по расходованию средств не было.

##### Суды признали:

- такие суммы — доход физлиц;
- подлежат обложению НДФЛ и страховыми взносами;
- отговорка «мы все потратили на бизнес» без документального подтверждения не работает.

#### Подотчет как замена зарплаты и дивидендов

Иногда подотчетные выдачи и «матпомощь» используются как способ платить людям «в конверте».

#### КЕЙС 7. Матпомощь или скрытая зарплата?

В деле ООО «Центр Содби» налоговая увидела в разовых выплатах работникам под видом материальной помощи скрытую заработную плату и доначислила НДФЛ и взносы.

##### Аргументы компании:

- были заявления работников и приказы;
- выплаты носили разовый характер;
- суммы не зависели от квалификации и результатов труда;
- помощь была привязана к конкретным жизненным обстоятельствам (лечение, лекарства, кредит).

**Суд признал:** такая матпомощь до 4 000 руб. в год на человека не облагается НДФЛ и взносами.

**Вывод:** важно не только, как вы назвали выплату, но и как она документирована.



на и как показала себя в динамике (важны системность и привязка к KPI).

**Когда подотчет — это уже личный кошелек директора**

Отдельный уровень риска — когда подотчет и карты директора используются для системного вывода денег.

**КЕЙС 8.**  
Подотчет, личные карты и «умышленная» недоимка

У индивидуального предпринимателя Моргунова выявили целый букет нарушений:

- НДС: вычет по легковому Hyundai, который фактически использовали для личных поездок. Также зафиксирована продажа грузовика-самосвала Volvo по цене в 16 раз ниже рыночной;

- НДФЛ как у ИП: неучтенная выработка на личных картах, заниженная база, завышенные расходы (доставка, амортизация, включая все тот же Hyundai);

- НДФЛ как у налогового агента: переводы с личной карты предпринимателя на карты сотрудников и других физлиц без документов и удержания налога;

- страховые взносы доначислены по тем же выплатам.

**Налоговая доказала умысел:**

- путевые листы по Hyundai — формальные и противоречивые;

- свидетели подтверждали личное использование авто;

- цена самосвала установлена многократно ниже рыночной без разумных на то причин;

- переводы физлицам не закрыты авансовыми отчетами, ТМЦ не оприходованы;

- официальные доходы сотрудников и реальные перечис-

ления расходились, показания людей — противоречивые.

Суд согласился с доначислениями и применением 40% го штрафа как за умышленную неуплату.

**КЕЙС 9.**  
Подотчет, туры и «субсидиарка» директора

В банкротном деле ООО «Торговый дом Старый Арбат» конкурсный управляющий предъявил бывшему директору Раздобурдину требования на 70 миллионов рублей. В их числе:

- 40,6 млн руб. — перечисления с расчетных счетов должника на личный счет директора под видом подотчета и займов;

- 547 тыс. руб. — оплата чужих долгов аффилированных компаний;

- 1,135 млн руб. — оплата туристического продукта для самого директора, его семьи и руководителей связанных обществ.

**Что установили налоговая и суды:**

- авансовые отчеты оторваны от чеков, даты не сходятся, приказы о подотчетах и сроки отсутствуют;

- «поставщики» имеют признаки технических компаний, чеки и выписки не бьются, одни и те же расходы отражены многократно;

- у должника нет ни транспорта (но есть чеки на ГСМ), ни персонала для ремонта, хотя предъявляются квитанции на «ремонт» помещений в разных городах;

- тур оплачивается за физических лиц, не связанных трудовыми отношениями с должником, а затем деньги якобы «возвращаются» в кассу самим директором, подписавшим и ПКО, и квитанции.

**Апелляция оставила в силе взыскание с директора 23,3 млн рублей убытков (на сумму реестра требований ФНС).**

**Вывод:** подотчет как канал вывода денег к директору и аффилированным лицам оборачивается не только налогами, но и личной ответственностью в банкротстве.

## ЧЕК ЛИСТ: ПОДОТЧЕТ ПОД КОНТРОЛЕМ

Можно ли за один вечер увидеть, где у вас подотчетная «мина замедленного действия»? Да, если пройти по ключевым точкам.

### БЛОК 1. ФОРМАЛЬНЫЕ ПРАВИЛА

- Есть ли положение/приказ о подотчете: кто, на что, в каких суммах и сроках может получать деньги.

- По каждой выдаче есть распоряжение/заявление с указанием цели, срока и суммы.

- Срок сдачи авансовых отчетов установлен (обычно 3 рабочих дня после окончания срока/командировки) и реально соблюдается.

### БЛОК 2. АВАНСОВЫЕ ОТЧЕТЫ И ПЕРВИЧКА

Проверьте выборочно 10–20 авансовых отчетов.

**К каждому приложены:**

- кассовые/товарные чеки с реквизитами;
- накладные, акты, билеты, брони.

**Совпадают ли даты выдачи подотчета, покупки и сдачи отчета.**

**Нет ли:**

- чеков без покупателя;
- чеков из городов, где сотрудник не был;
- одного и того же чека в отчетах разных людей;
- явно домашних покупок и личных услуг.

### БЛОК 3. ОПРИХОДОВАНИЕ И УЧЕТ

- Все ТМЦ, купленные на подотчетные средства, отражены в приходных ордерах и учете.

- По крупным покупкам есть инвентаризационные описи, складские карточки.

- Нет «вечных» подотчетных долгов за прошлые периоды.

### БЛОК 4. БАНКОВСКИЕ КАРТЫ И НАЛИЧНЫЕ

**Переводы «на хознужды» на личные карты:**

- не совпадают с датами зарплат;
- не используются для систематических расчетов между юрлицами;
- не уходят на погашение личных кредитов и бытовых расходов.

**По корпоративным картам:**

- есть расшифровка трат;
- личные расходы компенсируются сотрудником;
- нет неоплаченных/неподтвержденных операций.

### БЛОК 5. ТИПИЧНЫЕ РИСК ОПЕРАЦИИ

Отдельно отметьте у себя:

- систематические подотчеты одним и тем же лицам (особенно директору или учредителю);
- расчеты между юрлицами через наличные сотрудников (с превышением 100 000 рублей по договору);
- ремонты и закупки, где стоимость работ или материаловкратно превышает стоимость объекта;
- туры, развлечения и дороги «приятности» под видом хознужд;
- любые крупные суммы «под отчет» без четкой цели и срока.

Подотчет сам по себе не враг. Он опасен без документов, логики и учета. Как только подотчетные средства превращаются в личный кошелек, ФНС и суды без колебаний вменяют его как облагаемый доход сотрудника или директора — вместе с штрафами, пенями. А иногда и субсидиарной ответственностью с многомиллионными убытками.

## КАК СДЕЛАТЬ ПОДОТЧЕТ БЕЗОПАСНЫМ (И НЕ УБИТЬ ОПЕРАЦИОНКУ)

1. Жестко прописать правила. Кто может брать подотчет, на что, на какой срок и в каком объеме.

2. Привязать выдачу к конкретным целям. Не «на хозяйственные», а «на закупку материалов по договору №...».

3. Не терпеть просроченные отчеты. Блокировка новых выдач при просрочке, автоматические напоминания.

4. Развести личное и бизнес. Запретить погашение личных кредитов, поездок и покупок через подотчет и корпоративные карты.

5. Периодически делать «ревизию подотчета». Выборочно сверять отчеты, первичку, оприходование и движение по картам.

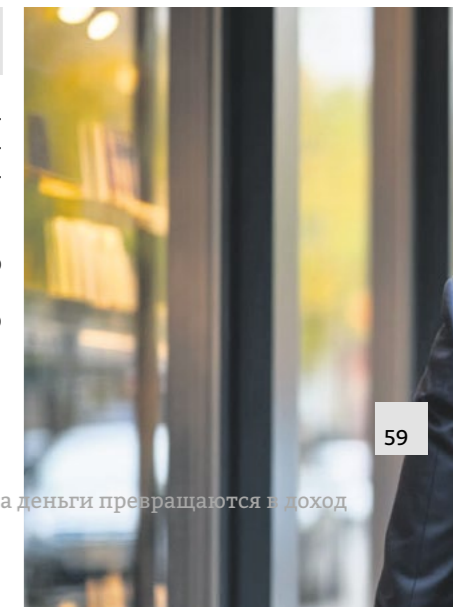




фото: pnf.restec.ru

# Петербургский налоговый форум — 2026: предложения

19 марта 2026 года в Санкт-Петербурге прошел Пятый Петербургский налоговый форум. В числе тем, которые обсуждались экспертами, были предложения Союза финансистов по повышению доходной базы регионов России.

## 1. ПЛАТФОРМЕННАЯ ЭКОНОМИКА: НАЛОГ НА ПРИБЫЛЬ МАРКЕТПЛЕЙСОВ

**Проблема:**

Налог уплачивается по месту регистрации головной компании, а доходы генерируются в регионах.

**Предложение:**

Уплату налога на прибыль производить пропорционально доходу, полученному от деятельности на территории субъекта.

Критерий для маркетплейсов: пропорционально объему отгрузки от пунктов выдачи заказов (ПВЗ) на территории региона.

**Цель:**

Справедливое распределение налогов между регионами.

## 2. ПЛАТФОРМЕННАЯ ЭКОНОМИКА: НАЛОГ НА ИМУЩЕСТВО ПВЗ

**Проблема:**

ПВЗ часто расположены в нежилых помещениях, но не всегда облагаются налогом от кадастровой стоимости.

**Предложение:**

Включить ПВЗ в перечень объектов недвижимости, налог на которые исчисляется от кадастровой стоимости.

**Цель:**

Выравнивание налоговой нагрузки между традиционной розницей и маркетплейсами.

## 3. ПЛАТФОРМЕННАЯ ЭКОНОМИКА: ТРАНСПОРТНЫЙ НАЛОГ КАРШЕРИНГА

**Проблема:**

Автомобили зарегистрированы в одном регионе, но используются по всей стране.

**Предложение:**

Уплату транспортного налога производить в регионах пропорционально использованию транспортных средств на их территории.

**Цель:**

Справедливое распределение транспортного налога между регионами.

## 4. ГОСПОДДЕРЖКА: КРИТЕРИИ ДОБРОСОВЕСТНОСТИ ПРИ ПОЛУЧЕНИИ ЛЬГОТ

**Проблема:**

Федеральные льготы по региональным налогам предоставляются без единых критериев.

**Предложение:**

Закрепить в Налоговом кодексе обязательные условия для получения льгот (по аналогии с льготой по НДС для общепита).

**Пример** из Санкт-Петербурга (уже применяется):

- отсутствие налоговой и неналоговой задолженности;
- уровень зарплаты не ниже МРОТ в регионе

**Цель:**

Поддержка только добросовестного бизнеса.

## 5. МСП: УПЛАТА УСН ПО МЕСТУ ФАКТИЧЕСКОГО ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

**Проблема:**

Бизнес регистрируется в одном регионе (часто с низкими ставками), а работает в другом.

**Предложение:**

По упрощенной системе налогообложения (УСН) уплату налога производить по месту фактического осуществления предпринимательской деятельности, а не по месту регистрации.

**Цель:**

Справедливое распределение налогов между регионами.

## 6. МСП: АУСН — ОГРАНИЧЕНИЕ ДОХОДОВ

**Проблема:**

Массовый переход на АУСН может снизить налоговые поступления регионов.

**Предложение 1:**

Снизить предельный размер доходов для АУСН (по аналогии с УСН при уплате НДС).

**Предложение 2 (альтернатива):**

Перераспределить поступления от АУСН в пользу субъекта. Это позволит не допустить потерь региональных бюджетов.

**Цель:**

Сохранение сбалансированности региональных бюджетов.

## 7. МСП: УНИФИКАЦИЯ ПОДХОДА К СТРАХОВЫМ ВЗНОСАМ ПРИ ПАТЕНТНОЙ СИСТЕМЕ

**Проблема:**

ИП без работников могут уменьшать налог на страховые взносы без ограничений, а ИП с работниками — с ограничениями.

**Предложение:**

Распространить ограничения по уменьшению налоговой базы на уплаченные страховые взносы на всех предпринимателей, независимо от наличия наёмных работников.

**Цель:**

Выравнивание условий для разных категорий предпринимателей.

## 8. НДС: ОГРАНИЧЕНИЕ ПЕРЕНОСА УБЫТКОВ ПО ЦЕННЫМ БУМАГАМ

**Проблема:**

Отсутствие ограничений позволяет искусственно занижать налоговую базу.

**Предложение:**

Внести изменения в Налоговый кодекс РФ в части ограничения размера убытка, переносимого на будущие периоды по операциям с ценными бумагами, по аналогии с налогом на прибыль организаций.

**Цель:**

Предотвращение злоупотреблений при операциях с ценными бумагами.

## 9. НДС: ЕДИНЫЙ ПОДХОД К ЗАЧИСЛЕНИЮ В РЕГИОНАЛЬНЫЙ БЮДЖЕТ

**Проблема:**

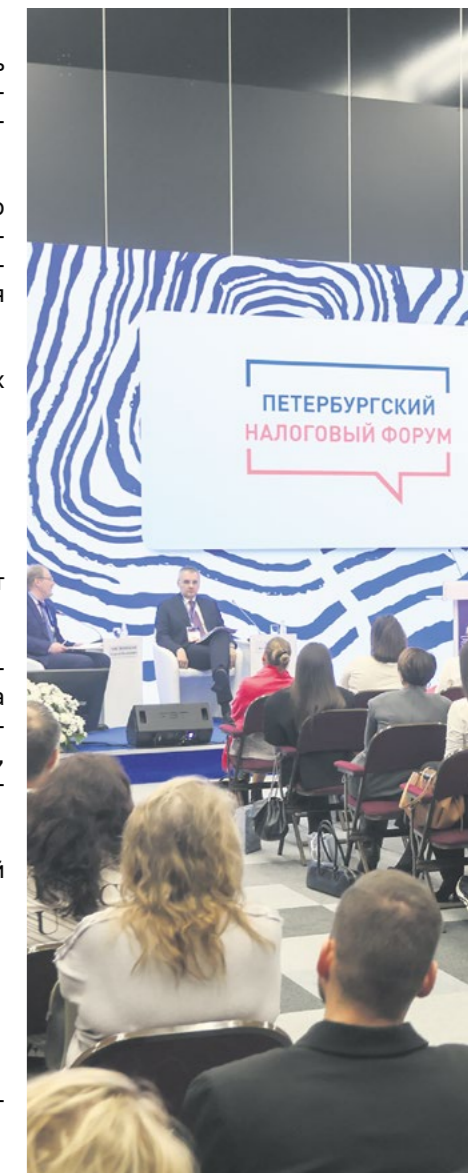
Налог с процентов по вкладам зачисляется в федеральный бюджет.

**Предложение:**

Установить единый подход к зачислению НДС в региональный бюджет по всем видам доходов. Конкретнее, 13% с доходов по вкладам в банках также перечислять в региональный бюджет.

**Цель:**

Увеличение доходной базы регионов.



#### 10. ТУРИСТИЧЕСКИЙ НАЛОГ: ВКЛЮЧЕНИЕ СОПУТСТВУЮЩИХ УСЛУГ В НАЛОГОВУЮ БАЗУ

**Проблема:**  
Занижение налоговой базы путем выделения «сопутствующих услуг».

**Предложение:**  
Внести изменения в НК РФ, предусматривая включение в налоговую базу стоимости иных сопутствующих услуг.

**Цель:**  
Пресечение фиктивного занижения туристического налога.

#### 11. ТУРИСТИЧЕСКИЙ НАЛОГ: СНЯТИЕ ОГРАНИЧЕНИЯ ПО КОЛИЧЕСТВУ ЖИЛЫХ ДОМОВ В РЕЕСТРЕ

**Проблема:**  
127-ФЗ ограничивает количество индивидуальных жилых домов, которые можно включить в реестр классифицированных средств размещения — один объект.

**Предложение:**  
Снять ограничение количества индивидуальных жилых домов, подлежащих включению в реестр.

**Цель:**  
Легализация гостевых домов и увеличение налоговой базы.

#### 12. ТРАНСПОРТНЫЙ НАЛОГ: ПЕРЕСМОТР СТАВОК

**Проблема:**  
Ставки транспортного налога не изменялись последние 16 лет и не соответствуют экономической реальности.

**Предложение:**  
Пересмотреть размеры налоговых ставок по транспортному налогу.

**Цель:**  
Актуализация налоговой нагрузки.

#### 13. НАЛОГ НА ИМУЩЕСТВО ОРГАНИЗАЦИЙ: ПОЭТАПНЫЙ ПЕРЕХОД К КАДАСТРОВОЙ СТОИМОСТИ

**Аргументация:**

- малый бизнес в большей части уже платит налог от кадастровой стоимости;
- физические лица также платят от кадастровой стоимости.

**Предложение:**  
Начать поэтапный переход к налогообложению от кадастровой стоимости для организаций, предоставив субъектам право самостоятельно определять параметры с учетом ситуации на рынке.

**Цель:**  
Унификация подхода и увеличение поступлений.

#### 14. НАЛОГ НА ИМУЩЕСТВО: ШТРАФ ЗА ЭКСПЛУАТАЦИЮ ОБЪЕКТОВ БЕЗ РЕГИСТРАЦИИ ПРАВА

**Контекст:**  
С марта 2025 года установлена обязанность регистрировать объекты капитального строительства. Однако, есть объекты, построенные до этого времени, которые эксплуатируются, но право собственности не зарегистрировано.

**Предложение:**  
Установить штраф за эксплуатацию объектов капитального строительства без регистрации права собственности.

**Цель:**  
Стимулирование регистрации и увеличение налоговой базы.

#### 15. «СЕРАЯ» АРЕНДА: СТИМУЛИРОВАНИЕ ЛЕГАЛИЗАЦИИ

**Проблема:**  
Владельцы трех и более квартир сдают их в аренду, но налоги не платят. Рынок «серых» квартир кратно превосходит легальный.

**Предложение 1:**  
Повышающий коэффициент к налогу на имущество при превышении порога совокупной кадастровой стоимости, если у собственника три и более квартиры.

**Предложение 2:**  
Ввести налоговый вычет по НДФЛ при легализации аренды.

**Цель:**  
Стимулирование выхода арендного бизнеса из тени.

#### 16. ЗЕМЕЛЬНЫЙ НАЛОГ: СЕЛЬХОЗЗЕМЛИ В ГОРОДАХ ФЕДЕРАЛЬНОГО ЗНАЧЕНИЯ

**Проблема:**  
Земли сельскохозяйственного назначения в городах используются непрофильно, а ставки при этом — пониженные.

**Предложение** для городов федерального значения (Москва, СПб, Севастополь):

- установить максимальную ставку земельного налога для сельхозземель на уровне 1,5% (как для прочих земель);
- предоставить право вводить льготные ставки для реальных производителей сельскохозяйственных товаров.

**Цель:**  
Пресечение нецелевого использования земельных льгот.

#### 17. ГОСПОШЛИНЫ ЗА ЛИЦЕНЗИИ: АЛКОГОЛЬ И ТАБАК

**Алкоголь:**

- Текущая ставка для городов: 65 000 руб.
- Предложение для городов федерального значения: повысить до 100 000 руб.

**Табак:**

- Проблема: лицензирование розничной продажи табачной продукции пока не введено

**Предложение 1:** ускорить принятие закона о лицензировании

**Предложение 2:** для городов федерального значения установить госпошлину 100 000 руб.

**Цель:**  
Легализация рынков и дополнительные доходы регионов.

#### 18. ШТРАФЫ ЗА НАРУШЕНИЕ НАЛОГОВОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА: УСИЛЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

**Предложение:**  
Рассмотреть вопрос об увеличении штрафов за нарушения налогового законодательства. Особый акцент был сделан на ужесточении санкций за осуществление предпринимательской деятельности без регистрации юридического лица, индивидуального предпринимателя или обособленного подразделения. Бизнес поддерживает такой подход.

**Цель:**  
Усиление ответственности за нелегальную деятельность.

#### 19. ПОВЫШЕННАЯ НАЛОГОВАЯ СТАВКА ДЛЯ ЛИЧНЫХ ОБЪЕКТОВ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ В БИЗНЕСЕ

**Проблема:**  
Объект построен для личных нужд, но фактически используется в предпринимательской деятельности.

**Предложение:**  
Расширить право налогового органа применять при наличии подтверждающих документов повышенную налоговую ставку.

**Цель:**  
Пресечение злоупотреблений при использовании льготного налогообложения.

#### 20. СРОКИ УПЛАТЫ НАЛОГОВ: ПРОБЛЕМА ДЕКАБРЯ

Проблема выявлена в 2025 году: Установленный срок уплаты налогов на конец декабря приводит к резкому разбалансированию доходов региональных бюджетов.

**Последствия:**

- информация о перечисленных суммах поступает 3 января;
- финансирование уже не может быть осуществлено;
- регионы не понимают, разбалансирован бюджет или нет.

**Предложение:**  
Вернуться к вопросу о переносе срока уплаты.

**Цель:**  
Обеспечение стабильности региональных бюджетов.



# ТСЖ или УК.

## Как отличить заботу от халатности

ТСЖ и управляющая компания — это две разные формы организации, которые управляют вашим домом, но по сути решают две задачи: чтобы дом был безопасным, ухоженным и чтобы деньги жителей расходовались по назначению.



### ТСЖ (товарищество собственников жилья)

создают сами собственники квартир. Они выбирают председателя, правление, ревизионную комиссию и сами принимают ключевые решения: какую компанию нанять на уборку, какой ремонт делать, сколько платить и за что. ТСЖ — это «самоуправление дома», где жильцы берут ответственность на себя.

### Управляющая компания (УК)

— это профессиональная организация, которая по договору берёт на себя обязанности по содержанию и ремонту дома, взаимодействию с ресурсоснабжающими организациями, приему обращений жителей и начислению платежей. Собственники выбирают УК на общем собрании и оплачивают её работу через ежемесячные квитанции.

#### ПРОВЕРЯТЬ ТСЖ И УК ВАЖНО ПО ТРЕМ ПРИЧИНАМ

Управление многоквартирным домом — это не «услуга по доброй воле», а строго регламентированная обязанность УК и ТСЖ. Жители имеют право требовать качество, документы и отчётность, а не «верить на слово».

**1. Безопасность и комфорт.** От качества управления зависят исправность инженерных систем, чистота подъездов и двора, отсутствие протечек, аварий и опасных ситуаций. Если управление проваливается, первыми страдают жители.

**2. Деньги и прозрачность.** Каждый месяц собственники платят за содержание дома и коммунальные услуги немалые суммы. Без контроля легко допустить завышенные начисления, нецелевые

расходы и «резиновые» сметы. Проверка — это инструмент, чтобы понимать, за что вы платите, и не оплачивать воздух.

**3. Права жителей.** ЖК РФ дает собственникам широкие права: получать документы, участвовать в собраниях, требовать перерасчетов и качества услуг. Но эти права работают только тогда, когда жители знают, что должна делать УК или ТСЖ, какие документы они обязаны вести и раскрывать, и куда можно жаловаться при нарушениях.

### КТО УПРАВЛЯЕТ ДОМОМ И НА КАКОМ ОСНОВАНИИ

Жителю важно понимать, кто именно управляет домом и откуда у этой организации полномочия.

#### Что должно быть у УК и ТСЖ

- Учредительные документы: устав, ОГРН, ИНН, выписка из ЕГРЮЛ.
- Лицензия на деятельность по управлению МКД (для УК) с перечнем домов.
- Для каждого дома: действующий договор управления либо решения общего собрания о выборе способа управления и создании ТСЖ.

#### Что проверить жителям

- Найти дом в реестре лицензий региона.
- Запросить копию договора управления (или устава ТСЖ) и протокола собрания о выборе УК/ТСЖ.
- Сверить адрес дома и сроки управления в договоре и в реестре лицензий.

#### Права жителей

- Знать, кто управляет домом и на каком правовом основании.
- Получить копию договора управления и протоколов собраний по письменному запросу.

### ОБЯЗАННОСТИ ПО СОДЕРЖАНИЮ И РЕМОНТУ ДОМА

Главный блок обязанностей УК и ТСЖ — надлежащее содержание общего имущества и организация ремонтных работ.

#### Что обязаны делать УК и ТСЖ

- Проводить плановые и внеплановые осмотры конструкций и инженерных систем.
- Обеспечивать чистоту и порядок в подъездах, подвалах, на чердаках и придомовой территории.
- Поддерживать исправное состояние кровли, фасадов, лифтов, инженерных сетей.
- Организовывать текущий и капитальный ремонт в соответствии с решениями собственников и минимальным перечнем работ.

#### Какие документы должны быть

- Перечень работ и услуг по содержанию общего имущества на год.
- Графики осмотров, уборки, сезонных работ (подготовка к отопительному сезону, уборка снега и сосулек).
- Договоры с подрядчиками: уборка, вывоз ТКО, обслуживание лифтов, инженерных систем, пожарной сигнализации и т.п.
- Акты осмотров, дефектные ведомости, планы и акты выполненных ремонтов.

#### Как жителям проверить

- Осмотреть подъезды, подвал, двор, кровлю (по возможности) и сопоставить фактическое состояние с перечнями работ и графиками.
- Запросить у УК либо ТСЖ перечень работ по содержанию и акты выполненных работ за конкретный период.
- Проверить, есть ли договоры с профильными подрядчиками (лифты, вывоз мусора и др.).

#### Права жителей

- Требовать соблюдения минимального перечня работ и услуг по содержанию дома.
- Получать информацию о состоянии дома, планах и результатах ремонта.
- Обращаться в ГЖИ при систематическом ненадлежащем содержании.

### КОММУНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ И РАСЧЁТ ПЛАТЕЖЕЙ

Обязанность УК и ТСЖ — не только содержать дом, но и корректно начислять плату за коммунальные услуги и ресурсы на общедомовые нужды.

#### Что обязаны делать УК и ТСЖ

- Заключать договоры с ресурсоснабжающими организациями (тепло, вода, водоотведение, электроэнергия и др.).
- Обеспечивать учет ресурсов: установка, обслуживание, поверка общедомовых и, при необходимости, индивидуальных приборов учёта.
- Правильно применять тарифы, утверждённые уполномоченными органами.
- Делать перерасчеты при ненадлежащем качестве коммунальных услуг (перерывы, заниженная температура, давление и т.п.).

#### Какие документы должны быть

- Договоры с РСО по каждому виду ресурса.
- Акт ввода в эксплуатацию общедомового прибора учета, документы о поверке.
- Журналы снятия показаний ОДПУ и порядок распределения ОДН или СОИ.
- Тарифные решения органов власти и внутренние методики расчётов.
- Акты сверки с РСО и пример расчета платежей за выбранный месяц.

#### Как жителям проверить

- Сравнить начисления с действующими тарифами (можно свериться с сайтом РЭК или органов власти).
- Запросить у УК расшифровку начислений, методику расчета ОДН (СОИ), показания ОДПУ за спорный период.
- При «недотопе» или перебомах — фиксировать температуру и перерывы, требовать произвести перерасчет.

#### ВАЖНО:

В каждом доме есть совет дома и его председатель. Все ключевые решения по обслуживанию дома принимаются голосованием собственников. Например, изменение тарифа или трата денег сверх тарифа и вне расходов по смете.



**Права жителей**

- Получать прозрачные и обоснованные начисления.
- Требовать перерасчета при нарушении качества коммунальных услуг.
- Обжаловать завышенные начисления в ГЖИ и суде.

**ОБРАЩЕНИЯ ЖИТЕЛЕЙ И АВАРИЙНО-ДИСПЕТЧЕРСКАЯ СЛУЖБА**

Качество управления видно по тому, как реагируют на заявки и аварии.

**Обязанности УК и ТСЖ**

- Обеспечить круглосуточную аварийно-диспетчерскую службу (телефон, диспетчер, выезд аварийной бригады).
- Вести учет обращений, фиксировать время поступления, реагирования и устранения.
- Соблюдать установленные сроки реагирования и устранения проблем.

**Документы и данные**

- Регламент работы (графики, сроки выезда, перечень аварийных ситуаций).
- Журналы или электронная база обращений и выездов.
- Акты устранения аварий и недостатков.

**Как проверить жителям**

- Сделать тестовый звонок в нерабочее время и проверить доступность.
- Запросить у УК выгрузку обращений по конкретной квартире, подъезду или дому.
- Сопоставить свои жалобы с данными журнала (были ли зафиксированы, как быстро реагировали).

**Права жителей**

- На круглосуточную возможность сообщить об аварии.
- На разумные сроки устранения аварий и недостатков.
- На получение информации о рассмотрении их обращений.

**ОБЩИЕ СОБРАНИЯ, ПРОТОКОЛЫ И ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ**

Ключевые решения по дому принимают собственники, а УК и ТСЖ обязаны соблюдать установленный порядок.

**Обязанности УК и ТСЖ**

- Организовывать и проводить общие собрания собственников в соответствии с законом и уставом.
- Обеспечивать надлежащее уведомление собственников, соблюдение сроков и формы.
- Вести реестры собственников, бюллетени голосования, протоколы.
- Исполнять решения, принятые общим собранием.

**Обязательные документы**

- Протоколы общих собраний за несколько последних лет.
- Реестры собственников и бюллетени/листы регистрации.
- Устав ТСЖ, положения о правлении и ревизионной комиссии (для ТСЖ).
- Приказы либо решения о назначении членов правления, председателя, ревизионной комиссии.

**Как жителям контролировать**

- Запросить копии протоколов, где утверждались: выбор УК либо ТСЖ, размер платы, смета, отчет.
- Проверить кворум, порядок уведомления, корректность подсчета голосов.
- Сопоставить решения собраний с фактическими действиями УК либо ТСЖ (например, согласованные работы, тарифы).

**Права жителей**

- Участвовать в собраниях, голосовать очно и заочно.
- Получать копии протоколов и приложений к ним.
- Оспаривать незаконно принятые решения и фальсифицированные протоколы.

**ДОКУМЕНТЫ И ИНФОРМАЦИЯ, КОТОРЫЕ ОБЯЗАНЫ ПРЕДОСТАВЛЯТЬ ЖИТЕЛЯМ**

УК и ТСЖ не могут «скрывать» документы: закон устанавливает широкий перечень информации, доступной собственникам.

**Что обязаны показывать по запросу**

- Устав ТСЖ или договор управления, протоколы общих собраний.
- Сметы доходов и расходов по дому и отчеты об их исполнении.
- Договоры с подрядчиками и ресурсоснабжающими организациями (в части, касающейся дома).
- Документы по начислениям и расчетам, сведения о приборах учета.
- Лицензию УК, учетную политику (в части, влияющей на дом), документы по содержанию и ремонту.

**Требования к срокам и форме**

- Ответ на письменное обращение жителя — в установленный законом срок (обычно до 30 дней).
- Информация должна предоставляться в форме копий либо для ознакомления, без навязанных платных услуг.

**Как действовать жителям**

- Направлять запросы в письменной форме с отметкой о вручении, почтой или через ГИС.
- Фиксировать отсутствие ответа или формальные отписки.
- При игнорировании — жаловаться в ГЖИ, при необходимости идти в суд.

**РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ: ГИС ЖКХ, САЙТ И СТЕНДЫ**

Сейчас значительная часть контроля за УК и ТСЖ уходит в онлайн-пространство.

**Где должна быть информация**

- В государственной информационной системе ЖКХ (ГИС ЖКХ): полные сведения об УК/ТСЖ, домах, договорах, протоколах, тарифах, работах, отчетах.
- На информационных стендах в подъездах: сведения об управляющей организации, графики приема, телефоны, тарифы, основные решения.
- На сайте УК или ТСЖ (если он есть и обязан существовать): дублирование ключевой информации.

**Что можно проверить в ГИС ЖКХ**

- Наличие профиля управляющей организации и всех домов.
- Размещение договора управления, протоколов собраний, решений собственников.
- Размещение годовых отчетов, смет, тарифов, планов работ и отчетов об их исполнении.
- Своевременность размещения документов.

**Права жителей**

- Свободный доступ к информации в ГИС ЖКХ и на стендах без регистрации в офисе УК.
- Требование устранения недостоверной или неполной информации через обращения в УК или ТСЖ, ГЖИ.

**ФИНАНСЫ, РАЗДЕЛЬНЫЙ УЧЕТ И АУДИТ**

Жители фактически передают деньги УК (или ТСЖ) в доверительное управление. Взамен они вправе ожидать прозрачности и контроля.

**Обязанности УК и ТСЖ**

- Вести раздельный учет доходов и расходов по каждому дому, чтобы не смешивать деньги разных домов.
- Составлять и утверждать сметы доходов и расходов по каждому дому, ежегодно отчитываться перед собственниками.
- Хранить и предоставлять первичные документы, а при достижении критериев — проходить обязательный аудит и раскрывать его результаты.

**Какие документы проверять**

- Сметы доходов и расходов и годовые отчеты по дому.
- Расшифровки основных статей затрат (ремонт, обслуживание, управление).
- Выборочные счета, акты, платежные поручения по крупным расходам.
- Аудиторское заключение (если УК или ТСЖ подпадает под обязательный аудит) и информация о его размещении на специализированных ресурсах (при наличии обязанности).

**Права жителей**

- Ознакомиться с финансовыми документами по дому.
- Требовать раздельного учета и прозрачности расходования средств.
- Инициировать независимый аудит по решению собрания.

**КРАТКИЙ ЧЕК-ЛИСТ ДЛЯ ЖИТЕЛЯ**

Чтобы «не утонуть» в деталях, можно использовать простой чек-лист.

**Минимум, что стоит проверить по своему дому**

1. Есть ли у УК лицензия и включен ли дом в ее реестр.
2. Есть ли действующий договор управления либо устав ТСЖ и решение собрания о выборе способа управления.
3. Содержатся ли подъезд, подвал, двор и инженерные системы в состоянии, соответствующем минимальному перечню работ.
4. Насколько прозрачны начисления за ЖКУ, есть ли объяснимые расчеты и перерасчеты при нарушениях качества.
5. Как работает аварийно-диспетчерская служба и как фиксируются обращения.
6. Проводятся ли собрания, оформляются ли протоколы и доступны ли они жителям.
7. Что размещено о доме в ГИС ЖКХ: договор, протоколы, тарифы, отчеты.
8. Есть ли по дому смета и годовой отчет, готовы ли их показать по запросу.



dom.gosuslugi.ru





## Чек, который знает все Почему эпоха «мимо кассы» заканчивается

Онлайн-касса — больше не про «пробить чек и забыть». Сегодня это датчик выручки, вшитый в большие массивы данных ФНС и банков, а завтра — центральный герой нового закона о кассах с шестизначными штрафами за любую самодеятельность.

### КАССА КАК ДАТЧИК: ЧТО ВИДИТ ФНС

ФНС давно перестала «ловить» отдельные нарушения — она смотрит на поведение бизнеса по цифрам.

#### Что уходит в аналитику:

- каждый чек через ОФД в АИС «Налог-3»;
- система налогообложения, ставка НДС, способ оплаты;
- режим работы кассы и паузы между сменами.

#### Риск-сигналы:

- касса зарегистрирована, но 60+ дней молчит;
- доля возвратов и чеков коррекции выше «фона» по отрасли;
- выручка по ККТ не стыкуется с декларациями и банковскими выписками.
- выручка меньше постоянных расходов (аренда, зп) продолжительное время.

По сути, ККТ превратилась в датчик честности бизнеса: аномалии видны без выезда на точку.

### СЛЕДУЮЩИЙ УРОВЕНЬ: «ЧЕК=ПЛАТЕЖ» ДЛЯ БЕЗНАЛИЧНЫХ РАСЧЕТОВ

Новый шаг — связать чек и банковскую операцию один к одному.

#### План ФНС:

- добавить в чек уникальный идентификатор платежа;
- «сшивать» данные ККТ с данными банков по этому коду.

#### Что это ломает:

- сценарий «деньги пришли — чека нет»;
  - занижение суммы в чеке относительно платежа;
  - выборочную фискализацию безнала.
- Результат — если безнал зашел, а чека нет или сумма «подправлена», система увидит это автоматически, без доносов и рейдов.

### КАССЫ ПРОТИВ ШТАТА: КОГДА РАБОТАЮТ «РОБОТЫ»

Еще один любимый фильтр ФНС — соотношение количества касс и количества официальных сотрудников.

#### Типичная картинка риска:

- 10 активных ККТ;
- по страховым взносам — один директор.

Вопрос инспектора очевиден: кто сидит за девятью кассами? Дальше — требование пояснений, а при слабых аргументах — проверка и выявление неоформленного персонала и «серых смен».

### МАССОВЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ: ЧЕРНАЯ ДЫРА НАЛИЧНЫХ

Концерты, турниры, фестивали, ярмарки — идеальная территория для кассовой тени.

#### Что видит ФНС:

- есть крупное мероприятие;
- есть аренда площадки, подрядчики и реклама;
- а в АИС «Налог-3» — тишина по ККТ.

Реакция — не обязательно тотальная проверка. Чаще — это отраслевые рейды и точечные беседы с организаторами, после которых «касса вдруг находится» и появляется фискализация платежей.

### НОВЫЙ ЗАКОНОПРОЕКТ: ШТРАФЫ В ДРУГОЙ ЛИГЕ

Законопроект № 1096244-8 меняет философию кассовых штрафов: нарушать должно быть экономически бессмысленно.

#### ПОЧЕМУ РЕШИЛИ УЖЕСТОЧИТЬ

##### По данным Минфина и ФНС:

- минимальные штрафы за неприменение ККТ не пересматривались с 2007 года;
- санкция часто меньше выгоды от неучтенной выручки;
- в 99% проверок по кассам есть нарушения, многие — повторные.

##### Цели закона:

- убрать «обязательное предупреждение» за неприменение ККТ;
- уравнивать ИП и юрлица по размеру штрафов;
- ввести отдельные составы за повтор и системность;
- дать ФНС право возбуждать дела на базе дистанционных данных.

### СКОЛЬКО БУДЕТ СТОИТЬ «МИМО КАССЫ» ПЕРВЫЙ РАЗ: «ВХОДНОЙ БИЛЕТ» — ОТ 150 000

За первичное неприменение ККТ (ч. 2 ст. 14.5 КоАП):

- должностные лица — от 30 000 руб. (вместо 10 000);
- юридические лица — от 150 000 руб. (вместо 30 000), при этом все так же 75–100% суммы расчета без кассы.

ИП выходят из категории «должностных» и попадают в лигу юрлиц:

- минимум 150 000 руб. за эпизод неприменения ККТ.

Для малых и микропредприятий — коэффициент 0,5, но это все равно 75 000 руб. за первый «промах».

### ВТОРОЙ РАЗ: ЗОНА ПОВЫШЕННОЙ ОПАСНОСТИ

Новая часть 2.1 ст. 14.5 для повторного нарушения (сумма расчетов без кассы до 1 млн руб. суммарно):

- должностные лица — 1/4–1/2 суммы расчета, но не меньше 60 000 руб.;
- юрлица и ИП — 3/4–1 суммы расчета, но не меньше 300 000 руб.

Повтор — это уже не «ошибка кассира», а дорогое системное решение.

### ТРЕТИЙ И ДАЛЕЕ: ШТРАФ, СРАВНИМЫЙ С ОСТАНОВКОЙ

Часть 2.2 ст. 14.5, если нарушают третий раз и более (до 1 млн руб. по сумме расчетов без кассы):

- должностные лица — минимум 150 000 руб.;
- юрлица и ИП — минимум 750 000 руб. (375 000 руб. для малых).

По нагрузке это почти как приостановка деятельности, только без формального закрытия дверей.[2]

Если сумма расчетов без ККТ переваливает за 1 млн руб., «включается» ч. 3 ст. 14.5 — приостановка до 90 суток и дисквалификация руководителя.

### НЕ ТОЛЬКО «НЕТ КАССЫ»: ДРУГИЕ БОЛЕВЫЕ ТОЧКИ

Законопроект подтягивает и вспомогательные нарушения.

Регистрация, перерегистрация или снятие с учета ККТ: фиксированный штраф 50 000 руб. для юрлиц (или предупреждение), штрафы для должностных лиц по этой линии убираются.

Невыдача чека: чек обязателен всегда, а не «по требованию покупателя», штраф — 50 000 руб. или предупреждение.

Экспертиза фискальных накопителей: ответственность для экспертов за заведомо ложные заключения и просрочку их направления в ФНС.

Главное — ФНС сможет возбуждать дела по этим частям, опираясь только на данные дистанционного контроля, без выездной проверки и общения с бизнесом на старте.

### КАК ФНС ЛОВИТ НАРУШЕНИЯ: УРОВЕНЬ 1: АНАЛИТИКА

АСК ККТ и АИС «Налог-3» анализируют каждый чек по десяткам критериев:

- обязательные реквизиты, ставки и суммы НДС;
- связка «аванс — зачет аванса»;
- частота и структура возвратов и чеков коррекции.

Параллельно ФНС сравнивает три источника:

1. Данные по ККТ;
2. Банковские выписки;
3. Декларации и расчеты.

Расхождение между кассой и банком — автоматический повод задать вопросы, иногда и запросить расширенные сведения у банка. Плюс покупатель — через приложение «Проверка чеков». Нет чека в базе ФНС или чек «битый» — жалоба уходит сразу в систему.

**УРОВЕНЬ 2: КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАКУПКИ**

Контрольная закупка – это проверка вас вашей же целевой аудиторией, только с удостоверением после оплаты.

**Сценарий:**

- инспектор заходит как обычный клиент;
- покупает товар или услугу, расчет записывается на видео;
- после этого предъявляет удостоверение и оформляет акт.

**Типичные выводы по практике:**

- нет кассы – штраф;
- вместо чека – «бумажка» без фискальных признаков – штраф;
- чек есть, но сумма отличается на несколько рублей от фактической оплаты – суды расценивают это как неприменение ККТ.

**ГДЕ СЕЙЧАС САМЫЕ БОЛЬШИЕ РИСКИ****Зона мгновенного внимания ФНС:**

- наличные и безналичные расчеты без чека;
- работа через снятые с учета или незарегистрированные кассы;
- «молчание» кассы и несостыковка по штату;
- авралы с возвратами и чеками коррекции.
- серые кассы» и параллельные системы учета, не попадающие в налоговую отчетность.
- прием оплаты на личные карты и через подотчетных лиц в обход кассы и расчетного счета;
- систематическое использование нефискальных документов вместо чеков;
- онлайн переводы на Вашу карту.

С новыми штрафами даже единичный эпизод – это уже не «пустяковая кассовая ошибка», а серьезное финансовое событие.

**ЧЕК-ЛИСТ ДЛЯ БИЗНЕСА: ЧТО ПЕРЕСМОТРЕТЬ ДО ТОГО, КАК ПРИДЕТ ФНС**

1. Парк касс: все ли ККТ зарегистрированы, нет ли «мертвых» или снятых, через которые продолжают работать.
2. Три контура: сверка ККТ - банк - декларации, документированные пояснения по неизбежным расхождениям (эквайринг и т.п.).
3. Регламенты: инструкции кассирам, порядок выдачи чеков, возвратов и чеков коррекции, запрет на прием оплат на личные карты.
4. Мероприятия: на массовых событиях – мобильные кассы или онлайн-оплата с фискализацией вместо «коробки для наличных».
5. Самоисправление: чек коррекции и письменное сообщение в ФНС – только до того, как нарушение увидит сама налоговая.

Чем чаще компания попадает в зону повторных и многократных нарушений, тем меньше шансов, что даже формальное соблюдение условий самоисправления будет воспринято как достаточный аргумент против штрафа.

**Как налоговая выявляет сокрытие выручки и работу без ККТ****Аналитика по данным ОФД и АИС «Налог-3»:**

- ищут периоды без чеков по работающим объектам,
- аномально низкую выручку по сравнению с аналогичными заведениями,
- массовые чеки коррекции, ошибки, непринятые ФД.

**Мониторинг «рыночных» показателей:** сравнение вашей выручки, маржи, количества чеков с усредненными по отрасли и региону; существенные отклонения – индикатор риска сокрытия доходов.

**Контроль применения ККТ:** дистанционное наблюдение за потоком чеков, выборочные камеральные кассовые проверки, анализ Z-отчетов, лент, фискальной памяти.

**Контрольные мероприятия на месте:**

- контрольные закупки с фиксацией отказа в чеке или непроведения оплаты через кассу,
- «обследование без взаимодействия» (наблюдение за фактическим потоком посетителей и сопоставление с количеством чеков).

**Жалобы граждан:** обращения через приложение «Проверка чека», сайт ФНС, личные обращения – при отказе выдавать чек инициируют проверку объекта.

**Встречные проверки и допросы свидетелей:** сопоставление ваших данных с документами контрагентов и показаниями работников/клиентов (заполняемость зала, реальный товароборот).

**Какие доказательства обычно собирают**

- Расхождения между:
- кассовой книгой, ПКО, РКО;
  - Z-отчетами, фискальной памятью ККТ;
  - выписками по расчетным счетам, эквайрингу;
  - данными ОФД и АИС «Налог-3».

Свидетельские показания работников и клиентов о том, что расчеты проводились без чеков, касса выключалась, часть выручки собиралась «налом» без пробития.

Сопоставление численности посетителей и объема операций (по наблюдению, видеозаписям, броням, кухонным накладным) с количеством пробитых чеков.

Обнаружение незарегистрированных касс, «двойного» ПО или альтернативных систем учета, не связанных с ККТ и налоговой отчетностью.

**На что обращать внимание при проверке внутри компании**

Соответствие выручки по ККТ и бухгалтерскому либо налоговому учету; отсутствие «провалов» по дням и сменам при фактической работе.

Наличие всех фискальных документов в ЛК ОФД и статус «принят в ФНС» по чекам, отсутствие длительных периодов без ФД при регистрации кассы.

Корректность порядка работы с возвратами, чеками коррекции, разменом – чтобы ФНС не трактовала излишки/недостачи как неоприходование выручки.

Регламенты для сотрудников: обязательность выдачи чека, запрет на расчеты «наличными мимо кассы», журнал смен, внутренние контрольные закупки.

**СОКРЫТИЕ НАЛИЧНОЙ ВЫРУЧКИ + КАСА СНЯТА С УЧЕТА (СЗО, 11.01.2024, Ф07-18939/2023, А66-6501/2022)**

**Суд указал,** что инспекция обоснованно доначислила налоги, так как установлено получение торговой выручки в большем размере, чем отражено в КУДиР, и занижение налоговой базы в результате сокрытия выручки от реализации товара. ФНС доказала, что предприниматель:

- умышленно не отражал часть наличных денег в кассовой книге;
- вел «двойную бухгалтерию»;
- использовал в торговле ККТ, снятую с регистрационного учета, на которой печатались чеки.

**Суд прямо связал:** неотражение наличной выручки + использование снятой с учета ККТ = сокрытие реальных сведений о доходах в нарушение пункта 1 статьи 54.1 НК РФ.

**«СЕРАЯ» КАСА И НАЛИЧКА МИМО ДОКУМЕНТОВ (Постановление АС Поволжского округа от 08.04.2022 № Ф06-16816/2022)**

В обзоре схем ФНС приводят дело волгоградской алкогольной компании: несколько лет занижали доход от реализации, часть выручки шла в «серую кассу», наличную оплату брали, не проводя ее по документам. Инспекция доказала сокрытие выручки через:

- сопоставление реального объема продаж и отраженных доходов;
- выявление наличных расчетов, не попавших в учет.

**Суд согласился** с выводом ФНС, что отсутствие отражения части наличных расчетов в учете означает сокрытие выручки и занижение налоговой базы.

**РАБОТА БЕЗ ККТ И КОНТРОЛЬНАЯ ЗАКУПКА**

(разъяснение: «как налоговая находит и наказывает тех, кто не использует ККТ»)

**Описан типичный механизм:** представители ФНС приходят как покупатели и фиксируют неиспользование ККТ при расчете. Контрольная закупка сама по себе служит ключевым доказательством неприменения кассы, результаты оформляются актом и используются для назначения штрафа.

Также подчеркивается, что ФНС контролирует не только полное отсутствие ККТ, но и нарушения при ее использовании (пречки вместо чеков, отсутствие фискальных документов в системе).

**СУДЕБНАЯ ПРАКТИКА ФНС ПО НЕПРИМЕНЕНИЮ ККТ**

(«Контур: обзор судебной практики: штрафы за неприменение ККТ»)

**Пример 1:** посетителю не выдали чек при расчете, а потом, по требованию инспекции, показали чек, но на другую сумму (клиент платил 248 руб., чек был пробит на 247,95 руб.). Налоговики квалифицировали ситуацию как неприменение кассового аппарата, и суд поддержал инспекцию: несоответствие суммы по чеку и фактической выручке расценено как нарушение по ст. 14.5 КоАП РФ.

**Пример 2:** работница медорганизации не пробила чек на 120 руб. при оказании платной услуги; клинике назначен штраф 30 000 руб. Суд не принял аргументы о малозначительности, сославшись на важность соблюдения требований по применению ККТ.

**КАССА СНЯТА С УЧЕТА – ЗНАЧИТ, ФАКТИЧЕСКИ РАБОТА БЕЗ КАССЫ (пример из обзора по штрафам за неприменение ККТ)**

В материале по штрафам приведен кейс: компания продолжала оформлять и высылать гражданам чеки по кассе, которую налоговики сняли с учета. Инспекция посчитала все расчеты, проведенные через такую кассу, как расчеты без применения ККТ, и назначила штраф 75% от суммы этих расчетов.

**Суд отказался** переквалифицировать нарушение и прямо указал, что под «неприменением ККТ» понимается в том числе использование кассы, не зарегистрированной в налоговых органах.

**НЕТ СОКРЫТИЯ, ЕСЛИ ВЫРУЧКА УЧТЕНА (Рязань, А54-2413/2010С8)**

Суд отменил постановление налоговой о привлечении к ответственности за нарушение учета выручки с применением ККТ. Нарушение было в том, что общество отправляло наличность на расчетный счет инкассацией, минуя оприходование в кассу предприятия.

**Суд отметил:**

- фактического сокрытия денежных средств не установлено;
- бухгалтерский учет поступившей выручки ведется;
- нарушение порядка работы с наличностью допущено впервые.

**Вывод:** сам по себе дефект кассовой дисциплины без сокрытия в учете и без умысла на уклонение от уплаты налогов может не тянуть на состав по сокрытию выручки.



## БЕЗОПАСНЫЙ БИЗНЕС

**Главный редактор**  
Хандажевская В.А.

**Выпускающий редактор**  
Николай Молоков.

**Эксперты номера:**

**Виктория Хандажевская,**  
директор ООО «Аудиторская помощь»,  
исполнительный директор Ханты-Мансийского  
регионального отделения Общероссийской  
общественной организации «Опора России»,  
аудитор, налоговый консультант.

**Елена Керер,**  
директор ООО «ГК «Бухгалтер Профи», аудитор,  
налоговый консультант.

**Юлия Тимофеева,**  
главный бухгалтер It-компании, налоговый  
консультант.

**Анастасия Солодова,**  
руководитель центра бухгалтерских и юридических  
услуг «Бизнес Технологии» г. Ставрополь.

**Елена Ильина,**  
руководитель консалтинговой компании  
«Налоговый консультант».

**Людмила Алексеева,**  
главный бухгалтер, налоговый консультант.

**Людмила Стадник,**  
руководитель бухгалтерской компании,  
автор канала «Живой баланс».

**Найля Умярова,**  
налоговый эксперт в сфере ВЭД.

**Верстка и дизайн**  
Наташа Чернышова.

**Корректор**  
Елена Хабарова.



Электронная  
версия журнала

Журнал «Безопасный бизнес» N1 (2)'2026.

Журнал сверстан в АО «Информационное агентство  
«Точка».

Дата выхода 24.04.2026.

Учредитель и издатель:  
Частное образовательное учреждение  
дополнительного профессионального образования  
«Школа профессий».

Адрес редакции, издателя:  
628606, Ханты-Мансийский Автономный округ - Югра,  
г. Нижневартовск, ул. Ленина, зд. 8.

Телефон редакции: +7 (932) 526-15-54.

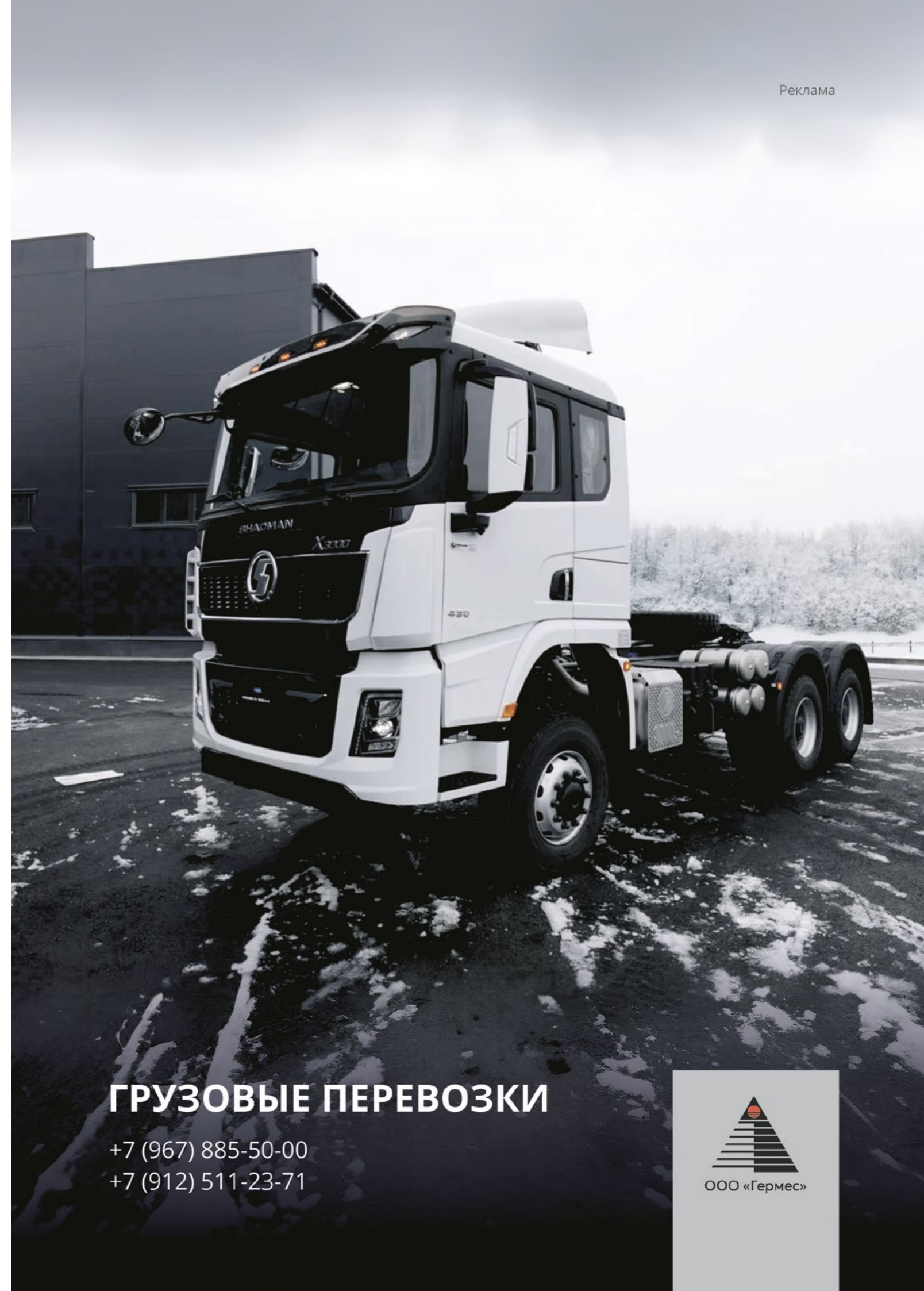
Журнал зарегистрирован Управлением Федеральной  
службы по надзору в сфере связи, информационных  
технологий и массовых коммуникаций по Тюменской  
области, Ханты-Мансийскому автономному округу -  
Югре и Ямало-Ненецкому автономному округу.  
Дата регистрации: 25.04.2024.  
Регистрационный номер ПИ № ТУ 72 - 01715.

Выходит 1 раз в год.

Распространяется бесплатно.

Тираж 3000

Тираж отпечатан в ООО «Печатный мир г. Сургут».  
Адрес: Ханты-Мансийский АО-Югра, г. Сургут,  
ул. Маяковского, 14. Телефон: +7 (3462) 37-55-40



## ГРУЗОВЫЕ ПЕРЕВОЗКИ

+7 (967) 885-50-00

+7 (912) 511-23-71



Реклама



[audit911-nv.ru](http://audit911-nv.ru)

Хорошего бухгалтера найти  
сложнее, чем хорошую жену



**АУДИТОРСКАЯ ПОМОЩЬ**  
экономьте время и деньги

+7 (3466) 410-048

+7 (922) 655-77-05

+7 (922) 410-45-88