

КОМПАНИИ

ВАШ БИЗНЕС-НАВИГАТОР

Феликс ЛАПИН:

Руководитель —
не тот,
кто приказывает,
а тот, кто может
тебе помочь



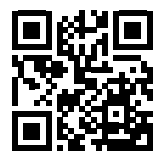
КОНСУЛЬТАНТ
ПЛАТО
ЖИТАРЬ

16+

АУСН:
условия
перехода,
особенности
и нюансы

Стратегии
защиты бизнеса
отт внешних
и внутренних
угроз

Особенности
промышленного
маркетинга





КонсультантПлюс
надежная правовая поддержка

АКТУАЛЬНАЯ БАЗА ПРАВОВОЙ ИНФОРМАЦИИ

**ФИРМЕННЫЕ
ОБНОВЛЯЕМЫЕ
РАЗЪЯСНЕНИЯ**

**УДОБНЫЙ
И БЫСТРЫЙ
ПОИСК**

ВИДЕОСЕМИНАРЫ

**ДРУЖЕСТВЕННЫЙ
ИНТЕРФЕЙС**

**СОВРЕМЕННЫЕ
ПРОГРАММНЫЕ
ТЕХНОЛОГИИ**



Реклама

362 942 230

документов в системе КонсультантПлюс

inok.ru



+7 (4012) 777-155

16 – 19 марта 2026 года
online



КОНФЕРЕНЦИЯ В РАМКАХ НЕДЕЛИ «ТЕХЭКСПЕРТ»

УЧАСТИЕ
БЕСПЛАТНО

«Правовой ландшафт промышленности — 2026»

Самое ожидаемое
мероприятие 2026
года, посвященное
изменениям
законодательства
в аккредитации
и метрологии,
информационной
безопасности, пищевой
промышленности,
строительстве и
проектировании

- Актуальные темы
- Практические инструменты для работы
- Ответы экспертов в прямом эфире

16 марта Понедельник	10:00 — 16:00	17 марта Вторник	10:00 — 16:00
Аккредитация и Метрология		Информационная безопасность	
Технологии качества: от цифровых решений к практическим результатам		Управление персональными данными: выстраивание надежной защиты в новой реальности	
18 марта Среда	10:00 — 16:00	19 марта Четверг	10:00 — 16:00
Пищевая промышленность		Строительство и проектирование	
Нормативное регулирование: адаптируемся к изменениям в пищевой отрасли — 2026		Маховик цифровизации: новые требования и инструменты	



КОНТАКТЫ для консультаций

Алексей ПОЛЯКОВ,
региональный представитель
информационной сети
«Кодекс» и «Техэксперт»

236006, г. Калининград, ул. Барнаульская, 5, офис 202,
тел. +7-900-565-37-47
e-mail: info@kodeks39.ru www.kaliningrad.cntd.ru

Реклама



Руководитель проекта:
Юлия КИРИЕНКО
E-mail: kirienko@kaliningrad-cci.ru



Руководитель проекта:
Галина ТРЕТЬЯКОВА
E-mail: reklama@inok.ru



Руководитель проекта:
Александр ПЕРШИН
E-mail: klgzd-press@mail.ru



Руководитель проекта:
Алексей ПОЛЯКОВ
E-mail: info@kodeks39.ru



Руководитель проекта:
Александра БОЙЧЕНКО
E-mail: boss@y-k.ru



Руководитель проекта:
Ольга ИЛЬИНА
E-mail: olga-amd@kanet.ru

*У нас отличная
компания,
присоединяйтесь!*

СОДЕРЖАНИЕ

4 | НОВОВВЕДЕНИЯ
Что изменится с началом весны

6 | ПРОИЗВОДСТВО
9 миллиардов на развитие

9 | ПРОЕКТ
Новые экскурсионные маршруты – на предприятия

10 | КАЛИНИНГРАД | B2B
Руководитель – не тот, кто приказывает, а тот, кто может тебе помочь

16 | КОНКУРС
Открыты для оценки

20 | ПРОЕКТ
Двухъярусный мост: разобрать нельзя оставить

22 | ФИНАНСЫ
Что изменилось в порядке проведения налоговых проверок

24 | ФИНАНСЫ
АУСН: условия перехода, особенности и нюансы

28 | НОВОВВЕДЕНИЯ
Сложности с переводом

30 | ПРАВО
В тонусе и готовности должны быть все

32 | МЕНЕДЖМЕНТ
Принципы, которые приведут семейный бизнес к процветанию

35 | ГОСЗАКУПКИ

36 | ТРЕНДЫ
Внимание как валюта



40 | РИСКИ
Стратегии защиты бизнеса от внешних и внутренних угроз

43 | ЭКОЛОГИЯ
За нарушение – штраф

44 | МАРКЕТИНГ
Важно построить систему долгосрочного доверия

47 | РАСПИСАНИЕ
полетов международного аэропорта Храброво

48 | КОНТАКТЫ
Где можно получить защиту и поддержку?

Учредитель
Ирина БАРСУКОВА
Издатель
ООО «РИНА»

Главный редактор:
Ирина Владимировна БАРСУКОВА
Тел. 8-900-35-45-575
barsukova-39@yandex.ru



Журналисты, авторы:
Ирина БАРСУКОВА, Ольга БОЛЬШАКОВА,
Юлия КИРИЕНКО, Инна КЛЕРОВА,
Ирина ПАРШИНА, Татьяна РОМАНОВА,
Галина ТРЕТЬЯКОВА

Фото на обложке:
Алексей ПОЛИЩУК

Фотоматериалы:
Алина КАСТРИЦКАЯ, Юлия КИРИЕНКО,
Роман ПУЧКО, Сергей ЧЕРКАШИН

Дизайн, макетирование, верстка:
Алексей ЮНУСОВ

Корректор:
Ольга ВЛАДИМИРОВА

Адрес издателя, редакции:
236023, г. Калининград,
пер. Арсенальный, 26.
Телефон: 410-310
E-mail: kaliningradb2b@yandex.ru

Отпечатано в типографии
ГК «Калининградский печатный двор»
г. Калининград,
ул. К. Назаровой, 6.
Тираж – 3 000 экз.
(включая электронную версию).
Дата выхода в свет: 17 февраля 2026 г.
Свободная цена.
Распространяется адресно.

Редакция не несет ответственности
за достоверность рекламных материалов.

Рекламируемые товары и услуги подлежат
обязательной сертификации.

Мнение редакции может не совпадать
с мнением автора статей.

Перепечатка материалов допускается только
по согласованию с редакцией.

Все права на материалы и макеты,
опубликованные в номере,
принадлежат ООО «РИНА».

Издание зарегистрировано Управлением
Федеральной службы по надзору в сфере
связи, информационных технологий и
массовых коммуникаций по
Калининградской области.
Свидетельство о регистрации:
ПИ № ТУ 39-00380
от 24.10.2016 г.



С 1 марта 2026 года для бизнеса вступят в силу несколько значимых изменений.

Что изменится с началом весны

Заработают ограничения на использование обозначений на иностранных языках. Изменяются требования к договорам поставки продуктов в торговые сети. Экспедиторы будут обязаны зарегистрироваться в реестре. Скорректируют сроки оплаты услуг ЖКХ. Расскажем коротко об этих и других изменениях.

Торговля

Ограничение использования иностранных языков в бизнесе

Информацию для публичного ознакомления надо представлять на русском языке как государственном. По общему правилу к ней относятся нерекламные сведения, которые бизнес размещает в общедоступных местах, например с помощью вывесок, надписей, указателей, табличек.

Для коммерческого обозначения одного или нескольких объектов капитального строительства, а также наименования малоэтажных ЖК обяжут применять только кириллицу. Условие – застройщик планирует использовать название в рекламе для привлечения денег дольщиков.

Условия поставки продуктов в торговые сети

Признаются недействительными условия об ответственности за полную или частичную непоставку продовольствия в количестве, более согласованного сторонами.

Реклама энергетиков

Рекламу безалкогольных тонизирующих напитков (в т.ч. энергетических) запретят адресовать детям. В ней нельзя будет информировать о том, что в составе есть БАДы или витамины. Появится обязанность предупреждать о вреде чрезмерного потребления.

Рекламодатели станут отвечать за несоблюдение всех этих правил, а рекламодатели – только тех, которые касаются упомянутого предупреждения.

Минимальные цены на табачную продукцию

На табачную продукцию (кроме сигарет и папирос) введут отдельные минимальные цены. Так, одна сигара должна стоить хотя бы 814 руб., а 1 кг табака для кальяна (при фасовке в упаковки массой не более 25 г) – 4427 руб.

Производство и оборот алкоголя

Законность изготовления и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции будут удостоверять в том числе заявки о фиксации информации в ЕГАИС.

В них должны быть сведения о товаре, производителе, поставщике и покупателе. В части маркируемой продукции (пива, сидра, пуаре и пр.) цифровым подтверждением будут не заявки, а универсальные передаточные документы.

Исследование товарных рынков

По общему правилу отечественные компании с долей иностранного участия более 20% не смогут оказывать услуги по обработке или анализу данных о структуре товарных рынков в РФ. Запрет коснется, в частности, и зарубежных юрлиц. Сделка с таким контрагентом будет ничтожна.

Защита прав потребителей

Бизнесу запретят списывать периодические платежи с банковского счета потребителя в случае, когда он предоставил реквизиты, но потом отказался использовать их при расчетах за услуги по абонентскому договору.

То же касается данных об электронных средствах платежа. Речь идет о плате за цифровые подписки на музыкальные платформы, видеосервисы и др. Исполнитель будет обязан обеспечить прием отказа потребителя, в том числе в электронной форме.

Транспорт

Реестр экспедиторов

С 1 марта 2026 года в России начинает действовать обязательный реестр экспедиторов, который ведется на базе национальной цифровой транспортно-логистической платформы «ГосЛог».

Чтобы в него войти, надо направить уведомление о транспортно-экспедиционной деятельности через Госуслуги в орган, который определит правительство. В уведомлении указывается полное и сокращенное название компании, ее ИНН, ОГРН и др.

Для тех, кто 1 марта уже будет работать, срок выполнения требования – 60 календарных дней с этой даты.

За работу без включения данных в реестр гражданам будет грозить штраф в размере от 3 тыс. до 5 тыс. руб., компаниям – от 100 тыс. до 300 тыс. руб. За повторное нарушение физлиц накажут на сумму от 5 тыс. до 10 тыс. руб., компании – от 500 тыс. до 1 млн руб.

Проверка грузов на запрещенные предметы

Утвердили правила реализации и перечень мер по выявлению в принятом грузе предметов и веществ, которые ограничены в обороте (этиловый спирт, драгметаллы и пр.) или изъяты из него (контрафакт, товары без маркировки и др.).

У экспедиторов появится обязанность принимать организационные меры по выявлению изъятых из оборота и ограниченно оборотоспособных предметов и веществ.

Локализация легковых такси

В региональные реестры такси станут включать лишь те автомобили, которые будут отвечать одному из параметров локализации. Список подходящих моделей опубликует Минпромторг.

По общему правилу ограничения не затронут ТС, которые отразили в реестре ранее 1 марта 2026 года. В ряде случаев изменения вступят в силу позднее. Например, для автомобилей, которые находятся в собственности граждан более 6 месяцев и соответствуют квоте, ограничения будут действовать с 1 января 2033 года.

Снижение скидки к тарифу в системе «Платон»

Правительство решило поэтапно отменить понижающий коэффициент, который применяют к плате за вред, причиняемый дорогам большегрузами. С 1 марта он составит 0,75 (сейчас – 0,51). С 1 февраля 2028 года скидки к тарифу не будет.

Новые требования к обслуживанию пассажиров для авиакомпаний

При задержке рейса и в ряде иных случаев перевозчик бесплатно организует в том числе выдачу пассажирам питьевой воды. Уточнят список ситуаций, когда отказ пассажира от перевозки признают вынужденным.

При бронировании билета перевозчик или его агент сообщит пассажиру, в частности, такую информацию:

- как перевозят детей не старше 2 лет без отдельных мест для них;
- как пассажиру изменить договор и сколько за это заплатить;
- как уведомить перевозчика об отказе от перелета, например из-за болезни пассажира.

Гостиницы

Правительство утвердило единые правила предоставления гостиничных услуг и услуг иных средств размещения. Большинство норм перенесли из действующего документа об оказании гостиничных услуг, однако есть и ряд изменений.

Например, в договор надо будет включать сведения о бронировании. Речь идет в том числе об условиях и сроках его отмены, а также возврата денег. Если заказчик или потребитель сообщит об отказе от договора до дня заезда, то исполнитель должен вернуть всю сумму. Негарантированного бронирования больше не будет.

Источник: КонсультантПлюс



9 миллиардов на развитие

В Калининграде запустили новые заводы автомобильного кластера.



30 января о начале работы семи новых заводов торжественно объявили министр промышленности и торговли России **Антон АЛИХАНОВ**, губернатор Калининградской области **Александр СИМАРИН**, члены Совета и Правления торгово-промышленной палаты.

В мероприятии приняли участие президент Калининградской ТПП **Феликс ЛАПИН**, вице-президент **Александр СИМАРИН**, члены Совета и Правления торгово-промышленной палаты.

Важный шаг в усилении калининградского автопрома сделан благодаря взаимодействию региона с федеральным центром и государственной поддержке. Проект реализуется в рамках специального инвестиционного кон-

тракта (СПИК), заключенного предприятием с Минпромторгом России, правительством Калининградской области при поддержке Фонда развития промышленности и российских кредитных организаций.



«Это важный шаг для ГК «АВТОТОР» в рамках исполнения взятых по СПИКу обязательств. Первая очередь кластера, который запускается с поддержкой по программе ФРП «Автокомпоненты», обеспечит полный цикл производства критически важных агрегатов - от механообработки до финальной сборки тяговых батарей, электродвигателей и не менее технологически сложной силовой управляющей электроники. Рассчитываем, что калининградский автокомпонентный кластер будет работать и на другие предприятия отрасли», – сказал **Антон АЛИХАНОВ**.

По словам **Алексея БЕСПРОЗВАННЫХ**, АВТОТОР остается одним из крупнейших работодателей и инвесторов Калининградской области:

«За время реализации спецконтракта с 2019 года на предприятии создано около двухсот рабочих мест, в развитие производства инвестировано порядка 28 миллиардов рублей, из них только в прошлом году – около 8 миллиардов!»

АВТОТОР начинает серийный выпуск не просто автомобилей, а собственной компонентной базы, уходит от сборки автомо-



билей к локализации. Вместе с крупнейшим автомобилестроительным предприятием региона вся калининградская промышленность становится более технологичной и устойчивой».

Помимо создания высоколокализованной производственной базы, кластер также развивает технологические компетенции и ускоряет процессы импортозамещения в ключевых сегментах автомобильной промышленности.



Валерий ГОРБУНОВ, председатель Совета директоров ООО «АВТОТОР Холдинг»:

– Первая очередь кластера – это не просто новые заводы, это создание технологического суверенитета в критически важных отраслях.

Благодаря системной поддержке Минпромторга РФ, Фонда развития промышленности, правительства Калининградской области и российских банков мы смогли реализовать этот проект в сжатые сроки. И тем самым формируем базу для принципиально новых видов производств и высокотехнологичных рабочих мест.

80%

узлов и компонентов планируется производить внутри кластера

Первую очередь кластера АВТОТОР формируют семь современных производственных предприятий:

■ **завод оборудования и оснастки**, специализирующийся на производстве пресс-форм для пластмасс и металлов, экструзионных фильер, станочной, транспортно-логистической и сборочной оснастки, а также металлоконструкций, инструмента и специализированного оборудования, используемого в технологии производства автокомпонентов;

■ **завод автомобильных сидений**, обеспечивающий выпуск сидений и их комплектующих для различных сегментов легкового транспорта;

■ **завод выхлопных систем**, реализующий полный производственный цикл изготовления систем выпуска отработавших газов;

■ **завод компактных электромобилей**, ориентированный на выпуск электротранспорта, включая модели под собственным брендом АМБЕРАВТО, EONYX, а также специализированные версии этих моделей для маломобильных групп населения;

■ **завод электронных систем управления**, выпускающий устройства «ЭРА-ГЛОНАСС», телематические комплексы, блоки управления двигателем внутреннего сгорания, тяговые инверторы, системы курсовой устойчивости, кузовную электронику, DC/DC-преобразователи и бортовые зарядные устройства;

■ **завод тяговых электродвигателей** производительностью до 60 тыс. единиц в год, выпускающий электродвигатели мощностью от 7,5 кВт до 140 кВт для использования в транспортных средствах на электротяге от гольф-каров до легкого грузового электротранспорта;

■ **завод пластиковых деталей**, ориентированный на выпуск элементов интерьера и экстерьера автомобилей, включая бамперы, спойлеры, молдинги и другие изделия.



Одновременно в рамках СПИК продолжается модернизация автомобильного производства. Производственные процессы выстраиваются на базе высокоавтоматизированных решений с применением роботизации и элементов искусственного интеллекта, при этом до 80 % узлов и компонентов планируется производить внутри кластера.

«Фонд развития промышленности с момента основания активно сотрудничает с системой торгово-промышленных палат. Экспертный совет ФРП при рассмотрении заявок предприятий учитывает рекомендации региональных ТПП, - рассказал президент Союза «Калининградская торгово-промышленная палата» Феликс ЛАПИН. - Фонд работает очень эффективно, прозрачно, в постоянном контакте с предпринимателями и предоставляет всю полноту информации.

Наша задача, задача торгово-промышленной палаты, оказывать всемерную поддержку предприятиям и облегчить им доступ к дешевым кредитным ресурсам. Это одно из важнейших направлений нашей деятельности. Поддержку Фонда на развитие производства помимо АВТОТОР получили несколько промышленных предприятий в регионе. В частности, заводы по производству велосипедов, инновационной упаковки и другие.

Сейчас мы продвигаем идею, чтобы и аграрии получили возможность получать поддержку ФРП. Производство пищевой продукции также нуждается в льготном кредитовании». ○

Фото Министерства промышленности и торговли РФ и пресс-службы Калининградской ТПП

Познакомиться с условиями получения льготного финансирования можно здесь:



**КОНТАКТЫ
для консультаций**



Александр ЮДИН, руководитель департамента по работе с членами палаты и поддержке предпринимательства
+7 (4012) 590-662, 590-650,
yudin@kaliningrad-cci.ru



Калининградская ТПП включилась в проект по развитию промышленного туризма.

Новые экскурсионные маршруты – на предприятия



Сотрудники палаты обучаются по программе «Организация промышленного туризма». Первый этап программы был посвящен современным тенденциям в этой сфере в регионах.

В начале февраля в Торгово-промышленной палате РФ прошла очная защита заявок. Каждый участник программы презентовал свою заявку с краткой информацией о регионе и роли промышленного туризма в его социально-экономическом развитии, а также представил предприятие-партнера, во взаимодействии с которым будет разрабатываться развитие направления промышленного туризма, а также экскурсионные маршруты для разных целевых аудиторий.

Обучение проходят представители 38 региональных палат – от Якутии до Калининграда. За четыре модуля программы слушатели научатся формировать маршруты, разрабатывать контент по промышленному туризму, обеспечивать безопасность, проводить экспертизу предприятий, продвигать готовые продукты и оценивать их экономический эффект.

«Промышленный туризм - не туризм как таковой, а инструмент, предполагающий создание программ под решение конкретных задач, поставленных предприятиями, - рассказывают участники программы от Калининградской ТПП Наталья КЛИМЕНКО и Владимир КУЗИН. - К при-

меру, решение кадровой проблемы, повышение узнаваемости бренда, увеличение продаж.

Проект по развитию промышленного туризма стал логичным продолжением деятельности по профессионально-общественной аккредитации образовательных программ, которую ведет палата. Компании, которые решили вместе с нами развивать промышленный туризм, в основном заинтересованы в решении кадровой проблемы. Их руководство осознает, что чем более осознанный выбор сделает молодой человек, тем выше вероятность, что он закрепится в коллективе и свяжет свою трудовую жизнь с предприятием».

Результатом обучения должны стать конкретные экскурсионные продукты, которые будут реализованы в регионе с участием предприятий – партнеров. Приглашаем предприятия, заинтересованные в развитии промышленного туризма, присоединиться к проекту. ○

**КОНТАКТЫ
для консультаций**



Наталья КЛИМЕНКО, специалист отдела по ВЭС Калининградской ТПП
+7 (4012) 590-146,
+7 921-712-67-11,
klimenko@kaliningrad-cci.ru



**Феликс
ЛАПИН,**

Президент
Калининградской ТПП

✓ *Руководитель – не тот, кто приказывает, а тот, кто может тебе помочь*

Президент Калининградской ТПП Феликс ЛАПИН в рамках проекта «Директор39.ру» встретился со студентами калининградских вузов и колледжей.

Семья дает силу

Как и у всех выходцев из Советского Союза, детство у меня было счастливым. У нас была и есть очень хорошая семья, сплоченная, домостроевская. Если говорить о традициях, то главной из них, пожалуй, были субботние встречи.

Я еще застал прабабушку, Варвару Алексеевну. По субботам все приходили

к ней, старшей в семье. Чтобы она могла посмотреть на всех своих детей, внучат и правнуков. И это было очень правильно. Потом стали приходить к нам, потому что старшей в семье стала моя бабушка, Антонина Андреевна.

Я благодарен своей семье, что меня с детства научили, что такое хорошо и что такое плохо. У нас было четко: это «льзя», а это «нельзя». И нельзя было гораздо больше. Еще одна история из детства – жить по правилам. Если правила есть, нужно их выполнять.

Матушка моя по сей день для меня авторитет. Она высокообразованный человек, достаточно давно находится на заслуженном отдыхе, но к ней до сих пор ходят ребята заниматься математикой, физикой, химией, хотя по профессии она не преподаватель.

Что она мне привила. Во-первых, партнерские отношения. Если договаривались о чем-то, обязательно нужно было выполнить договор. Матушка говорила: «Сыночек, запомни простую истину. Если делаешь, делай сразу хорошо. Не придется переделывать».

Важный дар из моего детства – трудолюбие. Оно воспитывается только болью. Я занимался спортом. Тренер дает понять, как победить. Но чтобы стать чемпионом, подняться на высокую ступеньку, нужно работать на тренировке, преодолевать мышечную боль.

✓ *Я никогда не сдавался. Даже если не побеждал, получал приз за волю к победе. Любой твой успех – это затраченное на его подготовку время.*

К распределению пришел с комплексным образованием

Я упертый, сказал матери, что у меня ни одной тройки в аттестате не будет. Все экзамены сдал на пять. Представитель ГОРОНО так удивился, что заставил тянуть еще один билет на экзамене по химии, думал, что я списывал.

Сдал экзамены в Ленинградский финансово-экономический институт. Когда поступил, мама даже не поверила. Проходной балл был 21,5 Ленинградский финансово-экономический институт – мощнейшая школа. Но оказалось, что север мне вреден, пришлось вернуться на юг. Заканчивал я уже Кубанский университет, на всякий случай пройдя третий курс во второй раз. С таким комплексным образованием я пришел к распределению.

Небольшая ремарка: у меня на 4 курсе уже была семья, на пятом родилась дочь. Мне надо было понять, как я буду содержать семью и где мы будем жить.





Каждое слово должно быть выверено, каждая цифра читаема

После университета я пришел в финансовое управление крайисполкома (участок работы – прочие доходы бюджета). Это была жесткая школа.

Мне дали наставницу Галину Григорьевну ПРИЗ, и она мне привила любовь к делу. Научила, что любая таблица должна быть подписана, любые цифры должны быть читаемы. Кстати, я терпеть не мог писать. Выбирал работу, где писать не надо, с цифрами. Ничего подобного. Анализ финансово-хозяйственной деятельности должен быть описан русским языком и только малая часть – таблицы в приложении. А если на основании твоего заключения готовят распоряжение крайисполкома, каждое слово должно быть выверено.

Здесь меня быстро научили писать без ошибок, грамотно и понятно излагать мысли. Я научился писать нормативные документы.

✓ *Понял, что, если куда-то идешь с проверкой, нужно подготовиться. А если стал руководителем, то должен не только сам подготовиться, но и подготовить свою команду.*



Первая руководящая должность

– руководитель финансового отдела расчетного центра агропромышленного комбината «Кубань». Туда вошли порядка 12 колхозов, АО «Краснодарский чай», Абрау-Дюрсо, это был эксперимент в Советском Союзе.

Первый день выхожу на работу. Установка: знать своего куратора в Минсельхозе России. Как я буду общаться с целым начальником управления? Деваться некуда. Звоню, представился. Получил задание: подготовить инструкцию по платежам в бюджет. Для меня это прозвучало примерно как предложение бежать на задний двор, где ракета стоит и лететь на ней на Марс.

Что такое инструкция по уплате платежей в бюджет? Этим занимался только научно-исследовательский институт при Минфине СССР. Сел за стол и начал работать. Быстро очень сделал инструкцию, полетел в Москву, её согласовали и утвердили. Кому Расскажи, никто не поверит, что я её писал.

✓ *Что я вынес с этого места работы? Делай, что должен, и будь что будет, но если появились вопросы, должен выяснять, как выполнить распоряжение или команду.*

Уроки запоминал не с первого раза

Вернулся в крайисполком, месяц проработал и вновь отправился на «землю». Пришел в финансовый отдел Гулькевичского райисполкома. Мне 28 лет. А там люди, проработавшие по 20–30 лет, 29 человек в подчинении. Тут встала новая задача – научиться выстраивать отношения и с руководителями других отделов, и с руководителями предприятий, и с коллективом.

Не с первого раза я запоминал все уроки. Думал, что знал работу лучше, начал умничать. Но оказалось, что я лучше знал инструкции, а они работу. Люди начали обижаться, в коллективе нарастало напряжение. В результате пришла ко мне Нина Яковлевна СВЕРДЛОВА, мой заместитель по государственным доходам и говорит: «Феликс Феликсович, вы хотите один остаться? Пожалуйста, мы уйдем, но один вы ничего не сделаете».

Я задумался, что надо объединить коллектив. Как? Испытаниями и высокими целями. В результате заняли первое место в соцсоревновании, получили лимиты на двухкомнатную квартиру, которую распределили нашему работнику.

✓ *Понял одно – руководитель это не тот, кто приказывает, а тот, кто может тебе помочь. Не инструкцию знать и понимать, а все реализовать «на земле».*

Первые схемы

Вызвали в Краснодар на должность главного налогового инспектора края. Шел 1989 год, началось кооперативное движение. Это была очень интересная работа. До этого, в строгой социалистической системе, на предприятиях все было четко по инструкции, а тут началась вольница.

До этого у меня в районе было 180 лицевых счетов с учетом колхозов, совхозов, предприятий, всех юридических лиц на большой район. Стало 2000. А у нас численность как была, так и осталась, как были лицевые счета на бумаге, так и остались. Мы ждали, когда придет отчетность. Когда пришла, пошли проверять, а там уже никого нет – где тот Ваня ВЕТРОВ с Северной улицы, ищи, свищи.

Кооператив в центре Краснодара продавал пирожки. Забежал туда перекусить. Барышня за прилавком – «нет пирожков, не отпущу». А я вижу – вот же они! Дотронулся до пирожка, а он уже закаменел. Оказывается – налог на кооперативы 3% первый год, второй – 5%, третий – 10%.

Предприятие, которое производило левую продукцию, приносило свою левую выручку в этот кооператив. Кооператив официально все проводил, якобы, как проданные пирожки, платил 3%. И это для нас был нонсенс. Мы с этим не сталкивались. Поняли, что рядом со свободным рынком наших гражданских полномочий не хватает.

Не верить, а проверять

Начали везде писать, что нужно нам дать полномочия заниматься розыскной деятельностью. Не верить, а проверять. В 1990 году при государственной налоговой службе создали ГУНР – главное управление налоговых исследований и предоставили возможность использовать всю силу оперативно-розыскной деятельности. Всё это было смешно, конечно. Так ни одна спецслужба, из воздуха, не создавалась.

В те дни я не знал когда день начинался, когда заканчивался, знал только, что у меня есть отпуск, который я должен посвятить семье. Нам дали право использовать 10% от сумм взысканных доначислений. Мы сделали свой учебный центр, построили шикарнейшее здание краевой налоговой инспекции, построили инспекции в каждом районе, покупали транспорт, компьютеры. Купили первую программу автоматизации расчетов. Учились у налоговиков Германии, именно по образу и подобию немецкой налоговой системы строилась налоговая система в нашей стране.

Я стал первым заместителем руководителя налоговой инспекции края, у нас было около 5000 работников (выросли с 700) и нужно было выстроить систему управления коллективом с довольно большой численностью.

Следующий жизненный поворот событий – налоговая полиция. Я не понимал, что такое оперативная работа. Знал бухгалтерский баланс, первичку, как сделать встречные проверки. Мы с оперативником пришли на проверку, я сижу с документами, а он ходит, общается, только смех слышу. Потом говорит – надо проверить это и это, там находятся документы черной бухгалтерии.

Начал изучать специфику инициативного получения информации, нашел наставников, которые преподавали в высшей школе КГБ. Это была интересная работа, новая для меня. Но было и привычное: опять нужно было искать здания, обучать сотрудников.

✓ *Для меня каждый следующий уровень управления – это повышение моей ответственности.*



С 2000 года в Калининграде

Ротация руководящих сотрудников была, да и остается обязательной. Меня с позиции первого зама, а я уже стал генерал-майором, приглашают в Москву на Старую площадь. Предлагают Иркутск. Я отказался, холодно.

Спрашивают, а куда ты хочешь? Говорю, что в Питер.

Отвечают, что там вакансий нет, а есть Калининградская область, поедешь туда? Согласился и 13 января приказом 13 лс был назначен сюда и приехал на представление в 2000 году.

Выстраивал работу, начал реконструкцию здания, строил жилье. Но не прошло и трех лет, возвращаюсь с обеда на работу, а на здании, там, где была памятная доска, похоронный венок «упокой господи душу налоговой полиции». Оказывается, объявили по телевизору, что налоговую полицию расформировывают.

Звоню в Москву, что делать? У меня гостайна, оружие, боевое подразделение. История была тяжелая. Сказали – либо в УВД по экономической линии, либо в госнаркоконтроль. Выбрал второе. Делали интереснейшие разработки. Фиксировали поступление кокаина, начали работать по героину. Но я не мог работать на палки.

✓ Когда на весах было то, что претило мне как человеку, я написал рапорт и ушел в отставку.

Многое было сделано в сжатые сроки

В 2005 году поступило предложение перейти в правительство области. Это абсолютно другая история, планов было громадье. Человек (Георгий БООС) пришел со своим представлением региона, фантазией, кипучей энергией и сумасшедшей федеральной проходимостью.

Мы должны были быстро дорабатывать то, что он придумывал. Я поверить не мог в то, что он говорил. Но все закрутилось, он «вытаскивал» сюда ведущих экспертов, которые должны были ему оппонировать (а не поддакивать) Приезжали все и хотели помочь, реально помочь. Удалось увеличить мощность газопроводов, мы получили возможность развития.

Строилось Приморское кольцо, шла реконструкция электросетевого хозяйства, были построены 22 школы. Наш закон об ОЭЗ абсолютно по-другому начал работать, когда получили синергетический эффект от реализации программы развития области. Бизнес понимал – его задача вложить в производство, а муниципалитет будет вкладывать средства в социальную инфраструктуру. Много было сделано, причем в сжатые сроки.

Думаю, если бы Георгий Валентинович чуть дольше здесь проработал, то было бы у нас два миллиона населения.

Следующий этап – руководство Калининградом

Проблема была в управляемости областным центром. Очень непростая история. Для меня все было понятно, я работал в муниципальном звене и знал, что должно происходить в муниципалитете. Да и должность главы администрации города не политическая – это главный по коммуналке.

Но в городе были «не мои» депутаты, у каждого из которых были свои интересы. Вскоре я понял, что без договора с депутатами невозможно принять ни одно решение. Каждый депутат уже пообещал что-то населению и говорил мне: «давайте сделаем, иначе я буду голосовать против». А у меня было свое представление, что нужно городу.

Понял, что нужно договариваться. Начал ездить с депутатами по их округам, начали находить консенсус, определять, что сделаем в первую очередь. Это был интересный опыт, по-своему богатый, особенно когда депутаты мне на прощание сказали: «Ничего личного, но два года с тобой мы прожили впустую, толку никакого не было, ты ничего не давал [сделать]».

Железная дорога – другое государство

Следующий этап – железная дорога. Меня пригласили замом по взаимодействию с органами власти, основной задачей было урегулирование имущественных вопросов. Я попал словно в другое государство.

Железнодорожники – суровые люди, но у них и суровые условия. Дорога работает круглосуточно, круглогодично, без праздников, без выходных. Я был счастливым человеком, и с очень хорошей оплатой труда.

Зачем в бизнес лезешь?

В 2017 году приглашает меня губернатор и говорит: «Феликс Феликсович, вам интересна торгово-промышленная палата?». Где я, а где палата... Спрашиваю, в чем дело. Губернатор отвечает: «там должна быть перестановка».

Не очень понимал куда иду, поговорил с коллегами. В первую очередь с Андреем РОМАНОВЫМ. Он объяснил, что все там обслуживаются, получают сертификаты. Встретился с правлением. Мне прямо сказали: «Ты помнишь из каких? Зачем в бизнес лезешь?»

Отвечаю, что всех помню, ничего я не забыл... Сказали честно: «Вряд ли мы будем голосовать за тебя». Все же пошел договариваться. Договорились.

В результате выбрали меня президентом палаты. Пришел на свое рабочее место и чувствую, что я не понимаю, абсолютно не понимаю кто чем занимается. Сидят, кто где, не так все однозначно в коллективе. Знаю, что ездили агитировали против меня, называли чуть не монстром с кровавыми зубами, что младенцев ел на завтрак. А у меня кроме своего честного имени в активе ничего не было.

Но что произошло, то произошло. Раз выбрали, начал вникать. При том, что я был министром экономики области, прекрасно знал режим

ОЭЗ, прекрасно понимал, чем занимаются эксперты. Сначала по старой методе думал, что надо работу перестроить. Но это единственная организация, где я не стал ничего менять, потому что не знал, что ломать. Начал изучать опыт других палат, в ряде палат интересные проекты, люди уникальные.

На каждой территории все по-разному, а это обогащает все сообщество, берем лучшее, что есть на вооружение.

✓ Сегодня Калининградская ТПП одна из лучших и авторитетнейших в системе. Это заслуга коллектива и предмет моей гордости.

Черты идеального руководителя

Не бояться и уметь разобраться в процессе, ведь все, что происходит где-то описано (в нормативном документе).

Уметь подбирать и расставлять кадры. Твоя задача оценить коллектив и расставить людей так, как видишь.

Уметь предвидеть. Никого не сдерживать, быть заинтересованным в воспитании человека профессиональным и формировании его как личности. Не властвовать, не царствовать, а руководить, помогать своим подчиненным.

Хочешь быть успешным, «играй»»

Я не космонавт, не супергерой и даже не артист. Моя судьба – судьба кабинетного человека. За свою жизнь я сменил 15 кабинетов и это, в общем-то, и все.

Всю жизнь пытался играть. Когда работал в финансовом управлении, представлял себя министром финансов, не менее. И, представлял себя министром, «доходил» до своего рабочего места и пытался понять, как это все встраивается в общую систему управления. На других участках так же делал. Это дает четкое понимание своей функции в общем деле.

✓ Но главное, что я понял – чем выше должность, тем выше ответственность.



Определены первые победители «Янтарного Меркурия» по итогам 2025 года.

Открыты для оценки



6 февраля начал работу Экспертный Совет бизнес-премии «Янтарный Меркурий» - 2025. На конкурс подано 75 заявок, в каждой из 14 номинаций их не менее трех.

По каждой заявке проводится рейтинговое голосование (учитываются, в том числе, методики ТПП РФ, используемые при рассмотрении заявок, поступивших на соискание премии «Золотой Меркурий»).

Оцениваются не только финансовые результаты и налоговая нагрузка, но и то, как компания развивалась, несмотря на сложности, вызванные беспрецедентными санкциями, ее деловая репутация, вклад в социально-экономическое развитие региона. Победитель выявляется по сумме всех баллов.

По итогам первого заседания Экспертного Совета определились лидеры в шести номинациях:

- «Лучшее предприятие в сфере производства товаров народного потребления»
- «Лучшее предприятие в сфере производства продукции производственно-технического назначения»
- «Лучшее предприятие в сфере строительства»
- «Лучшее предприятие в сфере инновационной деятельности»
- «Лучшее предприятие в агропромышленном комплексе»
- «Лучшее предприятие-экспортер»

По традиции компании, претендующие на победу в номинации «Лучшее предприятие в агропромышленном комплексе», представили мини-выставку своей продукции.

По итогам второго заседания Экспертного Совета 13 февраля определились лидеры в номинациях:

- «Лучшее предприятие в сфере туризма»
- «Лучшее предприятие в сфере торговли»
- «Лучшее предприятие в сфере бизнес-услуг»
- «Лучшее предприятие в сфере потребительских услуг»

Рекордсменом по числу заявок стала номинация «Лучшее предприятие в сфере бизнес-услуг», в которой боролись за победу 8 компаний.

Максимальная конкуренция в этом году - в номинации «Лучший региональный бренд», на которую подано 9 заявок.

Выбрать лучших было нелегко, каждая из компаний, заявившихся на участие в «Янтарном Меркурии», достойна победы, каждая продемонстрировала не только отличные экономические результаты, но и высокий уровень социальной ответственности.

В Экспертном Совете, помимо руководителей бизнес-объединений и ассоциаций, работают представители профильных министерств правительства Калининградской области и Фонда «Центр поддержки предпринимательства Калининградской области» (микрокредитная компания), а также победители конкурса прошлых годов.

Награждение победителей планируется приурочить к празднованию Дня российского предпринимателя в мае этого года. ○



Феликс ЛАПИН,
президент Калининградской ТПП:

– Радует, что все компании, заявившиеся на ту или иную номинацию, открыты для оценки результатов их деятельности, не боятся показать себя авторитетному и непредвзятому жюри конкурса.

Состав Экспертного Совета мы формируем с учетом профиля номинаций, привлекаем в него представителей правительства региона, бизнеса, а также победителей прошлых лет.



**СОЮЗ «КАЛИНИНГРАДСКАЯ
ТОРГОВО-ПРОМЫШЛЕННАЯ
ПАЛАТА»**

г. Калининград,
Советский пр-т, 179,
тел. (4012) 590-650,
факс (4012) 95-47-88,
www.kaliningrad.tpprf.ru

Фото Юлии КИРИЕНКО

Уважаемые руководители!

В 2026 году Калининградская область отмечает 80-летний юбилей. Редакция журнала «КОМПАНИИ. Ваш бизнес-навигатор» при поддержке Калининградской ТПП готовит к выпуску новые подарочные фотоальбомы серии «Калининград B2B Kaliningrad».



Это «семейные» фотоальбомы Калининградского бизнеса, представляющие все многообразие местного предпринимательства как одну большую деловую семью, где каждый бизнес – член семьи со своей историей, традициями и вкладом в общее благополучие региона.



Калининград B2B Руководители в датах, цитатах, фото

За каждым успешным бизнесом всегда стоит человек – со своим опытом, ценностями и видением будущего. Этот проект мы посвящаем вам, лидеры регионального бизнеса, – людям, которые формируют экономическую и деловую среду Калининградской области.

В издании будут собраны ваши личные истории, ключевые даты, цитаты и фотографии.

Калининград B2B Компании в лицах, цифрах, фото

Премиальное издание о ведущих компаниях региона на русском и английском языках с авторскими фотографиями ведущих региональных фотографов.

Фотоальбомы планируется подготовить и выпустить ко Дню российского предпринимательства и подведению итогов региональной бизнес-премии «Янтарный Меркурий» в мае 2026 года.

Подарочные издания будут вручены вам, вашим коллегам и партнерам, руководителям региональных торгово-промышленных палат и ТПП РФ, представителям регионального правительства, участникам зарубежных бизнес-миссий, другим почетным гостям.



Наши проекты – не про статусность. Про репутацию, рекомендации самого высокого уровня и доверие. Вы достойны представить Калининградскую область бизнесу России и других стран.



КОНТАКТЫ
ДЛЯ КОНСУЛЬТАЦИЙ



Ирина БАРСУКОВА,
главный редактор
журнала, автор
и руководитель проекта

+7 900 35 45 575,
barsukova-39@yandex.ru

Камнем преткновения в городской культурной среде стал вопрос о судьбе старого двухъярусного моста в Калининграде через реку Преголя.

Двухъярусный мост: разобрать нельзя оставить

Ольга ЯКОВЛЕВА,
журналист

Хотя сегодня специалисты-строители видят наиболее приемлемым вариантом сохранить мост лишь частично, любители старины настаивают на его полном восстановлении и использовании как полноценного объекта городской инфраструктуры.

В этом году двухъярусному мосту исполняется сто лет. Построенный в 1926 году, в 1945 году объект был взорван отступающими фашистскими войсками, а затем восстановлен в Калининграде в 1949 году. С 1959 по 1965 год прошел второй этап его реконструкции. По-

скольку поворотный механизм оказался полностью разрушенным и восстановлению не подлежал, советские инженеры заменили его подъемным – средняя часть с помощью противовесов поднимается вверх между двух опорных башен.

Минул век, и, казалось бы, путепровод, передвижение по которому стало небезопасным, давно отслужил свой срок. Тем более что в 2024 году построен новый железнодорожный мост, с ним рядом скоро появится автодорожный дублер, и тогда со всех точек городского ландшафта будет открываться прекрасный современный вид.

Впрочем, есть и другое мнение. Части горожан милее оказался обзор с ретро вставкой из старого моста. Непонятно, правда, в чем эстетическая прелесть такого объекта. Образец клепаной

архитектуры? Но таких клепаных сооружений у нас в Калининградской области, особенно на восточном направлении региона, более чем достаточно. Разводной механизм? Подобные мосты в нашей стране имеются, пусть и пара десятков, но не редкость.

В декабре 2024 года движение поездов было переключено ОАО «РЖД» на новый железнодорожный мост. В настоящее время по нижнему ярусу совмещенного путепровода осуществляется движение автотранспорта и пешеходов, на верхнем ярусе железнодорожный путь демонтирован.

За период нахождения двухъярусного моста в собственности ОАО «РЖД» выполнялся комплекс мероприятий по содержанию и ремонту его в соответствии с действующими на тот момент времени нормативными документами, включая регулярные технические осмотры и диагностику состояния конструкций, ремонты отдельных элементов сооружения. И сейчас мост находится на балансе железной дороги, основной вид деятельности которой, это перевозки.

Сохранять объекты культурного наследия, не задействованные в работе железнодорожного транспорта – не по профилю, именно поэтому в ОАО «РЖД» выражают готовность безвозмездно передать в собственность органа местного самоуправления либо другой муниципальной организации этот совмещенный мост через реку Преголя.

Но брать культурное наследие местного значения в собственность никто не торопится. И это понятно, ведь необходимы огромные деньги на его реконструкцию и содержание.

По заказу РЖД не так давно был подписан договор со «Столичным реставрационным бюро» на подготовку проектов по сохранению моста. Наиболее приемлемыми с технической и финансовой стороны были признаны два варианта.

Первый стоимостью 350 млн рублей предусматривает сохранение предметов охраны: кирпичной башни управления, трех опор и двух пролетов со стороны улицы Портовой.

Согласно второму проекту, добавляются к обозначенным частям моста еще конструкции с противоположной стороны Преголи – с улицы Баграмяна. При этом центральная подъемная часть будет надвинута на существующий береговой пролет. Сюда же пристроят лестничные марши, оборудуют лифты, соорудят стены. Подразуме-



По подсчетам проектировщиков, решение по сохранению моста превысит 1,5 млрд рублей

вается, что здесь можно будет расположить выставочное пространство. Цена вопроса также немалая – 450 млн рублей.

Однако, по мнению представителей службы охраны объектов культурного наследия Калининграда, такие проекты призваны сделать из моста «мертвый музейный экспонат». Любители старины настаивают на полном сохранении путепровода и использования его как велосипедно-пешеходной переправы.

В этом случае, по подсчетам столичных специалистов-мостовиков, решение по сохранению моста обойдется в более 1,5 млрд рублей, поскольку потребуются замена подъемного механизма у моста, который фактически находится в аварийном состоянии. К тому же, усталость металла никто не отменял, и железо, как известно, не лечится. Другая проблема: необходимо дальнейшее содержание объекта, которое также выльется в огромные затраты.

Инициаторы сохранения моста не отвечают на вопрос: за чей счет развлечение? И оправданы ли в современных условиях такие дорогостоящие проекты? У железной дороги, на чьем балансе находится двухъярусный мост, существует множество других первоочередных задач, которые требуют серьезных вложений. ◉

С 2026 года налоговый контроль стал более всеобъемлющим и технологичным.

Что изменилось в порядке проведения налоговых проверок



Налогоплательщикам следует готовиться к более тщательной проверке своей деятельности.

Оценка финансово-хозяйственной деятельности налогоплательщиков

ФЗ от 23.07.2025 № 254-ФЗ введен новый инструмент анализа работы налогоплательщиков - оценка финансово-хозяйственной их деятельности. Это будет двухэтапная проверка по формальным критериям (сама методика пока в разработке).

На первом этапе будет проведена проверка по 14 критериям, чтобы оценить благонадежность. Среди них - наличие долгов, риски для репутации, участие в реестре недобросовестных поставщиков, признаки экстремистской деятельности.

На втором этапе налоговые органы проведут детальный анализ финансовых и экономиче-

ских показателей, таких как налоговая нагрузка, рентабельность, зарплаты, ликвидность.

Проверяют соответствие 39 критериям для компаний и 19 - для индивидуальных предпринимателей. Налогоплательщики смогут запрашивать результаты анализа. Это может понадобиться, например, для подтверждения надежности контрагентам. Заключение будет предоставляться в электронном виде с указанием баллов.

Расширение полномочий при камеральных проверках

В рамках обычной камеральной проверки инспекторы получили право проводить выемку документов и осмотр территорий. Напомним, что ранее это допускалось только при выездных проверках.

Введен новый инструмент анализа работы налогоплательщиков - оценка финансово-хозяйственной деятельности

Увеличение временного охвата выездной налоговой проверки

Прежде всего изменения коснутся компаний и ИП, которые платят НДС.

Теперь при выездной проверке инспекторы могут контролировать не только три предыдущих календарных года, но и налоговые периоды текущего года, которые завершились до даты вынесения решения о назначении проверки.

Пример: если выездную проверку назначили в третьем квартале 2026 года, налоговики вправе проверить деятельность плательщика НДС за первый и второй кварталы 2026 года.

КАКИЕ НАЛОГИ ПОДПАДАЮТ ПОД НОВЫЕ ПРАВИЛА? Изменения касаются налогов, у которых налоговый период меньше года. К ним относятся:

- НДС;
- акцизы;
- НДПИ (налог на добычу полезных ископаемых);
- водный налог;
- налог на игорный бизнес;
- торговый сбор;
- налог при АУСН (автоматизированной упрощенной системе налогообложения);
- налог на профессиональный доход.

Налоги с годовым налоговым периодом (НДФЛ, УСН, ЕСХН, налог на прибыль, имущественные налоги) по-прежнему проверяют только за три предыдущих года.

Цифровизация взаимодействия

Подавать возражения на акт проверки и получать вызов свидетеля теперь можно через Личный кабинет налогоплательщика или Госуслуги. Кроме того, появилась возможность проводить рассмотрение материалов проверки по видеоконференцсвязи.

Ужесточение обеспечительных мер

Налоговые органы могут арестовывать недвижимость любой российской компании для обеспечения долга, если у нее нет другого имущества (ранее это касалось в основном иностранных фирм).

Если на транспорт наложен запрет или арест, с ним нельзя будет совершить регистрационные действия без разрешения ФНС.

Рекомендации для бизнеса:

- 1 Проверить и привести в порядок первичную документацию** (кассовые чеки, счета-фактуры, накладные), убедиться в наличии всех печатей, подписей и реквизитов.
- 2 Обеспечить доступ к документам**, подтверждающим право на налоговые вычеты по НДС или уменьшение базы по налогу на прибыль.
- 3 Провести внутренний аудит**, чтобы выявить операции с недостающими документами и восстановить их при необходимости.
- 4 Перейти на электронный документооборот (ЭДО)**, если еще не сделано - это ускорит согласования и снизит риски потери документов.
- 5 Проверить контрагентов:** убедиться в их надежности, отсутствии долгов, отсутствии в реестре недобросовестных поставщиков.

Источник: etobiznes.com

Главное

Налоговые органы получили новые инструменты для выявления нарушений по НДС и другим платежам, охватывающим квартал или месяц. Теперь бизнесу необходимо более тщательно соблюдать правила исчисления налогов.

Федеральная налоговая служба (ФНС) внедрила новые методы предварительного анализа и выявления налоговых рисков. Увеличились процессуальные полномочия во время проверок. Кроме того, появилась возможность обжаловать результаты проверок в цифровом формате.

Эти изменения направлены на усиление контроля за налоговыми платежами и требуют от компаний строгого соблюдения законодательства. ○

Продолжаем разбираться с особенностями автоупрощенки.

АУСН: условия перехода, особенности и нюансы

Напомним, что она особо интересна тем, кто применяет УСН или ПСН и чьи годовые доходы не укладываются в лимит 20 млн руб. Общее про АУСН мы уже рассказали в предыдущем номере. Сейчас ответим на вопросы от предпринимателей и бухгалтеров.

Перейти на АУСН могут и упрощенцы, которые платят НДС по ставке 5%

■ ООО на УСН «доходы минус расходы», в 2025 г. стали плательщиками НДС по ставке 5%. В связи с нововведениями с 2026 г. выбранная ставка НДС будет невыгодна – можно ли перейти на АУСН с 2026 г. (с начала года или с марта)?

Да, можно, если соблюдаете лимит доходов, который установлен для АУСН (60 млн руб. в год), и другие АУСН-ограничения.

Насколько мы понимаем, ваши сомнения связаны с обязанностью применять пониженные ставки НДС (5%, 7%) непрерывно в течение 12 кварталов.

Но применение спецставок упрощенцами не является ограничением для перехода на другой режим налогообложения:

- ни на АУСН (тогда вообще не придется платить НДС);
- ни на общую систему (тогда спецставки 5% и 7% будут недоступны).



На АУСН упрощенцы (независимо от того, платят они НДС или нет) могут перейти как с начала года, так и с начала любого месяца. Главное – вовремя уведомить об этом ИФНС.

ИП и деятельность по нескольким адресам: АУСН доступна

■ ИП имеет несколько пунктов работы в одном городе и один пункт в области. Может ли такой ИП перейти на АУСН? Или это считается его обособленными подразделениями?

У ИП не может быть обособленных подразделений. Они есть только у организаций. Поэтому обязанность постановки на учет в налоговых органах по месту нахождения обособленных подразделений указана тоже только для организаций. В Законе об АУСН ограничение по наличию ОП и филиалов также распространяется только на организации.

АУСН при наличии нескольких магазинов у ИП

АУСН могут применять организации, зарегистрированные по месту нахождения, а также ИП, зарегистрированные по месту жительства физического лица. Главное условие – чтобы это место находилось в субъекте РФ, участвующем в эксперименте.

При применении АУСН установлены ограничения для организаций с филиалами или обособленными подразделениями. Обособленные подразделения и их регистрация в налоговых органах связаны с деятельностью самой компании.

Когда ИП организует дополнительные места для своей предпринимательской деятельности, отличные от места его регистрации по месту жительства, нет требования о регистрации таких мест как обособленных подразделений. Кроме того, у ИП порядок налогообложения при применении АУСН не зависит от фактического места осуществления им предпринимательской деятельности.

Таким образом, ИП, осуществляющий деятельность в нескольких магазинах или пунктах выдачи заказов, вправе применять специальный налоговый режим АУСН при соблюдении иных ограничений, установленных ч. 2 ст. 3 Закона от 25.02.2022 N 17-ФЗ.

После перехода на АУСН не надо начислять НДС

■ Применяем упрощенку, доходы 2025 г. – 18 млн руб. В 2026 г. останемся на УСН, но боимся НДС. Если мы будем приближаться к доходам 20 млн руб., можем ли перейти на АУСН со следующего месяца, чтобы избежать от НДС? К примеру, если доходы за январь – февраль будут 19 млн руб., а за март – 10 млн руб., можно ли перейти на АУСН с апреля и вообще не платить НДС нигде?

На УСН обязанность платить НДС у вас появится только с месяца, следующего за месяцем превышения лимита доходов для целей ст. 145 НК РФ (20 млн руб. в год в 2026 г.). В вашем примере доходы за январь – март превысят этот лимит (будет 29 млн руб.), поэтому с апреля надо будет исчислять НДС. Перейти на АУСН упрощенцам можно с начала любого месяца (а не только с начала года). Достаточно подать в ИФНС уведомление о таком переходе и об отказе от УСН.

На АУСН не надо платить НДС. Поэтому если перейдете на АУСН с апреля, то с этого месяца и перестанете быть плательщиком НДС.

Как с АУСН вернуться назад на обычную упрощенку

■ Хотим перейти на АУСН, сейчас мы на обычной упрощенке. Если нам не понравится АУСН, сможем ли мы оперативно вернуться на УСН, к примеру, в середине 2026 г.? Или придется ждать 2027 г.?

В Законе N 17-ФЗ есть определенные ограничения по добровольному переходу с АУСН на другой налоговый режим:

- если организация (ИП) перешла на АУСН не с начала года – с февраля, марта или другого месяца (кроме января), то запрещен добровольный переход на иной режим налогообложения в течение 12 календарных месяцев с даты начала применения АУСН;
- если организация (ИП) перешла на АУСН с начала года (с 1 января), то добровольно перейти на иной режим можно также после «отработки» на АУСН целого года. Так что при соблюдении АУСН-условий не получится быстро уйти от автоупрощенки.

А вот если организация или ИП нарушит условия применения АУСН, то переход на другой режим налогообложения будет уже не добровольным, а обязательным. Так, организация или ИП лишится права на применение АУСН при нарушении обязательных условий с начала календарного месяца, в котором нарушены такие АУСН-требования.

Одновременно с уведомлением об утрате права на АУСН можно подать в ИФНС уведомление о переходе на УСН по форме N 26.2-1. Если этого не сделать, ваша организация автоматически попадет на общий режим налогообложения (ОСН).

Самое простое, из-за чего можно слететь с АУСН, на поверхности. Можно просто открыть расчетный счет в неуполномоченном банке.

Это нововведение касается исключительно ИП. Организации на АУСН должны включать полученные банковские проценты в свои АУСН-доходы

Лимит доходов для АУСН: как считать

■ Наша организация на упрощенке. Хотим перейти на АУСН в середине 2026 г. Вопрос: как будет считаться лимит доходов для целей АУСН – с учетом доходов, которые мы получили в 2026 г. на обычной упрощенке, или нет?

По закону № 17-ФЗ общий доход за текущий или предыдущий год не должен превышать 60 миллионов рублей. Нет отдельных условий, что это должны быть доходы, полученные на особом режиме налогообложения. Поэтому для сравнения доходов 2026 года с лимитом АУСН нужно учитывать все доходы, полученные организацией в 2026 году, независимо от режима налогообложения – УСН или АУСН.

Если общая сумма доходов превысит 60 млн руб., то ваша организация утратит право на АУСН с начала месяца, в котором допущено несоответствие лимиту доходов. При нарушении условий применения АУСН (в том числе и по доходам) надо уведомить об этом налоговый орган (напрямую или через банк) не позднее 15-го числа месяца, следующего за месяцем нарушения.

АУСН и нулевой тариф страховых взносов: что с больничными и декретными

■ Хотим перейти на АУСН в 2026 г. Не потеряют ли наши работники (нас четыре человека) выплаты по больничным и по уходу за ребенком? Ведь взносы на ВНИМ мы платить не будем на автоупрощенке.

Нет, не потеряют. Действительно, на АУСН не надо платить страховые взносы за работников по единому тарифу, которые прописаны в НК (на ОПС, ОМС и ВНИМ). Но АУСНщик должен направлять в ИФНС данные о суммах выплат, облагаемых и не облагаемых страховыми взносами (по каждому физлицу, получающему выплаты).

Так что налоговая служба передаст в СФР нужные сведения о доходах работников. А государство компенсирует Социальному фонду из бюджета необходимые суммы взносов (недополученные из-за применения работодателем АУСН).

Работодатель, применяющий АУСН, в срок не позднее 1 рабочего дня со дня подачи работником заявления о назначении ежемесячного пособия по уходу за ребенком должен направить в СФР в электронной форме сведения о таком заявлении (в том числе через личный кабинет налогоплательщика).

СФР вышлет в электронной форме АУСНщику данные, которые нужны для назначения и выплаты пособия работнику. АУСНщик их проверяет и либо подтверждает, либо дополняет и уточняет. Все происходит в электронной форме, к примеру через личный кабинет налогоплательщика.

Как считать УСН-доходы после слета с АУСН в середине года

■ Если, к примеру, с апреля 2026 г. наша организация потеряет право на применение АУСН и мы подадим заявление о переходе на упрощенку, как нам считать доходы на УСН? С учетом доходов, которые мы получим в январе, феврале и марте, либо без учета этих доходов?

Это зависит от того, для каких целей вы будете считать общую сумму ваших доходов:

- для определения лимита доходов по УСН учитываются только те доходы, которые облагаются этим налогом. В соответствии с Налоговым кодексом, при расчете предельного размера доходов для применения УСН учитываются доходы, определяемые по правилам статьи 346.15 и подпунктам 1 и 3 пункта 1 статьи 346.25 НК РФ. Поэтому доходы, полученные при применении АУСН, не учитываются при расчете лимита для УСН;

- для НДС-лимитов при УСН надо учитывать все поступления 2026 г.: как на АУСН, так и на УСН. То есть нужно брать общую сумму доходов, полученных с 01.01.2026. НДС-лимиты на 2026 г. будут такие:

- не более 20 млн руб. в год – для полного освобождения упрощенца от исполнения обязанностей плательщика НДС;
- не более 272,5 млн руб. в 2026 г. (при условии, что за 2025 г. сумма доходов не более 250 млн руб.) – для применения спецставки НДС 5% упрощенцами;
- не более 490,5 млн руб. в 2026 г. – для применения спецставки НДС 7% упрощенцами.

Наравне с поправками в НК внесены и изменения в Закон об АУСН. Но не глобальные. Так, с 2026 г. из списка АУСН-доходов индивидуальных предпринимателей будут автоматически исключаться полученные ими банковские проценты по вкладам или остаткам на счетах. Эти суммы должны будут облагаться НДФЛ. Понятно, что это нововведение касается исключительно ИП. Организации на АУСН должны включать полученные банковские проценты в свои АУСН-доходы. ◉

Статья впервые опубликована в журнале «Главная книга» N 01, 2026

КонсультантПлюс
надежная правовая поддержка



Плодотворная работа вместе с КонсультантПлюс



РЕКЛАМА



+7 (4012) 777-155

ric_044@inok.ru

inok.ru



С 1 марта 2026 года вводятся новые правила использования иностранных слов в рекламе, на вывесках, сайтах и других материалах, с помощью которых бизнес информирует потребителей или продвигает себя.

Сложности с переводом

Инна КЛЕРОВА,
юрист

Иностранные слова можно использовать лишь как дополнительный (второстепенный) вариант, сопровождающий русский текст. Каждый зарубежный термин должен быть переведен или продублирован по-русски.

Новые правила использования иностранных слов в публичных коммуникациях бизнеса закреплены в ФЗ от 24 июня 2025 года №168-ФЗ, который внес изменения в Закон о защите прав потребителей и другие нормативные акты.

Основные задачи нововведений:

■ ЗАЩИТА ПРАВ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ.

Обеспечить доступность информации для всех граждан, включая тех, кто не владеет иностранными языками.

■ СОХРАНЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЯЗЫКОВОЙ ИДЕНТИЧНОСТИ.

Укрепить позиции русского языка как государственного языка РФ.

■ ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ ВВЕДЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ В ЗАБЛУЖДЕНИЕ.

Исключить практику использования иностранных слов для создания ложного впечатления элитарности или инновационности продукта.

■ ПОВЫШЕНИЕ ГРАМОТНОСТИ.

Способствовать распространению корректного использования русского языка в публичном пространстве.

Что запрещено

Иностранные слова нельзя использовать без перевода на русский язык в информации, предназначенной для публичного ознакомления потребителей.

К ТАКОЙ ИНФОРМАЦИИ ОТНОСЯТСЯ:

- вывески, баннеры, наружная реклама;
- таблички, витрины, указатели, фасады магазинов и офисов;
- материалы СМИ, пресс-релизы, информационные стенды;
- наименования жилых комплексов и объектов долевого строительства;
- сайты, мобильные приложения, теле- и радиоканалы, кино- и видеоконтент;
- описания товаров и услуг (карточки на маркетплейсах, меню, прайс-листы, инструкции и т. п.);
- рекламные материалы (баннеры, таргетированные объявления, посты в соцсетях, видеоролики, листовки и т. д.).

Русский текст должен быть равнозначен иностранному по смыслу и визуальному оформлению: тот же шрифт, размер, цвет и расположение. Русский язык должен иметь приоритет.

ПРИМЕРЫ НАРУШЕНИЙ:

- использование слов «Sale», «Open», «Fresh» без перевода;
- наименование жилого комплекса на иностранном языке в рекламных материалах;
- отсутствие перевода в слогане или на кнопке интерфейса сайта.

Исключения

Запрет не распространяется на:

1 ЗАРЕГИСТРИРОВАННЫЕ ТОВАРНЫЕ ЗНАКИ И ФИРМЕННЫЕ НАИМЕНОВАНИЯ. Если название бренда, продукта или услуги официально зарегистрировано как товарный знак или внесено в ЕГРЮЛ, его можно использовать в оригинальном виде без перевода.

2 СЛОВА, НЕ ИМЕЮЩИЕ ОБЩЕПОТРЕБИТЕЛЬНЫХ АНАЛОГОВ В РУССКОМ ЯЗЫКЕ. Их использование допускается после проверки по официальным словарям (например, перечню Института русского языка им. В. В. Виноградова РАН).

3 ИСПОЛЬЗОВАНИЕ В ПРОИЗВЕДЕНИЯХ ЛИТЕРАТУРЫ И ИСКУССТВА, средствах массовой информации при соблюдении определенных ограничений.



Проблемы для бизнеса

Компании могут столкнуться с рядом сложностей:

- **НЕОБХОДИМОСТЬ ПЕРЕОФОРМЛЕНИЯ МАТЕРИАЛОВ.** Потребуется изменить вывески, сайты, рекламные баннеры, меню, этикетки и другие информационные носители.
- **СЛОЖНОСТИ С ПЕРЕВОДОМ.** Не всегда возможно подобрать точный русский аналог, особенно для узкоспециализированных терминов.
- **РИСК ОШИБОК.** Некорректный перевод или несоответствие визуального оформления может привести к нарушениям.
- **ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ЗАТРАТЫ.** На адаптацию материалов, обучение сотрудников, взаимодействие с юристами и т. п.
- **НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ В РЕГУЛИРОВАНИИ.** Например, пока неясно, будет ли проверяться соответствие логотипов, как оформлять слоганы и т. д.

Ответственность

За нарушение требований предусмотрены административные санкции:

- По ст. 14.3 КоАП РФ (нарушение в рекламе): для должностных лиц – от 4 000 до 20 000 рублей, для юридических лиц – от 100 000 до 500 000 рублей.
- По ст. 14.8 КоАП РФ (нарушение права потребителя на необходимую информацию): для должностных лиц – от 500 до 1 000 рублей, для юридических лиц – от 5 000 до 10 000 рублей.

Контролировать соблюдение закона будут ФАС, Роспотребнадзор и другие уполномоченные органы. В более серьезных случаях возможна временная приостановка рекламных кампаний, а для онлайн-ресурсов – блокировка.

Главное

Чтобы избежать нарушений и штрафов, бизнесу рекомендуется подготовиться заранее.

1. ПРОВЕСТИ АУДИТ ВСЕХ МАТЕРИАЛОВ.

Проверить вывески, рекламные баннеры, сайты, соцсети, документацию, меню, этикетки и т. п. на наличие иностранных слов.

2. ЗАМЕНИТЬ ИЛИ ДОПОЛНИТЬ ИНОСТРАННЫЕ СЛОВА.

Для тех, у которых есть русские аналоги, сделать корректный перевод или дублирование. Русская версия должна быть оформлена так же, как иностранная.

3. ПРОВЕРИТЬ ИСКЛЮЧЕНИЯ.

Убедиться, что зарегистрированные товарные знаки и фирменные наименования соответствуют требованиям. Для слов без аналогов в русском языке сверить их с перечнем Института русского языка им. В. В. Виноградова РАН.

4. ОБНОВИТЬ ВНУТРЕННИЕ ДОКУМЕНТЫ И ПРОЦЕССЫ.

Внести изменения в шаблоны, редакционную политику, договоры с подрядчиками (зафиксировать запрет на иностранные слова и прописать ответственность за нарушения).

5. ОБУЧИТЬ СОТРУДНИКОВ.

Провести тренинги для маркетологов, дизайнеров, контент-менеджеров и других специалистов, работающих с публичными материалами.

6. СЛЕДИТЬ ЗА ИЗМЕНЕНИЯМИ В ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВЕ.

Так как закон относительно новый, возможны уточнения и дополнения в подзаконных актах.

7. ПРИ НЕОБХОДИМОСТИ ОБРАТИТЬСЯ К ЮРИСТАМ.

Для консультации по сложным случаям и помощи в оформлении документов.

Своевременная адаптация к новым требованиям поможет избежать штрафов, сохранить репутацию и укрепить доверие потребителей. ○

Соблюдать закон и работать честно - единственно успешные правила ведения бизнеса.

В тонусе и готовности должны быть все



Галина ТРЕТЬЯКОВА,
зам. генерального директора
ЦИОБ «ИНОК»

Актуальные вопросы уголовного права, субсидиарной ответственности бизнеса в банкротной, налоговой и антимонопольной сферах, а также последняя судебная практика разбирались на конференции «Уголовная и субсидиарная ответственность менеджмента и собственников бизнеса», проведенной ИД «Коммерсантъ» совместно с партнерами.

Известные эксперты, адвокаты, чиновники, юристы и консультанты обсудили вопросы, связанные с юридическими рисками для бизнеса. Были затронуты темы квалификации и переквалификации уголовных правонарушений, антикоррупционные иски прокуратуры, привлечение к субсидиарной ответственности, а также уголовно-правовые риски при работе с государственными контрактами.

Спикеры отметили, что предпринимателям важно заниматься профилактикой и соблюдать все предусмотренные законом корпоративные процедуры. Это поможет избежать неблагоприятных исходов в случае возникновения юридических проблем.

Александр ПОГОДИН, заместитель заведующего «Де-Юре», с опорой на статистику отметил, что уголовное преследование грозит бизнесменам по целому ряду составов, а цифры говорят о том, что надеяться на благоприятный исход уже заведенного уголовного дела не стоит. Проще заниматься профилактикой, соблюдать все предусмотренные законом корпоративные процедуры и документировать любые значимые шаги.

Адвокат из «Коблев и партнеры» Евгений МЕТЛА подробно рассмотрел антикоррупционные иски прокуратуры. По его словам, этот инструмент фактически не имеет срока давности. Любой, кто имел дело с коррумпированным чиновником, может быть привлечен к ответственности.

Расследование может вестись негласно, хотя чаще антикоррупционные иски подаются после уголовных разбирательств. Иск может стать полной неожиданностью для ответчика. Системной защиты от таких действий прокуратуры не существует, остается лишь доказывать свою невиновность в каждом конкретном случае.

Особое внимание было уделено важности правильного оформления документов и четкого распределения полномочий между сотрудниками. Также подчеркивалась необходимость своевременной диагностики потенциальных рисков. В контексте привлечения к субсидиарной ответственности было отмечено смещение фокуса на персональную вину (конкретные действия или бездействия, которые, например, привели к банкротству), тотальную цифровизацию и возрастание роли экспертиз. Также обсуждались психологические аспекты ведения процесса и необходимость избегать отрицательных эмоций у арбитража (судьи).

Управляющий партнер юридической фирмы «Башилов, Носков и партнеры» Игорь НОСКОВ рассказал о важности психологического портрета ответчика, подчеркнул, что психологические аспекты ведения процесса, такие как объем и сложность документов, поданных судье, играют не меньшую роль, чем процессуальные моменты. Не стоит вызывать отрицательные эмоции у арбитра процесса (судьи): следует помнить, что суд – это не только функция, но и конкретные люди.

При работе с государственными контрактами были выделены основные проблемы, такие как непрозрачность торгов, замена материалов при проведении работ, завышение стоимости, наличие фиктивных подрядчиков и субподрядчиков, неисполнение взятых обязательств.

Для профилактики уголовно-правовых рисков рекомендуется документировать все шаги, четко распределять полномочия между менеджерами, составлять подробное техническое задание и систематически работать с сотрудниками, включая бывших.

Ответственность может пойти по цепочке – с самого верха до тех, кто, например, просто имеет право подписи. В тонусе и готовности должны быть все. Рецепт успеха в этом смысле – своевременная диагностика и строгое соблюдение всех корпоративных процедур. ○

ВЫСШАЯ ШКОЛА ПРАВА
БФУ им. И. Канта

13 МАРТА 2026

БФУ им. И. Канта

ФОКУС НА ПРАВО:
защита бизнеса

практическая дискуссионная площадка

Подробности тут

Регистрация тут
для слушателей до 28.02.2026 г.
для спикеров до 15.02.2026 г.

Реальные кейсы и практические решения

Обмен опытом с коллегами

Нетворкинг в профессиональной среде

КОМПЛЕКСНАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ ПЕРВОГО ЛИЦА

УНИКАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ ДЛЯ БИЗНЕСА

ПОДРОБНОСТИ НА САЙТЕ:
FKT-SME.RU/PROJECTS/SFERA/

Ответственность может пойти по цепочке – с самого верха до тех, кто, например, просто имеет право подписи. В тонусе и готовности должны быть все. Рецепт успеха в этом смысле – своевременная диагностика и строгое соблюдение всех корпоративных процедур. ○

ПРОЕКТ
СФЕРА

Реклама

Семейный бизнес – распространенная модель предпринимательства, чья эффективность давно доказана.

Принципы, которые приведут семейный бизнес к процветанию

Увеличить масштабы своего дела можно при помощи ближайших родственников. Семейный бизнес сочетает в себе как преимущества (доверие, долгосрочная перспектива, преемственность), так и риски (конфликты, размытые границы ролей, непрофессионализм). Чтобы добиться процветания, важно придерживаться ряда ключевых принципов.

1 ЧЕТКОЕ РАЗГРАНИЧЕНИЕ СЕМЕЙНЫХ И ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

Смешение личного и профессионального – частая причина разлада.

- ВАЖНО:
- установить правила взаимодействия на работе и дома;
 - обсуждать бизнес только в рабочее время или на специально отведённых встречах;
 - не переносить рабочие конфликты в семейную сферу и наоборот.

2 ПРОЗРАЧНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РОЛЕЙ

- Чтобы избежать путаницы и обид, необходимо:
- определить зоны ответственности каждого члена семьи;
 - закрепить роли документально (должностные инструкции, устав, внутренние регламенты);
 - назначить руководителя (даже если это формальность) – это поможет принимать решения быстрее;
 - ввести систему KPI и оценки эффективности для всех сотрудников, включая родственников.

Делегируйте и не забывайте о графиках по распределению обязанностей. Не бойтесь использовать труд своих партнеров-родственников. Лучший способ для этого – наглядный график со справедливым распределением нагрузки.



	Дочь	Сын	Мама	Папа
Управление процессами в магазине	✗			
Контроль финансовых ресурсов			✗	
Контроль трудовых ресурсов			✗	
Анализ показателей работы магазина	помощь			✗
Поддержка высокого качества обслуживания покупателей	✗	✗		
Оформление договоров			✗	
Право подписи				✗
Продавцы	✗	✗		

3 ДОВЕРИЕ И ОТКРЫТОСТЬ В ОБЩЕНИИ

Доверие – стратегический ресурс семейного бизнеса.

Для его поддержания:

- регулярно проводите семейные собрания по бизнесу;
- обсуждайте не только цифры, но и эмоции, ожидания, опасения;
- создавайте атмосферу, где можно честно говорить о проблемах без страха осуждения;
- разбирайте ошибки с акцентом на улучшение процесса, а не поиск виноватого.

Важно выстроить равные отношения, базирующиеся на эффективном и качественном управлении. Чем выше осознание этого фактора, тем больше объективного отношения у членов семьи и тем качественнее будет развитие.



4 ПРОФЕССИОНАЛИЗМ И КОМПЕТЕНТНОСТЬ

Родственные связи не должны заменять профессионализм.

Рекомендуется:

- нанимать специалистов со стороны, если у членов семьи нет нужных навыков;
- отправлять родственников на обучение и повышение квалификации;
- проводить объективную оценку компетенций (тесты, аттестация);
- внедрять современные бизнес-практики и технологии.

Чтобы действительно работать в атмосфере доверия, позаботьтесь о материальных гарантиях для всех членов семьи и оформите их юридически. Помните, что если члены семьи внесли одинаковые доли на старте бизнеса, то и работать они будут не покладая рук. В этом случае позаботьтесь о равных долях в прибыли.

Например, супруги могут разделить бизнес с помощью брачного договора. Часто в таком договоре прописывают, что бизнес-активы остаются за одним супругом, а иное имущество (квартира, машина и т. д.) – за другим. Поступают так не только потому, что фактический вклад в компанию одного из супругов больше.

5 СПРАВЕДЛИВОЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИБЫЛИ И МАТЕРИАЛЬНЫХ ГАРАНТИЙ

Чтобы избежать конфликтов из-за денег:

- заранее пропишите доли в прибыли (в зависимости от вклада, инвестиций, роли);
- оформите договоренности юридически (брачный договор, корпоративный договор, соглашение о разделе активов);
- создайте резервный фонд на случай кризиса;
- обеспечьте прозрачность финансовых потоков – все члены семьи должны понимать, как распределяются доходы.

Это нужно еще и для того, чтобы обезопасить имущество в случае банкротства компании или привлечения супруга-бизнесмена к субсидиарной ответственности. То есть один из супругов становится предпринимателем, а другой – «хранителем имущества».

6 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И ДОЛГОСРОЧНОЕ МЫШЛЕНИЕ

Семейный бизнес строится на поколения.

Поэтому важно:

- разработать стратегию на 5–10–30 лет вперед;
- откладывать часть прибыли на развитие, а не только на текущие расходы;
- вовлекать младшее поколение в обсуждение будущего компании;
- учитывать тренды рынка и адаптировать бизнес под изменения.

7 ПРЕЕМСТВЕННОСТЬ И ВОВЛЕЧЕНИЕ ДЕТЕЙ

Чтобы бизнес остался в семье, нужно:

- прививать интерес к делу с детства через посильные задачи;
- давать подросткам возможность участвовать в обсуждениях и проектах;
- создавать условия для профессионального роста будущих преемников;
- четко прописывать условия передачи бизнеса (возраст, опыт, образование).

Здесь речь идет о дополнительном домашнем образовании и прививании вкуса к бизнесу, чтобы дети могли при желании быстрее в него включиться. Так вы создаете потенциального работника и помощника и обеспечиваете преемственность поколения и наследования.

8 УВАЖЕНИЕ К ИНДИВИДУАЛЬНОСТИ

Не заставляйте младших следовать шаблонам старшего поколения.

Лучше:

- учитывайте интересы и сильные стороны каждого;
- давайте возможность пробовать себя в разных ролях;
- признавайте достижения – и в бизнесе, и вне его;
- уважайте право на выбор: не все обязаны продолжать семейное дело.

9 ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Даже небольшой семейный бизнес выигрывает от формализации процессов:

- создайте совет директоров или семейный совет;
- введите регулярную отчетность;
- используйте инструменты стратегического планирования (SWOT-анализ, сбалансированная система показателей);
- автоматизируйте учет и документооборот.

10 КУЛЬТУРА НЕПРЕРЫВНОГО РАЗВИТИЯ

Процветание требует адаптации.

Для этого:

- инвестируйте в обучение сотрудников (включая членов семьи);
- следите за инновациями в отрасли;
- тестируйте новые каналы продаж и маркетинговые стратегии;
- поощряйте инициативу и эксперименты.

Источник: etobiznes.com

Главное

Главное

Соблюдение этих принципов поможет:

- снизить риск конфликтов;
- повысить эффективность управления;
- обеспечить преемственность;
- укрепить репутацию компании;

• создать устойчивый бизнес, способный пережить кризисы и остаться в семье на долгие годы.

Если грамотно применить вышеперечисленные принципы, располагать достаточными ресурсами и уметь приносить пользу клиентам – ваш семейный бизнес будет процветать. Вы сможете заложить фундамент предприятия на целые десятилетия вперед. ○

ЦБ РФ снова снизил ключевую ставку

С 16 февраля показатель равен 15,5%. Предыдущее значение – 16% – установили в декабре прошлого года.

ЦБ РФ пояснил, что годовая инфляция на 9 февраля составила 6,3%. Ожидают, что она снизится по итогам 2026 года до 4,5 - 5,5%, а в 2027 году – до 4%. Средняя ключевая ставка (по данным среднесрочного прогноза):

- 13,1 - 14,3% – с 16 февраля до конца 2026 года;
- 8 - 9% – в 2027 году;
- 7,5 - 8,5% – в 2028 году.

Очередное заседание по ключевой ставке пройдет 20 марта. Дальнейшие решения по ней примут исходя из устойчивости замедления инфляции и динамики инфляционных ожиданий.

Информация Банка России от 13.02.2026

ФАС выразила свою позицию по вопросу дробления госзакупки

С 1 января 2026 года заказчики вправе проводить несколько малых закупок однородных или идентичных товаров (работ, услуг) у единственного поставщика при соблюдении годового объема и требований к цене контракта.

Закон N 44-ФЗ не запрещает такое «дробление» закупки и не ограничивает число заключаемых таким образом контрактов.

В то же время в практике встречается «искусственное дробление» закупки на несколько мелких для получения возможности заключать сделки с единственным поставщиком. Такие действия считаются уклонением от проведения торгов и могут приводить к ограничению конкуренции.

«Искусственным дроблением» признается разделение единой сделки по приобретению индивидуально-определенной вещи, группы работ или комплекса услуг на несколько малых сделок, например:

- дробление закупки на изготовление и установку детского оборудования по одному адресу;
- дробление закупки на выполнение работ по капремонту одного объекта.

Письмо ФАС России от 10.02.2026 N ГР/9863/26

Спецправила для изменения строительных контрактов при форс-мажоре

Будут применять при корректировке существенных условий контрактов, где заказчиком выступает ППК «Единый заказчик в сфере строительства».

Речь идет о контрактах, которые заключили до 1 января 2027 года для строительства, реконструкции, капремонта и сноса объектов капитального строительства, а также для выполнения работ по сохранению объектов культурного наследия.

Стороны смогут, в частности:

- продлить срок исполнения контракта (даже если это уже делали);
- изменить порядок приемки и оплаты;
- уточнить объем и виды работ, спецификацию и типы оборудования;
- увеличить цену из-за удорожания стройматериалов;
- скорректировать этапы (наименование, состав, объемы и виды работ, а также цену этапа).

Для изменения контракта подрядчику потребуется направить заказчику документально обоснованное предложение и подписанный проект соглашения. Ожидаются и другие новшества.

Проект постановления Правительства РФ

НМЦК на регулярные перевозки пассажиров и багажа

С 20 февраля 2026 заработает новый порядок определения НМЦК, цены контракта с единственным поставщиком, НЦЕ на регулярные перевозки пассажиров и багажа автотранспортом и городским наземным электротранспортом. Старые правила утрачивают силу.

В порядке установили, в частности, как определять стоимость контракта с твердой ценой и контракта с неизвестным объемом. В последнем случае расчет зависит от выбора единицы работ: 1 км пробега ТС на маршруте или 1 час их работы на маршруте.

Иначе станут рассчитывать отдельные показатели, например максимальную стоимость работы ТС. Так, если контракт предусматривает твердую цену, то формула расчета максимальной стоимости будет зависеть от вида ТС.

Приказ Минтранса России от 19.11.2025 N 402

- 02.03.2026 | 09.00-13.00
Как платить меньше налогов и взносов в 2026 году: неизбитые способы
Самкова Н.А.
Стоимость 3900, для клиентов 2700
- 03.03.2026 | 09.00-13.00
Особые категории работников (женщины, совместители, вахтовики): учитываем требования трудового законодательства и порядок оформления кадровых документов
Колесникова Я.А.
Стоимость 3900, для клиентов 2700
- 03.03.2026 | 09.00-13.00
Внутригрупповые сделки и трансфертное ценообразование в 2026 году
Асадуллина Э.М.
Стоимость 3900, для клиентов 2700
- 05.03.2026 | 09.00-16.00
Заработная плата в 2026 году: рассчитываем и выплачиваем без ошибок
Гейц И.В.
Стоимость 4600, для клиентов 3700
- 05.03.2026 | 09.00-16.00
Тренды налогового администрирования и контроля в 2026 году. Дробление бизнеса в фокусе внимания налоговиков. Анализ судебной и правоприменительной практики
Рассакина Л.Ю.
Стоимость 4600, для клиентов 3700
- 06.03.2026 | 09.00-16.00
Основные средства: учет и налогообложение в 2026 году
Воронцова Т.А.
Стоимость 4600, для клиентов 3700
- 10.03.2026 | 09.00-13.00
Работник «на дистанции»: особенности трудовых взаимоотношений и нюансы кадрового документооборота. Алгоритм эффективных решений в КонсультантПлюс
Колесникова Я.А.; Сиушкина И.А.
Стоимость 3900, для клиентов 2700
- 11.03.2026 | 09.00-16.00
Бухгалтерская отчетность за 2025 год: последние штрихи
Воронцова Т.А.
Стоимость 4600, для клиентов 3700
- 12.03.2026 | 09.00-13.00
Ответственность должностных лиц в налоговых правонарушениях
Хорошилов В.Н.
Стоимость 3900, для клиентов 2700
- 12.03.2026 | 09.00-13.00
КИК: от уведомления до декларации
Колмакова П.В.
Стоимость 3900, для клиентов 2700
- 17.03.2026 | 09.00-13.00
КЭДО: особенности электронного документооборота в кадровой службе
Скобеева Е.И.
Стоимость 3900, для клиентов 2700
- 17.03.2026 | 09.00-13.00
Первичные документы для целей бухгалтерского и налогового учета. ФСБУ 27/2021 «Документы и документооборот в бухгалтерском учете»
Воронцова Т.А.
Стоимость 3900, для клиентов 2700
- 18.03.2026 | 09.00-16.00
Скрытые риски в хозяйственных операциях: как предотвратить доначисления по НДС и налогу на прибыль
Колмакова П.В.
Стоимость 4600, для клиентов 3700
- 18.03.2026 | 09.00-16.00
Электронный документооборот в организациях бюджетной сферы в 2026 году
Опальский А.Ю.
Стоимость 4600, для клиентов 3700
- 19.03.2026 | 09.00-16.00
ФСБУ 25/2018 «Бухгалтерский учет аренды»
Воронцова Т.А.
Стоимость 4600, для клиентов 3700
- 23.03.2026 | 09.00-13.00
Резервы в налоговом учете: законная оптимизация или налоговые риски. Алгоритм эффективных решений в КонсультантПлюс
Воронцова Т.А.; Троякова Е.А.
Стоимость 3900, для клиентов 2700
- 23.03.2026 | 09.00-13.00
Особенности учета НФА в организациях бюджетной сферы: изменения с 2026 года
Калиновская И.В.
Стоимость 3900, для клиентов 2700
- 23.03.2026 | 09.00-13.00
Трудовые споры при увольнении: исправляем типичные ошибки работодателя. Алгоритм эффективных решений в КонсультантПлюс
Бодрова А.А.; Шавкута Н.Г.
Стоимость 3900, для клиентов 2700
- 24.03.2026 | 09.00-13.00
Обработка персональных данных в организации. Основные обязанности операторов персональных данных и практические рекомендации по внедрению системы работы с данными
Шалагинова Е.Г.
Стоимость 3900, для клиентов 2700
- 25.03.2026 | 09.00-13.00
Необоснованное обогащение: практические рекомендации и судебная практика
Микаилова Л.Н.
Стоимость 3900, для клиентов 2700
- 26.03.2026 | 09.00-12.00
Закупки малого объема в соответствии с требованиями Федерального закона №44-ФЗ – сегодня и завтра. Перспективы совершенствования порядка закупок товаров, работ и услуг для государственных и муниципальных нужд
Казарина М.В.
Стоимость 3900, для клиентов 2700
- 31.03.2026 | 09.00-13.00
Заполняем 3-НДФЛ: декларируем доход, заявляем вычеты. Что нужно учесть при составлении декларации в 2026 году. Какие документы необходимо приложить
Рассакина Л.Ю.
Стоимость 3900, для клиентов 2700
- 31.03.2026 | 09.00-13.00
Готовимся к проверке ГИТ: на что обратить внимание кадровику и руководителю
Конюхова Е.В.
Стоимость 3900, для клиентов 2700

Ответы лектора на ВСЕ вопросы, присланные заранее на адрес pr@inok.ru. Всем слушателям предоставляются раздаточные материалы, свидетельство об участии в семинаре.

РЕГИСТРАЦИЯ И СПРАВКИ ПО ТЕЛЕФОНУ: 8 (4012) 777-155, доб. 325 www.inok.ru

podoprofi®
медицинский центр

Лицензия 20441-01157-10/00067391
от 10.06.2016

БОЛЬНО? БЕЗОПЕРАЦИОННАЯ КОРРЕКЦИЯ ВРОЩЕГО НОГТЯ

- ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ПОДОПЕДИКЮР
- ПРОТЕЗИРОВАНИЕ НОГТЕВЫХ ПЛАСТИН
- ОБРАБОТКА МОЗОЛЕЙ, НАТОПТЫШЕЙ

г.Калининград, ул.Тельмана 73
+7(4012) 522-597, +7 921 614 11 77

podopedicure

podopedicure.ru

ИМЕЮТСЯ ПРОТИВОПОКАЗАНИЯ, НЕОБХОДИМО
ПРОКОНСУЛЬТИРОВАТЬСЯ СО СПЕЦИАЛИСТОМ

Реклама

В современной экономике безопасность бизнеса – ключевая задача для предпринимателей.

Стратегии защиты бизнеса

от внешних и внутренних угроз

Инна КЛЕРОВА,
юрист



Правовые аспекты противостояния рейдерству, мошенничеству и недобросовестной конкуренции требуют особого внимания и комплексного подхода.

Защита бизнеса – это не только соблюдение законодательства, но и превентивные меры, направленные на предотвращение угроз, а также активные действия при выявлении нарушений.



Рейдерский захват

Это незаконный захват активов бизнеса или корпоративного контроля путем правонарушений, злоупотребления правом или использования «серых» юридических схем.

■ СПОСОБЫ ЗАЩИТЫ:

• **ИЗМЕНЕНИЕ УСТАВА КОМПАНИИ.** Можно внести положения, которые затруднят рейдерский захват: прописать преимущественное право покупки доли участия в бизнесе, запретить ее наследование, закрепить необходимость согласия общества при уступке доли без продажи и т. п.

• **РАЗДЕЛЕНИЕ СОБСТВЕННОСТИ** на несколько юридических лиц. Например, одно юрлицо может владеть недвижимостью, другое – вести основную деятельность.

• **ВЫБОР НАДЕЖНОГО РЕГИСТРАТОРА** для ведения реестра акционеров. Это снизит риск несанкционированной передачи акций.

• **СОЗДАНИЕ ОБРЕМЕНЕНИЙ НА ИМУЩЕСТВО КОМПАНИИ** (например, залог). Заложенный актив нельзя вывести.

• **ЗАЩИТА КОРПОРАТИВНОЙ ИНФОРМАЦИИ.** Разделение доступа сотрудников к конфиденциальным данным, внедрение системы защиты коммерческой тайны.

• **КОНТРОЛЬ ВЫДАЧИ ДОВЕРЕННОСТЕЙ.** Можно закрепить в уставе правило о нотариальном удостоверении любой доверенности и/или поручить сотруднику компании вести журнал их выдачи.

• **ОГРАНИЧЕНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА В УСТАВЕ.** Это снизит риски вывода активов из компании.

■ ДЕЙСТВИЯ ПРИ РЕЙДЕРСКОМ ЗАХВАТЕ:

1. **ОТОЗВАТЬ ДОКУМЕНТ ОБ ИЗМЕНЕНИЯХ В ЕГРЮЛ**, если злоумышленники обратились в налоговую. Для этого нужно написать заявление на имя начальника инспекции о том, что компания не планировала регистрировать изменения.

2. **ПОДАТЬ ИСК ОБ ОСПАРИВАНИИ НЕЗАКОННОГО КОРПОРАТИВНОГО РЕШЕНИЯ** или сделки от имени компании. Параллельно добиться запрета на внесение изменений в реестр.

3. **НАЛОЖИТЬ ЗАПРЕТ НА РАСПОРЯЖЕНИЕ АКТИВАМИ КОМПАНИИ.** В заявлении об обеспечении иска нужно потребовать запрета на операции с имуществом, на регистрацию сделок с ним, а также на смену карточки подписей в банке компании.

4. **ОБРАТИТЬСЯ В ОРГАНЫ ОХРАНЫ ПРАВОПОРЯДКА** (полицию, прокуратуру, Следственный комитет, ФСБ), если в действиях злоумышленников есть признаки преступлений. Например, при подделке документов следует обращаться в Следственный комитет (ст. 170.1 УК РФ).

5. **ИНИЦИИРОВАТЬ СУДЕБНЫЙ ПРОЦЕСС** или административное разбирательство.

Уголовная ответственность за действия, связанные с рейдерством, может наступить по нескольким статьям УК РФ, например: 159 (мошенничество), 179 (принуждение к совершению сделки под угрозой насилия), 170.1 (предоставление заведомо ложных сведений в регистрирующие органы), 173.1 и 173.2 (использование фирм-однодневок и подставных лиц), 183 (незаконное получение сведений, составляющих коммерческую тайну), 185.5 (фальсификация решения общего собрания или совета директоров).

Мошенничество

Это преднамеренное неисполнение договорных обязательств с целью хищения средств.

■ СПОСОБЫ ЗАЩИТЫ:

• Проверка контрагентов перед заключением договоров. Важно анализировать их финансовую устойчивость, репутацию, наличие задолженностей.

• Контроль за движением средств и активов. Регулярный аудит, мониторинг подозрительных операций.

• Ограничение полномочий сотрудников. Например, нельзя допускать, чтобы неуполномоченные лица подписывали документы от имени руководителя.

- Обучение сотрудников. Нужно разъяснять права и обязанности, последствия противоправных схем, меры по защите информации.

■ ДЕЙСТВИЯ ПРИ ВЫЯВЛЕНИИ МОШЕННИЧЕСТВА:

1. Собрать доказательства умысла и причинной связи между действиями и наступившими последствиями.

2. Например, факты, свидетельствующие об отсутствии у лица возможности выполнить обязательство, сокрытие информации

о наличии задолженностей и залогов имущества, использование

в личных целях денежных средств, полученных по договору, использование при заключении договора фиктивных уставных документов, поддельных гарантийных писем и др.

3. Обратиться в правоохранительные органы для возбуждения уголовного дела.

4. В случае гражданско-правовых последствий (убытки, нарушение обязательств) подать иск в суд о возмещении ущерба.



Недобросовестная конкуренция

Это любые действия компаний, направленные на получение преимуществ в бизнесе, но противоречащие законам РФ, деловым нормам, требованиям добросовестности, разумности и справедливости. Такие действия могут нанести убытки конкурентам или навредить их деловой репутации.

■ ПРИМЕРЫ:

- дискредитация (распространение ложных сведений о конкурентах);
- введение в заблуждение (обман клиентов относительно качества и параметров товара);
- некорректное сравнение (заявление о своей компании как о лучшей без доказательств);
- использование исключительного права на индивидуализацию (оформление товарного знака ради наживы);
- использование коммерческой тайны конкурента;
- демпинг (продажа товаров по ценам ниже затрат на производство).

■ СПОСОБЫ ЗАЩИТЫ:

- Обращение в Федеральную антимонопольную службу (ФАС).

ФАС принимает жалобы и проводит проверки. Если при проверке будет доказана вина, компании выпишут предупреждение. Если компания не прекратит использовать нечестные способы конкуренции, ее оштрафуют.

- Административная ответственность. За недобросовестную конкуренцию предусмотрена ответственность: для должностных лиц – штраф от 12 до 20 тыс. рублей, для юридических лиц – от 100 до 500 тыс. рублей. В отдельных случаях возможна уголовная ответственность (например, за демпинг, подкуп, пиратскую деятельность и разглашение коммерческой тайны).

- Гражданско-правовая защита. По ч. 3 ст. 37 Закона «О защите конкуренции» можно взыскать убытки, причиненные нарушением антимонопольного законодательства. Также возможно требование опровержения недостоверной информации, порочащей деловую репутацию.

ВАЖНО: при защите от недобросовестной конкуренции необходимо доказать факт распространения ложной информации, ее недостоверность и порочащий характер.

Для комплексной защиты бизнеса рекомендуется сочетать правовые, организационные и технические меры, а также активно сотрудничать с правоохранительными органами и контролирующими инстанциями. ○

Положение о национальном парке «Виштынецкий» утверждено в Минюсте России.

За нарушение – штраф



Документ определяет права и обязанности парка в рамках его деятельности.



Ольга БОЛЬШАКОВА,
пресс-секретарь
ФГБУ Национальный парк «Куршская коса»:

ПОЛОЖЕНИЕ ПОМОЖЕТ:

- * создать план рекреационного развития территории Виштынецкой возвышенности;
- * утвердить правила посещения парка;
- * начать паспортизацию экологических троп;
- * разработать правила рыболовства;
- * подготовить картографические материалы для туристов.

Протоколы, оформленные в соответствии с КоАП РФ, будут рассматриваться еженедельно по адресу: п. Пугачево, ул. Озерная, д. 9. Важно помнить, что на каждый вид правонарушения составляется отдельный протокол. Средства от штрафов поступают на счет регионального Росприроднадзора и направляются на природоохранные мероприятия.

– Теперь у государственных инспекторов появились основания для оформления административных протоколов. С января 2026 года в национальном парке «Виштынецкий» за нарушение можно получить не только предупреждение, но и штраф.

С функциональным зонированием национального парка можно ознакомиться на интерактивной карте, с правилами пребывания на территории нацпарка – на официальном сайте. ○

Правила посещения

На территории национального парка «Виштынецкий» запрещается:

- 1) съезд автотранспорта с дорог общего пользования (дорог с твердым покрытием) и парковка вне оборудованных стоянок;
- 2) установка палаток вне специально оборудованных мест;
- 3) разведение огня вне специально оборудованных мест;
- 4) нарушение почвенного покрова;
- 5) загрязнение территории;
- 6) сбор грибов, ягод и лекарственных растений (за исключением сбора для собственных нужд в рекреационной и хозяйственной зонах национального парка);
- 7) заготовка древесины (за исключением заготовки для собственных нужд в рекреационной и хозяйственной зонах национального парка);
- 8) охота любым способом, нахождение на территории с орудиями охоты;
- 9) промышленное и любительское рыболовство (за исключением любительского рыболовства в рекреационной и хозяйственной зонах национального парка);
- 10) кормление диких животных;
- 11) свободный (без поводка) выгул собак;
- 12) мойка транспортных средств



Рынок B2B сегодня переживает глубокую перестройку.



Важно построить систему долгосрочного доверия



Татьяна РОМАНОВА,
руководитель проектного
отдела НИКО

Промышленный маркетинг перестал быть вспомогательной функцией – он стал частью стратегического управления.

Производственный маркетинг выполняет роль связующего звена между инженерией, продажами и клиентом, помогая компаниям выстраивать доверие, формировать имидж эксперта и находить новых партнеров в цифровой среде.

Традиционные схемы продвижения – выставки, каталоги, холодные звонки – теряют эффективность. На смену приходит digital-маркетинг в промышленности, где ключевое значение имеет аналитика, контент и индивидуальный подход. В 2026 году выигрывают те, кто умеет говорить с рынком на языке технологий, данных и решений, а не просто описывать продукт.

Промышленный маркетинг – это система инструментов и стратегий, направленных на продвижение сложных, технических и капиталоемких товаров. Он ориентирован на узкую аудиторию – компании, а не конечных потребителей. Здесь длинные циклы сделок, высокая цена ошибки и критическая важность точной коммуникации.

Производственный маркетинг – это не просто реклама. Это инструмент развития предприятий: от позиционирования бренда производителя до построения отношений с дистрибьюторами и заказчиками.

Главное отличие от B2C-маркетинга – глубина аналитики и прицельная работа с потребностью. Если в потребительском сегменте ключевым фактором является эмоция, то в B2B важнее логика, надежность и доказательная база.

Современный маркетинг для производственных компаний включает работу с техническим контентом, создание кейсов, цифровизацию коммуникаций, автоматизацию лидогенерации. Здесь нельзя позволить себе «вирусный креатив», зато жизненно важно построить систему долгосрочного доверия.

В 2026 году выигрывают те, кто умеет говорить с рынком на языке технологий, данных и решений, а не просто описывать продукт.

Как изменится производственный маркетинг

К 2026 году роль маркетинга в промышленности существенно возрастет. Компании перестанут воспринимать его как вспомогательную функцию – он станет центром цифровой трансформации предприятия.

1 ПРОМЫШЛЕННЫЙ МАРКЕТИНГ B2B СТАНОВИТСЯ ИНСТРУМЕНТОМ БИЗНЕС-РАЗВИТИЯ. Маркетинговые отделы участвуют в планировании продуктовых линеек, анализе спроса, прогнозировании потребностей отрасли. Маркетинг все чаще отвечает не только за лидогенерацию, но и за поддержку решений на уровне совета директоров.

2 ТЕХНОЛОГИИ МАРКЕТИНГА ВЫХОДЯТ ЗА РАМКИ СТАНДАРТНЫХ CRM И КОНТЕНТ-ПЛАТФОРМ. Уже сегодня промышленные компании используют AI и Big Data для прогнозирования спроса и персонализации предложений. 3D-модели и digital twins позволяют демонстрировать оборудование без физического присутствия, сокращая издержки и ускоряя процесс продаж.

3 AR/VR-ТЕХНОЛОГИИ СТАНОВЯТСЯ ИНСТРУМЕНТОМ ОБУЧЕНИЯ И ПРЕЗЕНТАЦИИ – потенциальные клиенты могут «погрузиться» в производство, увидеть, как работает оборудование, оценить интерфейс и параметры в реальном времени.

4 К ОФЛАЙН-ФОРУМАМ ДОБАВЛЯЮТСЯ ЦИФРОВЫЕ ПЛАТФОРМЫ, вебинары и B2B-площадки, где компании могут обмениваться опытом и демонстрировать решения без географических ограничений.

В тренде – digital PR, видео-кейсы, экспертные колонки, формат «виртуального стенда» и системная работа с репутацией. Все это формирует узнаваемость бренда производителя и укрепляет доверие клиентов.

Переход к новому формату маркетинга для предприятий – процесс небыстрый. Он требует пересмотра подходов, структуры и системы аналитики.

Как перестроить маркетинговую стратегию под новые реалии

Маркетинговая стратегия 2026 года строится вокруг трех принципов: прозрачность, автоматизация и клиентоцентричность.

Предприятиям важно внедрять автоматизацию маркетинга и продаж, настраивать CRM, интегрировать данные из digital-каналов, использовать промышленные BI-системы для оценки спроса и прогнозов.

Контент становится ключевым активом: экспертные статьи, технические обзоры, кейсы, видео-презентации помогают формировать доверие и показывать экспертность.

Как выбрать подрядчика

Не каждый digital-агент способен работать с производственной тематикой. Здесь важен отраслевой опыт и понимание специфики B2B-коммуникаций.

При выборе подрядчика стоит оценивать не только портфолио, но и способность глубоко погрузиться в продукт, грамотно выстроить позиционирование компании и подготовить технический контент, понятный специалистам.

Как измерять эффективность B2B-маркетинга

Главный КРІ – не лайки, а сделки и устойчивость клиентской базы. Эффективность маркетинга оценивается по сокращению цикла продаж, вовлеченности партнеров.

Современные инструменты аналитики позволяют точно отслеживать путь клиента – от первого касания до контракта, прогнозировать конверсию и оптимизировать затраты на продвижение.

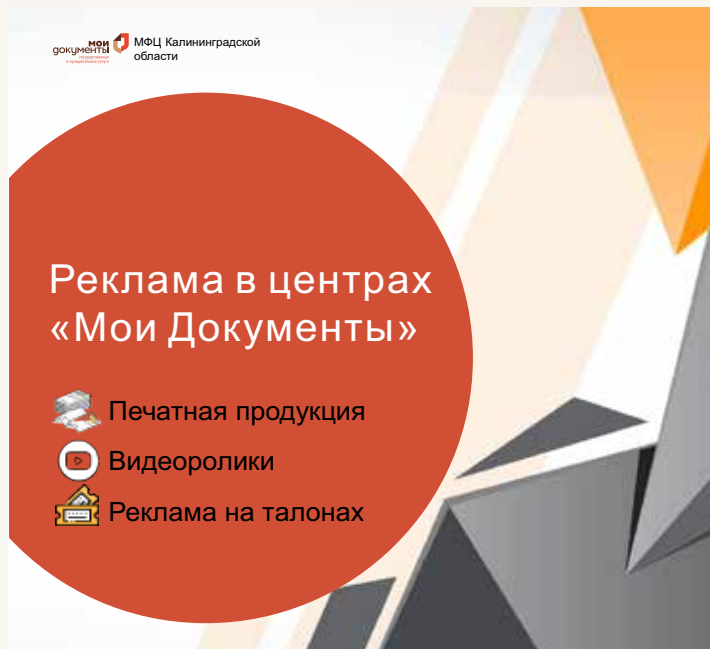
Ошибки, которых стоит избегать

Главная ошибка – пытаться копировать B2C-подходы. Поверхностный контент, ориентированный на эмоции, не работает в промышленности. Еще одна типичная ошибка – игнорирование цифровых каналов.

КОМПАНИИ. Ваш бизнес-навигатор

В эпоху, когда даже заводы проводят онлайн-презентации и ведут Telegram-каналы, отсутствие digital-стратегии снижает конкурентоспособность.

Производственный маркетинг в 2026 году станет ядром цифрового развития промышленных компаний. Он объединяет аналитику, технологии и стратегию. А главное – помогает бизнесу говорить с рынком не языком рекламы, а языком решений. ○



- ✔ Большой поток посетителей - более 30 000 человек в месяц
- ✔ Через МФЦ предоставляется порядка 300 видов услуг
- ✔ Возможность выбора офиса МФЦ, где размещать рекламу
- ✔ Аудитория сегментирована - жители Калининградской области, юридические лица, ИП

реклама

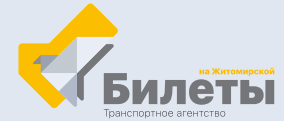


mfc39.ru
reklama@mfc39.ru
+7 (4012) 310-800

РАСПИСАНИЕ

полетов международного аэропорта Храброво
(в расписании возможны изменения)

с 1.03.2026 по 31.03.2026



ул. Житомирская, 18.
Тел. **539-053**, e-mail: info@y-k.ru www.y-k.ru

Аэропорт назначения	Тип самолета	Отправление из Калининграда (время местное)				Отправление в Калининград (время местное)				
		№ рейса	день вылета	время вылета	время прилета	№ рейса	день вылета	время вылета	время прилета	
МОСКВА ДМД	320	U6-168	Ежд	19-25	23-10	U6-167	Ежд	17-05	19-05	
		U6-372	Ежд	11-20	15-05	U6-371	Ежд	09-00	11-00	
		U6-628	Ежд	14-15	18-00	U6-627	Ежд	11-30	13-30	
		S7-1214	Ежд	12-55	16-45	S7-1213	Ежд	10-05	12-05	
МОСКВА ШРМ	326	CY-1001	Ежд	10-00	13-35	CY-1000	Ежд	07-20	09-05	
		CY-1005	Ежд	15-30	19-05	CY-1004	Ежд	12-50	14-30	
		CY-1009	Ежд	06-10	09-50	CY-1008	Ежд	20-45	22-30	
		CY-1011	Ежд	19-15	22-55	CY-1010	Ежд	16-30	18-15	
		CY-1019	Ежд	14-00	17-35	CY-1018	Ежд	11-20	13-00	
		CY-6312	Ежд	12-45	16-25	CY-6311	Ежд	09-55	11-30	
		CY-6314	Ежд	20-20	23-55	CY-6313	Ежд	17-45	19-20	
		DP-6832	Пн, ср, пт, вс	18-30	22-05	DP-6831	Пн, ср, пт, вс	16-05	17-45	
		DP-6836	Пн, ср, пт, вс	10-00	13-40	DP-6835	Пн, ср, пт, вс	07-30	09-15	
МОСКВА ВНК	320	SN-254	Вс	12-50	16-25	SN-253	Вс	10-15	11-55	
		DP-264	Ежд	19-25	23-15	DP-263	Ежд	17-10	19-00	
САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	СУ9	DP-262	С 06.03-09.03	09-30	13-20	DP-261	С 06.03-09.03	07-00	08-45	
		CY-6322	Вс	12-50	15-50	-	-	-	-	
		CY-6324	Ежд	09-45	12-40	SU-6323	Ежд	07-55	08-55	
		CY-6326	Кр вс	12-50	15-50	SU-6325	Ежд	10-55	11-50	
		CY-6330	Ежд	17-55	20-40	SU-6329	Ежд	16-05	17-00	
		CY-6334	Ежд	15-15	18-15	SU - 6333	Ежд	13-30	14-20	
		U6-392	Ежд	12-15	15-05	U6-391	Ежд	10-05	11-05	
		DP-530	Ежд	09-40	12-35	DP-529	Ежд	08-15	09-15	
	320	DP-536	Ежд	20-35	23-30	DP-535	Ежд	18-50	19-50	
		5N-506	Ежд	10-30	13-20	5N-505	Ежд	08-50	09-40	
			N4-282	Сб	10-55	13-55	N4-281	Пт	12-45	13-40
				Пн, Ср	13-15	16-15		Пн, Ср	11-30	12-25
		Вт		11-45	14-45	Чт		13-00	13-55	
		N4-284	Вт, чт, пт, сб	18-45	21-55	N4-284	Вт, чт, пт, сб	17-00	17-55	
			Пн, вс	16-30	19-30		Пн, вс	15-55	16-50	
НОВОСИБИРСК	737-800	S7-5066	Сб	14-15	00-45	S7-5065	Сб	12-05	13-05	
ЕКАТЕРИНБУРГ	320	У6-404	Ср, вс	10-05	17-05	У6-403	Ср, вс	08-00	09-20	
			Пн, пт	16-20	23-20		Пн, пт	14-15	15-35	
ИВАНОВО	73X	N4-984 (с 20.03)	Пт	10-25	14-15	N4-983 (с 20.03)	Чт	10-15	12-10	
КАЗАНЬ	73 х	N4-732	Вт, чт, сб	15-10	19-35	N4-731	Вт, чт, сб	11-30	14-10	
МУРМАНСК	738	5N-530	Сб	14-35	18-40	5N-529	Сб	11-50	13-50	
МИНСК	Е95	B2-950	Пн, чт, пт, вс	13-00	16-30	B2-949	Пн, чт, пт, вс	10-25	12-10	
			Вт	15-10	18-40		Вт	12-35	14-20	
НИЖНИЙ НОВГОРОД	321	N4-859	Пт	06-30	10-30	N4-860	Пт	20-25	22-35	
			Пн (с 23.02)	06-10	10-10		Пн, пт (с 23.02)	20-25	22-35	
ПЕРМЬ	73х	N4-884	Вт	09-15	15-50	N4-883	Вт	07-20	08-10	
САМАРА	321	N4-855	Чт, вс	14-15	19-50	N4-856	Чт, вс	20-55	22-40	
ЧЕЛЯБИНСК	738	5N-3103	Сб	10-30	17-40	5N-3104	Сб	18-40	20-00	
ЧЕРЕПОВЕЦ	ЦР2	Д2-142	Пн	16-05	19-00	Д2-141	Пн	08-30	09-45	
			Чт	19-00	22-00		Чт	09-35	10-50	
ПЕТРОЗАВОДСК	ЦР2	Д2-507	Пн	10-35	13-30	Д2-508	Пн	14-20	15-15	
АРХАНГЕЛЬСК	737	5N-176	Сб	14-15	17-50	5N-175	Сб	11-45	13-25	
САРАТОВ	Е90	N4-857 (с 20.03)	Пт	01-30	06-55	N4-858 (с 20.03)	Пт	07-55	09-30	
УФА	73X	N4-851	Пн, Пт	23-35	06-25	N4-852	Вт, Сб	07-30	08-45	
ПСКОВ	Сy9	A4-6006	Сб	16-45	19-55	A4-6005	Сб	14-45	15-45	
КАЛУГА	ЦР2	Д2-501	Чт	12-20	15-50	Д2-502	Чт	16-40	18-10	
КИРОВ	Е90	N4-853	Чт	13-10	17-10	N4-854	Чт	18-10	20-35	
МИНЕРАЛЬНЫЕ ВОДЫ	Сy9	A4-6006	Сб	16-45	01-40	A4-6005	Сб	09-40	15-45	

Где можно получить защиту и поддержку?

Органы исполнительной власти

Министерство экономического развития, промышленности и торговли Калининградской области

г. Калининград, ул. Д. Донского, 1,
www.minprom.gov39.ru
Министр – Вероника Юрьевна ЛЕСИКОВА,
каб. 139, тел. (4012) 599-337

Замминистра – Ирина Николаевна ГРАКОВА,
тел. (4012) 599-338
Замминистра – Анастасия Александровна
АБРАМОВА, тел. (4012) 599-327
Замминистра – Артем Игоревич ИВАНОВ,
тел. (4012) 599-171

Департамент развития предпринимательства и торговли

Начальник отдела предпринимательства –
Георгий Валерьевич ЛЕБЕДЕВ, тел. (4012) 599-309
Начальник отдела торговли – Ксения
Владимировна МАЛЫШЕВА, тел. (4012) 570-624
Департамент промышленности и науки
Начальник – Дмитрий Владимирович ХУДОБА,
тел. (4012) 599-144

Департамент недвижимости

Начальник – Сергей Тадеевич МАЗЕПА,
тел. (4012) 599-344

Центры

Государственное казенное учреждение Калининградской области

«Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг» (ГКУО «МФЦ»)
Директор – Ольга Александровна ДУДИНА,
отдел поддержки малого и среднего предпринимательства –
г. Калининград, ул. Уральская, 18
(ТЦ «Мега-Маркет», 4-й этаж),
тел. (4012) 310-800, mfc39.ru

ГКУ КО «Информационно-расчетный центр» (субсидии)

Директор – Мария Юрьевна КОЛОТУШКИНА,
г. Калининград, ул. Уральская, 18, офис 403,
(ТЦ «Мега-Маркет», 4-й этаж),
тел. (4012) 303-380, www.irc39.ru

Центр поддержки предпринимательства Калининградской области

(микрокредитная компания)

Гендиректор – Кирилл Валерьевич ЛИЛО,
г. Калининград, ул. Уральская, 18, офис 442
(ТЦ «Мега-Маркет», 4-й этаж),
тел. (4012) 994-588, доб. 901

Аппарат Уполномоченного по защите прав предпринимателей в Калининградской области

Уполномоченный – врио Олеся Валерьевна БЕЛАЯ
г. Калининград, Московский пр., 95, офис 408.
Тел. 8 (4012) 71-76-34, e-mail: kaliningrad@ombudsmanbiz.ru,
www.ombudsmanbiz39.ru

Общественные помощники в муниципальных образованиях:

МО «Городской округ «Город Калининград»
Александр Владимирович ЛЮБЧЕНКО
Тел. +7 911 450 44 56. E-mail: lubchenko@cdcs.pro
Юрий Иванович БИЛЕЙ
Тел. +7 921 616 19 19. E-mail: yury.b@cdcs.pro

МО «Балтийский муниципальный район»

Ольга Станиславовна БАСИНА
Тел. +7 906 236 03 42.
E-mail: basina69@mail.ru

МО «Гусевский городской округ»

Дмитрий Николаевич ТРИФОНОВ
Тел. +7 906 215 78 78. E-mail: Pufasl@yandex.ru

МО «Зеленоградский городской округ»

Елена Александровна ЕВТУШЕНКО
Тел. +7 911 852 74 24. E-mail: ombzel39@mail.ru

МО «Мамоновский городской округ»

Дмитрий Романович КУРЕЛЯК
Тел.: +7 911 452 65 49, (40156) 4-03-98.
E-mail: dkureljak@mail.ru

МО «Нестеровский район»

Евгений Алексеевич БИРЮКОВ
E-mail: jurist@rusadpo.dk

МО «Полесский муниципальный район»

Евгений Викторович СЕМЕНОВ
Тел. +7 906 213 94 27.
E-mail: semen19702007@yandex.ru

МО «Черняховский городской округ»

Игорь Александрович КУЛИКОВ
Тел. +7 921 260 23 47. E-mail: raiter1@baltnet.ru

МО «Гурьевский городской округ»

Эдуард Александрович МАТТЕРН
Тел. +7 906 215 93 79. E-mail: frankonia@list.ru

МО «Краснознаменский городской округ»

Николай Николаевич МЯКЧИЛО
Тел. +7 911 458 90 89

МО «Багратионовский городской округ»

Александр Александрович ПЕТУХОВ
Тел. +7 921 615 97 77. E-mail: bagradpo@mail.ru

МО «Гвардейский район»

Александр Геннадьевич ПОПРОВ
Тел. +7 906 239 97 13. E-mail: aleksandrooo2014@mail.ru

МО «Озерский городской округ»

Андрей Викторович ЕЛИЗАРОВ
Тел.: +7 952 110 00 70, (40142) 3-33-11.
E-mail: elizarov_ozersk@mail.ru

МО «Пионерский городской округ»,

МО «Светлогорский городской округ»
Александр Владимирович ЖУКОВ
Тел.: +7 909 794 82 27, (40153) 2-91-95.
E-mail: alexsandr777@mail.ru

МО «Правдинский городской округ»

Николай Гайкович ГЗИРЯН
Тел. +7 911 862 28 96. E-mail: kdniko@gmail.com

МО «Светловский городской округ»

Татьяна Александровна КРЮКОВА
Тел. +7 911 860 33 31. E-mail: kryukova.tanechka@bk.ru

МО «Славский городской округ»

Павел Иванович ЦЫМБАЛИЙ
Тел.: +7 921 711 13 14, (40163) 3-16-55.
E-mail: farmerslavsk@gmail.com

МО «Советский городской округ»

Ольга Владимировна ПЕРЕГИНА
Тел. +7 911 484 88 44. E-mail: bakkara@inbox.ru

МО «Янтарный городской округ»

Денис Александрович ФЕДОРОВ
Тел. +7 911 466 69 51. E-mail: fedorov-denis@mail.ru

МО «Неманский район»

Геннадий Николаевич СУРКОВ
Тел. +7 906 238 50 59. E-mail: baltagro39@mail.ru

Подать жалобу на действия органов власти можно на сайте www.ombudsmanbiz39.ru

Департамент содействия развитию и продвижению предпринимательства

«За свободное предпринимательство»

Генеральный директор – Оксана БУКАУСКЕНЕ
г. Калининград, ул. Сергеева, 14, помещ. 423,
тел. (4012) 520-068, e-mail: kdsrpp39@mail.ru

Центры поддержки малого и среднего предпринимательства

г. Балтийск, ул. Ушакова, 13, тел. (40145) 6-41-95

г. Гвардейск, ул. Горная, 2, тел. (40159) 3-23-53

г. Гусев, ул. Московская, 14, тел. (4012) 988-298

г. Зеленоградск, Курортный пр., 4, каб. 31,

тел. (40150) 3-21-28

г. Мамоново, ул. Советская, 12, тел. (40156) 4-03-98

г. Озерск, ул. Пограничная, 1, тел. (40142) 3-33-11

г. Правдинск, ул. Торговая, 14, тел. (40157) 2-16-92

Профессиональные общественные объединения

Региональное отделение РСПП

Президент – Андрей Владимирович РОМАНОВ
Исполнительный директор – Мила Петровна
ФОМИЧЕВА, г. Калининград, ул. Гостиная, 3,
тел./факс (4012) 674-783,
e-mail: spp@kaliningrad.ru, www.sppko.spp.ru

Союз «Калининградская торгово-промышленная палата»

Президент – Феликс Феликсович ЛАПИН,
г. Калининград, Советский пр-т, 179,
тел. (4012) 590-650, факс (4012) 95-47-88,
www.kaliningrad.tpprf.ru

Ассоциация иностранных инвесторов

Президент – Стефано ВЛАХОВИЧ,
тел. (4012) 675-000

Калининградский филиал «АСМАП»

Президент – Алексей Владимирович ЕГОРОВ,
тел.: (4012) 916-396, 950-321, 951-142

КРОО «ДЕЛОВАЯ РОССИЯ»

Председатель – Георгий Яковлевич ДЫХАНОВ,
тел. +7 (911) 459-14-88

КРОО «Союз машиностроителей»

Руководитель – Александр Валерьевич ЦАПЛИН,
тел. (4012) 590-392

КРОО «Союз строителей»

Президент – Борис Владимирович КАЛИНИН,
тел.: (4012) 935-981, 998-063

Балтийский деловой Клуб

Президент Клуба – Сергей Аркадьевич ГОЗ,
тел. (4012) 344-001

Ассоциация промышленников

Калининградской области

Руководитель – Валерий Анатольевич ЗАХАРОВ,
тел. (4012) 576-032

Ассоциация предприятий туриндустрии

Калининградской области

Председатель – Наталья Владимировна НЕМЦОВА,
тел. (4012) 30-54-25

Ассоциация мясопроизводителей

Калининградской области

Президент – Роман Анатольевич ЕСИПОВ,
тел. (4012) 716-905

Ассоциация калининградских

мебельщиков

Президент – Евгений Валерьевич ПЕРУНОВ,
тел. (4012) 57-77-09

Калининградская областная ассоциация

производителей молока

Председатель – Николай Иванович ПИЛИПЮК,
тел. (4012) 531-287

Центр информационного

обеспечения бизнеса «ИНОК»

Генеральный директор – Олег МАТУКЕВИЧ
г. Калининград, ул. Горького, 55,
тел. (4012) 777-155, www.inok.ru

Фонд знаний и технологий

для МСБ «Виктория»

Директор – Виктория МАТУКЕВИЧ
г. Калининград, ул. Горького, 55, офис 501,
тел. (4012) 777-156, www.fkt-sme.ru

**Поможем
вам
сохранить**
красоту,
молодость
и здоровье!

**Консультации
врачей-специалистов:**

- дерматолог
- диетолог
- косметолог
- терапевт
- трихолог
- эндокринолог



**Медицинский центр
АМД Лаборатории**

**г. Калининград,
ул. Сержанта Колоскова, 12
Тел.: +7 (4012) 71-84-71,
+7 (4012) 39-83-98
www.amdlab39.ru**

НЕОБХОДИМА ПРЕДВАРИТЕЛЬНАЯ КОНСУЛЬТАЦИЯ СПЕЦИАЛИСТА