

18+

КРАХ БИЗНЕСА

15 ЭПИЗОДОВ —
ОТ КАССОВОГО РАЗРЫВА
ДО 75 МЛН ПОТЕРЬ

Артём Ковалёв

БИЗНЕС-МЕМУАРЫ • КРИЗИС-МЕНЕДЖМЕНТ

КНИГА СОЗДАНА С ПОМОЩЬЮ ИИ

Артём Ковалёв
Крах бизнеса. 15 эпизодов —
от кассового разрыва
до 75 млн потерь. Книга
создана с помощью ИИ

*<https://litres.ru/74465654>
ISBN 9785007124072*

Аннотация

4 года. 15 кризисов. 75 миллионов потерь.

Артём Ковалёв прошёл через суды, блокировки счетов, обыск в 6:45 утра. Выжил и вышел с нулём долгов.

Это изнанка предпринимательского бизнеса. Никакой пустой теории. Только хроника жестких антикризисных решений.

Текст написан при участии искусственного интеллекта. Алгоритм безжалостно удалил воду. Остался чистый концентрат фактов. Максимальная плотность пользы. Забираете чужой опыт. Читаете за вечер. Внедряете утром.

Книга создана с помощью ИИ.

Содержание

Артём Ковалёв	5
Глава 1. Кассовый разрыв	7
Глава 2. Кредитная спираль	20
Глава 3. Выездная налоговая	33
Конец ознакомительного фрагмента.	47

**Крах бизнеса
15 эпизодов — от
кассового разрыва до
75 млн потерь. Книга
создана с помощью ИИ**

Артём Ковалёв

© Артём Ковалёв, 2026

ISBN 978-5-0071-2407-2

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

**Крах бизнеса. 15 эпизодов — от кассового разрыва
до 75 млн потерь.**

Артём Ковалёв

Бизнес-мемуары. Кризис-менеджмент. Книга создана с помощью ИИ.

ВНИМАНИЕ:

Эта книга написана в соавторстве с искусственным интеллектом. Осознанно. Намеренно. И это лучшая новость для вас как для читателя.

Мой бизнес рухнул ровно потому, что годами я путал героизм с эффективностью. Работал по четырнадцать часов в сутки. Закрывал дыры в процессах собственным телом. Упорно тащил на себе рутину, которую обязана была выполнять система. Цена этого заблуждения известна. 75 миллионов рублей и несколько лет вычеркнутой жизни.

Сегодня я фанатично ценю время. Своё и ваше. Время предпринимателя является единственным невозполнимым ресурсом. Для вас использование ИИ при создании этой книги означает главное: в тексте нет ни капли воды. Алгоритмы безжалостно отжали лирические отступления, графоманию и писательское самолюбование. Оставили абсолютный концентрат пользы. Моей задачей было передать подлинную боль, факты, цифры, протоколы допросов и свой горький опыт. Задачей нейросети было упаковать эту фак-

туру так, чтобы вы читали быстро и не теряли нить.

Я не тратил полгода на механический набор текста. Вы не потратите лишних часов на продирание сквозь путанные мысли. Эту книгу можно прочитать за пару вечеров. Внедрить выводы можно уже на следующее утро.

Делегировать машине всё, кроме смыслов, стратегии и реального опыта. Это больше не научная фантастика. Это базовый гигиенический минимум. Идти в ногу со временем значит автоматизировать процессы везде, где это даёт результат. В финансах. В логистике. В создании книг.

Примечание автора

Эта книга основана на личном опыте автора. В целях сохранения конфиденциальности имена частных лиц, названия компаний и организаций, непосредственно участвующих в описываемых событиях, изменены. Отдельные даты, суммы, обстоятельства и детали также изменены или объединены для сохранения конфиденциальности.

Упоминание компаний, организаций, брендов, сервисов и других объектов приведено исключительно в информационных и повествовательных целях. Автор не связан с указанными организациями и не заявляет об их партнёрстве, спонсорстве или официальной поддержке. Описанные оценки и выводы отражают исключительно точку зрения автора.

Глава 1. Кассовый разрыв

26 марта 2021

Я открыл банк-клиент — чай ещё не заварился, телефон молчал, за окном была серая мартовская муть, ни снега ни дождя.

Посмотрел на остаток.

И замер, будто оглушенный.

47 286 рублей.

47.

Две тысячи двести восемьдесят шесть.

Я моргнул, не веря своим глазам, посмотрел ещё раз, потом на дату — не первое апреля, не шутка.

— Вот же *нипец* — сказал я вслух.

Мое эхо отразилось от стен пустого кабинета и отозвалось тишиной.

Вчера было полмиллиона. Ну, четыреста восемьдесят тысяч. Я помню, потому что специально проверял перед тем, как уйти. Прокрутил в голове — кто мог снять? Директор производства не берёт без моего ведома. Бухгалтер — тем более. Я сам не подписывал ничего крупного.

Листаю выписку.

И натываюсь на запись.

Приход: 15 февраля — 1 200 000. От «Энергосбыта». Ждали полтора месяца.

Расход — почти всё, что зашло. Налоги, зарплата, аренда склада за два месяца, подписки, закупка расходников, бонус менеджеру — деньги ушли на операционку. А сто пятьдесят две тысячи я просто не мог идентифицировать. Смотрел, ту-по перебирая — кому, зачем, по какому договору. Восемь платежей, от трёх до сорока тысяч. Открыл 1С — платёж сделан, счёт не проведён.

Платёж сделан, счёт не проведён.

То есть мы заплатили, а услугу официально не приняли. Если что-то пойдёт не так — доказывай, что ты не верблюд.

Я закрыл ноутбук, посидел и открыл снова.

Остаток: 47 286.

А завтра зарплата.

Десять человек, завтра полный расчёт за март. Аванс уже выдали, остаток фонда — двести двадцать тысяч. Плюс налоги за февраль — ещё восемьдесят четыре с копейками.

На счетах — сорок семь.

У меня в кармане две с половиной наличными.

У компании ноль запаса.

Я набрал Веру, нашего бухгалтера.

— Вера Владимировна, доброе утро.

— Доброе, — голос у нее был беспокойный, настороженный. Она знала, зачем звоню.

— Я посмотрел остаток. У нас завтра зарплата.

Пауза. Секунды три.

— Да, — сказала она. — Я хотела вам вчера написать, но

вы уехали рано.

— Напишите прямо сейчас. Сколько у нас есть?

— Резерв мы потратили в понедельник. На складе товара ещё на три миллиона, но сейчас денег нет. Дебиторка — около семисот тысяч. Кредиторка — почти девятьсот.

Девятьсот.

Я не знал. То есть я знал, что есть долги — текучка, поставщикам за партии, налоги «на паузе». Но цифру не складывал. Всегда казалось, что там четыреста-пятьсот. Ну, шестьсот.

— Сколько дебиторов?

— Одиннадцать позиций. Крупных — три.

— И какие сроки?

Вера вздохнула.

— Я вам пришлю файл, сами все увидите.

Файл пришёл через минуту.

Я посмотрел на колонку DSO — средний срок погашения дебиторки.

Шестьдесят семь дней.

По договорам — сорок пять.

Я знал эту цифру — сорок пять дней. Она была в коммерческих предложениях, в договорах, в презентациях. «Мы работаем с отсрочкой до 45 дней». Гордился этим — клиентам удобно, мы гибкие, не душим.

Шестьдесят семь — это два месяца и неделя.

Я смотрел и не мог поверить — ну как, как я мог не за-

метить? Шестьдесят семь вместо сорока пяти, разрыв в двадцать два дня. За двадцать два дня компания может обанкротиться.

В Excel-ке строки, цифры, должники. «Промвентиляция» — 238 000, просрочка 34 дня. «ТеплоТехСервис» — 187 000, просрочка 41 день. ИП Фёдоров — 94 000, просрочка 18 дней. И ещё с десятков помельче.

Дальше шёл столбец «кредиторка» — кому должны мы. Это было страшнее. Крупные долги трем поставщикам, ИП с просрочкой 45 дней, и ФНС — 84 000, просрочка 0 — то есть сегодня.

Это был не cash flow. Это было минное поле.

И приписка от Веры ниже: «По ФНС лучше оплатить сегодня».

Я набрал её снова.

— Вера Владимировна, а где, стесняюсь спросить, двести двадцать тысяч на зарплату?

— Вы продали Audi Q5 в феврале. За 1,6 млн. 400 тысяч завели на счёт компании. Деньги разошлись — аренда, поставщик, налоги. Плюс 500 тысяч заём учредителя наличными. Вы лично снимали.

Я помнил. Шестого марта снял пятьсот, отвёз поставщику, который сказал «принимаем только нал». Принял товар, отгрузил клиенту, тот не заплатил. Вот так я и субсидировал бизнес из кармана. Только кармана больше не было — была

проданная Audi Q5.

Не потому что мне было жалко — а потому что бизнес есть мои личные вещи. Сначала сбережения, потом квартира, потом машина. Где точка, после которой бизнес начинает кормить, а не поглощать мои личные сбережения?

Я закрыл глаза. Я гнал за выручкой, в итоге рос объём, росла команда, вместе с ними росла и аренда. Прибыль уходила в оборотку, дебиторы висели на балансе.

Рост на чужие деньги — это кабала. Клиенты не платили — мы брали новые заказы, чтобы закрыть старые долги. В итоге получалась финансовая пирамида, верхушкой которой были явно не мы.

В десять утра я начал обзванивать дебиторов.

«Промвентиляция» — 238 тысяч, просрочка 34 дня. Секретарь соединила с бухгалтерией, та сказала — заявка у руководителя, он в Череповце до четверга. «ТеплоТехСервис» — 187 тысяч, у них самой кассовый разрыв, ждут «Газпром-нефть». ИП Фёдоров пообещал в понедельник — «слово даю». Я слышал это «слово даю» раз тридцать — ни разу оно ничего не значило.

Из семи дозвонов — ноль денег. Ни копейки. Я сидел с трубкой и чувствовал себя попрошайкой. Не партнёром, не поставщиком — просящим. Отгрузил товар, подписал акты, а теперь унижаюсь, чтобы получить своё. В бизнесе нет справедливости. Есть только деньги.

В двенадцать снова пришла Вера.

Мы сидели в переговорной. На столе — её блокнот, мой ноутбук, пустая кружка из-под кофе.

— Давайте считать, — сказал я.

Впервые за два года я сел и посчитал деньги компании. Не в операционке, не в 1С, не в отчёте для банка. А вручную, на бумаге.

Я взял ручку, белый лист А4.

Слева — дебиторка. Справа — кредиторка. Снизу — текущий остаток.

Семьсот двенадцать — дебиторка.

Восемьсот пятьдесят шесть — кредиторка.

Сорок семь — остаток.

Разрыв — сто сорок четыре тысячи.

Плюс зарплата завтра — двести двадцать.

Итого минус триста шестьдесят четыре.

Я выдохнул. Цифры врать не умеют.

— Вера Владимировна, что мы можем сделать? — в моем голосе прислушивались нотки отчаяния. В этот момент мне было все равно. Мой бухгалтер казалась мне единственным спасительным кругом в этом процессе утопления меня, а вернее, моей компании.

— Первое — переговорить с банком. У нас есть кредитный лимит пятьсот тысяч. Я вчера проверяла — свободно сто двадцать.

Сто двадцать из пятисот.

— Почему так мало?

— Мы выбрали триста восемьдесят. Часть на контракт с «Терра-Групп», часть — под закупку.

Кредит... Я брал деньги, чтобы делать деньги. И это совершенно явно и безоговорочно не работало. Инвестировал не в прибыль — в заказы, которые ещё не оплатили. Круг замкнулся.

— Ещё, — продолжала Вера, — можно попросить аванс у клиентов, с которыми работаем сейчас. Я подготовила список — три контракта в работе, можно выставить счёт на предоплату. Это даст ещё двести-триста, если согласятся.

— А если нет?

— Тогда только личный заём.

Я молчал.

Личный заём. Снова.

Как будто бизнес — это чёрная дыра, в которую я кидаю свои деньги, и они исчезают. Без следа и без возврата.

— Давайте по порядку, — сказал я. — Мы составим план и потом решим, что делать.

Шаг первый — звонок в банк. Узнать, можно ли увеличить лимит до семисот. Если нет — хотя бы снять остаток ста двадцати.

Шаг второй — пройтись по текущим контрактам. Три клиента на стадии отгрузки. Двум можно предложить скидку 3% за предоплату. Это даст около ста пятидесяти сегодня-завтра.

Шаг третий — разобрать мелкие долги. Вручную. Позво-

нить каждому, кто должен до тридцати тысяч, и добиться оплаты сегодня. Вера сказала, что из двадцати тысяч «мелких» обычно взыскивается 70—80% за день-два, если включить ручной режим. Я не знал, что так можно. Я вообще много чего не знал.

Шаг четвёртый — перенести часть кредиторки. Обзвонить поставщиков, договориться об отсрочке на неделю-две. Трое из шести согласятся — мы с ними работаем давно. Двое — вопросы. Один — налоговая, с ней не договоришься.

Шаг пятый — удержать зарплату на полторы недели. Выдать авансом половину, вторую — после поступления денег от дебиторов. Я не хотел этого делать. Люди работали. Они не виноваты, что я не умею считать. Но выхода не было.

Когда Вера ушла, я остался один.

Передо мной лежал лист А4 и полный, поэтапно расписанный путь краха моей компании.

Я впервые в жизни составил платёжный календарь.

Слева — что приходит. Справа — что уходит. Не «в среднем по рынку». Не «ориентировочно в следующем квартале». А по дням. А конкретно.

На 27-е — зарплата.

На 28-е — налоги.

На 29-е — аренда.

На 30-е — поставщик.

Я смотрел на календарь и понимал: у меня нет денег ни на один из этих дней. Кроме сегодня. Сегодня — есть. Но жить

только сегодняшним днем — не вариант.

В два часа я позвонил в банк.

— Здравствуйте, меня зовут Артем. У вас обслуживается ООО «Климат-Инжиниринг». Мы хотим увеличить кредитный лимит. Это возможно?

— Какой лимит сейчас?

— Пятьсот. Хотим до семисот.

— Я передам заявку в отдел. Обычно рассмотрение — три рабочих дня.

— А срочно можно?

— Зависит от кредитной истории. Можно попробовать экспресс — завтра к обеду.

— Пробуйте.

Я повесил трубку. Завтра к обеду — это слишком поздно. Завтра в девять у меня зарплата.

В три часа я обзвонил клиентов.

Первый — Виталий, директор небольшой стройфирмы.

— Виталий, привет. У нас отгрузка на следующей неделе. Если сейчас оплатишь, дам скидку 3%.

— Сколько?

— Сто пятьдесят тысяч. Скидка — четыре с половиной.

— Артем, да мне всё равно. Мне с деньгами тоже туго. Давай как обычно — по факту поставки.

— Виталий, у меня реально шляпа. Завтра зарплата, на счетах пусто.

Пауза.

— Ладно. Скидку — 5%, и я сегодня переведу.

— 4%.

— 5%.

— Договорились.

Пятьдесят тысяч чистыми. Сегодня.

Вторым клиентом был Максим, снабженец.

— Макс, нужна предоплата по нашему контракту. Скидка 3%.

— А что случилось?

— Кассовый разрыв.

— Ох блин. Сколько?

— Сто.

— Дам пятьдесят. Остальное — по факту.

— Идёт.

Ещё пятьдесят.

Третий — Андрей, тот не взял трубку. Я написал в WhatsApp — сообщение осталось непрочитанным.

Итого — сто тысяч. Из двухсот двадцати.

В четыре вечера пришло смс от банка.

«Ваш кредитный лимит увеличен до 600 000 рублей. Доступно: 220 000 рублей».

Я выдохнул.

Двести двадцать плюс сто — триста двадцать. Хватит на зарплату. Но больше ни на что.

Семьдесят тысяч остаётся до понедельника.

В шесть я приехал домой.

Моя жена, Алина, налила чай, мы сели за стол.

— Как ты?

Лина была как будто бы типичной женой предпринимателя — много слушала, глубоко не копала, когда у меня были проблемы, всегда поддерживала. И все же в ней было что-то, что заставляло меня почувствовать — она все понимает, смотрит на тебя своими большими голубыми глазами, и читает, как открытую книгу. Я часто отмахивался от нее, считая, что ей меня не понять, да и сам разберусь, не маленький. Но в глубине души всегда ценил каждый момент, что она уделяла мне, каждый раз, когда беспокоилась.

— Нормально. — Я вздохнул. — Есть небольшие проблемы.

Лина посмотрела на меня оценивающим взглядом, погладила по плечу:

— Ужин оставила на плите, не будешь есть — не забудь убрать в холодильник.

Я сидел на кухне, смотрел на конфорку и думал.

Сегодня я выплатил зарплату кредитными деньгами. Не заработанными — взятыми.

Я продал машину, чтобы закрыть дыру. А возникла новая. И не было никаких гарантий, что она последняя.

Я не считал дебиторку, думал, что клиенты платят. Кто не платит — ну, позвоним, напомним. Я не знал, что у меня средний срок — шестьдесят семь дней. Я не знал, что такое DSO. Я не знал, что такое кассовый разрыв.

Теперь знаю.

Кассовый разрыв — это когда у тебя есть прибыль, но нет денег.

Прибыль — это цифра в отчёте. Деньги — это то, что есть на счету.

Разницу видно только в зеркале заднего вида.

Я достал лист А4. Написал:

Чек-лист: Что я сделал не так — 26 марта 2021

1. Прибыль не равно деньги. Можно быть прибыльным и банкротом одновременно.

2. DSO — твой главный враг. Сорок пять дней по договору — шестьдесят семь по факту. Разница — это твоя смерть.

3. Дебиторку надо контролировать ежедневно. Не раз в квартал. Не когда кончаются деньги. Каждый день.

4. Кредит — не спасение. Это анестезия. Боль вернётся, когда придёт платёж.

5. Платёжный календарь — база. Ручка и бумага. Пока не увидишь цифры руками — не поймёшь.

6. Рост без контроля — пирамида. Если растёшь на отсрочках, ты не строишь бизнес — ты строишь карточный домик.

7. Бухгалтер не отвечает за деньги. Бухгалтер считает. Управляешь — ты.

Я сложил лист. Сунул в папку.

Завтра — новый день.

Завтра — зарплата.

Послезавтра — налоги, кредиторка, дебиторы, поставщики, новые контракты, старые ошибки.

Сегодня я закрыл дыру.

Но что-то сломалось во мне. Совсем незаметно для окружающих, и мучительно очевидно для меня, именно в этот день. В том, как я управляю. В том, как я думаю о деньгах. Я не знаю, как это чинить. Но я знаю одно: так больше нельзя.

Закончено. 27 марта 2021. Остаток на счетах: 47 286 руб. Зарплата выплачена: да, кредитными деньгами. Усвоено: кассовый разрыв — это не болезнь. Это симптом гораздо более серьезной болезни.

Глава 2. Кредитная спираль

Акт выездной налоговой проверки №***** вручили 12 октября 2022. Сто тридцать семь листов, двенадцать приложений и четыре экспертизы: почерковедческая, экономическая, две технических.

Я прочитал его четыре раза — все пункты, каждую ссылку на закон, каждое заключение эксперта. Три дня с утра до ночи.

Формулировка из акта:

«Совокупность обстоятельств, установленных в ходе проверки: создание формального документооборота, отсутствие у контрагентов реальной хозяйственной самостоятельности, подконтрольность денежных потоков единому центру (налогоплательщик), транзитный характер расчётов, — свидетельствует о создании схемы дробления бизнеса с единственной целью — получение необоснованной налоговой выгоды».

Статья 54.1 НК РФ. Пределы осуществления прав по исчислению налоговой базы. Четыре слова — и за ними всё.

Андрей, работающий моим адвокатом, сказал:

— У нас тридцать дней на возражения. Потом — решение. Дальше суд.

Кабинет на Павелецкой. Стол завален бумагами. Кофе остыл. Андрей разложил акт на три части: установленные

факты, доказательства, расчёты.

Первое: ИП брата. Экспертиза утверждает — он не подписывал договоры. Основание — подпись не совпадает.

— Он подписывал при мне.

— Эксперт говорит — нет. Надо доказывать.

Второе: ИП Лины. ФНС утверждает — она не оказывала услуг. Лина учитель английского, не поставщик персонала.

— Алина реально подписывала акты. — Я достал папку с подписями.

— Паспорт не доказательство. Нужны документы, что она исполняла договор. Скриншоты переписки. Хотя бы звонки.

Я конечно же ничего не сохранил.

Третье: водитель. Он возил товар — факт, ФНС не оспаривала. Но его ИП без склада, без машины, без заказов. Путевые листы заполнял мой менеджер, не он.

Всё, что я строил, рассыпалось.

Мы работали три недели. Каждый день с 9 утра Андрей задавал вопросы, на которые у меня не было ответов.

— Почему брат перевёл 200 тысяч на твой счёт?

— Я просил в долг.

— Где договор займа?

— Не было. Я отдал наличными.

— Где подтверждение?

Нигде.

Мне не хотелось грубить, но в голове проскальзывали самые агрессивные фразы. Оно и неудивительно: агрессия —

первый признак паники.

Андрей собрал три папки: первая — «Субъекты» (ИП, спорные контрагенты), вторая — «Аналитика» (расчёты, экспертизы, контррасчёты), третья — «Право» (нормативная база, судебная практика).

Андрей подал возражение лично.

Ответ пришёл через месяц, 12 декабря. 12 листов, но суть ясна — ФНС отклонила возражения полностью.

Логика, пункт за пунктом:

1. ИП не имели активов — ни складов, ни транспорта. Всё имущество — ООО.

2. ИП не несли расходов — аренда, зарплата, связь оплачивались с ООО.

3. ИП не имели персонала — ни одного трудового договора.

4. ИП не несли предпринимательских рисков — убытки покрывались займами от ООО.

5. Руководство ИП — единый центр: я. Свидетели подтвердили.

6. Денежные потоки подконтрольны мне — доступ к счетам, право подписи.

Вывод: Дробление. Ст. 54.1 применена корректно.

Сумма доначислений — 17 310 000 руб, пени — 3 210 000 руб, штраф 40% — 6 924 000 руб. Общая сумма к уплате — 27 444 000 руб. У меня около 900 тысяч на счетах компании.

Андрей покачал головой:

— Теперь суд. Три инстанции. Первая — Арбитражный суд города Москвы. Апелляция — апелляционная инстанция. Кассация — кассационная инстанция.

— Шансы?

— Первая инстанция — три-четыре месяца. Апелляция — два-три. Кассация — месяц.

— А если выиграем?

— Тогда налоговая подаёт кассацию в Верховный суд. Ещё полгода.

— Ты веришь, что выиграем?

— Вопрос не в вере. Вопрос в доказательствах, найдем и выиграем. Правила для всех одинаковых.

Уже потом я понял, что означал тот загадочный тон в его словах. Он не верил и он знал, что мы проиграем.

Я подписал договор: 1,5 млн за сопровождение в трёх инстанциях. Плюс судебные расходы.

Арбитражный суд города Москвы, зал №304, третий этаж. Бежевые стены, тёмный стол.

Мы приехали в 9:30. Заседание в 10:00. Я в костюме, который надевал три раза: свадьба, похороны дяди, сегодня. Андрей в потёртом синем пиджаке. Инспекторы пришли раньше, сидели втроем со стороны «Ответчика». Мы с Андреем — со стороны «Заявителя».

Судья К., на вид 45—50 лет, в очках на тонкой оправе, открыл том толщиной 4 см.

— Откроем судебное заседание. Заявитель, позиция?

Андрей встал. Читал 20 минут. Тезисы:

1. Разделение носило хозяйственный характер — ИП выполняли функции, которые не могло выполнять ООО.
2. ИП имели самостоятельность — отдельные банки, счета, отчётность.
3. Отсутствие умысла — все операции отражены в отчётности.

Звучало хорошо. Но это слова, не факты.

Налоговая отвечала час. Меня обвиняли по полной программе:

— Выездной проверкой установлена совокупность фактов создания схемы дробления. Налогоплательщик создал формальный документооборот с участием подконтрольных ИП. ИП не имели самостоятельности. Доказательства: протоколы допросов, заключения экспертиз, выписки по счетам, данные АСК НДС-2, результаты осмотра.

Я слушал и не мог поверить. Они описывали мою жизнь с другой стороны — будто я был зрителем в зале, а не ответчиком. Я был злодеем и я был врагом.

Судья задавал вопросы:

— Налогоплательщик признаёт деление бизнеса на структуры?

Андрей: — Признаём, но не признаём незаконное дробление.

— Деловая цель создания ИП?

— Деятельность в разных сегментах рынка.

— Фактическая деятельность всех ИП велась на одном складе, одним оборудованием, одним водителем — сотрудником ООО, — подняла руку прокурор.

И это была правда.

Потом вопрос, который я запомнил на всю жизнь.

— Если я правильно понимаю, все ИП имели один юридический адрес. ИП брата, ИП жены, ИП племянника... Все — один и тот же. Это как?

Я открыл рот. Андрей ответил:

— Коммерческая целесообразность. Централизация.

— А где ИП брата хранило документы?

— У него дома.

— Выемка показала, что документы хранились в сейфе налогоплательщика.

— Это техническое хранение. ИП брата не имел собственного офиса.

— Понятно.

Это слово было приговором — не потому что он что-то сказал, а потому что он понял. И я это, увы, тоже понял.

Заседание длилось два часа. Решение — 5 февраля.

5 марта позвонил Андрей: проиграли. 17 310 000 — доначисления, 3 210 000 — пени, 6 924 000 — штраф.

Я сидел на кухне. Лина спросила:

— Совсем плохо?

— Совсем...

Снова сочувственный взгляд, касание за плечо. Меня пе-

редернуло. Я злился сам на себя, она лишь попадала в поле моего ближайшего окружения.

Удивляться было нечему: факты на стороне налоговой, красивые речи — на стороне адвоката. Суд судил за документы. И все же я надеялся на изменение решения.

— Подаём апелляцию.

— Когда?

— Завтра.

Андрей перестроил аргументацию. Убрал лишнее. Сосредоточился на праве. Эмоций не осталось — только формулировки. в общем, сделал все возможное, из того, что было возможно в тот момент.

— Слушается апелляционная жалоба ООО «СтройКомплект» на решение от 05.03.2023.

Судья задал один вопрос:

— Вы не отрицаете, что налогоплательщик создал структуру из ИП, которые де-юре самостоятельны, но де-факто подконтрольны единому центру?

Андрей пытался объяснить деловую цель.

Судья перебил:

— Установлено: единый адрес, склад, руководство.

— У каждого ИП были отдельные банковские счета, отчётность, договоры. Каждое уплачивало налоги по УСН.

— Кроме тех, которые вы оспариваете. Апелляция проверяет законность решения первой инстанции. Дополнительных доказательств вы не представили. Фактическая сторона

не оспорена.

— Понимаю.

— Жалоба удовлетворению не подлежит.

Тишина.

Признаться честно, даже после того, как судья сказал «не подлежит» — я ждал, что он передумает. Но нет. Так бывает в фильмах, но не в жизни.

Судья была женщиной лет 35. Жёсткий взгляд, быстрая речь. Андрей уложился в 10 минут.

— Апелляционным решением нарушено единообразие толкования судебной практики. Позиция Верховного Суда №305-ЭС19—9969 не учитывает обстоятельства данного дела.

— Какие нормы права нарушены применительно к данному делу?

Андрей назвал статьи. Судья слушала, переложила бумаги на столе.

— Постановление апелляционного суда оставить без изменения, кассационную жалобу — без удовлетворения.

Я вышел в коридор.

— Всё?

— Да.

— Верховный суд?

— Если хотим. Десять процентов.

— Будем пробовать?

Я подумал.

не было ни денег, ни сил.

— Нет.

22 мая. Телефон завибрировал в машине на светофоре.

Через секунду я открыл письмо.

Постановление Арбитражного суда Московского округа
№ ***** . Одна фраза:

«Суд кассационной инстанции, изучив материалы дела, приходит к выводу об отсутствии оснований для изменения или отмены состоявшихся судебных актов».

Всё. Теперь точно все.

27 444 000 руб — к уплате. 17 310 000 — доначисления, 3 210 000 — пени, 6 924 000 — штраф. И судебные расходы проигравшей стороны — около 200 000.

Вечером позвонил мой брат, Вадик.

— Я получил уведомление из налоговой. Требование на 2,4 миллиона.

— Мы проиграли.

— И сколько ты должен?

— Много.

— А я?

— Тебе начислят принудительно. 2,4.

— У меня квартира в ипотеке. Я не могу платить.

— Я заплачу.

— Ты не можешь заплатить даже свои. Как ты заплатишь еще и за меню?

Я молчал.

Вадик был тем, кто поддерживал даже мои самые безумные выходки. Всегда помогал, даже пошел ради меня на риск, ввязался в махинации.

— 2,4 миллиона, которые налоговая требует с меня — за то, что я доверился. За то, что ты меня в это втянул!

— Вадь... прости.

— Прощение не снимает долг.

Он повесил трубку.

Я сидел в офисе один — сотрудники разошлись, Вера уволилась. На счетах компании около 400 тысяч, личный — минус.

Ночью я проснулся в четыре утра. Сел за ноутбук и составил список.

Должен:

1. Налоговая — 17 млн + пени + штраф.
2. Банк — 5,3 млн (кредит на выкуп доли партнёра).
3. Адвокат — 2,3 млн (1,5 за суд + остаток за подготовку).
4. Брату — 2,4 млн. Моральный долг, который не измерить деньгами.

Что у меня есть:

1. Квартира в ипотеке.
2. Автомобиль 2018 — примерно 1,2 млн.
3. Доля в ООО — реально около 5—7 млн после всех потерь.

Итого: долг около 30 млн. Активы — не более 10. Минус 20 миллионов.

На следующее утро позвонил Андрей:

— Хочу договориться о рассрочке. Минимум на год. Пока бизнес работает.

— Я подготовлю все документы. Шансов мало. Им нужно обеспечение.

— Буду платить, сколько вытянет бизнес.

— Банкротство отодвигается.

— Да.

Через неделю после кассации сидели в итальянском бистро на Павелецкой. Я заказал пасту. Андрей — салат и воду.

— Скажи честно. С самого начала был шанс?

Андрей отрезал кусок хлеба.

— Если бы нанял меня до проверки. Или подал уточнёнку в январе, когда вызвали твоего сотрудника. Контролируемый добровольный платёж, штраф 20% вместо 40%, и дело закрыто.

— А когда начали?

— Когда они пришли с проверкой — уже нет. После акта — тем более. Суд — формальность. Они собрали всё до того, как мы начали.

— Сколько ты заработал на мне?

— Больше трёх миллионов за всё время. Ты мог заплатить 3,6 налогов добровольно и не платить мне.

— 1,8 экономии в год. Три года — 5,4 сэкономленных. Я должен 3 тебе, 27 государству, 5,3 банку, 2,4 Вадиму. Восемнадцать — цена.

Андрей кивнул.

— Каждый думает: «Я умнее, аккуратнее, не попадусь». Попадают все. Вопрос времени.

Я доел пасту и заплатил по счёту. Больше я с Андреем не работал.

1. Потратил полгода на признание поражения. После акта — думал, ошибка. После первой инстанции — апелляция отменит. Кассация — нет. Потерял шесть месяцев. Идеальный момент для мирового соглашения — сразу после акта, пока ФНС готова слушать. Надо признавать ошибку раньше.

2. 27 млн за 1,8 в год. 18 млн доначислений за три года схемы. Плюс пени, штраф, адвокаты, брат. Итог — 27+. Не хочешь потерять всё — плати налоги честно. 1,8 — это не много. Это цена лёгких денег за высокие риски.

3. Вовлёк брата. Открыл ИП на него без объяснения рисков. Не проверил, выдержит ли психологически. Квартира в ипотеке — реальная угроза. После суда — требование на 2,4. Сейчас он не разговаривает.

4. Нанял юриста слишком поздно. Налоговый адвокат должен работать до проверки, а не после. Если бы я нанял Андрея в январе 2021 — можно было подать уточнёнку, заплатить добровольно, снизить штраф. Я ждал, пока они войдут в офис. Уже поздно.

5. Не создал резерв. Если бизнес строится на схеме — резерв должен быть соразмерен риску. У меня не было ни месяца операционных расходов на случай блокировки счетов.

Минимальный резерв — 10% годовой выручки. У меня — ноль.

6. Прошёл три инстанции психологически не готовым. Я не готовился к проигрышу. Каждый раз ждал, что решение отменится. Ничего не произошло. Надо принимать неизбежное: или платить, или банкротиться. Нет процедуры «отменить решение суда».

7. Не объяснил риски семье. Не говорил с братом, когда открывал ИП. Жена узнала после суда. Если бы они понимали масштаб — может, были готовы. Но я прятал реальность от близких. Потому что не знал, как сказать.

17 миллионов доначислений, 27 — общая цена ошибки.

1,8 млн экономии в год не стоили 18. И не стоили моего брата.

Глава 3. Выездная налоговая

Посмотрел на часы, когда секретарь постучала. 9:04 — не ровно, а так, будто кто-то ждал за дверью и подбирал момент. Секретарь Елена вошла первой — на ней было лица.

За ней вошли четверо.

Двое мужчин в тёмных костюмах — не «деловых», а таких, знаете, дешёвых, полицейских. Женщина с папкой — толстой, выдавшей виды. И водитель — тот остался стоять в коридоре. Я запомнил его лицо: он смотрел сквозь меня, будто меня уже нет.

Старший протянул удостоверение: «Решение о проведении выездной налоговой проверки». Дата: 15 мая. Подпись: начальник налоговая инспекция.

Я прочитал слово «выездная» и захотел перестать понимать русский язык.

Я знал, что этот день настанет. Знал за полгода до того, как они вошли.

Знал, когда в январе 2021-го бывший менеджер по продажам Сергей позвонил и сказал: «Меня вызывали в налоговую. Про тебя спрашивали. Про схему с ИП». Знал, когда бухгалтер сказала: «Слышала, у нас могут быть вопросы по НДС».

Знал не сделал ничего, чтобы предотвратить все происходящее. Потому что думал: «меня точно пронесёт».

Я дробил бизнес. Признаю. Это было незаконно и глупо, и я это знал.

Схема типовая для малого бизнеса тех лет: ООО на общей системе и несколько ИП на упрощёнке. ИП «подбирали» часть оборота, платя 6% вместо НДС и налога на прибыль. Я не буду описывать механику — она известна налоговой, описана в сотне решений и не требует повторения. Скажу только цифру: мы сэкономили около 1,8 млн налогов в год за счёт этой схемы.

Цена этой экономии оказалась в десять раз выше.

«СтройКомплект» (ОСНО, НДС) — головная компания. Работала с крупными заказчиками. Им нужны были счета-фактуры с НДС. Параллельно — ИП на УСН. Каждый — отдельный банк, отдельный телефон.

ООО закупало товар с НДС, получало вычет. Дальше товар «уходил» на ИП по агентскому договору. ИП продавал конечному клиенту без НДС — на УСН это легально. Разница между входным НДС (вычет ООО) и отсутствием выходного НДС (продажа через ИП) — чистая экономия.

ИП Вадима — «СтройСервис». Оборот за 2020 год — 14,7 млн. Транспортные услуги. У брата нет прав. Он инженер на заводе.

ИП Лины — «ТехноГрупп». Оборот — 8,2 млн. Подбор персонала. Жена — учитель английского. Подбором не занималась никогда.

ИП племянника — «ПоставкаОпт». Оборот — 6,8 млн.

Племянник учился на третьем курсе.

ИП водителя — «ТрансЛогистика». Оборот — 4,1 млн. Он реально возил товар — как наёмный водитель, не как ИП.

ИП однокурсника — «БизнесКонсалт». Оборот — 2,3 млн. Однокурсник живёт в Новосибирске. Ни одной консультации.

Шесть месяцев спустя налоговая предъявит каждому требование по ст. ** НК — взыскание за счёт денежных средств. Каждый из моих родных обнаружит свои карты замороженными на три месяца.

До сих пор стыдно.

Теперь про АСК НДС-2.

Я узнал, как система меня «увидела», через два года — от адвоката. Холодок пробежал по спине — не потому что сложно, а потому что просто, элементарно, как таблица в Excel.

АСК НДС-2 работает в ФНС с 2015 года: не спит, без выходных, видит каждый счёт-фактуру, каждое движение НДС по цепочке.

Представьте: вы включаете свет в комнате. АСК НДС-2 видит, откуда пришёл ток, через какие провода, куда ушёл, сколько потерялось по пути. Вместо тока — НДС. Вместо проводов — цепочка поставщиков. Потери — налоговые разрывы.

В 2019 году ФНС провела 9 800 выездных проверок. Средняя доначисленная сумма — 8,2 млн. 60% — на осно-

вании данных АСК НДС-2.

Мой красный флаг зажёгся в октябре 2020 года.

Система зафиксировала аномалию: ООО «СтройКомплект» резко снизило НДС к уплате, при этом обороты выросли на 30%. Сравнила с отраслевыми показателями. Налоговая нагрузка — 3,2% от выручки. Средняя по отрасли — 7,8%.

Разрыв — 4,6 процентных пункта.

Система выдала индикатор. Человек подтвердил. Назначили камеральную проверку, потом — предпроверочный анализ, потом — выездная.

Весь процесс — 6—12 месяцев.

Я работал под прицелом год. И ничего не знал, чувствовал их пристальный взгляд в спину, но ничего не хотел признавать.

Я не сделал ничего, чтобы обезопасить себя, создать алиби, да хотя бы отсрочить приход налоговой и почистить документы.

Я должен был нанять налогового адвоката в январе. Должен был подать уточнённую декларацию — добровольно заплатить часть недоимки, снизить штрафы с 40% до 20%. Вместо этого я надеялся, что пронесёт.

Пронесло. Только не меня — мимо меня.

15 мая. 9:04. Четверо в офисе.

— Мы проводим выездную налоговую проверку за 2019—2021 годы. Предоставьте отдельный кабинет.

Голос сухой, казённый — они это тренируют.

Я кивнул как автомат.

Я не спросил, есть ли у них право и не позвонить ли мне адвокату.

Я сказал: «Проходите, обсудим в переговорной».

Первая ошибка. Ст. ** НК — проверка на территории налогоплательщика проводится с его согласия. Я мог настоять, чтобы они работали в инспекции. Каждый день проверки — ресурс, который стоит моей компании денег.

Вместо возражений я разрешил им использовать свой кабинет, свой Wi-Fi, свой кофе.

Через час до меня начало доходить.

Женщина с папкой — Наташа, старший госналогинспектор — разложила документы. Она выдавала не вопросы, а утверждения, обёрнутые в вопросительную форму:

— Назовите подозрительных контрагентов за 2020 год.

— Кто фактически руководил ИП «СтройСервис», «ТехноГрупп», «ПоставкаОпт»...

Она перечислила все пять ИП. Названия, даты регистрации, банки. Она знала адрес брата, его зарплату, кредитную историю. Она знала, что Алина преподаёт в школе и не имеет отношения к стройматериалам.

Я смотрел на неё и чувствовал, как грудная клетка сжимается. Она не допрашивала меня, лишь демонстрировала осведомлённость.

Я решил, что пора бы уведомить еще одного человека,

непосредственного связанного с махинациями:

— Татьяна, к нам пришли с проверкой. Выездной проверкой..

Пауза.

— Я сейчас приеду.

Она примчалась через час. Вся белая, губы трясутся. Зашла в кабинет, закрыла дверь:

— Я увольняюсь.

Татьяна вела схему семь лет. Она готовила документы по ИП, закрывала акты. Конечно, всю схему я придумал. Но реаниматором была она.

— Я не могу за тебя сесть, у меня... у меня дети! — слезы покрыли ее лицо и будто создали эффект размытия в телефоне.

Я ее не виню. Она была права. Но на тот момент, когда мой главный союзник вышел из игры — это был удар ниже пояса.

Я вздохнул:

— Нет сил с тобой спорить, сдай все свои дела и документы в течение трех дней и делай, что хочешь.

Через три дня она уволилась.

Я остался с кипами бумаг, которые не понимал, и один на один с налоговой.

Позвонил партнёру по предыдущему бизнесу. Он сказал: «Есть Артур — бывший налоговый. Берёт 500 в месяц. Час — 15 тысяч».

500 тысяч в месяц. На счетах — 800 тысяч.

Я встретился с Артуром на Павелецкой. Он выглядел как человек, который видел всё. Костюм дорогой, но потёртый.

— Рассказывай.

Я рассказал. Он слушал, не перебивал.

— Плохие новости: они собрали досье. Вызов свидетелей до проверки — значит, есть доказательная база. АСК НДС-2 дала разрывы.

Он снял с полки кодекс.

— Ст.**** НК. «Пределы осуществления прав по исчислению налоговой базы». Основной состав, по которому ФНС борется с дроблением.

Я слышал эту статью краем уха. Семь лет в бизнесе — ни разу не открыл.

— Читай пункт первый. «Не допускается уменьшение налоговой базы в результате искажения сведений о фактах хозяйственной жизни». Если налоговая доказывает, что ты создал искусственную структуру для снижения налогов — доначисление по общей системе. Плюс проценты. Плюс штраф 40%.

Я прочитал два абзаца. Сухие формулировки. Без намёка на то, что за ними — судьбы людей, бизнесов, семей.

— А если не докажут?

— Докажут. У них свидетели, данные системы, выемка. Вопрос не в том, доначислят или нет. Вопрос — сколько.

Артур сказал, его работа — снизить сумму. Часть сделок

защитить, доказать, что ИП реально работали.

Конечно, опрометчиво доверять очередному адвокату после неудачного опыта, но такой уж я человек — привык доверять. Я решил пойти до конца:

— Сколько можем скинуть?

— Если повезёт — процентов тридцать.

Я подписал договор на 500 тысяч в месяц, с объемом работы минимум на полгода.

На следующий день Артур приехал в офис. Переговорил с Леной.

— Они хотят делать выемку, — сказал он. — Ст. ** НК. Системники, флешки, ноутбуки.

Через два дня они её сделали.

Двое понятых. Акт изъятия на 78 пунктов. Системный блок бухгалтера, две флешки, папка с договорами ИП, печати — все пять, в одном сейфе. Я идиот, я знаю.

Артур проверял каждый пункт. Один вычеркнул — личные документы водителя, не относящиеся к проверке.

Наташа попробовала спорить, но Артур настоял.

Так и стояли в коридоре адвокат и инспектор, спорили про паспорт водителя. Спорили о такой мелочи, а решалась моя судьба.

Водитель стоял бледный. Ему 45, ипотека, двое детей. Он смотрел на меня с ужасом.

Никогда не забуду этот взгляд.

Паспорт мы решили вернуть, к делу он все равно не от-

носился.

Наташа ходила по складу, фотографировала. Открывала шкафы, смотрела коробки.

— Чей товар на паллете с маркировкой «СтройСервис»?

— Это... ИП брата арендует склад фактически.

Наташа записала. В протоколе появилось: «На складе налогоплательщика обнаружен товар, маркированный как собственность ИП, при этом ИП не имеет собственных складских помещений».

Формулировка сухая. Но за ней — я, стоящий посреди собственного склада, и женщина с планшетом.

Ст. ** НК. Приостановление операций по счетам.

На четвёртый день — три заблокированных счета из-за непредоставления документов в срок. У меня уволился бухгалтер, но налоговую это не волновало.

Пять дней без счетов: не мог платить зарплату, аренду, поставщикам. Клиенты не могли перевести деньги. Два контракта сорвались.

Я привёз документы лично в налоговую инспекцию, просидел в коридоре три часа. Разблокировали на следующий день.

Первый допрос — мой.

Артур объяснил: «Ты можешь молчать — ст. ** Конституции. Но если будешь молчать они сами сделают выводы. И... лучше не ври».

— Кто фактически руководил ИП?

— Не помню. Бухгалтерией занималась Татьяна.

— Почему переводили деньги на счета ИП?

— Оплата услуг. Субподрядчики.

— Но услуги оказывались на вашем складе, вашим оборудованием.

— Это не запрещено.

Два часа Наташа записывала каждое слово. Потом дала протокол.

— Где я это сказал? — я ткнул в строку «подтвердил использование ИП как технических компаний».

— Вы сказали: «ИП выполняли работы по нашим заказам». Это то же самое.

Артур посоветовал не подписывать. Я не стал спорить. Наташа разозлилась.

Допросы продолжались две недели.

Допросили Вадима. Он сказал, что не помнит, кто управлял его ИП. Подписывал по просьбе — «все так делали». Инспектор спросила: «Знаете, что такое субсидиарная ответственность?» Брат побледнел.

Допросили водителя. Сказал, что не знает, что такое ИП. Понятые засмеялись.

Допросили Алину: «Я ничего не знаю про бизнес мужа. Я работаю в школе». Правда, но налоговую это не волновало.

Допросили клиентов. Они сказали: «Мы работали с ООО. Никаких ИП не видели». Это ударило по мне. Клиенты под-

твердили, что ИП были прокладкой.

Каждый допрос забивал очередной гвоздь в мой гроб.

Через месяц я перестал спать — не из-за доначислений, из-за грозящей уголовки.

Ст. *** УК — уклонение от уплаты налогов в особо крупном размере. Если доначисление больше 5 млн за три года и превышает 25% от подлежащих уплате сумм — до шести лет лишения свободы.

14 млн доначислений. Я влетал с запасом.

Артур меня успокаивал:

Пока не проиграли в суде — уголовки нет. Налоговая ждёт решения арбитража. Шанс пятьдесят на пятьдесят.

Я знал, что это только на половину правда, но хотел верить.

Самый тяжёлый звонок случился в сентябре.

— Алло, Артем... Налоговая прислала требование. Пишут, что я должен 2,4 миллиона.

— Знаю. Я всё решу.

— Ты понимаешь, у меня квартира в ипотеке? Мне 55. Я не потяну 2,4 миллиона.

— Я решу. Обещаю.

Я врал, снова и снова, конечно же я не решал, да и не мог ничего решить.

Налоговая подала на брата в суд. Квартиру не забрали — единственное жильё. Но арестовали счета и запретили выезд за границу.

Вадим не разговаривает со мной до сих пор. Я не виню — его законченное право. Рискуя жизнью других, будь готов заплатить общением с ними, если что-то пойдет не так.

Андрей подготовил возражения на акт проверки, три папки: по каждому ИП — договор, акты, платёжки. По водителю — путевые листы. По Алине — договор аутстаффинга. Подали лично в налоговую.

Ответ пришёл через месяц. Девять листов. ФНС отклонила возражения полностью.

Вот их логика, пункт за пунктом:

1. ИП не имели активов — ни складов, ни транспорта. Всё имущество — ООО.

2. ИП не несли расходов — аренда, зарплата, связь оплачивались с ООО.

3. ИП не имели персонала — ни одного трудового договора.

4. ИП не несли предпринимательских рисков — убытки покрывались займами от ООО.

5. Руководство ИП — одно лицо: я. Свидетели подтвердили.

6. Денежные потоки контролировались мной — доступ к счетам, право подписи.

Ст. 54.1 НК применена корректно.

Я читал эти девять листов в своём кабинете. За окном — обычный день: солнце, машины, люди. А у меня на столе — приговор.

14,3 млн доначислений, 2,1 млн пеней, 5,7 млн штрафа — 40% от недоимки. Итого около 22 миллионов.

Я сидел в пустом офисе. Смотрел на потолок и считал.

22 миллиона — если проиграем в суде, 500 тысяч в месяц — адвокату, 17 — если повезёт снизить.

Но 17 миллионов — не предел. Если проиграем — начнётся взыскание. Приставы. Арест имущества. Дальше по классике, в итоге банкротство.

А если налоговая передаст материалы в СК — ст. 199 УК. Срок — до шести лет.

17 миллионов — это было не дно. Это был только вход в тоннель.

В акте, который я получил через четыре месяца: 14 320 000 доначислений. Плюс пени — 2 180 000. Плюс штраф.

22 миллиона я должен был государству.

Но это не окончательная цифра. Суд означал — ещё расходы. Блокировка счетов — потерянные контракты. Репутация — упущенная выручка.

Реальная цена проверки — около 30 миллионов. С учётом потерянного, упущенного, адвокатов, простоев.

Тридцать миллионов.

За то, что я сэкономил 1,8 в год.

Арифметика, которая не сходится. Никогда не сходилась. Просто я не хотел её считать.

Знаете, что самое страшное в налоговой проверке?

Не цифры. Не адвокаты. Не допросы.

Самое страшное — чувство, что ты в клетке, а решётку построил сам: своими руками, из документов, которые подписал, из схем, которые утвердил, из людей, которых втянул.

Ты не можешь сказать «я не знал». Ты не можешь сказать «это не я». Каждая бумажка — с твоей подписью. Каждое решение — твоё.

Это не налоговый спор. Это суд над твоими решениями. И присяжные — твоя совесть и ты сам.

Сейчас у меня нет схем. ООО, общая система, полная налоговая нагрузка. Никаких ИП, никаких «оптимизаций».

В 2024 году я заплатил 5,3 млн налогов — 11% от выручки. Раньше, со схемой, платил около 3,5%. Разница — 1,8 млн в год.

Я мог бы сэкономить. Мог бы придумать новую схему. Но я помню, как они вошли в 9:04. И как Вадик сказал «не хочу больше иметь никаких дел с тобой».

Но это было только начало. Суд — впереди.

Очередной список моих ошибок:

1. Не прекратил схему при первом сигнале — когда бывшего сотрудника вызвали на допрос в январе, надо было нанять адвоката и подать уточнёнку. Вместо этого надеялся, что пронесёт. «Тихий предвестник» — вызов свидетелей до проверки — красная ракета. Ст. 81 НК: если заплатить добровольно — штраф 20% вместо 40%.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.