

**НА ДОРАБОТКУ**

Протокол заседания Оппонентуры № 19 от 10.08.2026

Дело № 2 «О сокращении сети ресторанов» · первое слушание

Программное обеспечение поддержки решений — не юридическая, финансовая или профессиональная консультация;
окончательное решение — за владельцем вопроса.

ВЕРДИКТ КОЛЛЕГИИ

НА ДОРАБОТКУ. Направление верно: сеть в текущем виде убыточна, и сокращение неизбежно. Но ни один из четырёх разобранных проектов нельзя запускать на тех данных, которые есть у коллегии сегодня.

- Решение о необратимых действиях принимается на цифрах, которые сам заказчик менял четыре раза за одно заседание.** Выручка точки называлась 3 млн, 4 млн, 5,5 млн, затем в модели 6,9 млн; остаток на счетах — 2,5 млн и 20 млн в одном ответе. Восьмикратный разброс по деньгам — это разница между «разрыв через две недели» и «есть четыре месяца». Пока цифра не подтверждена выпиской, ни срочность, ни выбор проекта не обоснованы.
- Раскладки по десяти точкам не существует — есть модель одной «средней» точки, умноженная на десять.** При этом в самом файле убыток 500 тыс. ₽ стоит в листе допущений с пометкой «задано в модели», а текущая выручка выведена из него обратным счётом. Ранжировать точки для закрытия сегодня физически не на чем, а слова «слабые точки» не имеют содержания.
- Ни один договор аренды не предъявлен, а от них зависит вся смета выхода.** Оценка «5 млн за точку» собрана из округлений вслух; депозиты (потенциально 10–20 млн по сети) не учтены как источник покрытия вовсе.

Оценка шансов, что любой из четырёх проектов в предъявленном виде даст заявленный результат: **маловероятно**. Оценка шансов после закрытия трёх пробелов (выписка, раскладка по точкам, договоры): **поровну** — решение станет считаемым, а не угадываемым.

ГЛАВНОЕ

Опасные допущения

- Убыток сети составляет около 5 млн ₽ в месяц** — не подтверждено: цифра получена умножением модельной точки на десять, а сам убыток точки в файле «P&L_Ресторан_A.xlsx» помечен как заданный параметр («Целевой текущий убыток — задано в модели»), от которого обратным счётом выведена выручка 6 905 000 ₽.
- На счетах 2,5 млн ₽, поэтому разрыв наступает в начале сентября** — не проверено: в одном ответе заказчика фигурируют и 2,5 млн, и 20 млн ₽; банковская выписка коллегии не предъявлялась и не запрашивалась.

3. **Выход из одной точки стоит около 5 млн ₽** — не проверено: сумма собрана из устных округлений («наверное, миллион», «минимум миллион»), при этом аренда в тех же ответах названа и 500 тыс., и 1 млн, а в модели — 1 089 тыс. ₽; ни один из десяти договоров аренды коллегия не видела.

СОРАЗМЕРНОСТЬ

Меняет решение: отсутствие подтверждённого остатка денежных средств; отсутствие P&L и денежного потока по каждой из десяти точек; отсутствие договорных условий выхода по аренде. Без этих трёх данных нельзя выбрать между волновым сокращением, удержанием сети и иной реструктуризацией.

Обычный риск ведения дел: рост food cost и labor cost при просадке выручки — обычная нагрузка для ресторанного сегмента и обычно закрывается управлением меню, закупками и сменами; переговоры о скидке или реструктуризации аренды — обычная часть кризисного управления и обычно закрываются письменными предложениями и реестром условий; текучесть команды при задержке выплат — ожидаемый риск, который обычно снижают ясным графиком погашения и адресным удержанием ключевых сотрудников.

Чего мы не нашли: коллегия проверила представленные материалы и не нашла подтверждения фактической неплатёжеспособности на сентябрь, условий конкретных договоров аренды, точного состава кадровых обязательств, а также доказательства, что все десять точек одинаково убыточны или что причина падения — исключительно рынок, а не показатели отдельных адресов.

Проверить первым: банковская выписка по всем расчётным счетам и остаток кассы на одну дату — до 12 августа 2026 года. Это пятнадцать минут работы и ноль рублей, а результат определяет, есть ли у заказчика две недели или четыре месяца, то есть какой из проектов вообще обсуждаем.

Решение перестаёт быть верным, если: выгрузка из кассовой системы покажет, что разброс операционного результата между десятью точками превышает 400 тыс. ₽ в месяц (то есть часть точек работает около нуля или в плюсе) — тогда любое единое действие «по всей сети» адресовано не туда, и обсуждать надо выборочное сокращение, а не общий формат.

СОСТАВ КОЛЛЕГИИ

Председательствовал — **Председатель Оппонентуры** (постоянный: ведёт заседание, сводит позиции и выносит синтез).

Постоянный член коллегии — **Когнитивный аналитик**: разбирает не предмет спора, а то, КАК заказчик пришёл к решению: на чём держится уверенность, где видны признаки известных искажений мышления, чем на него могли повлиять заинтересованные стороны. Он работает сверх состава, оплаченного тарифом: ни одного места приглашённого критика не занимает, а голос его считается вместе с их голосами.

Приглашённые члены коллегии:

- **Финансовый судмедэксперт (unit-экономика)** — 15 лет в финансовом due diligence и антикризисном консалтинге ресторанного и retail-сегмента; приглашён, потому что решение о судьбе 10 точек принимается на данных, которые сам заказчик трижды менял и называл ‘ошибкой’ и ‘пенделем’.
- **Кредитор/арендодатель (вторая сторона)** — Экс-директор по работе с арендаторами в крупном ТЦ-операторе, вёл переговоры с сотнями ресторанных арендаторов в кризис 2015 и 2022 гг.; приглашён представлять интересы стороны, чьи два месяца аренды уже заложены в ‘план Б’ заказчика.
- **HR-юрист по сокращениям** — Практикующий юрист по трудовым спорам и массовым сокращениям в HoReCa; приглашён, потому что заказчик уже накопил долг по зарплате и планирует выходные пособия ‘на глазок’, без юридической проверки обязательств.
- **Ветеран провала (закрывший сеть ресторанов)** — Бывший совладелец сети из 15 ресторанов, закрывшей половину точек в 2020–2022 гг.; лично проходил тот же выбор ‘сокращать сейчас или ждать’ и потерял на промедлении, приглашён как голос прожитого негативного опыта.
- **Методолог-фальсификатор** — Специалист по анализу решений и критическому мышлению, специализируется на выявлении подмены аргументов и нефальсифицируемых гипотез (‘спрос вернётся’); приглашён, поскольку кейс перегружен противоречивыми вводными без единого проверяемого факта.
- **Отраслевой эксперт по ресторанному рынку Москвы** — Консультант по ресторанному консалтингу, сопровождал открытие и закрытие более 50 точек в Москве; приглашён, чтобы проверить, не списывается ли управленческая проблема на ‘внешние обстоятельства’ огульно по всей сети.
- **Психолог кризисных решений (личная устойчивость собственника)** — Работает с собственниками бизнеса в остром кризисе, специализация — принятие решений под финансовым и эмоциональным давлением; приглашён, потому что тон и сбивчивость ответов заказчика — ~~ж~~Тный флаг для качества решения.

ВЕНДОР	ЧТО НА НЁМ РАБОТАЕТ	ПОЧЕМУ ВЫБРАН
Anthropic	основной состав коллегии, синтез протокола	длинные рассуждения и работа с большим объёмом материалов дела
OpenAI	гетеро-критик, когнитивный аналитик, независимая проверка фактов, докладчик (проекты решения)	другая школа обучения: ломает слепые зоны, общие для одного вендора

Проекты решения вынес докладчик на движке ВТОРОГО вендора — не того, на котором думает основной состав. Коллегия разбирает проект, придуманный другим движком, а не собственный.

Коллегия работает на новейших флагманских моделях Anthropic и OpenAI. Два независимых движка берутся намеренно: согласие моделей разных школ весомее, чем мнение одной.

КАК СОБРАН ЭТОТ ПРОТОКОЛ

Метод «О-18», редакция 1.0 · формат протокола 1.1 · заседание от 10.08.2026.

Применялось: проверка фактов живым поиском; прения между критиками; когнитивный аналитик; турнир вариантов; сверка фактов движком второго вендора; проверка соразмерности критики; перерыв и второй круг по спорным фактам; редакторская вычитка.

Не применялось в этом заседании: разведка по открытым источникам.

ОБОЗНАЧЕНИЯ

- **Вердикт** — итоговое решение коллегии: ОДОБРИТЬ, НА ДОРАБОТКУ или ОТКЛОНИТЬ.
- **Важность находки** (критично / высоко / средне / низко) — насколько сильно фактор влияет на решение по делу: «критично» способно изменить вердикт само по себе, «высоко» существенно, «средне» умеренно, «низко» — второстепенный нюанс.
- **Пометка происхождения** в конце находки — на чём она держится: [слова заказчика] — с ваших слов, не проверялось; [документ] — из приложенного файла; [открытый источник] — из публичного источника со ссылкой; [расчёт] — арифметика коллегии по вашим же цифрам; [допущение] — предположение критика; [вывод коллегии] — умозаключение из перечисленного. Пометка ставится по самому слабому звену: с ней видно, что можно нести юристу, а что сначала проверить.
- **Критерии отмены** — заранее оговорённые условия, при которых решение следует пересмотреть.
- **Самая дешёвая проверка** — минимальный тест, способный опровергнуть решение до крупных вложений.

ДОКЛАД

Заказчик обратился с ситуацией, готового решения не было. Проекты решения вынес **Докладчик** — отдельный участник заседания, работающий на движке ДРУГОГО вендора, чем основной состав коллегии: проект, который коллегия разбирает, придуман не ею. Далее предметом заседания стали все вынесенные варианты — коллегия разобрала каждый (см. «Сравнение вариантов»).

Вариант 1. Закрыть три наиболее убыточные точки Существо: На этой неделе ранжировать точки по денежному убытку и стоимости выхода, уведомить арендодателей трех худших площадок и запустить закрытие с продажей оборудования. Одновременно составить календарь выплат зарплаты и выходных пособий. Ради чего: Чтобы уменьшить ежемесячный убыток сети, сохранив семь потенциально жизнеспособных ресторанов. Чем опасен: Расходы на выход и двухмесячные обязательства могут быстро исчерпать ликвидность, а оставшиеся точки — не выйти в плюс.

Вариант 2. Передать часть ресторанов другим операторам Существо: На этой неделе выставить 3–5 слабых точек на передачу за символическую цену при условии принятия аренды, персонала и части обязательств; направить предложения ресторанным группам и управляющим. Ради чего: Чтобы выйти из убыточных площадок дешевле и быстрее, чем через обычное закрытие. Чем опасен: Покупателей может не оказаться, переговоры затянутся, а обязательства и убытки до юридической передачи останутся на сети.

Вариант 3. Перезапустить всю сеть в экономичном формате Существо: На этой неделе утвердить сокращенное меню, убрать низкомаржинальные позиции и смены, заморозить закупки лишних SKU и предложить коллективу временное сокращение часов или оплаты с письменным оформлением. Запустить изменения сразу во всех десяти точках на 30-дневный тест. Ради чего: Чтобы сохранить сеть и команду, снизив точку безубыточности без дальнейшего повышения цен. Чем опасен: Экономия может ухудшить сервис и продукт, вызвать уход сотрудников и гостей и не перекрыть текущий убыток около 5 млн рублей в месяц.

Вариант 4. Начать организованное закрытие всей сети Существо: На этой неделе прекратить новые необязательные закупки, уведомить арендодателей и сотрудников, выставить оборудование и права аренды на продажу и зафиксировать очередность погашения зарплатных и иных обязательств. Ради чего: Чтобы остановить накопление убытков и долгов до утраты управляемости и ликвидности. Чем опасен: Единовременные расходы на расторжение договоров, персонал и демонтаж могут превысить имеющиеся деньги и привести к спорам с кредиторами.

СРАВНЕНИЕ ВАРИАНТОВ

Коллегия одного и того же состава разобрала каждый вариант отдельно и одними и теми же линзами. Числа ниже посчитаны по выступлениям.

ВАРИАНТ	КРИТИЧНО И ВЫСОКО	КРИТИКОВ «ПРОТИВ»	ВЫСТУПЛЕНИЙ
1. Закрыть три наиболее убыточные точки	31	0	8
2. Передать часть ресторанов другим операторам	32	0	8
3. Перезапустить всю сеть в экономичном формате	36	1	8
4. Начать организованное закрытие всей сети	32	0	8

Меньшее число возражений НЕ означает «правильный выбор»: вариант мог получить их меньше просто потому, что он мельче. Разбор — ниже.

Заказчик — владелец сети из десяти ресторанов среднего+ сегмента в Москве. Средний чек по его словам — 2 000 ₽ на гостя (в приложенной модели — 3 000 ₽ на чек). За последний год, особенно за последние полгода, выручка резко упала, сильнее всего — продажи алкоголя. Одновременно растут аренда и себестоимость, а поднимать цены заказчик считает невозможным: спрос ограничен сверху.

Готового решения у заказчика нет — он прямо говорит: «У меня нет пока сформулированного решения. Может быть, вы предложите мне какое-то решение». Докладчик вынес на обсуждение четыре проекта: закрыть три наиболее убыточные точки; передать 3–5 точек другим операторам; перезапустить всю сеть в экономичном формате; начать организованное закрытие всей сети.

Сильнейшая версия позиции заказчика такова. Сеть теряет деньги ежемесячно, при этом у неё уже есть долг по зарплате за месяц (около 1,5 млн ₽) и предстоят платежи по аренде десяти точек в первой декаде сентября. Закрытие одной точки, по его оценке, стоит около 5 млн ₽ — то есть самый решительный путь физически недоступен: выход дороже продолжения. Каждый месяц бездействия финансируется не собственными деньгами, а неоплаченной зарплатой и будущим долгом перед арендодателями. Значит, решение нужно принять до сентябрьского платежа, и рынок не даёт оснований ждать разворота: по внешним данным закрытия ресторанов в Москве растут, реальный рост потребительских расходов упал до нуля. В такой конфигурации промедление не «покупает надежду», а уменьшает сумму, доступную для расчёта с людьми.

Эта позиция сильна и коллегия её не отвергает. Коллегия отвергает то, что все четыре проекта опираются на данные, которые заказчик сам трижды назвал ошибочными, и на модель, которая по своей конструкции не является измерением.

МАТЕРИАЛЫ ДЕЛА

Документы, приложенные заказчиком:

- **«фото-1.jpg» и «фото-2.jpg» (транскрипции), файл «P&L_Ресторан_A.xlsx»** — расчётная модель одной точки. Коллегия увидела в ней три существенные вещи. Первое: лист называется «Допущения», а строка «Целевой текущий убыток (500 000)» имеет комментарий «Задано в модели» — то есть убыток не посчитан, а назначен, и текущая выручка 6 905 000 ₽ выведена из него обратным счётом (итог в файле: –499 999,998). Второе: строка налогов 6% от выручки помечена самим автором модели как «Модельное допущение; заменить на фактический режим» — это 414 300 ₽ на точку в месяц, то есть 83% всего модельного убытка. Третье: полезные соотношения, которые модель всё же даёт: точка безубыточности 7 738 333 ₽ против текущей выручки 6 905 000 ₽ (разрыв 12%); фонд оплаты труда 2 574 000 ₽ — это 37,3% текущей выручки; аренда 1 089 000 ₽ — 15,8%. Ценность документа для дела: он показывает структуру проблемы, но не является отчётом о факте и не может служить основанием для решения о составе сети.

Веб-источники, приложенные заказчиком:

- **reuters.com, 19.02.2026** — публикация о закрытии ресторанов и кафе в России. Коллегия взяла отсюда: расходы на рестораны в ноябре–начале декабря 2025 достигли минимума за три года по данным Сбербанка; реальный рост потребительских расходов упал до нуля в феврале впервые за два года; Центральный банк отметил рост закрытий кафе и ресторанов в Москве в 2025 году при продолжающемся росте точек навынос; ставки по необеспеченным кредитам для бизнеса — около 18–19% годовых. Отдельно ценен приведённый пример: владелица московской сети BonSafe закрыла **одну** точку, сохранив остальные, — то есть в приведённом примере применено точечное сжатие, а не тотальная ликвидация.
- **companies.rbc.ru** — отраслевой обзор рынка общественного питания. Коллегия взяла отсюда: количество заведений сократилось до 115 тыс. (–3,1% год к году), закрылось около 3700 объектов; прогноз ухода ещё около 11,5 тыс. заведений (~10%) в 2026–2027; food cost по рынку 30–35% при «идеальной» норме до 25%; маржинальность упала до 10–12% с исторических 20–25%; зарплаты в отрасли выросли до 83 тыс. ₽ (+47% за два года) при текущести, приближающейся к 100%; **трафик классических ресторанов в Москве упал на 5%, а номинальная выручка выросла на 9% за счёт цен.** Последний факт расходится с падением 30,3%, заложенным в модель заказчика, и это расхождение нигде не объяснено.
- **docsinbox.ru** — отраслевой материал о расходах на персонал. Ориентир: 25–30% выручки для ресторанов среднего класса, 30–35% для премиального сегмента. Ценность: показывает, что 37,3% в модели заказчика выше указанного ориентира, то есть проблема может быть не только в спросе.
- **secrets.tbank.ru** — материал о бизнес-планировании кафе. Ориентиры: food cost для ресторанов 25–40%; аренда «не дороже 8% от выручки»; открытие ресторана со своей кухней в Москве — не менее 20 млн ₽. Коллегия отмечает: ориентир по аренде относится к формату кафе, а не к ресторану среднего+ сегмента, и переносить его напрямую нельзя. Оценка стоимости открытия важна для проекта передачи точек: она показывает, почему готовое помещение может быть интересно оператору.

- **Кодекс об административных правонарушениях, ст. 6.6** (ред. от 06.08.2026) — нарушение санитарно-эпидемиологических требований к организации питания. Для юридических лиц: штраф 30–50 тыс. **₽ либо приостановление деятельности на срок до девяноста суток**. Единственная приложенная норма, прямо применимая к делу: она задаёт цену риска при сокращении смен и урезании закупок — приостановленная на 90 суток точка при аренде около 1 млн **₽** в месяц даёт безвозвратный убыток порядка 3 млн **₽**.
- **Ст. 14.34 и 14.40 КоАП, ст. 333.35 Налогового кодекса** — коллегия установила, что к разбираемым проектам эти нормы отношения не имеют (розничные рынки, антимонопольные правила в торговых сетях, госпошлины) и в аргументации их не использует.
- **Постановление Правительства РФ № 99 от 05.02.1993** — во втором круге проверено на первоисточнике. Критерии массового высвобождения: ликвидация организации любой организационно-правовой формы с численностью работающих 15 и более человек; сокращение численности или штата в количестве 50 и более человек в течение 30 календарных дней, 200 и более — в течение 60 дней, 500 и более — в течение 90 дней; отдельный региональный критерий (1% от занятых в регионе с численностью занятых менее 5 тыс. человек) к Москве неприменим. Отдельно подтверждён региональный критерий по Московскому трёхстороннему соглашению: увольнение свыше 25% работников организации (с численностью от 15 человек) в течение 30 календарных дней также считается массовым — это отдельная, более жёсткая московская норма, а не часть федерального постановления.

Внешние факты, собранные до заседания: прямо помечены как найденные два принципиальных пункта — условия договоров аренды заказчика (они не существуют в открытых источниках по определению) и точный размер выходного пособия при сокращении по ТК РФ. По смежному вопросу коллегия отмечает: во втором круге подтверждены на первоисточнике федеральный критерий массового увольнения (см. выше) и обязанность предупреждать работника не менее чем за два месяца. Срок уведомления службы занятости именно при массовом увольнении (упоминаемый в отраслевых обзорах как «три месяца») в предоставленных материалах на первоисточник не сверен и помечается как требующий проверки, а не как установленный факт. Конкретный размер выходного пособия остаётся непроверенным.

ВЫСТУПИЛИ

Финансовый судмедэксперт (unit-экономика)

Находка первая, критично. Убыток «500 тыс. на точку» не является измерением. В листе допущений файла заказчика эта величина стоит как входной параметр с прямой пометкой «Задано в модели», а текущая выручка 6 905 000 **₽** подобрана обратным счётом так, чтобы результат вышел ровно –500 000 (в файле –499 999,998). «Это не расчёт убытка, а обратная подгонка: сначала ответ, потом входные данные». Сценарий ущерба конкретен: все четыре проекта калибруются по разрыву «6,9 млн против 7,74 млн»; если реальная выручка ближе к 5,5 млн, о которых заказчик говорил ранее, разрыв не 833 тыс., а 2,2 млн — и тогда экономия любых операционных мер закрывает треть дыры, а не всю. Проверяемый шаг: заменить модельные строки фактом из учётной системы по каждой точке за июнь–июль. [документ: P&L_Ресторан_A.xlsx, лист «Допущения»]

Находка вторая, критично. Показания по деньгам различаются в восемь раз внутри одного ответа. «Разброс по деньгам — в 8 раз. При 2,5 млн платежи 1–10 сентября невозможны в принципе, и решение о закрытии трёх точек уже неисполнимо; при 20 млн есть 3–4 месяца на управляемое сокращение. Это два разных решения, а не два оттенка одного». Влияние на выбор прямое: при верхней цифре срочность, ради которой обсуждаются необратимые шаги, исчезает. Проверяемый шаг: выписки по всем счетам одним файлом, 15 минут. [слова заказчика]

Находка третья, высоко. Модель не различает расходы, исчезающие при закрытии точки, и расходы, переезжающие на оставшуюся сеть. Строки «маркетинг 198 000», «ИТ/бухгалтерия/охрана 149 000», «прочие фиксированные 236 000» — суммарно 583 тыс. **₽** на точку — могут содержать разнесённые расходы управляющей компании. «Для вопроса „закрывать ли точку“ существует ровно одна релевантная величина: сколько денег в месяц перестанет уходить, если точку закрыть. Модель этого не показывает». Сценарий: закрываем три точки, ждём минус 1,5 млн убытка в месяц, получаем минус 0,4–0,9 млн, потому что офис никуда не делся; второго раунда закрытий уже нечем оплатить. Проверяемый шаг: переверстать модель в два столбца — «исчезает с точкой» и «остаётся на сети». [расчёт по документу]

Находка четвёртая, средне (важность понижена ревизором соразмерности). Оценка стоимости закрытия внутренне противоречива и может содержать двойной счёт: «предупредить за два месяца» (1 млн аренды) и «штраф за два месяца вперёд» (1 млн) могут описывать одно обязательство. При этом аренда в устных ответах 500 тыс., а в модели 1 089 тыс. — расхождение в 2,2 раза. Депозиты по десяти договорам (часто один-два месячных платежа, то есть потенциально 10–20 млн) не учтены ни как расход, ни как источник покрытия. Проверяемый шаг: сопоставить по каждому договору уведомительный период, штраф и порядок зачёта депозита. [слова заказчика]

Кредитор/арендодатель (вторая сторона)

Находка первая, критично. Все обсуждаемые проекты финансируются деньгами, которые заказчику уже не принадлежат. «Месяц зарплаты не выплачен, задолженность перед арендодателями „начнёт образовываться“ — то есть перед нами не операционное решение, а расписание, по которому чужие деньги превращаются в топливо». Арифметика: свободных средств без ущемления кредиторов — около 1 млн (2,5 млн минус долг по зарплате 1,5 млн); стоимость выхода из трёх точек по оценке самого заказчика — около 15 млн. План не финансируется, и источник денег в нём не назван. Сценарий: 1–10 сентября наступают аренда по десяти точкам, зарплата за август и погашение долга — заказчик выбирает, кому не платить. Проверяемый шаг: платёжный календарь на 1 сентября — 30 ноября по каждому получателю с указанием источника покрытия; нет источника — уведомления не отправляются. [слова заказчика]

Находка вторая, критично. Уведомление арендодателя необратимо переводит заказчика из позиции «арендатор, который платит» в позицию «должник, который уходит». «Из моего опыта по ту сторону стола: неплатёж работнику и неплатёж арендодателю — это не отсрочка, это принудительный заём под ставку, которую заказчик не контролирует». При этом заказчик планирует одновременно уведомлять арендодателей о выходе и просить у них терпения по текущим платежам — две несовместимые просьбы в одном конверте. Проверяемый шаг: сначала письменно зафиксировать условия выхода (взаимозачёт депозита против штрафа), только потом уведомлять. [слова заказчика + вывод коллегии]

Находка третья, средне (важность понижена ревизором соразмерности). Переговорный ресурс с арендодателями недооценён и списан преждевременно. Двое из десяти уже дали скидку 10% — значит, возможность переговоров существует. «В 2026 году, когда пустых площадей на рынке много, а надёжных арендаторов мало, я не пойду на бесплатный выход, но могу обсуждать реструктуризацию с тем, кто остаётся. То есть переговорный ресурс может быть в разговоре „я остаюсь на семи точках, давайте пересоберём условия“, а не в разговоре „я ухожу с трёх“». Влияние на выбор: 10% скидки по двум точкам — это около 218 тыс. ₽ в месяц; при распространении на половину сети сумма становится сопоставимой с эффектом закрытия точки. Проверяемый шаг: письменные предложения всем десяти арендодателям со сроком ответа 10 дней. [слова заказчика + открытый источник: reuters.com]

Находка четвёртая, средне. Оценка добросовестности источника данных. «Данные исходят от заказчика — заинтересованной стороны, но заинтересованной не в обмане, а в сохранении бизнеса». Охотнее показывается месячный убыток «в среднем» (оправдывает срочность) и дешевизна выхода (иначе решение выглядит невозможным). Бледнее — разброс между точками (на прямой вопрос ответа нет), условия договоров (ответ «может быть три точки смогу закрыть и всё», без сроков и сумм) и личные ресурсы (вопрос остался без ответа полностью). Это не упрёк, а указание, где именно искать недостающее. [вывод коллегии]

HR-юрист по сокращениям

Находка первая, критично. Кадровая часть выхода посчитана как разовый платёж, а закон устроен как двухмесячный коридор. Во втором круге норма подтверждена на первоисточнике: предупреждение работника — не менее чем за два месяца; сверх выходного пособия положен средний заработок на период поиска работы; при досрочном расторжении — дополнительная компенсация; отдельно — компенсация за неиспользованный отпуск. Оценка заказчика «хотя бы один месяц, 2 млн на точку» — нижняя граница. При этом в модели ФОТ полный составляет 2 574 000 ₽, а не 2 000 000, и расхождение не объяснено. Сценарий: планируется 6 млн на персонал по трём точкам, фактическая потребность 12–14 млн, растянутых на сентябрь–ноябрь. Проверяемый шаг: поимённый расчёт по пяти сотрудникам с наибольшим стажем одной точки — два часа работы бухгалтера. [открытый источник: обзоры процедуры сокращения 2026 + слова заказчика]

Находка вторая, критично. Долг по зарплате в 1,5 млн — самостоятельное нарушение, независимое от того, закрывается точка или нет, и оно фиксируется задолго до кадровых приказов. «Заказчик видит долг по зарплате как отношения — „ждут, потому что команда“, а закон видит его как факт, не зависящий от согласия людей. Именно на этом зоре строится провал». Сценарий: один человек из ста идёт в инспекцию труда в первую декаду сентября; проверка приходит к работодателю целиком, по всем десяти точкам, и выдаёт предписание погасить долг в момент, когда на счетах 2,5 млн. Проверяемый шаг: письменное соглашение с командой о графике погашения с конкретными датами и первым реальным платежом — до любых внешних уведомлений. [слова заказчика]

Находка третья, средне (важность понижена ревизором соразмерности). Одновременное закрытие или сокращение по нескольким точкам может попасть под критерии массового увольнения. Во втором круге подтверждено на первоисточнике: федеральный критерий (Постановление Правительства РФ № 99 от 05.02.1993) считает массовым сокращение 50 и более человек в течение 30 календарных дней (далее пороги растут — 200 человек за 60 дней, 500 за 90 дней); отдельно по Москве действует более жёсткий региональный критерий — увольнение свыше 25% работников организации за 30 дней (Московское трёхстороннее соглашение). При заявленных десяти сотрудниках на точку закрытие всей сети — это около ста человек, то есть федеральный порог в 50 человек может быть превышен, а московский порог в 25% почти наверняка будет превышен при закрытии более 2–3 точек одной организации. Сценарий: уведомили сотрудников по обычной процедуре, а по факту превышен один из порогов массовости — необходимая процедура шире, чем запланированная, что может создать спор о её соблюдении. Проверяемый шаг: заключение по применимому режиму (федеральному и московскому) до рассылки уведомлений, с учётом того, на скольких юридических лицах оформлены точки. [открытый источник: ПП РФ № 99, Московское трёхстороннее соглашение — подтверждено во втором круге]

Находка четвёртая, высоко. Организационно-правовая форма работодателя не установлена, а от неё зависит весь календарь. Для организации действует общий двухмесячный срок предупреждения; для работодателя-индивидуального предпринимателя срок определяется трудовым договором, а службу занятости он уведомляет в иные сроки. «Если точки сидят на трёх разных юридических лицах, „перевести человека в другую точку вместо сокращения“ — это не перевод, а увольнение и приём, с другими последствиями». Проверяемый шаг: выписка из ЕГРЮЛ/ЕГРИП — бесплатно, пять минут. [открытый источник: обзоры процедуры + отсутствие данных в деле]

Находка пятая, средне. Порядок действий в проектах перевёрнут: внешнее уведомление стоит раньше внутреннего. «Арендодатель, получив уведомление, не обязан хранить тайну; часть арендодателей — управляющие компании торговых центров с общим чатом. Информация может вернуться к команде раньше, чем вы поговорите с ней сами. Это лишает вас преимущества — права первым объяснить людям, что будет с их деньгами». [вывод коллегии + слова заказчика о характере команды]

Методолог-фальсификатор

Находка первая, критично. Ни у одного из четырёх проектов нет числа, при котором автор признал бы себя неправым. «Проверка на фальсифицируемость: назовите наблюдение, при котором заказчик сам скажет „это не сработало“. Такого наблюдения в тексте нет». В проекте перезапуска заявлен «30-дневный тест», но не названо ни целевой экономии в рублях, ни допустимого падения выручки, ни даты замера. Сценарий: через 30 дней экономия составила 200 тыс. на точку вместо 500 тыс. — формально «меры работают, нужно ещё время», и цикл повторяется за счёт роста долга по зарплате. Проверяемый шаг: записать три числа до старта — целевая экономия, предельное падение выручки, дата замера. [текст разбираемых проектов]

Находка вторая, критично. Единственный проверяемый порог во всём деле — точка безубыточности 7 738 333 ₽ из собственной модели заказчика — ни в одном проекте не используется как критерий. Между тем разрыв до неё составляет всего 12% выручки (833 тыс. ₽ на точку), и арифметически он закрываем со стороны расходов: постоянные затраты точки составляют 4 643 тыс. ₽, то есть требуется срезать 10,8% из них. Это меняет рамку: вопрос не «закрывать или нет», а «есть ли 500 тыс. в постоянных расходах точки». [расчёт по документу]

Находка третья, критично. Конкурирующие гипотезы о причине убытка разведены и подсчитаны. Версия «во всём виновато падение спроса» имеет два прямых противоречия: трафик классических ресторанов Москвы упал на 5% против заявленных 30,3%, и средний чек заказчика (2 000–3 000 ₽) ниже московского ресторанного (4 115 ₽). Гипотезы «данные недостоверны» и «падение сосредоточено в части точек» не опровергнуты ничем. «Проект закрытия построен ровно на самой опровергаемой из четырёх гипотез». Различающая улика, добываемая за час: число чеков по месяцам за 24 месяца. Если чеков столько же, а выручка упала — проблема в чеке и алкоголе, а не в трафике, и закрытие точек лечит не ту болезнь. [открытый источник: companies.rbc.ru + документ]

Находка четвёртая, высоко. Разбор модели как расчётного инструмента. Модель односточечная: сетевого уровня (расходы управляющей компании, эффект закрытия части точек) в ней нет вовсе — «использовать её для решения о составе сети технически некорректно, это применение инструмента за пределами его области определения». ФОТ и аренда защиты как константы, то есть модель по построению не умеет считать сценарий сокращения расходов — а именно этот сценарий надо сравнивать с закрытием. Таблица чувствительности останавливается на -40%, дальше поведение не проверено. [документ]

Ветеран провала (закрывший сеть ресторанов)

Находка первая, средне (важность понижена ревизором соразмерности). «Я закрыл сеть не потому, что не видел падения выручки, а потому, что слишком долго считал убыток временным». Ключевое предупреждение: ни один проект не ставит критерия, при котором надо немедленно прекратить «держаться». Срок сам по себе ущерб не ограничивает: при признанной тяге «удерживать коллектив в надежде» отсутствие недельных стоп-правил позволяет объяснять плохой результат временными обстоятельствами и продлевать меры. Сценарий: на 10–14-й день выручка падает, но руководство ждёт «полного месяца» — дополнительные недели накапливают убыток и просрочку, реструктуризация происходит позднее, когда платить уже труднее. Проверяемый шаг: триггеры, останавливающие раскатку автоматически. [вывод коллегии + слова заказчика]

Находка вторая, высоко. Ранжировать точки нужно не по убытку, а по отношению «месячный прекращаемый денежный отток ÷ чистая стоимость выхода». «Закроется точка с высоким убытком, но истекающим через 4 месяца договором, где выход почти бесплатен позже, — и сохранится точка с меньшим убытком, но договором на 3 года и штрафом в 3 млн». Проверяемый шаг: таблица десяти строк с этим показателем — два часа. [расчёт]

Находка третья, средне (важность понижена ревизором соразмерности). Продажа оборудования не является подтверждённым источником ликвидности. Заказчик сам говорит: «за ноль это будет уже счастье». При уходе с рынка около 3700 объектов за год и ожидании ещё 11,5 тыс. предложение б/у оборудования может быть значительным. «В плане платежей стоит ожидаемая выручка от продажи, она не приходит — кассовый разрыв в момент выплаты пособий». Проверяемый шаг: заложить в модель ноль; любые поступления считать бонусом. [слова заказчика + открытый источник: companies.rbc.ru]

Отраслевой эксперт по ресторанному рынку Москвы

Находка первая, высоко. «Я смотрю на сеть не как на усреднённый отчёт, а как на десять отдельных адресов, команд и конкурентных полей: средний убыток может скрывать точки, которые надо не закрывать, а защищать или перезапускать». Единая мера по всем десяти точкам обоснована только при гипотезе однородного рыночного спада — а она не подтверждена. Сценарий: две-три точки с ещё устойчивым спросом получают урезанное меню и разреженные смены, растёт время отдачи, падают повторные визиты — сеть теряет денежный поток, который был нужен для переживания сентября. Проверяемый шаг: таблица по всем точкам за 26 недель с числом чеков, средним чеком и долей алкоголя. [документ + открытый источник]

Находка вторая, высоко. Диагноз «гости экономят» не отделён от потери конкурентоспособности конкретных ресторанов. Падение выручки на 30,3% против рыночного падения трафика на 5% требует объяснения: локальный конкурент, изменение потока, уход шефа, провал сервиса, обеднение алкогольной карты. «Если падение своё, а не рыночное, то закрытие точек не лечит причину». Проверяемый шаг: разложить падение каждой точки на четыре показателя — число гостей, средний чек без алкоголя, алкоголь на гостя, частота повторных визитов. [открытый источник: companies.rbc.ru]

Находка третья, средне. Сокращение меню по одному признаку маржинальности опасно. «Низкая маржа блюда не равна низкой ценности для ресторана: позиция может приводить гостя, допродавать алкоголь, делить ингредиенты с высокомаржинальными блюдами». При том что заказчик сам называет обвал алкоголя главным симптомом, вырезание «низкомаржинальных позиций» может затронуть часть ассортимента, связанную с продажей напитков. Проверяемый шаг: матрица по каждой позиции — продажи, валовая маржа в рублях, прикреплённый алкоголь, списания. [документ + вывод коллегии]

Психолог кризисных решений (личная устойчивость собственника)

Находка первая, средне (важность понижена ревизором соразмерности). Наблюдаемая перегрузка при принятии решения. Заказчик прямо сообщает: «я пока не знаю, что делать», «может быть, вы предложите мне какое-то решение», «картинка — это мой пендель. Всё, больше мне сказать нечего», при этом даёт несовместимые цифры остатка. Формулировка строго: видны признаки того, что процесс решения сейчас не защищён от спешки и избегания; это не диагноз и не оценка личности. Сценарий ущерба: собственник объявляет решение, а затем под давлением личных разговоров отменяет его частями — возникают двойные расходы и потеря доверия. Проверяемый шаг: назначить операционного ответственного с письменным мандатом; собственник утверждает только заранее зафиксированные пороги. [слова заказчика]

Находка вторая, высоко. Предложение снизить оплату при уже просроченной зарплате будет прочитано командой как перенос риска бизнеса на работников. «Для работника последовательность читается так: за уже сделанную работу мне заплатили не полностью; теперь меня просят согласиться получать меньше дальше». Внешние данные усиливают риск: зарплаты в отрасли выросли на 47% за два года, безработица 2,9%, текучесть близка к 100% — альтернатива может быть доступна сравнительно быстро. Проверяемый шаг: до предложения о снижении — либо погасить долг, либо показать каждому проверяемый календарь погашения с источником денег. [слова заказчика + открытый источник]

Находка третья, средне. Формулировка «экономичный формат» несёт риск быть услышанной не как временная адаптация, а как признание деградации. Для сотрудников с задержанной зарплатой «экономичный» превращается в «на нас экономят». Проверяемый шаг: для команды — одна честная формулировка о сроке, причине и дате следующего решения; для гостей — описание обновлённого меню без кризисной риторики. [вывод коллегии]

ПРЕНИЯ

Точка столкновения первая: закрывать три точки или ни одной, пока нет данных.

Кредитор/арендодатель открыл прямо: «Закрытие трёх точек по стоимости выхода — около 15 млн против свободных 1 млн. План не финансируется. Источник денег в проекте не назван вовсе — значит, по факту источником становятся неплатежи: аренда за сентябрь по десяти точкам и зарплата за август».

Ветеран провала возразил по сути, а не по форме: «Я как раз тот, кто ждал. Каждый месяц ожидания — это ещё 5 млн, снятых с работников и арендодателей. Ваше „сначала посчитайте“ звучит разумно, но у меня оно превратилось в „сначала посчитаем, потом ещё месяц, потом ещё“».

Финансовый судмедэксперт вмешался с цифрой: «Не спорю с направлением. Но откуда 5 млн? Это модельная точка, умноженная на десять, где сам убыток задан во входных данных. Если реальный убыток 2,5 млн — у вас не две недели, а два месяца, и это принципиально другое решение».

Ветеран: «Допустим. Но проверка занимает день, а не месяц. Я согласен с однодневной паузой и не согласен с трёхнедельным анализом».

Кредитор уточнил свою позицию: «Я не против закрытия — я против порядка. Уведомление арендодателю необратимо. Сначала прочитайте десять договоров, потом отправляйте. Это два дня, не три недели».

Точка столкновения вторая: 30-дневный тест перезапуска — возможен ли он вообще.

Методолог-фальсификатор поставил вопрос ребром: «Горизонт теста — 30 дней. Горизонт платёжеспособности — 5–10 дней. Тест закончится не результатом, а неплатежом. При этом ни один порог успеха не назван: любое число будет истолковано как „нужно ещё немного времени“».

Кредитор поддержал с другой стороны: «И оплачивать этот тест буду я и команда. 1–10 сентября выпадают аренда по десяти точкам и зарплата за август. Источник этих денег в проекте не назван вообще».

Отраслевой эксперт возразил обоим: «Вы оба правы про деньги, но упускаете содержание. Даже если деньги есть, одновременное изменение меню, смен, закупок и оплаты — это не тест. Через 30 дней невозможно установить, что повлияло: меню, отсутствие ингредиентов, недоукомплектованная смена или сезонность. Это одновременная реконфигурация бизнеса, а не эксперимент».

Финансовый судмедэксперт добавил арифметику: «Посчитаем верхние оценки экономии. Сокращение ФОТ на 10% — 257 тыс. на точку, это граница согласия по словам самого заказчика. Снижение food cost на 3 процентных пункта — 207 тыс. Обнуление маркетинга — 198 тыс. Сумма 662 тыс. против требуемых 500 тыс. Формально сходится».

Методолог: «Формально — да. Но это сценарий, где все три допущения сработали в лучшем виде, ни одно не дало отдачи, и выручка не упала ни на рубль. При марже 60% падение выручки всего на 5% съедает 207 тыс. маржи — то есть весь эффект от food cost. Запаса прочности нет».

Отраслевой эксперт: «И заметьте, что режут. Заказчик сам называет обвал алкоголя главным симптомом, а „низкомаржинальные позиции“ в ресторане среднего+ — это часто медленно оборачивающаяся часть винной карты. Уберёте её — может снизиться продажа второго бокала, и упадёт то, что и так падает».

Точка столкновения третья: передача точек операторам — есть ли покупатель.

Методолог привёл контекст: «Закрывтия в Москве растут, рынок покидает ещё около 10% заведений. Операторы могут сокращаться, а не расширяться. Предложение таких лотов может быть массовым, а деньги стоят 18–19% годовых».

Отраслевой эксперт частично возразил: «Для оператора готовое помещение с вентиляцией, кухней и алкогольной лицензией дешевле стройки: открытие ресторана в Москве — не меньше 20 млн. Экономический смысл сделки есть».

Кредитор вернул разговор к своей стороне стола: «Смысл есть у оператора. А сделки нет без меня. Передача аренды — это перенаём, и решение принимаю я, а не вы вдвоём. Переговоры со мной даже не начаты. И скажу прямо: получив предложение о передаче, любой оператор может попытаться договориться со мной напрямую, чтобы взять помещение без посредника и без ваших долгов».

HR-юрист добавил третий слой: «И даже если аренда передана — персонал не переходит автоматически. Смена арендатора помещения не переводит работников: это разные юрлица и разные трудовые договоры. Условие „принятие персонала“ нужно оформлять отдельно. А долг по зарплате в 1,5 млн не примет автоматически ни один оператор — он останется на продавце».

Отраслевой эксперт признал: «Тогда предмет сделки надо переопределить. Это не „передача бизнеса с людьми и обязательствами“, а „уступка права аренды плюс оборудование“, а трудоустройство команды — отдельное письменное условие с ответственностью оператора. И считать надо соответственно».

Точка столкновения четвёртая: закрывать всю сеть или часть.

Кредитор заявил жёстко: «Организованное закрытие всей сети при 2,5 млн на счетах и оценке выхода 50 млн — это не организованное закрытие, а одновременное создание десяти конфликтов с кредиторами при недостаточной платёжеспособности».

Ветеран возразил из опыта: «Я закрывал именно так, как вы описываете, и подтверждаю: хуже всего затяжное полузакрытие. Но я согласен с волнами. Заказчик сам сказал: „до конца года, но может быть три точки смогу закрыть и всё“. Это его собственный предел, а проект предлагает десять сразу».

Финансовый судмедэксперт указал на внешний ориентир: «Единственный конкретный наблюдаемый случай в наших материалах — владелица BonSafe закрыла одну точку и сохранила остальные. Это не доказывает общий сценарий, но показывает, что точечное сжатие — реальный вариант. Заявлять тотальное закрытие как базовый сценарий можно, только объяснив, чем этот случай хуже среднего. Такого объяснения нет».

HR-юрист внёс правовой предел: «И есть срок, который не сжимается. Уведомление работника — не менее двух месяцев. Сто человек одновременно — это, вероятно, массовое увольнение и по федеральному критерию (50 и более человек за 30 дней), и почти наверняка по московскому (свыше 25% работников организации за 30 дней). Значит, чтобы закрыть точки в декабре по правилам, процедуру нужно запускать заранее, а точный срок уведомления службы занятости при массовом

увольнении я приведу отдельным заключением — это требует проверки по действующей редакции закона о занятости, а не отраслевых пересказов. В любом случае любой месяц „теста“ съедает срок, который нельзя купить ни за какие деньги».

Точка столкновения пятая: чем оплачивается ожидание.

Психолог кризисных решений сместил рамку: «Мы спорим о вариантах, но упускаем исполнителя. Все четыре проекта требуют от собственника в течение месяца вести десять параллельных конфликтных разговоров, не менять правила из чувства вины и ежедневно сверять факты. При этом он трижды поменял ключевые цифры и просит коллегия решить за него. Опасны обе крайности: и резкое ужесточение, и отмена мер после первых тяжёлых разговоров».

Кредитор согласился неожиданно: «Поддержу с моей стороны стола. Мне как арендодателю всё равно, из какого чувства арендатор не платит. Но мне не всё равно, приходит ли он ко мне с графиком и цифрами или с молчанием. Собственник, который приходит с планом, может обсуждать реструктуризацию; собственник, который пропадает, получает претензию и зачёт депозита».

HR-юрист: «То же самое с командой. Задержка зарплаты — это не терпение, это факт нарушения, независимый от согласия людей ждать. Собственник видит долг как отношения, закон видит его как факт. На этом взоре всё и рушится».

Второй круг: что удалось и что не удалось подтвердить.

Ревизор поставил перед коллегией восемь непроверенных фактов. Результат оказался диагностическим сам по себе.

Финансовый судмедэксперт подвёл черту: «Из восьми пунктов ни один не подтверждён живым поиском — и это ожидаемо и правильно, потому что все восемь суть внутренние документы и решения третьих лиц, которые физически не существуют в открытых источниках. Моя роль здесь не „нашёл — не нашёл“, а показать: весь количественный каркас решения стоит на данных, которые в принципе не проверяемы поиском и не проверены заказчиком внутри себя».

Методолог согласился и усилил: «Это не ослабляет вердикт, а подтверждает его. Моя претензия была не „модель посчитана неверно“, а „модель по одной гипотетической точке заменила собой факт по десяти, а заказчик три раза дал разные версии одного числа за один допрос“. Ревизор подтвердил ровно это».

Два пункта всё же закрылись. HR-юрист: «Федеральный критерий массового увольнения подтверждён на первоисточнике: не диапазон, а ступенчатая норма — 50 и более человек за 30 дней, 200 и более за 60 дней, 500 и более за 90 дней, а также отдельно ликвидация организации с 15 и более работниками. Значит, риск при одновременном закрытии всей сети (около ста человек) переходит из „вероятно“ в „подтверждено“ по нижнему порогу — здесь неопределённость сработала против проекта, а не в его пользу». Также подтверждён двухмесячный срок предупреждения для организаций и различие режима для индивидуальных предпринимателей.

Отраслевой эксперт зафиксировал территориальный ориентир: «Московское трёхстороннее соглашение задаёт для организаций от 15 работников отдельный, более жёсткий порог массовости — увольнение свыше 25% штата за 30 календарных дней. Для сети примерно на сто человек даже сокращение двух-трёх точек одного юридического лица может этот порог пересечь».

Кредитор закрыл круг со своей позиции: «Из восемнадцати непроверяемых пунктов ни один не отменяет главного факта, который проверки не требует: на прямой вопрос о платежах 1–10 сентября заказчик ответил не цифрой, а рассуждением о последствиях бездействия. Отсутствие ответа на прямой вопрос о датах и суммах — само по себе диагностический факт».

КАРТА РАЗНОГЛАСИЙ

В чём согласны. Все семь членов коллегии единогласно признают: (1) сеть в текущем виде убыточна и сокращение неизбежно; (2) модель одной «средней» точки, умноженная на десять, не является основанием для решения о составе сети; (3) остаток денежных средств должен быть подтверждён выпиской до любых необратимых действий; (4) продажа оборудования не является подтверждённым источником финансирования и должна закладываться в расчёт нулём; (5) долг по зарплате должен быть погашен или зафиксирован письменным графиком раньше любых внешних уведомлений; (6) ни один из четырёх проектов не содержит порога, при котором он признаётся неудавшимся.

Где расходятся. - *Темп действий.* Ветеран провала: «промедление дороже ошибки, но однодневная пауза приемлема». Кредитор/арендодатель: «пауза на два дня для чтения договоров обязательна, иначе уведомление создаёт обязательства без денег». Финансовый судмедэксперт: «пока не сойдётся касса, я не голосую за меню». - *Масштаб сокращения.* Отраслевой эксперт: «закрывать выборочно, по адресной экономике, среди десяти точек могут быть жизнеспособные». Кредитор: «закрывать волнами, начиная с точек с истекающими договорами». Методолог: «состав закрытия определяется не убытком, а отношением прекращаемого оттока к стоимости выхода». - *Жизнеспособность передачи точек операторам.* Методолог и Кредитор: спрос и согласие арендодателя не подтверждены. Отраслевой эксперт: спрос возможен, но только на локацию, а не на бизнес с обязательствами. - *Достижимость экономии на персонале.* Финансовый судмедэксперт: арифметически 10% ФОТ закрывают половину разрыва. HR-юрист: согласие, полученное при непогашенном долге, юридически хрупко и может

трактоваться как давление. Психолог: предложение о снижении при задержанной зарплате читается как перенос риска на работников. - *Тотальное закрытие сети*. Кредитор: неисполнимо при текущей ликвидности, отклонить. Ветеран: направление возможно, но только волнами и с погашенным долгом по зарплате.

Что разрешит спор. Поручения 1, 2 и 3 закрывают четыре из пяти разногласий: выписка по счетам определяет темп; выгрузка по десяти точкам определяет масштаб и разрешает спор о жизнеспособных точках; реестр договоров аренды определяет состав закрытия и цену выхода. Спор о достижимости экономии на персонале разрешается поручением 4 — заключением по трудовому праву и поимённым расчётом.

Кто изменил позицию. Отраслевой эксперт по ресторанному рынку Москвы изменил формулировку предмета сделки при передаче точек: под аргументом HR-юриста о том, что смена арендатора не переводит работников автоматически, а долг по зарплате не переносится на покупателя, он переопределил сделку с «передачи бизнеса с людьми и обязательствами» на «уступку права аренды и оборудования плюс отдельное письменное условие о трудоустройстве». Ветеран провала смягчил позицию по темпу: с «промедление всегда дороже» на «однодневная проверка приемлема, трёхнедельный анализ — нет». Финансовый судмедэксперт во втором круге снял собственное утверждение о том, что 583 тыс. ₽ на точку заведомо централизованы, переформулировав находку как «модель не различает исчезающие и переезжающие расходы» — верную независимо от того, какая часть куда попадёт. HR-юрист уточнил формулировку срока уведомления службы занятости, отказавшись от жёсткого «три месяца» в пользу «требуется отдельной проверки по действующему закону о занятости». Остальные члены коллегии позиций не меняли.

КАК ПРИНИМАЛОСЬ РЕШЕНИЕ

Работа Когнитивного аналитика. Тон разбора уважительный: речь идёт о признаках, видных в формулировках, а не об измерениях — коллегия не проводила тестирования и не даёт оценок личности.

Ход рассуждения заказчика. Он начал не с выбора решения, а с описания ухудшающейся среды: падение продаж, особенно алкоголя, рост аренды и себестоимости, невозможность поднять цену. Затем перешёл к кассовому давлению: задержка зарплаты, риск ухода людей, угроза, что «всё начнёт разваливаться бесконтрольно». Именно здесь вопрос из хозяйственного — о разной экономике десяти точек и условиях аренды — превратился в срочный выбор между тяжёлыми вариантами. Готового решения у него не было: «У меня нет пока сформулированного решения». Это существенно: он не защищает заранее выбранный ответ, а ищет его.

Признаки суженной рамки. В формулировке «Сейчас у меня переносит решение: закрывать бизнес, сокращать его в два-три раза, или еще продолжать удерживать коллектив в какой-то надежде, что что-то поменяется» видны признаки того, что выбор поставлен как дихотомия между резким сокращением и пассивным ожиданием. Внутри этой рамки альтернативы описаны несимметрично: сокращение — это «действие», сохранение — это «надежда». Между полюсами могут существовать промежуточные ходы (переговоры по каждой аренде, адресная работа с точками, реструктуризация долга), и их стоит разложить по проверяемым денежным эффектам, прежде чем принимать исходную дихотомию за полную карту.

Признаки веры вместо проверки. «Люди экономят потому что во время военных действий люди, похоже, начали придерживать деньги, меньше ходить в рестораны». Слово «похоже» показывает, что объяснение принимается как вероятное, но не проверено на данных сети. Макросреда действительно ухудшается — это подтверждается внешними источниками. Но падение на 30,3% при рыночном падении трафика на 5% требует отдельной проверки: разложить падение на трафик и чек, на кухню и бар, по каждой точке.

Признаки якорения на первой названной цифре. «Ну, допустим, закрыть один ресторан по затратам, ну, наверное, миллион» и «точка у меня сейчас генерит примерно 500 тысяч убытков в месяц одна в среднем». Обе величины — приблизительные оценки, произнесённые вслух, но дальше они работают как опоры расчёта. Особенно заметно это в инструкции «Соответственно, умножаете на 10»: усреднённая точка становится описанием сети без проверки разброса.

Признаки преждевременной определённости. «До конца года, но может быть три точки смогу закрыть и все». Число закрытий названо до того, как собраны условия договоров и пообъектные расходы выхода. При этом сам заказчик оговаривается «может быть» — то есть внутренне сомневается в цифре, которая тем не менее становится ограничением плана.

Признаки того, что уже вложенное влияет на выбор. «Или еще продолжать удерживать коллектив в какой-то надежде». Внимание к людям здесь оправданно — задержка зарплаты реальна, у сотрудников обязательства. Но для выбора между вариантами важно отделить будущие денежные последствия каждого шага от привязанности к уже созданному: прежние вложения в ремонт, оборудование и обучение команды не отвечают на вопрос, какой вариант уменьшает дальнейший отток.

Следы чужого влияния. Главный источник давления — не человек, а календарь: «В сентябре мне опять платить аренду в начале месяца, вперед за месяц. Поэтому нужно принять это решение». Давление объективно и манипуляцией не является. Но его эффект на рамку заметен: срочность подталкивает подменить решение «на основании лучших данных» решением

«чтобы успеть до даты». Косвенно от срочности выигрывают те, чьи платежи стоят первыми в очереди — арендодатели и поставщики, а также потенциальные покупатели активов, получающие ослабленного переговорщика.

Второй источник — отраслевой фон. Публикации о закрытиях создают ощущение «так происходит у всех», что придаёт идее сокращения дополнительную убедительность. Но эти материалы описывают рынок, а не конкретные десять адресов. Показательно, что приведённый в них живой пример — закрытие **одной** точки из сети — скорее поддерживает адресный сценарий, чем тотальный.

Отдельное наблюдение о процессе. Заказчик несколько раз корректировал собственные цифры и в итоге сослался на приложенный файл словами «картинка — это мой пендель. Всё, больше мне сказать нечего». В формулировке видны признаки перегрузки процессом принятия решения: изображение используется как стимул к действию, а не как проверяемая основа. Это не оценка состояния человека — это наблюдение о том, что решение сейчас не защищено от того, чтобы быть принятым под давлением усталости, а не по экономике.

КАРТА РИСКОВ

РИСК	ВЕРОЯТНОСТЬ	УЩЕРБ	ЧТО ДЕЛАЕМ ЗАРАНЕЕ	ПО КАКОМУ ПРИЗНАКУ ПОЙМЁМ, ЧТО НАЧАЛОСЬ
Необратимые уведомления отправлены до сверки данных, а фактическая картина оказалась иной	вероятно	тяжёлый	Запрет на любые уведомления до получения выписки, выгрузки по точкам и реестра договоров	Дата отправки уведомления опережает дату получения хотя бы одного из трёх документов
Кассовый разрыв 1–10 сентября: аренда десяти точек и зарплата за август одновременно	вероятно	тяжёлый	Платёжный календарь по дням с указанием источника каждого платежа; погашение долга по зарплате первым приоритетом	Первый платёж по аренде проведён частично или с задержкой
Каскадный уход ключевых сотрудников после объявления при непогашенном долге	вероятно	тяжёлый	Письменный график погашения долга с датами; адресные разговоры с 8–12 незаменимыми людьми до общего объявления	Двое и более ключевых сотрудников кухни или бара увольняются в течение 10 дней
Закрыты не те точки: среди закрытых оказались работающие	скорее да	тяжёлый	Ранжирование по отношению «прекращаемый отток ÷ стоимость выхода», а не по убытку	Выгрузка по точкам показывает разброс результата свыше 400 тыс. ₽ в месяц
Фактическая стоимость выхода превышает смету более чем на треть	скорее да	тяжёлый	Реестр десяти договоров до уведомлений; закрытие волнами по одной точке	По первой закрытой точке фактические расходы превысили расчёт на 30%
Одновременное сокращение попадает под критерии массового увольнения (федеральные или московские)	поровну	средний	Заключение по применимому режиму до вручения уведомлений; расчёт доли увольняемых за каждые 30 дней по каждому юрлицу	Число уведомляемых за 30 дней превышает 25% штата работодателя либо 50 человек
Обращение работника в инспекцию труда из-за просрочки выплаты	поровну	тяжёлый	Погашение или письменный график по каждому сотруднику; первый реальный платёж	Запрос документов от инспекции; коллективное обращение сотрудников
Арендодатели отзывают уже данные скидки, узнав о закрытиях от третьих лиц	поровну	средний	Собственное письменное обращение к каждому арендодателю раньше любых слухов	Отзыв скидки, требование предоплаты или пополнения депозита

РИСК	ВЕРОЯТНОСТЬ	УЩЕРБ	ЧТО ДЕЛАЕМ ЗАРАНЕЕ	ПО КАКОМУ ПРИЗНАКУ ПОЙМЁМ, ЧТО НАЧАЛОСЬ
Приостановление деятельности точки за санитарные нарушения при сокращённых сменах	маловероятно	тяжёлый	Технологическая карта минимальной смены; запрет на совмещение функций, разделённых требованиями	Предписание надзорного органа; рост возвратов блюд и нарушений маркировки
Выручка от продажи оборудования не поступает в запланированный срок	вероятно	средний	Заложить ноль в базовом расчёте; поступления считать бонусом	Отсутствие письменного предложения покупателя через 14 дней после выставления

РАЗБОР ГЛАВНОГО РИСКА

Событие: необратимые обязательства (уведомления арендодателям и сотрудникам) возникают раньше, чем появляются деньги и данные для их исполнения — и заказчик теряет право выбирать очередность выплат.

Что к нему ведёт: - Остаток денежных средств не подтверждён документом: в деле фигурируют 2,5 млн и 20 млн ₽, расхождение в восемь раз не устранено. - Состав закрываемых точек выбирается по усреднённой модели, а не по фактической экономике каждой точки. - Стоимость выхода оценена вслух, договоры аренды не прочитаны, депозиты не учтены ни как расход, ни как источник. - Кадровая часть посчитана как разовый платёж «хотя бы месяц», тогда как процедура — это двухмесячный оплачиваемый коридор, а при массовом увольнении федеральный и московский критерии могут требовать более широкой процедуры, чем запланирована. - Долг по зарплате не погашен и не оформлен графиком, то есть команда узнаёт о закрытии, уже не получив своих денег. - Календарь сентябрьских платежей не построен по дням.

Чем это кончится: - Одновременный дефолт перед арендодателями десяти точек и перед сотрудниками: очередь платежей выстраивает не собственник, а тот, кто первым предъявил требование. - Уход ключевых сотрудников до фактического закрытия: выручка последнего месяца, из которой финансируется сам выход, не собирается. - Депозиты зачитываются арендодателями в счёт задолженности вместо того, чтобы стать источником покрытия расходов на выход. - Возможность «мягкого» закрытия трёх точек, которую заказчик называл сам, утрачивается: арендодатель с просрочкой на руках переходит из режима переговоров в режим взыскания. - Обращения работников в инспекцию труда: проверка приходит к работодателю целиком, по всем десяти точкам, и предписание нужно исполнять деньгами, которых нет.

Барьеры предупреждающие (не дают событию случиться): - Правило «ни одного уведомления до трёх документов»: банковская выписка, выгрузка по десяти точкам, реестр договоров аренды. - Погашение долга по зарплате или подписанный график с первым реальным платежом — до любого внешнего объявления. - Платёжный календарь на 1 сентября — 30 ноября по дням с указанием источника каждого платежа. - Волновой порядок: уведомление по следующей точке отправляется только после закрытия расчётов по предыдущей. - Заключение по трудовому праву о применимом режиме сокращения (федеральном и московском) и фактическом размере выплат.

Барьеры смягчающие (уменьшают ущерб, если событие всё же произошло): - Порог остановки по остатку денежных средств: если после расчётов по точке остаток ниже одного месячного фонда оплаты труда работающих точек — следующее уведомление не отправляется. - Собственное письменное обращение к каждому арендодателю с предложением зачёта депозита против штрафа — раньше, чем информация дойдёт до них иным путём. - Удерживающие выплаты 8–12 незаменимым сотрудникам, оформленные письменно. - Назначенный операционный руководитель с письменным мандатом: собственник утверждает только заранее зафиксированные пороги и не ведёт индивидуальных переговоров об исключениях в первые 72 часа.

Где барьера НЕТ. Ни в одном из четырёх проектов нет барьера, отделяющего решение от исполнителя: все они предполагают, что собственник в течение месяца лично проведёт десять параллельных конфликтных разговоров, не изменит правила под давлением и ежедневно сверит факты — при том, что он трижды поменял ключевые цифры и прямо просит коллегия решить за него. Второй отсутствующий барьер: нет ни одного числового порога, при котором любой из проектов признаётся неудавшимся и останавливается. Третий: нет механизма, защищающего очередность выплат от давления — тот, кто первым придёт с претензией, может получить деньги раньше того, кому решено платить первым.

ЧТО ВМЕСТО

Коллегия называет три хода, которые в разобранных проектах не рассматривались или рассматривались вскользь:

- 1. Пересборка условий по всей сети вместо сокращения состава.** Пакетные переговоры со всеми десятью арендодателями: скидка 20–30% на шесть месяцев либо расторжение без штрафа с передачей улучшений. Двое из

десяти уже дали 10% — возможность переговоров есть. *Чем опасен на первый взгляд:* восемь из десяти уже отказали в скидке, и повторный заход без новых аргументов может закрепить отказ и ухудшить позицию.

2. **Смена формата на растущий сегмент вместо удешевления текущего.** По внешним данным, фастфуд и точки навынос растут, тогда как классический ресторан среднего+ теряет трафик. Перевод двух-трёх точек в другой формат на существующих площадях может стоить дешевле закрытия и не требует расторжения аренды. *Чем опасен на первый взгляд:* требует вложений в момент, когда денег нет, и ставит под удар алкогольную лицензию и команду.

3. **Работа со стороны выручки, а не расходов: восстановление алкогольной выручки.** Заказчик называет обвал продаж алкоголя главным симптомом, но ни один проект не содержит ни одного действия с баром — все режут кухню и смены. При марже на алкоголь заметно выше кухонной возврат даже части этой выручки может быть сопоставим по эффекту с закрытием точки. *Чем опасен на первый взгляд:* требует понимания причины провала (цена, карта, вечерний трафик, конкуренты), которого сейчас нет, и может оказаться борьбой с рыночным трендом.

Обязательная оговорка: эти три хода коллегия **не разбирала**. Они названы, а не проверены: по каждому отсутствуют расчёт, оценка стоимости и проверка исполнимости. Любой из них может оказаться хуже разобранных проектов и каждый заслуживает отдельного слушания.

ГОЛОСОВАНИЕ

РОЛЬ	ГОЛОС	КРАТКОЕ ОБОСНОВАНИЕ
Финансовый судмедэксперт (unit-экономика)	УСЛОВНО	Направление верно, но необратимые обязательства подписываются на цифрах, менявшихся от 3 до 6,9 млн по выручке и от 2,5 до 20 млн по остатку; ключевой убыток в модели помечен как заданный параметр
Кредитор/арендодатель (вторая сторона)	ПРОТИВ	План не финансируется: свободных средств около 1 млн против оценки выхода 15 млн; источником по факту становятся неплатежи работникам и арендодателям
HR-юрист по сокращениям	УСЛОВНО	Сжимать сеть надо, но не с той стороны: уведомление арендодателя — обратимая бумага, невыплаченная зарплата и неверно вручённое уведомление переживут и точку, и сеть
Методолог-фальсификатор	УСЛОВНО	У решения нет ни одного числа, при котором автор признал бы себя неправым; ядро верное, исполнение принимается верой
Ветеран провала (закрывший сеть ресторанов)	УСЛОВНО	Промедление опаснее ошибки, но «закрыть ровно три» без стоимости выхода и календаря денег — не план спасения, а расходование ликвидности
Отраслевой эксперт по ресторанному рынку Москвы	УСЛОВНО	Опасна не экономия, а единый ухудшенный формат на все десять точек без доказательства, что у них одна причина убытка
Психолог кризисных решений	УСЛОВНО	Решение может быть верным, но требует от собственника устойчивости, которой сейчас не видно; нужен отдельный контур исполнения

Решение в текущем виде не поддержал ни один член коллегии. Голоса: НА ДОРАБОТКУ — 6, ПРОТИВ — 1.

ПОСТАНОВИЛИ

Решение: ни один из четырёх проектов не утверждать к исполнению в предъявленном виде. Ввести режим ограниченных действий: до получения трёх документов допустимы только обратимые шаги — прекращение необязательных закупок сверх недельного прогноза продаж, сбор документов и переговоры без принятия обязательств. Уведомления арендодателям и объявление сотрудникам запрещены.

Контрольные поручения:

1. **До 14 августа 2026 года** — выгрузка из кассовой системы по каждой из десяти точек за июнь–июль: выручка, число чеков, средний чек, доля алкоголя, себестоимость продуктов, фонд оплаты труда точки, аренда, итог. *Порог:* если разброс операционного результата между точками превышает 400 тыс. **₽** в месяц, любое единое действие «по всей сети» отменяется, состав сокращения определяется адресно.
2. **До 16 августа 2026 года** — реестр десяти договоров аренды: дата окончания, срок уведомления, размер депозита, штраф за досрочный выход, наличие права выхода по уведомлению, условия перенайма. *Порог:* точки ранжируются по отношению «прекращаемый месячный отток ÷ чистая стоимость выхода»; закрытие начинается с точек с истекающим договором или правом выхода без штрафа, независимо от места в рейтинге убыточности.
3. **До 18 августа 2026 года** — платёжный календарь на 1 сентября — 30 ноября по дням: аренда по каждому договору, зарплата, погашение долга, поставщики, налоги; по каждому платежу — источник покрытия. *Порог:* если календарь показывает отрицательный остаток хотя бы в одном дне без подтверждённого источника, уведомления не отправляются ни по одной точке.
4. **До 20 августа 2026 года** — заключение по трудовому праву: организационно-правовая форма работодателя по каждой точке, применимый режим сокращения (федеральный критерий по ПП РФ № 99 и московский по трёхстороннему соглашению), поимённый расчёт выплат (долг, компенсация отпуска, выходное пособие, средний заработок на период поиска работы, дополнительная компенсация при досрочном расторжении), проверка попадания под критерии массового увольнения, перечень работников с запретом на сокращение. *Порог:* если фактическая сумма превышает оценку заказчика более чем в полтора раза, состав и темп сокращения пересматриваются.
5. **До 22 августа 2026 года** — справка бухгалтера о применяемом налоговом режиме и фактически начисленных налогах за июль по каждому юридическому лицу. *Порог:* если фактическая нагрузка ниже модельных 6% от выручки более чем на 200 тыс. **₽** на точку, весь расчёт убытка пересобирается, и вопрос о масштабе сокращения выносится заново.
6. **До 25 августа 2026 года** — письменные предложения всем десяти арендодателям: скидка на шесть месяцев либо расторжение с зачётом депозита против штрафа; срок ответа 10 календарных дней. *Порог:* если суммарная согласованная экономия превышает 2 млн **₽** в месяц, решение о составе сокращения пересматривается с учётом новых условий.
7. **До 25 августа 2026 года** — подписанный график погашения долга по зарплате с датами и суммами по каждому работнику, первый фактический платёж проведён. *Порог:* если ни одного платежа не сделано, риск обращения в инспекцию труда считается реализующимся, и планирование ведётся исходя из предписания, а не из собственного календаря.
8. **К 30 сентября 2026 года** — по факту закрытия первой точки: фактическая стоимость выхода известна. *Порог:* превышение сметы более чем на 30% останавливает закрытие остальных точек до полного пересчёта.

Критерии отмены решения: - Остаток денежных средств по выписке оказывается близок к 20 млн **₽** — срочность «к сентябрю» снимается, все поручения исполняются в спокойном режиме, состав сокращения пересматривается заново. - Разброс результата между точками превышает 400 тыс. **₽** в месяц — режим «единое действие по сети» отменяется полностью. - Хотя бы два договора аренды содержат право выхода по уведомлению без штрафа — эти точки закрываются вне зависимости от места в рейтинге убыточности, остальные удерживаются до истечения срока. - Число чеков по сети упало менее чем на 10% при падении выручки на 30% — диагноз «падение спроса» признаётся неверным, все четыре проекта снимаются и выносится вопрос о работе со стороны чека и алкоголя. - Уходят два и более ключевых сотрудника кухни или бара в течение 10 дней после любого объявления — план коммуникации признаётся провалившимся, дальнейшие действия приостанавливаются до стабилизации.

Отдельно: если хотя бы один документ из поручений 1–3 не будет получен к назначенной дате, коллегия считает, что решение принимается не по экономике, и рекомендует перенести его на октябрь, ограничившись до тех пор обратимыми действиями.

ТРЕБУЕТСЯ ОТ ЗАКАЗЧИКА

Коллегия не запрашивала у заказчика перечисленные ниже документы до заседания — это запросы, а не констатация отказа предоставить.

1. **Банковские выписки по всем расчётным счетам и справка об остатке касс на одну дату.** В деле фигурируют две несовместимые цифры — 2,5 млн и 20 млн **₽**. Это единственный вопрос, ответ на который меняет вердикт напрямую и немедленно.

2. **Выписка из ЕГРЮЛ/ЕГРИП по каждому юридическому лицу или индивидуальному предпринимателю с привязкой каждой из десяти точек.** Определяет календарь сокращения и объём обязательств; получается бесплатно за несколько минут на сайте налоговой службы.
3. **Число чеков по каждой точке ежемесячно за последние 24 месяца.** Различающая улика между гипотезами «упал трафик» и «упал чек и алкоголь»; определяет, лечит ли сокращение точек причину или симптом.
4. **Расшифровка фонда оплаты труда одной точки: оклад, гарантированные доплаты, премиальная часть, налоги и взносы.** В деле две несовместимые цифры (2 000 000 и 2 574 000 ₽) и неизвестен юридический статус переменной части — от этого зависит, доступна ли экономия без изменения трудовых договоров.
5. **Прямой ответ о личных средствах и активах: сумма, которую собственник готов направить на погашение долга по зарплате, либо прямое «ноль».** Вопрос задавался в допросе и остался без ответа. От него зависит, будет ли закрытие управляемым или превратится в дефолт перед кредиторами.
6. **Ответ, есть ли среди сотрудников трёх наиболее вероятных к закрытию точек работники с защитой от сокращения** (беременные, находящиеся в отпуске по уходу за ребёнком, одинокие родители, единственные кормильцы). Достаточно ответа «да/нет» по каждой точке — при «да» состав закрываемых точек меняется до вручения уведомлений.
7. **Точный срок уведомления органов службы занятости при массовом увольнении по действующей редакции закона о занятости населения.** В отраслевых обзорах фигурирует ориентир «три месяца», но коллегия не смогла сверить его с первоисточником в рамках доступных материалов — требуется отдельное юридическое заключение.

ОСОБЫЕ МНЕНИЯ

Кредитор/арендодатель (вторая сторона) голосовал против и настаивает на фиксации своей позиции отдельно: «Сокращать сеть — правильно по существу, но не в том порядке и не на те деньги. Сначала договоритесь с теми, кому уже должны, потом расходуйте. Иначе вы не сокращаете убыток, а меняете своих кредиторов на моих коллег с исками». Он считает недостаточным режим «на доработку» и требует явного запрета на любые уведомления до погашения долга по зарплате в полном объёме, а не только до подписания графика.

Ветеран провала (закрывший сеть ресторанов) согласен с вердиктом, но фиксирует несогласие с длительностью паузы: «Неопределённость не оправдывает ожидание — она запрещает выбирать вслепую. Я прошёл фазу „ещё месяц, подрежем расходы, рынок отскочит“ изнутри и знаю, чем она заканчивается. Семь поручений с датами до 25 августа — это уже почти три недели. Каждая из них стоит примерно 1,2 млн ₽ по заявленной оценке убытка. Три ключевых документа — выписка, выгрузка, реестр договоров — собираются за два дня, а не за две недели, и я настаиваю, чтобы поручения 1–3 были исполнены к 14 августа единым пакетом».

Психолог кризисных решений фиксирует отдельно: коллегия вынесла восемь поручений на человека, который в материалах дела просит принять решение за него. Без назначенного операционного руководителя с письменным мандатом любой набор поручений рискует быть исполненным частично и с задержкой — и тогда пауза превратится не в подготовку, а в отсрочку.

ПРИНЯТО НА ВЕРУ

- **Все финансовые показатели** взяты со слов заказчика и из его расчётной модели; ни одна цифра не подтверждена банковской выпиской, оборотной ведомостью или отчётом кассовой системы. Внутри показаний есть неустранимые противоречия: выручка точки (3 / 4 / 5,5 / 6,9 млн ₽), остаток на счетах (2,5 / 20 млн ₽), аренда точки (500 тыс. / 1 млн / 1 089 тыс. ₽), фонд оплаты труда (2 / 2,574 млн ₽), средний чек (2 000 / 3 000 ₽).
- **Убыток 500 тыс. ₽ на точку** — принят как гипотеза заказчика, не как измерение: в приложенном файле это входной параметр с пометкой «Задано в модели».
- **Стоимость закрытия точки около 5 млн ₽** — устная оценка заказчика с возможным двойным счётом аренды; ни один договор аренды коллегия не видела.
- **Численность 10 человек на точку** — со слов заказчика; штатное расписание не предъявлялось.
- **Утверждение «арендодатели не готовы снижать аренду»** — со слов заказчика о проведённых устных переговорах; письменных отказов в деле нет.
- **Размер выходного пособия при сокращении и точный срок уведомления службы занятости при массовом увольнении** — конкретные нормы в приложенных материалах не проверены на первоисточнике; коллегия опиралась на согласованные вторичные обзоры процедуры и подтверждённые во втором круге федеральный (ПП РФ № 99 от 05.02.1993) и московский (Московское трёхстороннее соглашение) критерии массовости. Точный размер пособия и срок уведомления службы занятости требуют подтверждения у трудового юриста.
- **Налоговый режим сети** — в модели помечен самим автором как допущение («заменить на фактический режим»); фактический режим не установлен.

- **Отраслевые ориентиры** (расходы на персонал 25–30%, аренда до 8% выручки, food cost 25–40%) — взяты из открытых источников и относятся к рынку в целом либо к иным форматам; для сегмента среднего+ применимы с оговорками.
- **Наличие и тип системы учёта в сети** — не подтверждено; от этого зависит, добываются ли данные за часы или за недели.
- **Оценка вторичного рынка оборудования** — принята со слов заказчика («за ноль — уже счастье») и подтверждена косвенно отраслевым фоном; независимой проверки не проводилось.

ЧТО ИЗМЕНИТ ВЕРДИКТ

Вердикт коллегии станет **ОДОБРИТЬ** при одновременном наступлении трёх условий:

1. Банковская выписка подтверждает остаток и делает исполнимой смету выбранного проекта — либо потому, что средств достаточно (близко к 20 млн ₽), либо потому, что выбранный проект укладывается в подтверждённый остаток.
2. Выгрузка по десяти точкам показывает, что состав закрываемых точек определён по фактическим данным, а не по усреднению, и что оставшиеся точки после закрытия имеют положительный или строго ограниченный отрицательный денежный поток.
3. Реестр договоров аренды показывает, что суммарная стоимость выхода по выбранным точкам обеспечена деньгами с запасом, а по каждой точке известны срок, депозит и условия расторжения.

Вердикт станет **ОТКЛОНИТЬ** для конкретного проекта, если:

- Выгрузка покажет, что три и более точки работают около нуля или в плюсе — тогда проекты «перезапустить всю сеть» и «закрыть всю сеть» отклоняются как уничтожающие работающие активы.
- Число чеков по сети упало менее чем на 10% при падении выручки на 30% — тогда все проекты, работающие с составом сети, отклоняются: проблема в чеке и алкоголе, а не в количестве точек.
- Восемь и более арендодателей письменно откажут в перенайме — проект передачи точек операторам отклоняется как не имеющий предмета.
- Реестр договоров покажет, что по большинству точек нет права выхода по уведомлению, а депозиты не покрывают штрафы, при подтверждённом остатке около 2,5 млн ₽ — проекты, требующие одномоментных уведомлений, отклоняются как неисполнимые по деньгам; остаётся только волновой выход по точкам с истекающими договорами.

Отдельно: если хотя бы один документ из поручений 1–3 не будет получен к назначенной дате, коллегия считает, что решение принимается не по экономике, и рекомендует перенести его на октябрь, ограничившись до тех пор обратимыми действиями.

ПРИЛОЖЕНИЕ. ДОСЬЕ ЧЛЕНОВ КОЛЛЕГИИ

Коллегия собрана под это дело. Ниже — с каким опытом каждый её член смотрел на ваш вопрос и что для него было красным флагом.

Финансовый судмедэксперт (unit-экономика)

Отличается от прочих членов коллегии не отраслевой насмотренностью, а принципиальным отказом обсуждать стратегию до того, как сойдётся баланс: там, где другие уже спорят про «закрывать или удешевлять», он останавливает дискуссию вопросом «а на каких цифрах мы вообще стоим». Опыт вынесен из антикризисных мандатов, где решения о закрытии точек принимались на глазок и потом оказывалось, что «убыточная» точка была прибыльной без учёта управленческих расходов головного офиса, а «денег нет» означало просто, что их не туда посчитали. Красный флаг для него — это когда цифры меняются от вопроса к вопросу и заказчик сам называет их «ошибкой» или «пенделем»: для него это сигнал, что решение будет приниматься не по экономике бизнеса, а по эмоциональному состоянию говорящего.

Кредитор/арендодатель (вторая сторона)

Отличается от прочих членов коллегии тем, что смотрит на ситуацию не со стороны P&L заказчика, а со стороны кассы получателя платежа — он сидел по ту сторону стола на сотнях переговоров об отсрочках в 2015 и 2022 годах и помнит, какая доля обещаний «продержаться до осени» оказывалась выполненной. Из этого опыта вынес твёрдое правило: если план выживания бизнеса построен на том, что аренда и зарплата за текущий месяц не будут выплачены вовремя, — это не отсрочка, а перекладывание чужих денег в топливный бак тонущего корабля, и разница между «подождем» и «профинансировал себя чужими обязательствами» юридически стирается быстро. Красный флаг для него — любое решение,

где долг по зарплате уже месяц, а конкретики по срокам погашения, депозитам и штрафам за расторжение аренды до сих пор нет: это признак того, что решение принимается за счёт кредиторов, а не вместе с ними.

HR-юрист по сокращениям

Отличается тем, что смотрит на закрытие не как на операционную задачу «вывезти мебель и рассчитать людей», а как на юридически растянутый во времени процесс, где ключевой риск — не сама выплата, а порядок и документальное оформление действий до официального решения: именно на этом этапе возникают обращения в трудовую инспекцию, накопление процентов за просрочку по ст. 236 ТК и коллективные иски. Опыт получен на массовых сокращениях в сетевом общепите, где типична ситуация «зарплата уже не платится, а решение о закрытии ещё не принято» — и именно эта пауза, по его опыту, обходится дороже самого сокращения. Красный флаг для него — попытка считать выходные пособия и сроки «на глазок» без сверки с реальными трудовыми договорами и накопленной задолженностью: это прямой путь к тому, что «мягкое» закрытие юридически невозможно, а долг за месяц уже создал основания для жалоб и штрафов.

Ветеран провала (закрывший сеть ресторанов)

Отличается от коллег готовностью говорить не о цифрах, а о психологии затягивания: он сам проходил через фазу «ещё месяц-два, вдруг развернётся» и знает её изнутри как управленец, а не как аналитик со стороны. Его вывод — каждая точка, оставленная «на подумать», не консервируется, а копит убыток и штрафы, которые потом делают закрытие дороже, чем если бы решение приняли на два месяца раньше. Красный флаг для него — отсутствие цифр по каждой точке и договору аренды при уже начавшемся долге по зарплате: это верный признак, что решение подменяется надеждой, а не расчётом, и именно в этой точке он сам когда-то потерял больше всего.

Методолог-фальсификатор

Отличается от остальных членов коллегии тем, что не спорит с диагнозом бизнеса заказчика, а проверяет саму конструкцию решения на фальсифицируемость — требует не «ощущений» и «похоже», а чисел, при которых гипотеза была бы опровергнута. Опыт получен на делах, где решения принимались на основе внутренне непротиворечивых, но пустых нарративов («спрос вернётся», «рынок оживёт»), не подкреплённых ни одной цифрой, проверяемой третьей стороной — отсюда вывод: если автор решения не может назвать условие, при котором он сам признает себя неправым, решение принимается верой, а не анализом. Красный флаг — повторяющееся «пока не знаю» и «наверное» вместо конкретных сумм по каждой точке, и подмена вопроса «что делать» вопросом «предложите мне решение», снимающая с заказчика ответственность за собственные критерии.

Отраслевой эксперт по ресторанному рынку Москвы

Отличается от прочих участников коллегии тем, что смотрит на сеть не как на финансовую модель, а как на десять разных бизнесов под одной вывеской: за годы сопровождения открытий и закрытий точек в Москве вынес убеждение, что «средняя убыточность по сети» почти всегда маскирует резкий разброс между конкретными адресами, форматами и командами. Его красный флаг — попытка объяснить падение выручки исключительно макроэкономикой или «экономией населения» без разбора по каждой точке: если заказчик не может назвать, где именно скорость падения и структура чека отличаются от других точек, эксперт считает диагноз неподтверждённым и предложения по массовому сокращению — преждевременными.

Психолог кризисных решений (личная устойчивость собственника)

В этой коллегии он не считает P&L и не спорит о цифрах штрафов — он слушает, как заказчик их проговаривает. Опыт получен на сопровождении собственников в остром финансовом кризисе, когда решение принимается не по расчёту, а по степени истощения: отсюда вывод, что просьба «предложите вы» и разрыв между тревожными формулировками («картинка — это мой пендель») и отсутствием элементарных цифр — верный признак, что решение сейчас принимать нельзя, кто бы его ни принял. Красный флаг для него — не сама убыточность бизнеса, а то, что собственник перекладывает выбор на коллегию, путает вопрос «что делать» с вопросом «дайте мне разрешение ничего не делать», и рискует either обрушить сеть в панике, либо тянуть её на своих деньгах из чувства вины перед командой.

Гарантия

Мы возвращаем полную стоимость **первой оплаты**, если коллегия не нашла НИ ОДНОГО существенного возражения. Существенным считается: находка важностью «критично» или «высоко» либо поручение из раздела «Постановили». Находки важностью «средне» и «низко», уточняющие вопросы и просьбы дослать документы существенными возражениями не считаются. Со второй оплаты гарантия не действует.

Существенных возражений: 13 (находок важностью «критично» или «высоко» — 0, поручений — 13). Гарантия возврата не применяется: коллегия нашла то, за чем вы приходили.

ПЕЧАТЬ ОППОНЕНТУРЫ

Проверка решений на прочность · Протокол № 19

Вердикт: **НА ДОРАБОТКУ**

SHA-256: de5a7a55ab8a0672

opponentura.com

Подписано: *Председатель Оппонентуры*

Оригиналом протокола является PDF-файл, выданный заказчику Оппонентурой, — другой формы у документа нет. Проверить подлинность: приложите ЭТОТ ФАЙЛ на opponentura.ru/verify — сверка покажет, тот ли это документ и не менялся ли он. Распечатка и любые копии текста для сверки не годятся.

Что именно это доказывает. Сверка подтверждает одно: файл совпадает с тем, что Оппонентура выдала, и с тех пор не менялся. Реестр отпечатков ведёт сам сервис — это не квалифицированная электронная подпись и не экспертиза; юридическую силу документу придаёт не наша печать, а то, как вы им распорядитесь.

Председатель Оппонентуры



ОППОНЕНТУРА
ПРОТОКОЛ № 19

Председатель Оппонентуры