

# БЫВШИЕ ПО КОНТРАКТУ. РЕСТОРАН ДОЛЖЕН ОТКРЫТЬСЯ



ДАША МИЛОНОВА

# **Даша Милонова**

## **Бывшие по контракту.**

### **Ресторан должен открыться**

*<https://litres.ru/74196903>*

*SelfPub; 2026*

#### **Аннотация**

Четырнадцать месяцев назад я развелась с Ильей Рудиным и была уверена: общий ресторан остался в прошлом вместе с нашим браком.

Но замороженный проект неожиданно вернули к жизни. Если за шестьдесят три дня «Берег» не примет первых гостей, наше ООО должно вернуть инвестору почти семь миллионов рублей, а мы оба останемся с личными поручительствами по лизингу.

Чтобы не потерять все, мне придется снова работать рядом с бывшим мужем — талантливым шефом, который однажды принял опасное решение за моей спиной. Илья тоже не забыл, как я ответила ему тем же.

У нас есть пустой зал, семнадцать сотрудников и одна попытка открыть ресторан без новых долгов и старых ошибок. Но чем ближе день запуска, тем труднее понять, что опаснее: снова довериться человеку, который уже подвел, или признать, что наш брак закончился раньше любви.

# Содержание

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| ГЛАВА 1. Срок для двоих           | 4  |
| ГЛАВА 2. Пустой зал               | 18 |
| ГЛАВА 3. Право подписи            | 32 |
| ГЛАВА 4. Семнадцать вакансий      | 45 |
| ГЛАВА 5. Счета без скидки         | 58 |
| Конец ознакомительного фрагмента. | 63 |

# **Даша Милонова**

## **Бывшие по контракту. Ресторан должен открыться**

### **ГЛАВА 1. Срок для двоих**

В понедельник утром я собиралась отказаться от проекта, который считала закрытым почти два года.

К одиннадцати у меня были готовы три аргумента, письмо юристу и расчет, сколько ООО «Берег» сможет выплатить при добровольной ликвидации. Расчет получался неприятным, но конечным. Я предпочитала конечные неприятности тем, которые умеют расти без моего участия.

Офис компании «Порт-Квартал» занимал второй этаж бывшего речного склада. За новыми окнами стояли краны, штабеля кирпича и Волга, светлая от июльского солнца. На первом этаже рабочие тянули кабель. Через стену коротко включалась дрель.

Надежда Орлова положила передо мной папку с закладками четырех цветов.

— Начнем с перехода прав, — сказала она. — Потом фи-

нансирование, лизинг и ваши варианты.

— Начнем с основания встречи. Я получила уведомление в пятницу. До этого восемнадцать месяцев никто не требовал от нас возобновить работы.

— Потому что прежняя компания-владелец проходила процедуру банкротства. Сроки по строительству были приостановлены. В мае объект купила наша компания вместе с действующими договорами.

Она развернула выписку из реестра и копию договора уступки. Я сверила номера. ООО «Берег» стояло в перечне якорных арендаторов под номером семь.

— Вы не можете начислить нам просрочку за период приостановки.

— Не можем и не начисляем. Мы предлагаем срок на устранение нарушений с новой даты.

— Предлагаете открыть ресторан, которого фактически нет.

— Фактически готовность помещения составляет шестьдесят один процент.

У Надежды был голос человека, которому не требовалось повышать тон, чтобы собеседник услышал плохую новость. Она не пугала, только переворачивала страницы и называла то, что уже существовало без ее участия.

Я открыла приложение к договору. Последнюю версию я видела до развода. В ней значились два ключевых специалиста: генеральный директор Вера Рудина и бренд-шеф Илья

Рудин. Семейство после развода я вернула, но подпись под документом осталась прежней.

— Я не являюсь директором ООО полтора года.

— Вы остались участником с долей пятьдесят процентов. Смена директора не прекратила соглашение о финансировании. В нем ваша работа указана как условие проекта.

— Суд не заставит меня управлять рестораном.

— Конечно. Принудительный труд здесь ни при чем. Вы вправе отказаться.

Надежда достала из папки расчет. В верхней строке стояло шесть миллионов восемьсот тысяч рублей.

Я не прикоснулась к листам. Цифры читались с моей стороны стола.

— Что это?

— Часть средств на улучшение помещения, которую ООО должно вернуть при отказе от открытия. Полная сумма вложений собственника выше. По договору к возврату предъявляется половина.

— Из конкурсной массы прежнего инвестора нам не передали ни рубля на завершение.

— На счете вашего общества есть миллион восемьсот тысяч. Еще два миллиона двести тысяч предусмотрены после приемки двух инженерных этапов.

— Если мы вернемся.

— Если подтвердите ключевых специалистов и согласуете календарь.

Я посмотрела следующую страницу. Три миллиона четырехста тысяч по лизингу кухонного оборудования. Два поручителя. Моя прежняя фамилия. Паспортные данные, адрес квартиры, которую мы продали при разделе имущества, и подпись, поставленная в те месяцы, когда новый ресторан казался ростом, а не угрозой.

— Почему лизинговая компания не расторгла договор?

— Оборудование оплачивается со счета ООО. С задержками, но оплачивается. Последние месяцы платежи проводил второй участник.

Я подняла глаза.

Надежда выдержала паузу.

— Илья Сергеевич будет на встрече?

— Будет. Он попросил начать без него, если задержится на вокзале.

Я закрыла расчет.

— Вы могли предупредить.

— В письме указаны участники.

В письме действительно значились «представители ООО». Я прочитала это как обычную канцелярскую формулу, а не как предупреждение о человеке, с которым одиннадцать месяцев не сидела за одним столом.

— Мне потребуется отдельная консультация с моим юристом.

— Поэтому сегодня мы ничего не предлагаем подписывать, кроме протокола ознакомления. Если захотите обсуж-

дать срок, подготовим второй документ.

Дверь открылась после короткого стука.

Илья вошел с дорожной сумкой через плечо и папкой под мышкой. На нем была светлая рубашка с закатанными рукавами. Левая ладонь, которой он придерживал папку, сгибалась хуже правой. Шрам после операции я увидела сразу и разозлилась на себя за то, что заметила.

— Добрый день, — сказал он Надежде. Потом посмотрел на меня. — Вера.

— Илья.

Мы не виделись лично с прошлой осени. На последней встрече медиатор трижды просила нас не перебивать друг друга, хотя к тому времени мы почти перестали разговаривать.

Илья сел напротив, не рядом. Поставил сумку у стула, достал блокнот и спросил:

— На чем остановились?

— На личных поручительствах, — ответила Надежда.

— Отличное место для моего появления.

Юмор у него не изменился. Короткая реплика вместо жалобы, после которой он обычно переходил к делу.

Надежда повторила суммы. Илья не делал вид, что слышит их впервые. Когда она назвала лизинговый остаток, он уточнил дату следующего платежа.

— Двадцать второго августа, — ответила она. — До этого просрочки нет.



— Я отправлял платежи по старому графику.

— Мы видим.

Я открыла свою тетрадь.

— Из каких средств?

Илья повернулся ко мне.

— Из выручки ООО по консультационному договору с «Маяком» и остатка на счете.

— У ООО появился консультационный договор?

— Появился в феврале. Я согласовал для них кухню и обучение. Документы в бухгалтерии.

— Я их не получала.

— Ты не запрашивала доступ после сложения полномочий.

— А ты не присылал отчеты второму участнику.

— Отчеты загружены в кабинет общества. Доступ у обоих.

Он ответил спокойно. От этого мне стало только труднее. Если бы начал защищаться, я могла бы спорить о тоне. Пришлось записать: проверить кабинет, договор, платежи.

Надежда подождала, пока я закончу.

— Вернемся к предложению собственника. Компания готова дать срок до двадцать седьмого сентября. Шестьдесят три дня. К этой дате ресторан должен начать фактическую работу и выполнить критерии приложения.

— Какие именно? — спросил Илья.

— Готовое помещение, принятые инженерные системы,

оформленная команда, зарегистрированная касса, уведомление о начале деятельности и обслуживание гостей. Полный список направляю сегодня.

— А если мы откажемся сейчас? — спросила я.

— Мы фиксируем утрату ключевых специалистов. Дальше стороны обсуждают возврат шести миллионов восьмисот тысяч и прекращение аренды. Лизинговая компания получает право забрать оборудование и обратиться к поручителям в пределах остатка долга.

— ООО не выплатит шесть миллионов восемьсот.

— При текущем балансе, вероятно, нет.

— Тогда вы предлагаете нам выбрать между расходами на запуск и иском.

— Я описываю два законных варианта. Решать будете вы. Илья перелистнул календарь.

— Сколько работ сделано после покупки объекта?

— Строительная бригада восстановила электрику и подвод воды. Отделка остановлена до решения арендаторов. Можно осмотреть помещение сейчас.

— Хочу посмотреть акты и смету остатка.

— Я тоже, — сказала я. — И полный доступ к счетам.

Илья сделал пометку.

— Возражений нет.

Мне хотелось спросить, почему возражений не было раньше. Вопрос относился к браку, займу и девяти годам в «Соли». На столе лежали другие документы, и они не станови-

лись менее опасными из-за того, что мы наконец оказались в одной комнате.

— Осмотр займет около часа, — сказала Надежда.

Егор Мельников ждал нас в коридоре. Я знала его по двум жестким письмам и одной видеовстрече. Вживую он оказался невысоким, аккуратным, в костюме, слишком плотном для жары.

— Рад, что оба приехали, — сказал он. — Нам нужен ответ до четверга.

— Вам нужен ресторан до сентября, — поправила я. — Ответ до четверга нужен нам, чтобы не подписать то, чего не успеем выполнить.

— Тем лучше, если вы это понимаете.

На улице пахло нагретым кирпичом и речной водой. Между корпусами квартала еще лежали кабельные лотки. Рабочие огородили проход к складу сетчатым забором, поэтому мы обошли здание со стороны набережной.

Я шла рядом с Надеждой. Илья и Егор обсуждали допуск на кухню в трех шагах позади. Илья не пытался догнать меня и начать разговор без свидетелей. Это было разумно. Я все равно следила по отражению в окнах, не приблизился ли он.

Дверь будущего «Берега» открыли временным ключом. Внутри работало только дежурное освещение. Кирпичные стены очистили, часть пола закрыли защитной пленкой. Там, где по проекту должен был стоять бар, торчали выводы воды. В зале были смонтированы вентиляционные решетки и

несколько светильников. Кухонная зона за перегородкой выглядела хуже: коробки, кабель, оборудование под чехлами.

Я прошла от входа до окон и мысленно разделила помещение на участки. Зал был готов примерно наполовину. Санитарные комнаты — почти полностью. Кухня имела электрику и воду, но монтаж еще не закончили. Шестьдесят один процент не казался выдумкой. Он просто ничего не говорил о том, сколько стоили оставшиеся тридцать девять.

Илья снял чехол с плиты, проверил маркировку и вернул ткань на место.

— Оборудование хранили здесь все время? — спросил он.

— Самое дорогое вывезли на охраняемый склад, — ответил Егор. — Это вернули две недели назад для инвентаризации.

— Холодильные столы включали?

— Есть акт проверки.

— Я хочу увидеть фактический запуск.

— В календарь можно включить техническое обследование.

Илья ничего не ответил. Провел пальцем по краю металлического корпуса, посмотрел на пыль и записал модель.

Я подошла к окнам. За ними шла набережная, дальше виднелись пристань и низкий противоположный берег. Когда мы выбирали помещение, здесь не было ни стеклопакетов, ни ровного пола. Илья поставил складной стол на бетон и готовил для инвесторов уху на переносной горелке. Я счи-

тала поток людей по выходным и спорила, что одного входа недостаточно.

Воспоминание не изменило цифры. Только напомнило, почему в проекте лежали мои четыре миллиона двести тысяч.

— Если мы не принимаем срок, вы отдадите помещение сети? — спросила я у Егора.

— У нас есть резервный арендатор. Он готов войти быстро.

— С нашим оборудованием?

— После урегулирования лизинга.

— И с нашей планировкой, за которую заплатило ООО.

— С улучшениями, принадлежащими помещению по договору.

Ответ был неприятный и предсказуемый.

Илья подошел, оставив между нами расстояние.

— Я закончу кухню, если ты возьмешь операционную часть.

Егор посмотрел на него. Надежда открыла планшет, но не стала печатать.

— Ты уже решил? — спросила я.

— Я говорю, на каких условиях готов вернуться. Шеф и совладелец. Без генерального директора и без права единолично брать кредит.

В его формулировке не было просьбы забыть прошлое. Заем он назвал сам, хотя мог ограничиться должностью.

— Этого недостаточно.

— Что еще?

— Одинаковый доступ к счетам, договорам и переписке с инвестором. Ни один из нас не подписывает решения от имени другого. Никаких устных согласий задним числом. Все траты вне утвержденного бюджета — по двум подтверждениям.

— Сумма?

— Определим с юристами. И отдельный порядок для ежедневных закупок, иначе кухня встанет из-за каждой накладной.

Илья посмотрел на Надежду.

— Это можно включить в соглашение?

— Можно закрепить матрицу полномочий и банковский контроль. Формулировки потребуют проверки устава.

— Тогда включайте, — сказал он.

Я знала его достаточно хорошо, чтобы услышать в быстром согласии желание начать работу немедленно. Раньше после такого согласия выяснялось, что детали он считал помехой, которую можно решить по ходу. Поэтому я не подала ему руку и не сказала, что мы договорились.

— Сначала мне нужен расчет завершения, — ответила я.  
— Технический аудит. Платежный календарь. И три дня на дополнительное соглашение.

— До четверга, — напомнил Егор.

— До четверга.

Надежда подготовила короткий протокол прямо на площадке. В нем было написано, что мы подтверждаем готовность участвовать в периоде устранения нарушений при условии согласования полномочий, бюджета и графика. Подпись еще не означала, что ресторан откроется. Она означала, что с этого дня инвестор снова считал этапы, а мы отвечали за решения.

Я перечитала документ дважды.

— Вера, — негромко сказал Илья, — если ты не хочешь, я не буду убеждать тебя здесь.

— Мое желание не погасит поручительство.

— Знаю.

— И не вернет вложения.

— Знаю.

— Тогда не делай вид, что это выбор между тобой и спокойной жизнью. Спокойной жизни среди вариантов нет.

— Не делаю.

Я подписала первой.

Илья поставил подпись следом, не придвинув ко мне папку и не коснувшись моей руки. Надежда зафиксировала время: пятнадцать часов сорок минут.

На улице я позвонила заказчице, с которой собиралась начать аудит двух кафе в августе. Проект стоил триста двадцать тысяч рублей. Я объяснила, что не смогу гарантировать сроки, предложила двух коллег и вернула аванс за первый этап. Заказчица ответила сдержанно. Она имела право: неделю на-

зад я подтверждала график.

Илья разговаривал в стороне. Я услышала только названия двух дат. Позже он подошел и сказал:

— Отменил гостевые смены в Казани. Девятого и шестнадцатого.

— Они были оплачены?

— Были бы после работы.

— Укажи потерю дохода в общем расчете. Бесплатный труд владельцев не должен изображать экономию.

— Хорошо.

Мы снова вошли в ресторан, чтобы снять копии маркировок с оборудования. Егор ушел на совещание, Надежда вернулась в офис. В пустом зале остались только мы и шум стройки со второго корпуса.

Илья проверял кухонные позиции. Я начала со шкафов инженерного узла. В папке на временной стойке лежали схемы, акты и спецификации. На третьей странице перечня вытяжного оборудования значилась установка «ВР-18/4». На корпусе под потолком была закреплена табличка «ВР-14/3».

Я сфотографировала обе маркировки и позвала Илью.

Он подошел, посмотрел сначала на лист, потом вверх.

— Производительность ниже, — сказал он.

— Насколько?

— По цифре модели не скажу. Нужен паспорт и замер под нагрузкой.

— Это оборудование принимал прежний подрядчик.



— Значит, завтра начнем не с меню.

В общем календаре до открытия оставалось шестьдесят два полных дня.

## ГЛАВА 2. Пустой зал

Во вторник в восемь утра я наклеила на кирпичную колонну первый лист с надписью «Зал».

Рядом появились «Кухня», «Склад», «Санитарные помещения», «Электрика» и «Вентиляция». Под каждой надписью я оставила три колонки: готово, требует проверки, отсутствует. Для красивых процентов места не предусмотрела.

Егор Мельников пришел в восемь десять с каской в руке.

— Строительный штаб через стену, — сказал он. — Там есть рабочая доска.

— На ней график подрядчика. Мне нужен аудит арендатора.

— Вы собираетесь провести его одна?

Я прикрепила к колонне план помещения.

— Илья проверяет кухню. Я — остальное. Инженер подключится в десять.

— Тогда почему он ждет меня у раздачи с вопросом о демонтаже?

Потому что мы с Ильей договорились все фиксировать, но не договорились, как пережить первые сутки, когда каждый считал другого источником задержек.

— Передайте ему, что до замеров ничего не переносим.

Егор усмехнулся.

— Я директор по активам, а не семейный курьер.

— Тогда не беритесь передавать решения. Попросите его написать в общий журнал.

— Уже написал.

На планшете появилось уведомление: «Горячий цех. Проход между печью и раздачей — восемьдесят два сантиметра после открытия дверцы. Нужна перестановка одного стола и печи. Останавливаю приемку зоны».

Под сообщением Илья приложил фотографию с рулеткой. Я ответила: «Принято. До расчета стоимости и проверки электрики не двигать».

Егор прочитал с моего экрана только первые две строки.

— Теперь я спокоен, — сказал он. — У вас образцовые отношения.

— У нас журнал, который не зависит от отношений.

Я начала с входной группы. Дверь открывалась свободно, но доводчик не удерживал створку при порыве ветра. В тамбуре не установили грязезащитную решетку. В гардеробной было достаточно места для пятидесяти гостей, хотя проект обещал семьдесят два посадочных места. Я записала несоответствие и сфотографировала замеры.

К девяти половина листа «Зал» заполнилась. Рабочие закончили черновую отделку стен, провели большую часть освещения и смонтировали выводы под кассовую зону. Не хватало мебели, светильников над четырьмя столами, части напольного покрытия и оборудования бара. Каждая позиция отдельно казалась решаемой. Вместе они требовали денег и

людей, которых пока не было.

Илья прошел через зал с техником. Он спросил у Егора:

— Где акт по мощности кухни?

— В штабе.

Я подняла голову от плана.

— Загрузите копию в общую папку.

— Я уже попросил, — сказал Илья, глядя на Егора.

Мы старательно разговаривали через человека, который вчера отказался быть курьером. Через пятнадцать минут это стало настолько бессмысленно, что Егор положил каску на стойку.

— Либо вы общаетесь друг с другом, либо я уйду на совещание и возвращаюсь к результату. Второй вариант мне нравится больше.

Он ушел в штаб.

Илья остался у плана.

— Я не собирался двигать оборудование без электрика.

— В сообщении ты написал «нужна перестановка».

— Потому что она нужна.

— Мне нужна последовательность. Сначала измеряем проход в рабочих положениях, потом проверяем точки подключения, узнаем стоимость и срок, затем принимаем решение.

— Люди не смогут безопасно расходиться с горячими тарелками в проходе шириной восемьдесят два сантиметра.

— Я не предлагаю им носить. Я запрещаю рабочим сейчас

оттащить печь и выяснить, что новый кабель стоит сто тысяч.

— Кабель проложен с запасом.

— Откуда ты знаешь?

Он указал на акт, который держал техник.

— Здесь мощность и длина линии.

Я протянула руку.

— Покажи.

Он передал мне копию. Запас действительно был, но в схеме отсутствовала отметка о месте соединения.

— Электрик подтвердит доступ к точке, — сказала я. — После этого считаем.

— Хорошо.

— И не проси рабочих что-либо менять до записи в журнале.

— Я не просил.

— Вчера ты снял чехол с плиты до допуска.

— Снял ткань, Вера. Не пломбу с реактора.

— Правила либо действуют на мелочах, либо появляются только там, где уже поздно.

Илья отвел взгляд к кухне. Несколько секунд он молчал, затем забрал у техника рулетку.

— Идем измерять вместе. Ты запишешь все двери и проходы. Я покажу рабочий маршрут.

Это был разумный ответ. Мне потребовалось усилие, чтобы не искать в нем скрытое раздражение, которое ничего не меняло.

На кухне мы прошли путь блюда от холодного склада до раздачи. Илья объяснял коротко: приемка, мойка, хранение, заготовка, горячая станция, выдача. Он открывал дверцы и вставал туда, где будет работать повар. Я отмечала места пересечения с грязной посудой и поставками.

У горячего цеха проблема оказалась хуже, чем на фотографии. При закрытой печи проход сохранялся. Когда дверца открывалась, человек у раздачи должен был отступить. Тележка перекрыла бы путь полностью.

— Стол можно сдвинуть на сорок сантиметров, — сказал Илья. — Печь — на двадцать. Тогда остается нормальный маршрут.

— За стеной вода?

— Только электрика. Воду не трогаем.

— Вытяжной зонт?

Он посмотрел вверх.

— Печь останется под ним, если сдвинем вдоль линии. Но нужен инженер.

Я записала вариант, не решение.

— Покажи грязную посуду.

Он повел меня к моечной. Там было еще одно пересечение: официант с подносом шел навстречу тележке со склада.

— Этого не было в последней схеме, — сказала я.

— Перегородку сместили.

— Кто согласовал?

— Не я.

— И не я.

Мы одновременно посмотрели на номер изменения в углу чертежа. Версия была выпущена через четыре месяца после приостановки стройки.

Я добавила документ в список для Егора. Илья не стал говорить, что прежний инвестор снова что-то решил без нас. Сходство и так было очевидным.

К десяти пришел Павел Жданов. Он принес приборы в жестком чемодане и сразу попросил не называть сегодняшнюю работу испытанием.

— Для полноценной наладки нужна завершенная система и нагрузка, — объяснил он. — Сегодня проверим маркировку, паспорт, монтаж и доступные параметры. Производительность под рабочей нагрузкой измерим отдельно.

— Когда? — спросила я.

— Если закажете сейчас, бригада освободится тридцатого. Два дня на подготовку точек замера.

— Стоимость?

— Семьдесят пять тысяч за комплекс по вентиляции и воздухообмену кухни.

Егор, вернувшийся к началу проверки, скрестил руки.

— Наладка уже входит в договор подрядчика.

— Когда кухня будет смонтирована, — ответил Павел. — Сейчас вы хотите независимый промежуточный замер.

— Мы хотим понять, та ли установка стоит под крышей, — сказала я.

Павел поднялся на технический уровень вместе с Ильей. Я осталась у планшета и стала разбирать санитарные помещения. Через двадцать минут они вернулись. Илья нес два снимка маркировки, Павел — копию паспорта оборудования.

— Модель отличается, — подтвердил инженер. — «Четырнадцать-три» вместо «восемнадцать-четыре».

— Значит, производительности не хватает, — сказал Егор.

— Я этого не говорил. Установки различаются характеристиками, но окончательный вывод будет после замера всей системы. Имеют значение сопротивление сети, длина каналов, автоматика и фактическая нагрузка.

Я посмотрела на Егора.

— В акте приемки какая модель?

— Согласованная.

— Тогда у нас два вопроса. Работает ли установленная система и кто разрешил замену.

— Подрядчик прежнего собственника ликвидируется.

— Документы остались у объекта.

— Запросим архив.

Илья листал паспорт.

— Если мощности не хватит, горячее меню придется резать до замены.

— До замера меню не режем, — сказала я.

— Я говорю о последствии.



— Тогда запиши как риск, а не как решение.

Он взял мой маркер и на листе «Вентиляция» написал: «Риск: недостаточная производительность под полной нагрузкой». Ниже: «Решение после независимого замера».

— Подходит?

— Да.

Павел назвал перечень документов и попросил обеспечить доступ на крышу тридцатого числа. Егор согласился предоставить ключи и представителя подрядчика. Когда речь дошла до оплаты, он напомнил, что промежуточная проверка не входила в смету собственника.

— Платит ООО, — сказал Илья.

— Из какого раздела? — спросила я.

— Технический резерв.

— Мы еще не видели полный остаточный бюджет.

— Если ждать бюджета, потеряем два дня и свободное окно бригады.

Передо мной был выбор, который я ненавидела: заплатить до завершения расчета или отложить проверку, от которой зависел расчет. Семьдесят пять тысяч составляли меньше двух процентов бюджета завершения. Два дня в конце могли стоить дороже.

— Заказываем, — решила я. — Но платеж проводим после счета и договора. Павел, включите в отчет маркировку, паспорт и условия замера. Егор, к вечеру нужен архив по замене оборудования.

— Вы раздаете поручения моей компании?

— Я перечисляю, без чего не смогу подтвердить календарь в четверг.

— До шести будет доступ.

Первое решение уменьшило резерв и добавило в график проверку, которая могла задержать монтаж на два дня. Я внесла обе цены. Илья рядом записал, какие режимы кухни понадобятся бригаде.

После полудня мы перешли в строительный штаб. На большой доске висел график прежнего подрядчика. Его перестали обновлять восемнадцать месяцев назад, потом добавили несколько новых строк другим цветом. Я запросила электронную версию и начала собирать актуальный план.

— По кухне что готово? — спросила я.

Илья сел напротив, открыл свой список.

— Электрика на восемьдесят процентов. Вода выведена. Канализация подключена, но уклоны нужно проверить. Холодильное оборудование запускаем по очереди. Проход у горячего цеха меняем после согласования с Павлом. Моечная требует новой разметки маршрута.

— Сколько дней на техническое задание?

— До завтра к обеду.

— Не успеешь.

— Успею.

— Там оборудование, станции, маршруты, нагрузка и список актов. Один человек не соберет это за вечер.

— У меня есть технолог, который может подключиться удаленно.

— Оплата?

— Тридцать пять тысяч.

— Внеси в смету и пригласи.

Он посмотрел на меня внимательнее.

— Я ожидал спора.

— Я спорю с неподтвержденными расходами. У этого есть срок, цена и результат.

— Хорошо.

— Что?

— Ничего. Приглашу.

Мы работали еще два часа. Я собрала по зонам остаток: отделка, мебель, техника, расходные материалы, касса, форма, найм, обучение, продукты, продвижение, резерв. Илья трижды подходил с уточнениями и каждый раз сначала писал в общий файл. К третьему сообщению мы перестали просить Егора передавать слова.

В четыре я позвонила бухгалтеру ООО. Светлана не удивилась моему возвращению.

— Я видела новый доступ в банке, — сказала она. — Вам выгрузить операции с января?

— За два года. И все действующие договоры.

— Папка большая.

— Ссылкой. Отдельно остаток счета, обязательные платежи до двадцать седьмого сентября и дебиторка.

— До вечера сделаю.

— По договору с «Маяком» есть задолженность?

— Последний акт оплатят пятого августа. Сто восемьдесят тысяч.

Илья поднял голову. Он слышал разговор, но не вмешался.

— Кто подписывал договор? — спросила я.

— Рудин Илья Сергеевич как директор. Полномочия действовали на дату подписи.

— Копию тоже пришлите.

После звонка я сказала:

— До нового регламента ты остаешься директором?

— Формально да. Заявление о смене не подавали, потому что замороженный проект продолжал платить лизинг.

— Почему ты не сообщил мне о консультационном договоре?

— Все протоколы отправлялись на адрес, который стоял в реестре участников.

— Старый адрес «Соли» закрыт два года.

— Я узнал это зимой, когда письмо вернулось. После этого загрузил документы в кабинет.

— И решил, что этого достаточно.

— Решил соблюдать формальный порядок и не искать повода написать тебе лично.

Ответ был честным и неудобным. После развода я сама попросила общаться только через юристов по вопросам иму-

щества. Вопросы ООО не относились ни к одной понятной категории: имущество уже разделили, доли сохранили, деятельность почти прекратилась.

— Новый адрес внесем в сведения участника, — сказала я. — Личное общение для корпоративных уведомлений больше не используем.

— Согласен.

Он не напомнил, кто первым закрыл прямой канал. Я не поблагодарила.

К шести мы вернулись в зал. На листах стало меньше пустого места. Готовность не улучшилась за день, зато теперь шестьдесят один процент распадался на конкретные работы. Некоторые можно было закончить за неделю. Другие зависели от поставки, приемки или денег.

Илья остановился у схемы кухни.

— Зоны поделим сейчас?

— Давай.

— Я отвечаю за кухонное задание, технологические карты, оборудование, поваров и поставщиков продукта.

— Я — общий график, бюджет, зал, кассу, найм сервиса и документы открытия.

— Инженерия пересекается.

— Решения только письменно после заключения Павла.

— Продуктовый бюджет пересекается.

— В пределах утвержденной себестоимости — твой. Все, что меняет платежный календарь, согласуем.

— Люди?

— Ты выбираешь кухню по квалификации. Я проверяю фонд оплаты и оформление. По руководителям решение общее.

Илья записал распределение в журнал. Потом спросил:

— Ты доверяешь мне выбрать повара?

— Да.

— Но не оплатить его работу.

— Оплата зависит от денег ООО, а не от твоей оценки повара.

— Это был обычный вопрос.

— Я дала обычный ответ.

Угол его рта дрогнул, но спорить он не стал.

Когда я собирала тетради, пришло письмо от Светланы. В теме стояло: «Остаток и обязательства на 28.07». Я открыла таблицу на планшете.

На счете было миллион восемьсот тринадцать тысяч рублей. Ожидаемая оплата от «Маяка» улучшала положение, но в расчете завершения отсутствовали выросшие цены на мебель, продукты и форму. Я подставила предварительные предложения, добавила семьдесят пять тысяч за замеры и тридцать пять за технолога.

Илья подошел с другой стороны стойки.

— Сколько?

— Пока предварительно.

— Я понимаю.

Я проверила формулу второй раз. Ошибка не исчезла.

— Если сохранять старый зал и весь список закупок, нам не хватает примерно семисот тысяч.

— До траншей?

— После обеих траншей.

Он посмотрел на итог и на график у меня за спиной.

Вчера мы выбирали между открытием и долгом. Сегодня у открытия появилась собственная недостающая сумма.

## ГЛАВА 3. Право подписи

Лада Самойлова прочитала старый устав до девятой страницы и спросила:

— Кто из вас хочет первым сказать, что все это время понимал полномочия директора иначе?

Мы с Ильей сидели по разные стороны ее стола. Между нами лежали устав ООО, договор займа, банковские правила и проект соглашения с инвестором.

— Я понимала их именно так, — ответила я. — После займа.

— А до займа?

— Считала, что кредит на такую сумму потребует решения участников.

Лада повернулась к Илье.

— Вы?

— Банк проверил устав и принял мою подпись. Юрист кредитора тоже.

— Это описание процедуры. Я спросила, что вы понимали.

— Что имею право подписать договор от имени ООО.

— И что Вера согласилась бы, если бы узнала?

Илья отложил ручку.

— Нет.

Лада не стала развивать ответ. Она работала со мной чет-



вертый год и ни разу не делала вид, что юридический документ может заменить разговор о причине его появления.

— Старый устав составлен для компании с одним действующим директором, — сказала она. — Равенство долей защищает участников при решениях общего собрания. Оно не создает две подписи автоматически. Директор мог заключать текущие сделки в пределах полномочий. Тот заем не был признан недействительным, и сейчас мы не перепишем прошлое новым регламентом.

— Нам нужно переписать будущее, — сказал Илья.

— Для этого мало фразы «все важное согласовываем». У вас разные виды расходов. Поставщик рыбы не будет ждать протокола на каждую поставку. Банк, напротив, не обязан догадываться, что вы устно запретили друг другу брать кредит.

Я открыла таблицу, подготовленную ночью.

— Предлагаю четыре уровня. Утвержденные платежи по бюджету проводит ответственный в пределах месячного лимита. Вне бюджета до ста тысяч — с уведомлением второго участника. Свыше ста тысяч — две подписи. Кредиты, поручительства, продажа активов и изменение концепции — только протокол участников.

Илья просмотрел строки.

— Сто тысяч мало. Один срочный заказ продукта перед открытием может стоить больше.

— Тогда он должен быть в бюджете.

— А если поставщик сорвал заказ и мне нужно заменить его утром?

— Ты сообщаемшь мне.

— В шесть утра?

— Если речь о сумме выше ста тысяч, да.

— Ты сама установила рабочее время до семи вечера.

— А ты сам настаиваешь на праве потратить деньги, пока я сплю.

Лада закрыла крышку ручки.

— Вот для этого мы и встретились. Не спорьте о том, кто из вас разумнее. Назовите реальную операцию.

Илья придвинул таблицу к себе.

— Допустим, за два дня до мероприятия поставщик не привозит рыбу. У нас шестьдесят гостей и оплаченный договор. Замена стоит сто двадцать тысяч. Если ждать до восьми, продукт не успеет приехать.

— Кто проверяет нового поставщика? — спросила я.

— Я. Документы на продукт, условия перевозки, качество.

— Оплата заранее?

— В таком случае, скорее всего, да.

— Значит, риск не только в сумме. Новый контрагент и предоплата должны требовать второго подтверждения.

— Согласен. Но если поставщик действующий и закупка соответствует утвержденному меню, платеж должен проходить без ожидания твоей подписи.

Я добавила два столбца: «утвержденный контрагент» и «предусмотрено бюджетом».

— До ста пятидесяти тысяч вне бюджета — уведомление и обоснование в журнале. Выше — две подписи. Новый контрагент с предоплатой — две подписи независимо от суммы.

— Подходит, — сказал Илья.

— Сделки свыше пятисот тысяч — отдельный протокол, даже если они в бюджете.

— Если речь не о регулярной поставке по рамочному договору.

— Рамочный договор сам утверждаем протоколом.

Лада записала формулировку.

— Теперь кредит. Я предлагаю полный запрет без единогласного решения участников. Директор не обращается за финансированием, не подписывает заявку, не дает согласие на получение данных и не ведет переговоры об условиях от имени ООО до протокола.

— Даже запрос ставки? — спросил Илья.

— Ставку можно посмотреть на сайте, — ответила я.

Он посмотрел на меня.

— Это была попытка понять границу.

— Граница проходит до того, как банк решит, что у компании есть намерение взять деньги.

— Согласен.

Лада внесла запрет в проект. Для банка мы собирались

подключить двойное подтверждение платежей и закрыть Илье возможность подписывать кредитные документы электронной подписью. Для контрагентов — выдать ограниченную доверенность только на кухонные поставки в пределах утвержденных договоров. Для инвестора — приложить матрицу к дополнительному соглашению. Изменения устава требовали регистрации, поэтому внутренний протокол и банковские настройки должны были начать действовать раньше.

— Кто будет генеральным директором? — спросила Лада.

Илья ответил раньше меня:

— Вера.

Я оторвалась от таблицы.

— Мы это не обсуждали.

— Я не хочу оставаться директором. Мне нужна кухня, а не доступ к кредиту.

— Должность директора — не наказание.

— Я и не наказываю себя. Я называю работу, которую умею делать лучше.

— Ты понимаешь, что генеральный отвечает и за твои нарушения?

— Поэтому регламент должен ограничивать нас обоих.

Лада повернула ко мне чистый лист.

— Вы хотите эту должность?

Я не хотела. Я хотела закончить два консультационных проекта, вовремя платить аренду и не просыпаться с мыс-

лю, какую сделку подписал мой муж, пока я считала зарплату. Мужа больше не было. Сделки оставались.

— На период подготовки и первого года работы, — сказала я. — Потом участники отдельно оценивают управление.

— Срок полномочий директора нельзя связать с настроением участников, — заметила Лада. — Зафиксируем назначение по уставу и обязательный пересмотр обязанностей через год в корпоративном соглашении.

— Подходит.

Илья кивнул.

— Тогда моя должность — директор кухни по трудовому договору. Право подписи только по накладным и актам качества в рамках утвержденных поставщиков.

— И технологическим документам, — добавила я. — Иначе я окажусь ответственной за рецептуры, которых не составляла.

— Вот этого я точно не допущу.

Первый раз за два дня в его голосе прозвучало что-то кроме осторожности. Илья всегда считал чужое вмешательство в рецептуру личным оскорблением профессии. Раньше меня это забавляло. Теперь я внесла границу в таблицу.

К обеду у нас было семь страниц регламента. Лада отправила проект Надежде и назначила подписание на пятницу. До банка мы ехали отдельно. Я пришла на десять минут раньше и успела заказать выписку по всем электронным ключам.

Менеджер посадил нас в переговорной без окон. Он проверил паспорта, решение участников и объяснил, какие ограничения банк может установить технически.

— Двойное подтверждение включим на все платежи выше заданной суммы, — сказал он. — Но деление на бюджетные и внебюджетные банк не увидит. Это ваш внутренний учет.

— Можно два разных ключа с разными полномочиями? — спросила я.

— Генеральный директор получает полный расчетный доступ. Сотруднику можно выдать просмотр, подготовку платежа и подпись в пределах доверенности. Кредитный раздел ему закроем.

Илья передал свой электронный ключ.

— Закрывайте сегодня.

— После регистрации нового директора ваш прежний ключ все равно будет отозван.

— Сегодня, — повторил он. — До регистрации я формально действующий директор. У нас есть решение участников и заявление.

Менеджер посмотрел на меня.

— Вы подтверждаете?

— Подтверждаю отзыв кредитных полномочий и подключение двух подписей. Платежи по утвержденному календарю prepares бухгалтер, подписываю я после регистрации. До нее — две подписи участников на все новые операции.

— Это замедлит ближайшие платежи.

— Ближайший крупный платеж двадцать второго августа. Счета за аудит и технолога подождут до завтра.

Илья поставил подпись под отзывом ключа. Он сделал это левой рукой, придерживая страницу правой. Из-за ограниченного сгиба ладони его подпись вышла чуть выше строки. Менеджер попросил повторить в соседнем поле.

— Рука мешает? — спросил он.

— Только вашему бланку.

Я знала, как болела эта рука после операции. Знала, что первые недели Илья не мог застегнуть манжету и злился, если я делала это без вопроса. Я посмотрела на форму заявления, пока он подписывал второй раз.

После банка мы остановились у входа.

— У тебя есть копия старого договора займа? — спросил Илья.

— Есть.

— Приложи его к журналу как закрытый. Чтобы новый бухгалтер видел причину запрета.

— Еще один бухгалтер нам не нужен. Нужен внешний контролер.

— Какая разница?

— Бухгалтер проводит операции и готовит отчетность. Контролер сверяет бюджет и сообщает обоим участникам об отклонениях. Если один человек делает все, контроль становится самопроверкой.

— Сколько это стоит?

— Пятьдесят тысяч в месяц на период запуска.

— В бюджет внесла?

— Да.

— Тогда я за.

Он не спросил, кого я выбрала, и я заметила это. Раньше Илья соглашался на функцию, а потом предлагал знакомого, которому доверял. Я сама поступала так же с юристами и администраторами. Теперь выбор контролера должен был пройти по одинаковым критериям.

— Есть три кандидата, — сказала я. — Резюме в общей папке. До вечера поставь оценки без комментариев о моих.

— Уже говоришь как директор.

— Я всегда так говорила.

— Раньше добавляла «пожалуйста».

— Раньше мы были женаты.

Фраза прозвучала резче, чем требовала задача. Илья посмотрел на проезжающий автобус и через секунду ответил:

— Тогда давай не использовать брак как скидку на вежливость.

— Пожалуйста, поставь оценки до вечера.

— Спасибо.

Он ушел к своей машине. Я осталась ждать такси и впервые за утро позволила себе улыбнуться. Ненадолго и без надежд, которым еще не было места в нашем календаре.

В четверг мы работали в ресторане. Павел готовил точ-ки для замера вентиляции, технолог Ильи проверял схемы



удаленно, а я составляла платежный календарь. Из архива пришел акт замены оборудования без подписи арендатора. В графе «основание» стояло «оптимизация стоимости». Кто согласовал оптимизацию со стороны прежнего собственника, в копии не указывалось.

Я загрузила акт в журнал и поставила вопрос Надежде. Через час она ответила: оригинал ищут, подрядчику направлен запрос.

Илья принес расчет перестановки горячего цеха.

— Восемьдесят шесть тысяч, один рабочий день. Кабель остается прежний, крепления зонта позволяют сдвиг.

— Кто подтвердил?

— Павел. Его заключение на второй странице.

Я прочитала. Работы требовали остановить питание линии и не мешали подготовке других зон.

— Включаем в бюджет. Но до результатов вентиляции не начинаем.

— Почему? Расстановка нужна при любой установке.

— Если систему придется менять, подрядчик все равно будет разбирать часть потолка. Объединим допуск и не заплатим дважды за защиту зоны.

Илья просмотрел график.

— Сэкономим около двадцати тысяч.

— И один день допуска.

— Согласен.

Так выглядело нормальное рабочее решение: не победа

одного, не уступка другого. Цена, срок и подпись инженера.

В пятницу Надежда собрала нас в том же кабинете, где началась неделя. Егор сидел у окна и читал регламент с выражением человека, которому принесли лишнюю работу.

— Семь страниц для двух взрослых людей, — сказал он.

— Семь страниц для компании с восемью миллионами личных вложений и двумя поручителями, — ответила я.

— Восемью миллионами четырьмястами тысячами, — поправил Илья.

Егор поднял взгляд.

— Рад, что хотя бы цифры у вас общие.

Надежда перечислила правки инвестора. Еженедельный отчет по пятницам. Доступ контролера к платежному календарю. Обязательное уведомление о смене руководителей. Никакого права Егора вмешиваться в ежедневные расходы, пока этапы выполнялись.

— Отдельно отмечу, — сказала она, — инвестор принимает регламент как способ контроля ключевых специалистов, но не отвечает за ваши внутренние нарушения. Если кто-то из вас обойдет собственные правила, это не даст автоматической отсрочки.

— Понимаем, — сказала я.

— Подписываем? — спросила она.

Илья открыл последнюю страницу.

— В пункте о концепции осталась фраза «по согласованию с бренд-шефом». Нужно «по единогласному решению

участников». Иначе я могу менять концепцию как сотрудник.

Я перечитала пункт. Он был прав.

— Исправьте, пожалуйста.

Надежда внесла правку. Мы подписали регламент, дополнительное соглашение и решение о смене директора. Егор поставил подпись от инвестора под календарем этапов.

До открытия оставалось пятьдесят восемь дней.

Вечером мне предстояло первое собеседование на площадке. Глеб Тарасов пришел ровно в шесть, в белой рубашке без галстука и с распечатанным планом зала. Он управлял сменой в сетевом ресторане и хотел строить сервис с начала, а не исправлять чужой.

— Я видел новости о квартале, — сказал он. — Но даты официального открытия нигде нет.

— Двадцать седьмое сентября. Риск переноса существует. Подготовительная работа оплачивается по трудовому договору независимо от результата.

— Какой штат?

— Пока рассчитываем семнадцать человек на две смены. Первоначальный план был двадцать пять.

— На семьдесят два места семнадцать мало.

— Поэтому мне нужен управляющий, который посчитает смены до того, как назовет зарплату.

Глеб не обиделся. Разложил схему и начал отмечать вход, кассу, раздачу и станции официантов. Через сорок минут он

показал два варианта графика и список вопросов, на которые я пока не могла ответить.

— Когда будет тест меню? — спросил он.

— На следующей неделе.

— Кто принимает решение по остановке подачи, если кухня не гарантирует аллерген?

— Сейчас — Илья по кухне и я по сервису. К открытию право остановки будет у любого сотрудника, который увидит риск.

— Тогда я готов выйти на подготовку с первого августа.

Я отправила ему предложение: должность, оклад, испытательный срок, даты выплат и условие, что задержка открытия не отменяет оплату подготовки. Глеб прочитал каждую строку.

— Подписывать электронной подписью?

— Можно сегодня, оригинал оформим при выходе.

Он подписал.

В девятнадцать часов двенадцать минут у «Берега» появился первый сотрудник, который не имел доли, старого брака и возможности потерять миллионы. У него была работа, обещанная нами обоими.

## ГЛАВА 4. Семнадцать вакансий

Первого августа Глеб пришел в учебную кухню раньше меня и успел передвинуть четыре стула.

— Они стояли спиной к проходу, — объяснил он. — На собеседовании люди будут задевать друг друга.

— Хорошее начало. Теперь верните один стул. Нас трое.

— Илья не придет?

— Придет к кухонным кандидатам. Утром считаем зал.

Учебную кухню мы арендовали в пятнадцати минутах от «Берега». Здесь проводили мастер-классы: шесть рабочих столов, небольшая зона для гостей, мойка и склад. Для полноценного сервиса помещение не годилось, зато позволяло проверить людей и меню, пока на основной площадке шли работы.

Глеб открыл таблицу смен.

— Семнадцать человек на семьдесят два места возможно только при коротком меню и одной неполной смене в середине недели.

— Покажите расчет.

Он развернул ноутбук. Две основные смены пересекались в часы вечерней загрузки. На зал он заложил управляющего, двух администраторов, шесть официантов и двух сотрудников поддержки. Кухню пока оставил пустой.

— Десять человек на сервис? — спросила я.

— Включая меня. На открытии я веду смену, потом должен управлять, а не постоянно закрывать позицию администратора.

— Согласна. Уберите одного сотрудника поддержки на старте.

— Тогда официанты сами убирают станции, а грязная посуда задерживает оборот столов.

— В будни зал не заполнится три раза подряд.

— Вы хотите разный состав по дням?

— Хочу двух сотрудников с почасовым графиком на пятницу и выходные после первого месяца. Пока их нет в штатном запуске.

Глеб изменил формулу.

— Девять на зал. Остается восемь на кухню и мойку.

— Решение по кухне принимает Илья. Нам нужно согласовать только фонд.

Первоначальная смета предусматривала двадцать пять сотрудников: отдельную утреннюю смену, кондитера, бармена, двух мойщиков и расширенный сервис. При нынешнем бюджете их зарплата за подготовку съедала резерв раньше открытия. Я выделила шесть недель гарантированной оплаты для минимальной команды. Этой суммы мы не имели права касаться ради мебели или рекламы.

— Что вы скажете кандидатам о риске переноса? — спросил Глеб.

— Правду. Дата договорная, технические риски есть.

Подготовительные смены оплачиваются независимо от открытия. Трудовой договор не исчезает вместе с календарем инвестора.

— Если проект остановят?

— Выплачиваем заработанное и компенсации по закону. Я не стану обещать занятость на год, пока у ООО нет денег на год.

— Тогда люди будут уходить к тем, кто обещает.

— Некоторые уйдут. Остальным покажем график выплат и подписанные договоры.

Глеб посмотрел на таблицу.

— Мне такой ответ подходит.

В девять пришли первые кандидаты. Мы проводили собеседования по двадцать пять минут: опыт, график, касса, работа с жалобой, готовность учиться. Вместо идеальной ситуации я просила разобрать конкретную. Глеб давал кандидату заказ с ошибкой, задержку кухни и гостя, который требовал бесплатно заменить блюдо после того, как съел половину.

Одна девушка сразу сказала, что позовет управляющего. Другая пообещала «успокоить любого гостя улыбкой». Глеб записал рядом с ее фамилией один вопросительный знак.

— Почему не два? — спросила я после ее ухода.

— Улыбка иногда помогает.

— Но не заменяет решение.

— Поэтому один.

К полудню мы отобрали администратора и двух офици-

антов на следующий этап. Я передала кандидатам условия и время пробной смены. Никто не получил предложения только за красивый разговор.

Илья появился без четверти час вместе с двумя поварами. За ними шла Софья Бекетова — невысокая, в темных джинсах и с рюкзаком через плечо. Я помнила ее по «Соли». Тогда Софья пришла стажером, через три года вела холодный цех и могла остановить Илью одной фразой о заготовках. После закрытия она устроилась в гостиничный ресторан.

— Добрый день, — сказала она мне. — Вера Андреевна.

— Здравствуй, Софья.

Илья поставил на стол папку.

— Начнем с графика.

— Именно с него, — ответила Софья. — Если опять сначала поговорим о команде как о семье, я уйду.

Один из поваров сделал вид, что проверяет телефон. Илья снял куртку и сел напротив нее.

— Две смены. Дневная с десяти до девятнадцати, вечерняя с четырнадцати до закрытия. График на месяц утверждаем заранее.

— Кто ведет день?

— Пока я.

— Тогда меня не устраивает.

— Почему?

— Потому что ты не будешь вести день. Ты будешь принимать поставку, менять меню, разговаривать с инвестором



и закрывать вечер. Через неделю попросишь меня остаться с десяти утра до полуночи, потому что мы же команда.

Илья не перебил.

— Что ты предлагаешь?

— Должность шефа дневной смены. Полномочия на выдачу, заготовки и остановку кухни. График без внезапных выходов в дни, когда дочь у меня.

— Опыт руководителя смены?

— Последние два года в «Волге». Рекомендация и показатели здесь.

Она положила на стол два листа. Илья прочитал первый, затем второй.

— Почему уходишь?

— Мне предлагают должность старшего повара без изменения графика. Шефскую работу я уже делаю, деньги и название остаются прежними.

— В «Береге» тоже сначала будет подготовка.

— Поэтому хочу обязанности и критерии аттестации письменно.

Я открыла шаблон предложения.

— Какие дни у тебя закреплены за дочерью?

— Каждый вторник и среда, плюс через выходные с пятницы до воскресенья. С бывшим мужем меняемся только заранее.

— В дневную смену ты заканчиваешь в девятнадцать. Если работа требует задержки, решение принимает вечерний

шеф. Вызов в твой выходной возможен только с твоего согласия и оплатой. Но на открытии двадцать седьмого сентября нужна вся руководящая команда.

— Это заранее. Подходит.

Илья дочитал рекомендации.

— Аттестация через две недели. Меню, скорость выдачи, безопасность, управление людьми. Если проходишь, ведешь день и получаешь ставку из этого предложения.

— А если не прохожу?

— Получаешь отчет по критериям и решаешь, остаешься ли старшим поваром. Подготовительные смены оплачиваются в любом случае.

Софья посмотрела на меня.

— Это будет в договоре?

— В предложении и дополнительном соглашении к трудовому договору.

— Тогда согласна на аттестацию.

Илья протянул ей руку.

— Договорились.

В «Соли» он ответил бы иначе. Напомнил бы, сколько вложил в ее обучение, назвал бы руководящую должность результатом доверия, а не набором полномочий. Я знала это, потому что сама считала личную верность частью оплаты. Теперь Софья потребовала условия, и Илья не наказал ее за прямоту.

Я вернулась к своей таблице, пока они обсуждали кухню.

На восьмую позицию Илья заложил двух поваров горячего цеха, двух универсалов, Софью, сотрудника заготовки, мойщика и себя. Кондитерской смены не было.

— Кто делает десерты? — спросила я.

— Четыре позиции закупаем частично готовыми у цеха и собираем на кухне. Своего кондитера возьмем после выручки.

— Завтраки?

— Отдельной смены нет.

— Значит, не открываемся утром.

Илья медленно закрыл таблицу.

— Завтраки были частью концепции набережной.

— И частью старого фонда оплаты. Если кухня приходит к семи, нам нужны еще повар, мойщик и ранний сервис. Семнадцать человек этого не выдержат.

— Можно начать завтраки через две недели после открытия.

— После трех устойчивых недель и отдельного расчета.

— Ты уже решила?

— Я назвала условие.

— Которое звучит как решение.

Софья стояла у холодильника и проверяла температуру. Остальные повара слышали разговор. Я могла продолжить спор перед людьми, которых мы только приглашали в команду, или вернуть его к фактам.

— Сегодня считаем фонд на семнадцать человек, — ска-

зала я. — К вечеру ты показываешь вариант завтраков без нарушения смен и бюджета. Если он существует, включаем. Если нет, переносим.

— Хорошо.

Он не предложил закрыть завтрак собой. Это тоже отличалось от прежнего Ильи.

После обеда началась первая общая тренировка. На столах лежали карточки четырех условных блюд: состав, возможные аллергены, замены и порядок передачи информации. Глеб распределил роли. Один официант принимал заказ, второй вносил его в учебную кассу, повар получал распечатку.

— Гость сообщает об аллергии на орехи, — сказала я. — Что делаем?

Официант ответил:

— Предлагаем блюдо без орехов.

— Этого недостаточно, — сказала Софья от кухни. — В соусе может быть след, если готовили на общей станции.

— Тогда уточняем у повара.

— Не «у повара», — вмешался Глеб. — Ставим отметку в заказе и лично передаем на раздаче ответственному смены.

Илья взял карточку.

— Если мы не можем гарантировать отсутствие контакта, блюдо не готовим. Предлагаем безопасную замену. Никто не обещает гостю то, чего кухня не проверила.

— Кто имеет право остановить подачу? — спросила я.

— Шеф, — ответил один из кандидатов.

— Любой, кто заметил риск, — сказала Софья. — Иначе официант увидит ошибку и понесет тарелку, пока ищет начальника.

— Верно, — подтвердил Илья. — Остановить может любой. Возобновить после проверки — ответственный кухни и зала.

Я добавила правило в учебный лист. Оно замедляло сервис и защищало гостя. В бюджете для него не существовало отдельной строки, но в графике появлялось время на обучение и обновление кассовых карточек.

Мы повторили цепочку шесть раз. На третьей попытке официант забыл устно предупредить раздачу. На четвертой повар решил, что отметки в кассе достаточно. После пятой передачи информация дошла без потерь.

— Почему нельзя просто выучить состав? — спросила девушка с улыбкой, которую Глеб оценил одним вопросительным знаком.

— Потому что поставщик может заменить ингредиент, — ответил Илья. — Мы можем изменить рецепт. Человек может перепутать. Память помогает, документ и проверка отвечают за результат.

Девушка записала. На следующей попытке она первой остановила условную подачу из-за неверной карточки.

К вечеру у меня были десять подтвержденных кандидатов и четыре повторных собеседования. Вместе с Глебом, Со-

фьей и двумя поварами Ильи — четырнадцать человек. Три позиции оставались открыты: администратор второй смены, официант и мойщик.

— Двадцать пять уже не будет, — сказал Глеб, когда мы остались у таблицы.

— На старте нет.

— Семнадцать хватит только на пять дней работы в неделю или сокращенные часы.

— Первые две недели открываемся со среды по воскресенье, с полудня. Потом смотрим выручку и нагрузку.

— Инвестор согласен?

— В договоре есть фактическое открытие и минимальное число часов в первый день. Еженедельный режим определяет ООО. Я проверю формулировки у Надежды.

— Тогда график сойдется.

На следующий день мы провели еще девять собеседований. Илья показал расчет завтраков: два дополнительных человека, ранняя поставка, отдельная заготовка и почти сто восемьдесят тысяч фонда в месяц. Он сам поставил напротив строки красную отметку.

— Переносим, — сказал он. — Без даты в рекламе.

— После трех устойчивых недель вернемся к расчету.

— Запиши.

Я записала. Он отказался от утренней части концепции без жалоб на разрушенный замысел. Потеря оставалась реальной: набережная давала хороший поток до работы, а кух-

ня Ильи могла выделиться завтраками. Но платить за идею чужими переработками мы больше не собирались.

К третьему августа список закрылся. Семнадцать фамилий, даты выхода, оклады, медицинские процедуры, учебные смены и ответственные. Двое кандидатов отказались, узнав о риске проекта. Один попросил зарплату в конверте и получил отказ. Остальные подписали предложения.

Перед общей встречей я вывела на экран платежный календарь без коммерческих деталей инвестора.

— Зарплата за шесть недель подготовки зарезервирована, — сказала я. — Деньги на эту строку не пойдут на мебель, ремонт или продвижение. Открытие назначено на двадцать седьмое сентября, но инженерная приемка еще не закончена. Если дата изменится, вы получите оплату отработанного времени и документы в обычном порядке.

— А если инвестор вас выгонит? — спросил мойщик Денис.

— Трудовые обязательства останутся у ООО. Мы не просим вас разделить наш предпринимательский риск бесплатно.

— То есть премий на открытии не будет? — уточнил кто-то из официантов.

Глеб ответил:

— Премия будет только из выручки по заранее указанным показателям. Праздничных обещаний из денег, которых нет, не будет.

Люди переглянулись. Кто-то выглядел разочарованным, но никто не встал.

Илья показал график кухни и представил Софью кандидатом на руководство дневной сменой. Не назвал ее своей ученицей и не потребовал доверять выбору шефа. Перечислил обязанности и дату аттестации.

После встречи команда разошлась по станциям. Шум в учебной кухне стал рабочим: ножи по доскам, вода, короткие вопросы, шаги между столами. У проекта появились люди, которым предстояло увольняться с прежних мест, менять графики детей и рассчитывать на наши даты.

В шесть бухгалтер-калькулятор прислала первый расчет двадцати двух блюд. Я открыла таблицу рядом с Ильей.

Целевой показатель себестоимости стоял в колонке слева. Фактический — справа.

— Семь процентных пунктов выше, — сказала я.

— Вижу.

— За счет чего?

— Рыба, отходы на двух позициях, дорогая зелень и слишком много отдельных закупок.

— Исправить без сокращения можно?

Илья пролистал строки.

— Можно написать в таблице другой выход. На кухне он от этого не появится.

— Тогда на тесте проверяем каждую позицию.

— И убираем то, что не выдержит расчет.



Он произнес это сам. Я сохранила версию таблицы с датой, чтобы позже никто из нас не смог вспомнить разговор удобнее, чем он произошел.

## ГЛАВА 5. Счета без скидки

Во вторник утром я нашла в смете два коммерческих предложения, срок которых закончился прошлой весной.

Первое обещало мебель для зала за шестьсот сорок тысяч рублей. Новая цена на сайте производителя начиналась от восьмисот десяти. Второе касалось посуды и приборов. За восемнадцать месяцев поставщик успел сменить коллекцию, а внесенный депозит покрывал теперь меньше половины заказа.

Светлана сидела напротив меня в маленькой бухгалтерии «Берега» и перебирала договоры по датам.

— Эти предложения прикладывали к бюджету инвестора, — сказала она. — После заморозки никто не обновлял.

— Почему депозит на посуду не вернули?

— Поставщик предлагал возврат за вычетом двадцати процентов. Илья Сергеевич оставил сумму на счете как аванс будущего заказа.

— Было решение участников?

— Возврат тоже не требовал решения. Договор подписывал директор.

Я записала вопрос в журнал, хотя ответ уже знала. Старые полномочия позволяли директору оставить депозит. Новые не превращали это действие в нарушение задним числом.

— Сколько потеряем, если заберем сейчас?

— По дополнительному соглашению поставщик удержит сто тридцать две тысячи. Но я запросила перенос аванса на новую коллекцию. Они готовы зачесть полностью.

— Когда ответ?

— Сегодня после обеда.

Светлана не оправдывалась и не рассказывала, как трудно было вести почти неработающее ООО. Она показывала письма, платежи и даты. Именно поэтому мы выбрали ее внешним контролером: бухгалтерию продолжала вести обслуживающая компания, а Светлана отдельно сверяла операции с бюджетом и отправляла отчет обоим участникам.

К одиннадцати в таблице появились новые цены. Мебель выросла на сто семьдесят тысяч, посуда — на девяносто четыре, форма — на шестьдесят. Часть оборудования подорожала, зато некоторые позиции уже не требовались после отказа от завтраков. Итоговый дефицит менялся от пятисот восьмидесяти до восьмисот сорока тысяч в зависимости от меню и количества мест.

— Семьсот тысяч остаются рабочей цифрой, — сказала я. — Но только если подтвердим поставщиков продукта и не вернем завтраки.

— Я напечатаю три сценария, — ответила Светлана. — Старый запуск, сокращенный и минимальный.

— Минимальный пока не показываем команде. Сначала нужно понять, способен ли он работать, а не просто стоять дешевле.

В дверях появился Илья с ноутбуком.

— Можно?

— Это бухгалтерия ООО, — сказала я. — У тебя есть доступ.

— Я спрашивал, не идет ли закрытый разговор.

— Не идет.

Он сел рядом со Светланой и открыл общую папку.

— Здесь договоры всех продуктовых поставщиков, действующие сертификаты, переписка и мои заказы после закрытия «Соли». Отдельно контакты тех, с кем я не работал больше года.

— Почему папки не было в кабинете?

— Была только бухгалтерская часть. Переписка хранилась на моей рабочей почте. Вчера перенес все, что относится к ООО.

— Включая личные договоренности?

— Если они влияют на условия поставки, да.

Он повернул ноутбук ко мне. Папки были разложены по продуктам, не по именам компаний: рыба, мясо, овощи, молочное, бакалея. В каждой лежали цены, условия, документы и письма. Я открыла историю рыбного кооператива и увидела переписку за прошлую осень.

Илья запрашивал объемы для ресторана в Москве. Через неделю отказался от проекта, потому что группа требовала полного выхода из ООО «Берег» и права использовать его имя в трех заведениях.

— Ты собирался уехать? — спросила я.

— Рассматривал предложение.

— Почему отказался?

— Условия не подошли.

— Ты мог продать долю.

— Мог предложить тебе выкуп. Не предложил.

Он ответил без многозначительности и вернулся к таблице цен. Я могла спросить, почему не предложил, но источник ответа уже лежал в письме: он не хотел отдавать «Берег», а свое имя — сети. Личные причины документ не подтверждал.

— Все письма после развода тоже здесь? — спросила я.

— Все, которые касаются проекта. Если найдешь личное, скажи, удалю.

— Почему открыл сейчас?

— Потому что новые правила требуют полного доступа к данным ООО. И потому что ты все равно должна увидеть реальные условия поставщиков.

— Хорошо.

Я не сказала «спасибо». Пока это было исполнением подписанного регламента. Но Илья мог ограничиться договорами и ценами, оставив письма на своей почте. Он перенес отказ от московской работы сам, хотя понимал, какие вопросы он вызовет.

В полдень мы поехали к кооперативу. Рыбный цех находился на окраине Реченска, за оптовым рынком. До него бы-

ло двадцать пять минут без пробок и почти сорок с грузовиками на объездной. Илья вел машину. Я открыла на планшете список вопросов и не включала музыку.

— Личное поручительство поставщики потребуют? — спросила я.

— Раньше хватало моей рекомендации.

— Раньше у нас был работающий ресторан.

— Поэтому сегодня спрашиваем заново.

# 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.