

# РАЗВОД. ПОСЛЕДНИЙ ТАНЕЦ С БЫВШИМ



ВИОЛЕТТА ВЕСНА

Виолетта Весна

**Развод. Последний  
танец с бывшим**

«Автор»

2026

## **Весна В.**

Развод. Последний танец с бывшим / В. Весна — «Автор», 2026

Мы с Родионом развелись в десять утра. Через час из нашего танцевального центра ушли два ведущих преподавателя. Ученики потребовали вернуть миллионы, юбилейный вечер оказался под угрозой, а среди документов бывшего мужа я нашла предложение о продаже дела, которому мы отдали восемнадцать лет. Чтобы спасти центр, нам придется снова стать партнерами: за столом переговоров, в репетиционном зале и на сцене. Подготовить новый номер, разделить власть и деньги, признать ошибки, которые разрушили наш брак. Родион утверждает, что больше не станет решать за меня. Но после развода обещаний недостаточно. Через месяц мы исполним последний танец перед сотнями зрителей. А до этого я должна выбрать: продать свою долю и оставить прошлое позади или рискнуть довериться человеку, с которым уже однажды не смогла построить равные отношения.

© Весна В., 2026

© Автор, 2026

## Содержание

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| ГЛАВА 1. День, когда мы развелись | 5  |
| ГЛАВА 2. Половина школы           | 12 |
| ГЛАВА 3. Цена отмены              | 19 |
| ГЛАВА 4. Деньги вперед            | 25 |
| ГЛАВА 5. Письмо о продаже         | 32 |
| Конец ознакомительного фрагмента. | 37 |

# Виолетта Весна

## Развод. Последний танец с бывшим

### ГЛАВА 1. День, когда мы развелись

Сотрудница ЗАГСа положила перед нами два свидетельства и попросила проверить имена.

Я прочитала свое дважды. Евгения Андреевна Полянская. Тридцать девять лет. Брак с Родионом Сергеевичем Гориным прекращен третьего октября. В документе не было сказано, что мы прожили вместе восемнадцать лет, открыли танцевальный центр и восемь месяцев учились разговаривать через рабочую почту. Для государственной записи хватило даты и номера.

— Все верно? — спросила сотрудница.

— Да.

Родион ответил почти одновременно со мной. Я поставила подпись там, где показала сотрудница, еще раз проверила дату и убрала свидетельство в папку.

За месяц между подачей заявления и сегодняшним днем я успела придумать этому моменту несколько вариантов. В одном я чувствовала облегчение. В другом жалела о потраченных годах. Еще был вариант, в котором Родион у дверей просил меня передумать, а я спокойно отказывала. Все они оказались лишними. Я проверяла, не загнулся ли угол свидетельства, и думала, что в пять часов должна вести начинающую группу.

Сотрудница объяснила, куда обращаться, если понадобится повторный документ. Родион слушал, хотя обычно запоминал подобные инструкции с первого раза. На нем был темно-серый пиджак, который я покупала ему к десятилетию центра. Я заметила это и сразу разозлилась на себя. После развода пиджаки не возвращают бывшей жене вместе с ключами.

Мы поблагодарили сотрудницу и вышли в коридор. У окна сидели люди, ожидавшие регистрации брака. Девушка в светлом костюме поправляла мужчине воротник, он держал коробочку с кольцами и боялся ее уронить. Я отвела взгляд. Их сегодняшний день не имел отношения к нашему.

На лестнице Родион остановился.

— У меня с собой папка по центру. План платежей, договор с площадкой и отчет за сентябрь. Могу передать сейчас.

— Отправь Майе.

— Там оригиналы приложений.

— Тогда оставь у нее в кабинете.

Он кивнул. Раньше после такого ответа он назвал бы три причины, почему проще взять папку сразу. Сегодня не назвал ни одной.

— Хорошо.

Я спустилась на следующий пролет. Родион пошел рядом, сохраняя расстояние в одну ступень. На улице было сухо и холоднее, чем утром. Я застегнула пальто и достала телефон, чтобы вызвать машину до метро. Ехать вместе в центр мы не договаривались. Собственно, мы вообще не договаривались встречаться сегодня после ЗАГСа.

— Евгения.

Я обернулась.

Родион держал в руке свою папку. За восемь месяцев отдельной жизни он похудел, хотя и раньше не позволял себе лишнего веса. Седина у висков стала заметнее после короткой стрижки. Я могла определить, сколько он спал, по тому, как он ставил ноги: после плохой ночи чуть сильнее переносил вес на правую. Сейчас стоял ровно.

— Что? — спросила я.

— Ничего срочного. Я хотел уточнить график на следующую неделю, но напишу.

— Напиши.

Слово вышло жестче, чем требовалось. Он все равно кивнул.

Мой телефон зазвонил раньше, чем я успела заказать машину. На экране появилось имя Майи. Она знала, где мы находимся, и обещала не обращаться до трех, если в центре не произойдет ничего серьезного.

Я ответила.

— Женя, ты можешь говорить?

В рабочее время Майя называла меня Евгенией Андреевной. Сейчас ее голос был ровным, но слишком быстрым.

— Могу. Что случилось?

— Тимур и Диана подали заявления. С сегодняшнего дня хотят отменить все занятия, которые не входят в обязательный срок уведомления. По оставшимся готовы отработать или компенсировать по договору.

Я посмотрела на часы. Без четверти два. У Тимура в четыре была индивидуальная пара, у Дианы — детская группа, вечером они вместе вели продвинутую латину.

— Когда подали?

— В двенадцать сорок семь. На почту и лично администратору. Они уже написали ученикам, что открывают студию на Соколе.

— Список сегодняшних замен есть?

— Составляю. Это еще не все.

Родион не спрашивал, кто звонит. Он смотрел на меня и ждал.

— Говори.

— С утра пришло сорок три заявки на возврат билетов. Семь человек запросили расторжение договоров по занятиям. В общем чате появился снимок письма от «Линии движения». Люди решили, что мы продаем центр.

Шум машин не мешал мне слышать. Я просто не сразу поняла последнюю фразу.

— Какого письма?

— С предложением о покупке. Внизу указано имя Родиона Сергеевича. Я переслала тебе снимок.

Я открыла сообщение. В кадр попала верхняя часть письма: логотип сети, тема «Предварительные условия приобретения доли», обращение к генеральному директору ООО «Восьмой счет». Ниже стояла дата недельной давности.

Я подняла телефон, чтобы Родион увидел экран.

— Это твое?

Он прочитал тему и ответил без паузы:

— Письмо настоящее. Снимок обрезан.

— Какая удача. Значит, полная версия лучше?

Майя слышала нас.

— Я отключусь, — сказала она. — Жду вас обоих. До вашего приезда подтверждаю только занятия на сегодня и не отвечаю по продаже.

— Правильно. Будем через сорок минут.

Я закончила звонок.

— Мы? — спросил Родион.

— Ты можешь приехать раньше. Ты же уже неделю продаешь нашу школу.

— Я ее не продал.

— Поэтому ученики зря требуют деньги?

— Поэтому нам нужно прочитать письмо целиком и понять, откуда взялся снимок.

— Мне не нужно понимать источник, чтобы спросить, почему ты вел переговоры за моей спиной.

Родион посмотрел в сторону дороги, где свободная машина не могла подъехать к тротуару из-за припаркованного фургона.

— Здесь будем обсуждать?

Я знала этот прием. Родион отвечал, но всегда переносил разговор туда, где у него были документы, таблицы и возможность разложить все по пунктам. Раньше я соглашалась, потому что в кабинете действительно было удобнее. В итоге его решение оставалось за скобками, а мы обсуждали лучший способ выполнить его.

— Ответь на один вопрос. Ты соглашался продать доли?

— Нет.

— Мою долю предлагал?

— Нет.

— Сеть знает, что у нас по пятьдесят процентов?

— Да.

— Я была должна узнать о переговорах когда?

Он сжал папку пальцами. Больше ничего в нем не изменилось.

— После получения финансовой модели.

— То есть после того, как ты решил бы, что предложение достойно моего внимания.

— После того, как появилось бы что обсуждать.

— Письмо с приобретением доли — это, по-твоему, пустая переписка?

— Это предварительные условия. Они ничего не передают и никого не обязывают продавать.

Я убрала телефон в сумку. Восемь месяцев назад я съехала из нашей общей жизни именно из-за таких разговоров. Родион признавал каждый факт по отдельности и не видел поступка целиком. Он не подписал продажу. Не распорядился моей долей. Не заключил обязательный договор. Он только решил, что мне рано знать о будущем компании, которой я владела наравне с ним.

— В школе, — сказала я. — При Майе. И полное письмо должно быть на столе.

— Будет.

Он открыл машину. Я пошла к метро.

— Я могу подвезти, — сказал Родион.

— Не надо.

В метро я стояла у двери и просматривала рабочие чаты. Снимок уже удалили из общего канала по просьбе администратора, но обсуждение продолжалось. Одни спрашивали, сохраняются ли педагоги. Другие писали, что покупка сетью может оказаться полезной. Кто-то переслал ссылку на новую студию Тимура и Дианы: набор с пятнадцатого октября, знакомые лица на фотографии, скидка ученикам «с опытом».

Я не стала отвечать. Любая фраза от совладелицы превратилась бы в официальное обещание, а я пока могла обещать только то, что сама приду к пяти.

До центра я добралась за тридцать семь минут. «Восьмой счет» занимал часть второго этажа бывшей типографии. На первом работали мастерская мебели и пункт выдачи, поэтому в будни у входа пахло картоном и древесной пылью. Я поднялась по широкой лестнице. Сквозь стеклянную дверь было видно стойку администратора и пустую зону ожидания. Обычно в это время там сидели родители младшей группы, но Дианин урок отменили.

Администратор Алена поднялась мне навстречу.

— Евгения Андреевна, добрый день. Я всем предложила замену в воскресенье, как Майя написала. Трое согласились, пятеро пока думают.

— Жалобы были?

— Две. Я записала. И женщина из вечерней группы просила подтвердить, что школа не закроется завтра.

— Что ты ответила?

— Что сегодняшние занятия идут по расписанию, а по дальнейшим изменениям будет сообщение.

— Верно. Ничего не добавляй от себя, даже если будут давить.

За стеклом малого зала преподаватель Алексей работал с парой. Музыка шла тихо. Мужчина дважды начинал шаг раньше партнерши, Алексей остановил их и показал момент переноса веса. Обычный урок продолжался в трех метрах от разговора о возможном закрытии. Я всегда считала это достоинством школы: ученик приходит за своим часом, а наши проблемы остаются за дверью. Сегодня впервые подумала, что мы слишком долго скрывали за этой дверью и полезные сведения.

Майя ждала в кабинете. На столе лежали заявления Тимура и Дианы, список замен, распечатка возвратов и две кружки. Одна была ее, вторая пустая. Она не стала угадывать, нужен ли мне чай.

— Родион в большом зале, — сказала она. — Проверяет список номеров, которые выпадают вместе с Тимуром и Дианой.

— Почему ты знала о письме?

— Не знала. Снимок прислала ученица. Я нашла входящее письмо в общей папке только после этого. Доступ к переговорам был у Родиона Сергеевича и Всеволода Петровича.

— Всеволод участвовал?

— Видел запрос по цифрам. Что именно ему объяснили, спросите у него. Он подключится в шесть.

Я сняла пальто и положила папку со свидетельством в сумку глубже. Майя заметила движение, но не спросила, как прошел развод.

— Сколько отмен на сегодня?

— Пять занятий. Два закрыли заменами, одно перенесли, по двум еще ищем. Тимур и Диана готовы отработать срок, но сегодня ушли. Говорят, что после снимка письма не могут отвечать ученикам за будущее центра.

— Очень удобно.

— Возможно. Но заявления составлены нормально, имущество они сдали по акту. Обвинять их в нарушении пока не за что.

Я села напротив нее.

— Ты права.

— Я знаю.

Майя говорила так не из самоуверенности. Она экономила время на вежливых оборотах, когда работы было больше, чем часов.

— Что нужно от меня сейчас?

— Решение по открытой группе в семь. Ее вели они вдвоем. Алексей может взять, но у него индивидуальная пара до половины восьмого. Вы можете начать, он сменит.

— Возьму полностью. Людям не нужна еще одна замена посреди урока.

— Тогда я перенесу вашу начинающую группу к Марии в малый зал. Она согласна.

— Хорошо.

— И еще: до совещания вам с Родионом Сергеевичем лучше не писать в общий чат. Если сообщения будут разными, завтра мы будем возвращать уже абонементы.

— Я не собиралась писать.

Майя открыла таблицу и повернула ко мне экран. Сорок три возврата по билетам. Семь запросов по занятиям. В отдельной колонке она отмечала причину со слов клиента. Продажа.

Смена преподавателя. Недоверие. Переезд. Последний существовал до сегодняшнего дня и был единственным обычным.

— Откуда снимок? — спросила я.

— Пока не знаю. Он без адреса отправителя и без нижней части. Могу выяснять, но сначала мне нужно расписание.

— Источник подождет.

Эта фраза далась мне труднее, чем должна была. Узнать, кто вынес письмо, было проще, чем признать: письмо существовало и без снимка.

Я пошла в большой зал. Родион стоял у длинного зеркала, рядом на полу лежали листы программы. Он снял пиджак, аккуратно сложил его на скамье и остался в светлой рубашке с закатанными рукавами. Когда-то это означало, что мы задержимся до ночи. Сейчас означало ровно то же самое, только домой поедет отдельно.

— Выпадает семнадцать минут сорок секунд, — сказал он. — Плюс два перехода, которые строились на их выходе.

— Я насчитала бы девятнадцать.

— Их сольная румба была длиннее по заявке, чем в последней версии. Я проверил музыку.

Я взяла программу. Возле каждого номера он поставил длительность, число участников и необходимость замены. Почерк оставался прежним: прямой, мелкий, без наклона. Внизу стояла сумма почти в двадцать минут.

— Полное письмо, — напомнила я.

Родион взял планшет со скамьи, открыл файл и протянул мне. Заголовок совпадал со снимком. Дальше шли слова о приобретении контрольного пакета, предварительной оценке, сохранении бренда и готовности провести проверку документов. Внизу не было моей подписи. Его подписи тоже не было. Только имя Ренаты Кольцовой и приглашение обсудить условия.

— Где твой ответ?

— В папке. Я подтвердил получение и предложил встречу после сверки сентября.

— Ты передавал им данные?

— Общую выручку, число активных учеников, аренду и состав команды. Без персональных сведений и клиентской базы.

— С моего согласия?

— Нет.

Он не добавил, что как директор имел доступ к этим цифрам. Не стал прятать ответ за должностью. Но от этого неделя тайных переговоров не исчезла.

— Прекрати их сегодня.

— Сначала посмотрим отчет.

— Я уже посмотрела достаточно.

— Ты видела входящее письмо. Не видела кассовый план.

— Продажа контроля не становится приемлемой только потому, что ты приложишь таблицу.

— А дефицит не исчезнет, если ты назовешь продажу предательством.

Я положила планшет на скамью.

— Мы сегодня развелись, Родион. Ты мог хотя бы один день не ставить меня перед готовым решением.

— Решения нет.

— Потому что я случайно узнала раньше?

Он провел ладонью по затылку, затем опустил руку. Этот жест я помнила по турнирам: Родион делал так, когда хотел возразить тренеру и выбирал слова, за которые не придется извиняться.

— Переговоры начались не сегодня, — сказал он. — И развод не меняет остаток на счете. Если мы прекратим разговор с сетью до общего решения, через две недели можем остаться без выбора.

— У меня и сейчас его нет. Я выбираю между твоей сделкой и неизвестными цифрами.

— Через час будут цифры. Потом выберем оба.

— По пятьдесят процентов?

— По пятьдесят.

Двенадцать лет назад равные доли казались нам единственно честным вариантом. Никто не сможет выгнать другого из общего дела. Никто не станет подчиненным в собственном центре. Мы не предусмотрели только одного: два равных владельца способны остановить любое решение, если перестают слышать друг друга.

Я взяла маркер и разделила доску на три части: подтвержденные номера, номера под вопросом и пустые минуты. Родион молча перенес фамилии Тимура и Дианы в последнюю колонку. Рядом с ними исчезали два сольных выхода, дуэт преподавателей и половина финальной композиции.

— Двадцать одна минута, — сказал он.

— Девятнадцать сорок, если убрать их речь и перестроение.

— Площадка не примет паузу почти в двадцать минут.

— Паузу не примет. Другую программу примет.

Я открыла архив прошлых отчетных концертов. За десять лет мы накопили десятки номеров, которые нельзя было просто вернуть на сцену. Люди уехали, костюмы разошлись по владельцам, музыка была сведена под другой состав. Оставались идеи и опыт, но ни одного готового решения.

Родион подошел к доске, не забирая у меня маркер.

— Детский блок можно увеличить на четыре минуты. Родители купили больше трети билетов.

— Нельзя ставить детей заплаткой после ухода взрослых. И их время на сцене ограничено, мы уже обещали родителям окончание до девяти.

— Тогда открытая группа.

— Они не готовились к выступлению.

— Не вся группа. Четыре пары, которые ходят второй год.

— Две из них учились у Тимура и Дианы. Сегодня просить их заменить преподавателей будет похоже на проверку верности.

Родион отошел от доски.

— Согласен.

Раньше он спорил бы до тех пор, пока предложение не становилось либо планом, либо официально отвергнутой идеей. Простое согласие оставить неудачный вариант казалось непривычным. Я все равно записала его в отдельный столбец, чтобы не вернуться к нему через час как к новому.

Мы проверили семь оставшихся преподавателей. У Алексея было четыре выхода, еще один означал бы переодевание за две минуты. Мария вела детский блок и могла появиться во взрослом номере, но только если мы снимем с нее координацию выхода шестнадцати детей. Двое новых педагогов ни разу не выступали на большой площадке. Я не хотела проверять их устойчивость перед семью сотнями кресел.

— Можно сделать номер учеников, — сказала я.

— Какого уровня?

— Разного.

— За месяц?

— Не конкурсный. Номер о школе, а не о технике. Люди, которые пришли к нам в разные годы и танцуют по разным причинам.

— Это потребует отдельных репетиций, согласий на съемку и новой музыки.

— Зато не потребует притворяться, будто программа не изменилась.

Родион посмотрел на пустую колонку.

— Прежде чем звать людей, нужен расчет. Зал, часы преподавателей, костюмы, свет.

— Согласна. Расчет до завтра, приглашения после решения.

Я заметила, что сказала это его языком, и не стала исправляться. Точная цена идеи не делала ее менее моей.

В зеркале отражались пустой зал, разложенная программа и мы на расстоянии трех метров. Для пары это было слишком много. Для бывших супругов — недостаточно.

— В шесть слушаем Всеволода, — сказала я. — До этого ты не отвечаешь сети и не передаешь новых данных.

— Согласен. А ты не обещаешь ученикам, что продажи не будет.

— Я и не собиралась.

— Тогда у нас есть час.

Я собрала листы с пола. Он наклонился к последнему одновременно со мной, но остановился раньше и дал взять его мне. Пустяковое движение. Я заметила его только потому, что восемнадцать лет Родион никогда не уступал мне лист, если мог поднять быстрее.

— В семь я веду группу Тимура и Дианы, — сказала я. — До этого нужно найти им место в юбилейной программе.

— Сначала отчет.

— Я умею делать два дела за вечер.

— В этом я не сомневаюсь.

Я ждала продолжения: замечания о цене моей самостоятельности, о нагрузке, о колене. Его не последовало.

Мы вернулись в кабинет. Майя поставила на стол ноутбук для видеосвязи. Я достала из сумки свою папку, чтобы найти ручку, и увидела свидетельство.

— Сегодня все оформлено, — сказала я Майе.

Она посмотрела сначала на меня, потом на Родиона.

— Поняла. Для кадровых и банковских документов что-то меняется сейчас?

— Нет, — ответил Родион. — Фамилии прежние, доли прежние, полномочия тоже.

— Тогда личное изменение фиксирую только там, где оно влияет на обращения и согласования. В рабочих письмах никаких формулировок «семейное решение».

— Правильно, — сказала я.

Майя не поздравила и не выразила соболезнования. В другой день это могло бы показаться холодностью. Сегодня ее точность позволила не превращать мой развод в тему общего совещания.

Я убрала свидетельство обратно. Один лист официально закончил брак. Рядом Родион открыл отчет компании, которую развод не разделил.

До юбилейного вечера оставался тридцать один день. Сегодня мы закончили брак, но ни одна проблема центра не стала от этого менее срочной.

Всеволод появился на экране ровно в назначенное время. Майя включила запись решений, Родион закрыл личную переписку, а я положила ручку рядом с отчетом.

Я перевернула первую страницу.

## ГЛАВА 2. Половина школы

Всеволод Петрович появился на экране ровно в шесть. Он сидел в своем кабинете на фоне шкафа с одинаковыми серыми папками и выглядел так, будто кризис в «Восьмом счете» был обычной строкой в его расписании.

— Добрый вечер. Все на месте?

— Физически — да, — ответила Майя. — По способности договариваться данных пока нет.

Всеволод поправил очки.

— Тогда начнем с того, о чем данные есть.

В кабинете нас было трое. Майя села между мной и Родионом: оттуда она видела и экран, и дверь. За стеной начался урок. Музыка приглушили, чтобы голоса не мешали видеосвязи, но равномерный счет преподавателя все равно доходил до нас.

Всеволод открыл таблицу. Я знала большинство цифр по отдельности. Вместе они выглядели хуже.

— Остаток на расчетном счете на начало дня — четыреста семьдесят две тысячи. Свободным я бы его не называл. Двенадцатого числа аренда, пятнадцатого — зарплата и обязательные платежи. Общая сумма до пятнадцатого — один миллион триста сорок тысяч.

— Текущие поступления? — спросила я.

— При сохранении обычного графика около шестисот двадцати тысяч. Это прогноз до пятнадцатого, а не обещание. Семь запросов на расторжение уже уменьшают сумму.

— Площадка?

— Отдельно. Часть расходов внесена. Основная билетная выручка будет перечислена после события.

Родион листал распечатку одновременно с показом на экране. На полях возле платежей стояли его пометки. Значит, эти цифры он видел раньше.

— Когда ты понял, что нам не хватает? — спросила я.

— В августе стало понятно, что осенние продажи не закрывают летний спад и подготовку вечера одновременно.

— Почему я узнаю третьего октября?

— В августе дефицит можно было перекрыть обычным набором. В сентябре набор оказался ниже плана на четырнадцать процентов.

— Это не ответ.

— Жень, — вмешался Всеволод, — вопрос важный, но для расчета мне нужно закончить картину.

Он редко называл меня коротким именем. Значит, опасался, что я превращу встречу в выяснение отношений. Раздражение было заслуженным, поэтому я кивнула.

— Продолжайте.

На экране появились три столбца.

Первый назывался «Отмена». Второй — «Проведение». Третий — «Сделка».

— Это не готовые решения, — сказал Всеволод. — Только диапазоны последствий. При отмене вечера часть удержанных денег билетный сервис вернет сам. Прямые продажи возвращаем мы. Теряем платежи, которые по договору не возвращаются, и получаем риск расторжений по абонементам. Точную сумму узнаем после сверки с площадкой.

— Нижняя граница? — спросил Родион.

— Около миллиона двухсот. Верхняя зависит от реакции учеников. Если отмена подтвердит слух о закрытии, считать придется уже судьбу всего центра.

— Проведение?

— Нам нужно удержать билеты, сократить постановочные расходы и договориться по срокам с двумя подрядчиками. Если продаж останется не меньше пятисот сорока, событие покрывает собственные обязательства и дает деньги на ближайший платежный цикл. Дальше все равно нужен новый месячный бюджет.

— А сделка? — спросила Майя.

Всеволод посмотрел в другую часть экрана, вероятно, в открытый файл.

— По предварительным условиям сеть закрывает кассовый разрыв после проверки и приобретения контроля. Сроки зависят от документов. До пятнадцатого деньги почти наверняка не поступят, если только не будет отдельного займа. Его в письме нет.

Я повернулась к Родиону.

— Даже твоя продажа не решает ближайшую зарплату.

— Я этого не говорил.

— Ты говорил, что без сети у нас не останется выбора.

— Если вечер провалится, так и будет.

— Он еще не провалился.

— Из него сегодня выпало двадцать минут, а за пять часов пришло сорок три возврата.

Майя подняла ладонь.

— Сейчас сорок семь. Четыре заявки пришли во время встречи.

Несколько секунд мы смотрели на нее.

— Я просила разделить проблемы, — продолжила она. — У нас их четыре. Первое: сегодняшнее и завтрашнее расписание. Второе: программа вечера. Третье: деньги. Четвертое: слух о продаже. Если вы будете отвечать на все одним спором, я не смогу управлять ни одной.

— Расписание на сегодня закрыто, — сказала я. — Группу Тимура и Дианы веду я.

— Это сегодняшний вечер. Завтра у них шесть занятий.

— Алексей возьмет индивидуальные.

— Он не подтверждал.

— Подтвердит.

Майя посмотрела на меня тем же взглядом, которым встречала преподавателя, обещавшего прийти после самолета точно к уроку.

— Вы уже спросили?

Я открыла рот и закрыла. Алексей работал в соседнем зале. Я решила за него, потому что знала его расписание и считала просьбу разумной.

— Нет.

— Тогда в таблице это пустая строка.

Родион не улыбнулся и не напомнил, что именно я обвиняла его в готовых решениях. От этого замечание Майи прозвучало точнее.

— Спрошу после урока, — сказала я.

— Спасибо. По программе мне нужен список замен до двенадцати завтра. По деньгам — решение, отменяем мы вечер или готовим вариант проведения. По продаже — единая формулировка для администраторов.

— Никакой продажи пока нет, — сказала я.

— Это факт на сегодня? — уточнила Майя.

Я посмотрела на Родиона.

— Сделки нет, — ответил он. — Есть предварительные переговоры. До решения собственников центр продолжает работать в прежней структуре.

— Вот это я и дам администраторам. Два предложения, без обещаний.

Всеволод вернул нас к таблице.

— Мне также нужны сведения по всем авансовым продажам, подарочным сертификатам и длительным абонементом. В учете они есть, но для сценария проведения важно распределить будущую нагрузку по месяцам.

Я опустила взгляд на распечатку. Рядом с моим локтем лежала ручка. Я прокрутила ее один раз между пальцами и положила обратно.

— Реестр у Майи, — сказала я.

— Завтра утром выгружу, — ответила она.

Родион посмотрел на меня, но вопроса не задал. Он мог не помнить точного числа. Акцию мы открывали в июле, когда он почти каждый день ездил на корпоративную площадку. Я сообщила ему, что вернула вечерние взрослые группы и нашла источник на оплату. Он спросил, хватает ли денег. Я ответила: хватает.

Формально я не солгала. Я просто не уточнила, что хватило денег, полученных за занятия до следующего лета.

— Предлагаю проводить, — сказала я. — Отмена обойдется дороже и подтвердит худшие опасения учеников.

— На какой программе? — спросил Родион.

— У нас девять преподавателей вместе с нами.

— Семь после ухода Тимура и Дианы.

— Значит, семь.

— У двоих нет опыта сцены. Алексей занят в четырех номерах. Мария ведет детский блок и не может закрыть взрослую пару.

— Я перестрою программу.

— За сутки?

— За два дня до решения, которое только что потребовала Майя.

Родион положил ручку поперек листа.

— Я не предлагаю отменять сейчас. Я предлагаю сохранить второй путь, пока мы не увидим программу и темп возвратов.

— Второй путь принадлежит сети.

— Он принадлежит нам, пока мы не подписали сделку.

— Ты уже выбрал его без меня.

— Я начал переговоры. Если хочешь точных слов, используй точные.

— Хорошо. Ты начал переговоры о продаже контроля без совладелицы. Так точнее?

— Да.

Ответ остановил меня сильнее оправдания. Родион не возражал против формулировки и не пытался заменить ее более удобной.

— И я считаю, что был обязан искать вариант, — продолжил он. — Но должен был сообщить тебе до первого письма с цифрами.

— Когда ты успел прийти к этому выводу?

— Когда увидел снимок в общем чате.

— Не слишком глубокая работа над собой.

— Другой у меня за пять часов нет.

Майя закрыла ладонью микрофон ноутбука.

— Если вы закончили сравнивать скорость нравственного роста, у Всеволода Петровича через двадцать минут следующая встреча.

Я откинулась на спинку стула.

— Не закончили. Но можем отложить.

— Благодарю.

Всеволод сделал вид, что проверяет файл. За годы работы он научился не замечать половину семейных разговоров и замечать каждую сумму.

— Срок решения по вечеру — послезавтра, — сказал он. — До этого нужны: фактический остаток билетов, стоимость сокращенной программы, подтверждение преподавателей, расчет возвратов и реестр авансов. По сети предлагаю ничего не прекращать и не расширять до общей встречи.

— То есть Родион не передает новые сведения, — сказала я.

— И вы не объявляете, что предложение отклонено, — ответил Всеволод.

— У меня нет полномочий отклонить его одной.

— Как и принять.

Пятьдесят процентов. Когда-то я видела в этой цифре безопасность. Теперь одного несогласия хватало, чтобы остановить любое важное решение.

Я поднялась и подошла к доске, где Майя держала недельное расписание. Красным были отмечены шесть завтрашних окон. Синим — мои группы. У Родиона вечером было два индивидуальных занятия, утром свободное время.

— Я возьму завтрашнюю открытую группу в семь, — сказала я. — Утреннее занятие может провести Мария, если согласится. Индивидуальные сначала предложим Алексею, без назначения за него.

— У меня свободно до трех, — сказал Родион. — Возьму два занятия Тимура, если ученики согласятся на замену.

Я повернулась.

— Ты давно не вел их программу.

— Я видел последние открытые уроки и возьму планы у Тимура. Если он передаст.

— А если нет?

— Отменим конкретное занятие и вернем его стоимость. Не буду изображать знание чужого курса.

Майя внесла его имя в таблицу с пометкой «после подтверждения учеников».

— Уже лучше, — сказала она.

— Что именно? — спросил Родион.

— То, что я записываю решения, а не ваши намерения.

В семь мне предстояло выйти к ученикам Тимура и Дианы. Я оставила Всеволода с Майей сверять платежи и пошла переодеваться. В раздевалке висел запасной черный комплект, который я держала для неожиданных замен. За последние полгода я надевала его дважды. Сегодня брюки оказались свободнее в талии. Я затянула шнурок и убрала волосы.

У большого зала ждали двенадцать человек. Обычно в группе было шестнадцать. Четверо не пришли, двое из них заранее написали администратору, что подумают о переходе к Тимуру и Диане.

— Добрый вечер, — сказала я. — Сегодня занятие проведу я. Тимур и Диана покидают центр. Все оплаченные уроки сохраняются, по расписанию на следующую неделю мы сообщим завтра до шести.

— А школу продают? — спросил мужчина у окна.

— Сделки нет. Собственники рассматривают финансовые варианты. До решения центр работает в прежней структуре.

Я повторила формулировку Родиона почти дословно. Она не успокаивала, но была правдой.

— Почему нам раньше не сказали? — спросила женщина рядом с ним.

— Потому что вы узнали о переговорах раньше, чем один из собственников.

У двери кто-то тихо выдохнул. Я могла назвать имя Родиона и получить несколько сочувственных взглядов. Вместо этого добавила:

— Это ошибка управления. Мы сообщим факты, когда проверим документы. Сегодня у нас занятие. Если вы хотите уйти, администратор примет заявление без спора. Если остаетесь, начнем с разминки.

Ушел один человек. Остальные разошлись по залу.

Я включила музыку и выстроила первую последовательность. Группа знала базу, но привыкла к другому объяснению. Тимур считал вслух весь рисунок и сразу давал темп. Я разбила связку на переносы веса, чтобы люди поняли, где теряют равновесие. Через десять минут вопросы стали рабочими.

Родион вошел к концу урока и остановился у двери. Я увидела его в зеркале. Он не прошел в зал и не вмешался, хотя мужчина в последнем ряду снова начинал раньше музыки. После финальной растяжки я выключила колонку.

— Расписание будет завтра, — напомнила я. — Если у вас есть вопросы по договорам, оставьте их администратору письменно. Мы ответим каждому.

Люди выходили медленнее обычного. Валентину Степановну Круглову я знала по своей взрослой группе; сюда она иногда приходила на замену. Она дождалась, когда остальные отойдут.

— Евгения Андреевна, я билет возвращать пока не буду, — сказала она. — Но мне бы хотелось понимать, кого мы там увидим. Если половина преподавателей ушла, афиша уже неверная.

— Ушли двое из девяти заявленных преподавателей. Программу изменим. До конца недели опубликуем состав.

— Хорошо. Только не пишите, что все идет по плану. Я двенадцать лет работаю с читателями. Когда учреждение пишет такое, значит, плана уже нет.

— Не напишем.

Она кивнула и ушла. Родион придержал ей дверь.

— Ты давно слушал? — спросила я.

— С вопроса о продаже.

— Пришел проверить формулировку?

— Пришел сказать, что две пары подтвердили замену на завтра. И Алексей согласился на одно индивидуальное, второе не помещается в его график.

— Я возьму второе.

— У тебя утром группа и вечером две.

— Между ними пять часов.

Он собирался возразить. Я увидела это по короткой паузе, но Родион достал телефон и открыл расписание.

— Индивидуальное в четырнадцать. Тебе подходит?

— Да.

— Записать как подтвержденное?

— Запиши.

Мы вернулись в кабинет после половины девятого. Всеволод уже отключился. Майя разложила на столе три листа.

— Временный порядок на ближайшие сорок восемь часов, — сказала она. — Я составила, пока вы работали. Если не согласны, исправляйте сейчас.

В первом пункте говорилось, что решения о расходах свыше ста тысяч рублей требуют письменного согласия обоих собственников. Во втором — что новые переговоры о продаже, займе или передаче данных приостанавливаются до общего решения. В третьем — что публичные сообщения утверждает Майя после получения одинаковой позиции от нас. Дальше шли ежедневный отчет, ответственность за программу и срок окончательного решения.

— У тебя нет полномочий ограничивать директора, — сказал Родион.

— Поэтому подпишите сами, — ответила Майя. — Или завтра я работаю по уставу и получаю два противоречивых указания.

— Сто тысяч мало для технических расходов, — сказал он.

— На двое суток достаточно, — возразила я. — Если понадобится больше, согласуем.

Родион прочитал документ до конца.

— Добавим, что ограничения не касаются зарплаты, налогов и уже подписанных договоров.

— Добавим, — согласилась Майя.

— И отчет по возвратам два раза в день, — сказала я. — В одиннадцать и в восемь.

— Если вы не будете требовать его каждые двадцать минут между этими сроками.

— Не будем.

Майя внесла изменения, но документ пока не распечатала.

— Нужен еще порядок на случай, если вы не согласны, — сказала она. — Иначе каждое решение будет останавливаться на пятидесяти процентах.

— Текущие расходы в пределах бюджета ведет директор, — ответил Родион.

— Директор у нас есть, это вы. Но расписание и часть текущих решений вы с Евгенией Андреевной делили через доверенности и устные договоренности. После вашего развода это тем более не система.

— Ты предлагаешь назначить себя? — спросила я.

— Сегодня — нет. Я предлагаю до конца месяца дать мне письменное право утверждать расписание, замены и расходы до пятидесяти тысяч в рамках согласованного бюджета. Все, что выше, остается за собственниками.

Родион открыл устав на ноутбуке. Я знала, что он ищет пределы доверенности. Майя ждала без попытки убедить нас. Последние семь лет она собирала наши решения в работающий график и лучше любого понимала, где заканчивается просьба и начинается ответственность без полномочий.

— До конца месяца недостаточно, — сказал Родион. — Нужен срок до общего собрания и возможность отзыва только совместным решением.

— Если вы снова не договоритесь, отозвать не сможете, — заметила я.

— Именно.

Я посмотрела на Майю.

— Ты готова подписывать расходы своим именем?

— Если вижу бюджет и договор. Без доступа к счетам — нет. Я не буду отвечать за распоряжения, о которых узнаю после оплаты.

— Разумно, — сказал Родион.

Слово могло прозвучать как оценка сверху, но Майя не отреагировала.

— Временная доверенность до пятнадцатого ноября, — предложила я. — Расписание, замены, возвраты в пределах договоров, срочные расходы до пятидесяти тысяч. Еженедельный отчет обоим. Все письменно.

— И запрет нам давать сотрудникам параллельные указания, — добавила Майя. — Если один из вас хочет изменить мое решение, пишет в общую переписку. Я не собираюсь выбирать, чей голос семейно убедительнее.

Я встретила взглядом с Родионом.

— Подходит.

— Мне тоже, — ответил он.

Майя добавила пункт. Затем попросила нас перечислить решения, которые нельзя принимать без общего согласия: кредит, продажа доли, изменение стоимости абонементов, увольнение ключевых сотрудников, отмена юбилейного вечера. Я назвала закрытие групп. Родион — новые продажи сроком больше шести месяцев. Оба пункта вошли в список.

Получился не мирный договор. Скорее временная схема, в которой каждый наш привычный способ действовать в одиночку становился заметен раньше, чем причинял ущерб.

Майя распечатала две страницы. Родион подписал первым и передал ручку мне. Я перечитала пункт о доступе к документам. Вся финансовая информация, договоры и переписка по сети должны были находиться в общей папке. В пункте об авансовых обязательствах стояло: «полный реестр до 10:00 четвертого октября».

Я подписала.

— Завтра утром подключим Всеволода, — сказал Родион. — Нужны все долгие абонементы, сертификаты и будущие обязательства. Без выборки.

— Будут все, — ответила Майя.

Она взяла подписанный лист и отсканировала его при нас. Копии пришли на мою почту и на адрес Родиона. Теперь любой из нас мог нарушить договоренность, но уже не мог сделать вид, что ее не существовало.

Я посмотрела на время. Двадцать два часа восемнадцать минут. Свидетельство о разводе лежало в сумке с утра, а я до сих пор не достала его дома и не решила, в какой ящик убрать.

— На сегодня все? — спросила я.

— Для меня — после подтверждения завтрашних замен, — сказала Майя. — Для вас двоих утром будет реестр.

Родион закрыл ноутбук.

— Особенно годовые продажи, — произнес он. — По ним будет самая большая будущая нагрузка.

Он сказал это Всеволоду еще до моего урока. Ничего нового в его словах не было. И все же теперь я услышала число, которое он пока не знал.

Тридцать один.

Утром оно перестанет принадлежать только моей части правды.

### ГЛАВА 3. Цена отмены

На следующее утро я приехала в театр раньше Майи. Администратор площадки выдала мне временный пропуск и проводила в зал, где рабочие проверяли свет перед дневной репетицией другой труппы.

В пустом помещении семьсот шестьдесят мест казались чрезмерной уверенностью. Когда мы подписывали договор, было продано уже четыреста билетов, Тимур и Диана готовили три сильных номера, а партнер вечера подтвердил участие. Тогда вместимость выглядела разумной. Сейчас каждое пустое кресло имело цену.

— На сцену пока нельзя, — предупредила администратор. — Через двадцать минут освободят. Можем начать с документов.

Ее звали Наталья. Мы общались с ней с июня, но прежде вопросы площадки вел Родион. Я знала время монтажа, размеры сцены и требования к покрытию, а пункты о возвратах читала только при подписании.

Майя вошла через пять минут, сняла мокрый плащ и сразу открыла ноутбук.

— Пятьдесят две заявки, — сказала она вместо приветствия. — Две отозвали после вчерашнего занятия, три новых пришли ночью. Действующих билетов пятьсот шестьдесят восемь.

— До порога двадцать восемь.

— Да. Родион едет к поставщику света. Подключится в десять.

Наталья положила перед нами договор и приложение с платежами.

— Сразу скажу: перенос на свободную дату в ноябре невозможен. Два выходных занятия, третий на брони. В декабре меняется стоимость.

— Отмена? — спросила я.

— По вашим условиям аренда за монтажный день не возвращается, потому что срок уже прошел. Обеспечительный платеж пойдет в счет фактических расходов. Технический подрядчик считает отдельно. Билетный сервис вернет покупателям деньги по своим правилам.

— Сколько остается площадке при отмене сегодня?

Наталья назвала сумму и показала пункт. Я записала. Затем уточнила оплату дополнительного времени, предельную длительность программы и срок окончательного технического листа.

— Десятого октября нам нужны состав, музыка и базовые световые задачи, — сказала она. — После двадцатого изменения идут с доплатой. За трое суток программу замораживаем, кроме вопросов безопасности.

— Если из состава ушли два исполнителя?

— Меняете до десятого без штрафа. Только не приводите двенадцать новых человек вместо двух. Примерные и пропуска имеют предел.

— Мы не приведем.

Состав у меня пока не складывался, но число участников увеличивать я не собиралась. Чтобы скрыть дыру в двадцать минут массовой, пришлось бы оплачивать дополнительные репетиции и перевозить костюмы. Пустое место в программе было честнее плохого номера.

К десяти Родион появился на экране. Он сидел в машине на парковке, телефон был закреплен перед ним. Двигатель он заглушил.

— Поставщик готов убрать аренду двух внешних конструкций и заменить шесть приборов нашими, — сообщил он. — Экономия сто восемьдесят тысяч. Потеряем задний объем сцены, но базовый свет останется.

Я посмотрела на план. Внешние стойки использовались в номерах Тимура и Дианы и в финале. Без их трех выходов потребность действительно сокращалась.

— Монтажное время? — спросила я.

- Минус час. За отказ штрафа нет, если подтвердим сегодня.
- Документ есть? — спросила Майя.
- Пришлю дополнительное соглашение до двенадцати. Пока только расчет.
- Тогда в бюджет ставлю как ожидаемое сокращение, не как факт.

Родион кивнул.

Наталья слушала молча. Когда он закончил, она проверила обновленную схему и сказала, что собственные приборы подрядчика подходят по мощности. Экономии дали конкретные элементы, которые больше не требовались программе. Обещаний «договориться» в расчете не было.

— По отмене площадка удерживает четыреста десять тысяч, — сказала я. — Плюс прямые возвраты и подрядчики. Перенос исключен. Технический лист нужен десятого.

— Принял, — ответил Родион. — Что с билетами?

Майя назвала число.

— Значит, до критического порога двадцать восемь, — сказал он.

— Я уже посчитала.

— Хорошо.

Еще неделю назад это слово прозвучало бы как проверка моей работы. Сегодня он просто принял цифру. Я не стала искать в его тоне второй смысл.

К видеосвязи подключилась представитель билетного сервиса. Она объяснила, что деньги за онлайн-продажи остаются у сервиса до проведения вечера, возвраты уходят покупателям автоматически, а прямые билеты школа должна закрыть сама. Из пятидесяти двух заявок сорок восемь относились к онлайн-продаже и четыре — к нашим билетам, которые брали на стойке.

— Есть срок, после которого возврат невозможен? — спросила Майя.

Представитель назвала порядок и добавила, что сумма зависит от даты обращения и фактических расходов организатора. Майя попросила письменную выгрузку, чтобы не обещать людям одинаковые условия для разных покупок.

— Мы не хотим удерживать деньги спорным способом, — сказала я. — Нам нужно понимать, сколько человек действительно отказывается.

— Тогда не затягивайте ответы, — посоветовала представитель. — Пока мероприятие активно, заявки обрабатываются по обычному порядку. Если отмените, запустится общий возврат.

После связи мы вышли в зал. Рабочие закончили проверку, и Наталья разрешила подняться на сцену. Я прошла от левой кулисы до центра, считая шаги. Размеры были знакомы по прошлым выступлениям, но новая программа требовала другого рисунка. Без пары Тимура и Дианы освобождался центральный блок. Его можно было отдать одному сильному номеру или нескольким коротким. В первом случае мы зависели от приглашенного исполнителя. Во втором получали слишком много переходов.

Майя стояла в первом ряду с ноутбуком.

— Ты уже ставишь? — спросила она.

— Проверяю, сколько людей можно вывести без толпы в кулисах.

— Пока у нас нет людей.

— Поэтому считаю пространство, а не головы.

Я прошла диагональ, отметила место для ансамбля и спустилась в зал. На сцене мысли всегда становились конкретнее. Любая идея должна была уместиться между кулисами, светом и возможностями участников. Фраза «сделаем ярко» не занимала ни одного квадратного метра и потому ничего не значила.

— Я подтверждаю проведение только после открытой встречи, — сказала Майя. — До нее нужен состав и единая позиция по продаже.

— Мы договорились о пороге.

— Порог по билетам — одно условие. Есть еще преподаватели. Я отправила всем просьбу подтвердить график до вечера. Двое хотят сначала понять, останется ли школа независимой.

— Я не могу обещать.

— Тогда скажи, когда сможешь.

— После сравнения моделей.

— Значит, в приглашении на встречу будет сказано именно это.

Мы вернулись в центр к часу. У меня было индивидуальное занятие вместо Тимура, затем час на работу с программой. Перед уроком Майя передала мне список трех учеников, просивших перезвонить лично. Они согласились говорить с художественным руководителем, но не хотели получать рекламное сообщение.

Первой была Светлана, занимавшаяся у нас четыре года. Она купила два билета для себя и сестры.

— Я не против сети, — сказала она. — Я против того, что нас узнают последними. Если после вечера поменяются педагоги и условия, зачем мне сейчас сидеть в зале и делать вид, что все прекрасно?

— Я не прошу делать вид. Сделки нет. Есть предложение, которое собственники рассматривают. До девятого октября мы сообщим, сохраняется ли программа и кто ведет занятия.

— А билет?

— Вы вправе вернуть его по правилам сервиса. Если хотите дождаться встречи, заявка не лишает вас возможности принять решение позже в пределах условий.

Она обещала подумать. Я не спросила, может ли она отозвать возврат. Мне нужно было понять причину, а не добиться согласия любой ценой.

Вторым оказался отец девочки из подростковой группы. Его беспокоил уход Дианы: дочь готовилась к выступлению и не хотела начинать с новым педагогом.

— Кто ее поведет? — спросил он.

— Сегодня я проверю программу с Марией. До подтверждения называть имя не буду.

— То есть вы сами не знаете.

— Пока нет.

— Тогда зачем продаете билеты?

— Новые продажи мы не продвигаем до публикации состава. Уже купленный билет можно вернуть.

Разговор закончился без благодарности. Он сохранил заявку. Я записала причину: преподаватель и участие ребенка. Это был риск, который нельзя закрыть общими словами о двенадцатилетней истории школы.

Третья ученица, Алла, занималась в вечерней взрослой группе. Она не подавала возврат сама, но хотела вернуть билет мужа.

— Мне ваш развод безразличен, простите, — сказала она. — У меня свой был, я знаю, что люди после этого могут работать. Скажите другое: абонемент на полгода останется действовать, если вас купят?

— Действующий договор обязаны исполнить или урегулировать по его условиям. Но я пока не могу назвать расписание на полгода.

— Вот поэтому и возвращаю билет. Не из-за концерта. Мне непонятно, будет ли куда ходить в декабре.

После звонков у меня было три разные причины и один общий вывод. Люди не требовали красивого опровержения. Им нужны были преподаватели, расписание, условия договоров и дата решения. Само предложение сети пугало меньше нашей неспособности объяснить, что произойдет с уже купленным.

Я вошла в кабинет Майи. Родион сидел у стены и просматривал договор со светом. Дополнительное соглашение уже пришло и лежало в общей папке.

— Нужно открытое собрание, — сказала я. — До него публикуем только дату и список вопросов. Никаких «мы остаемся семьей» и «все идет по плану».

— Я не собирался называть центр семьей, — ответил Родион.

— Это к счастью.

— Когда собрание?

Майя открыла расписание.

— Девятого в восемь. Большой зал. До этого мы успеем собрать преподавателей и программу. Вопросы принимаем письменно, чтобы встреча не превратилась в очередь личных историй.

— Девятое поздно, — сказал Родион. — Еще пять дней возвратов.

— Седьмого у нас не будет программы, — возразила я. — Обещать раньше нечего.

— Можно провести короткую встречу завтра и вторую девятого.

— Два раза сказать, что решения нет?

— Первый раз подтвердить работу центра.

Майя посмотрела на него.

— Мы подтверждаем работу ежедневным расписанием. Еще одна встреча без ответов усилит тревогу. Девятое.

Родион перевел взгляд на меня.

— Согласна, — сказала я.

Он не стал требовать голосования и отметил дату в календаре.

— Тогда до восьмого вечера отслеживаем порог. Если останется меньше пятисот сорока действующих билетов, снова считаем отмену.

— И если преподаватели не подтвердят состав, — добавила Майя.

— Согласна.

— Я тоже, — сказал Родион.

Майя внесла решение в протокол и разослала нам. Затем показала проект сообщения:

«Центр продолжает занятия. Юбилейный вечер запланирован на 2 ноября. Состав программы изменяется в связи с уходом двух преподавателей. 9 октября пройдет открытая встреча с собственниками и управляющей. До встречи мы опубликуем подтвержденное расписание и ответим на вопросы о действующих договорах. Сделка по продаже центра не заключена».

Я прочитала дважды.

— Убери слово «собственниками» из первой строки объявления. Оставь в информации о встрече. Люди приходят в центр, а не к владельцам.

— Согласен, — сказал Родион.

Майя исправила и отправила сообщение в рабочие каналы.

Через минуту под ним появились первые реакции. Не восторженные и не гневные — обычные вопросы о времени, записи и возможности подключиться удаленно. Майя отвечала коротко. Продажи билетов она не возобновила.

— Что с составом? — спросил Родион.

Я разложила схему сцены.

— Завтра смотрю приглашенную пару и считаю ученический ансамбль. Одно из двух закроет центральный блок. Мария берет подростковую группу, если родители согласны. Алексей подтвердил индивидуальные. Открытый курс веду я до нового расписания.

— Сколько дополнительных часов?

— Пока двенадцать до вечера. Потом будет видно.

— Стоимость?

— Посчитаю после ставок преподавателей. Без бесплатной работы.

Он коротко кивнул. Раньше мы могли строить юбилей на энтузиазме команды, особенно в первые годы. Теперь у людей были аренда, семьи и собственные планы. Просить их спасти

наш бизнес бесплатными репетициями означало переложить нашу ошибку на тех, кто не принимал решений.

— Сегодня к десяти будет реестр авансов, — сказала Майя. — Всеволод просил проверить его до утренней встречи.

Я посмотрела на нее.

— Не до десяти завтра?

— Я закончила выгрузку раньше. Там сертификаты, полугодовые и годовые. Отправлю через пять минут.

Родион собрал документы по свету.

— Тогда посмотрю вечером.

— Мы посмотрим одновременно, — сказала я.

Он задержался у двери.

— Хорошо. В десять по видеосвязи?

— Да.

— До вечера нужен еще разговор с площадкой, — сказала Майя. — Они прислали форму изменений по программе. За перенос технической репетиции отдельная оплата.

Я набрала координатора и включила громкую связь. Инга ответила после второго гудка. Она говорила без раздражения, но сразу назвала номер договора, словно разговор уже имел цену.

— Состав можно менять до десятого октября, — напомнила она. — Хронометраж остается от ста десяти до ста двадцати пяти минут с антрактом. Если падаете ниже, пересчитываем аренду персонала, но внесенный платеж не уменьшается.

— Мы не падаем, — сказала я. — Перестраиваем центральный блок.

— Тогда до десятого мне нужны фамилии для пропусков и новая схема гримерных. Музыка и свет — до двадцатого. После двадцатого только исправления по безопасности.

Родион записывал сроки.

— Если часть зрителей вернет билеты, минимального числа для проведения нет? — спросил он.

— По договору нет. Но охрана, гардероб и дежурная служба оплачиваются целиком. При отмене до шестого октября удержание одно, до тринадцатого — другое. Таблица в приложении.

— Нам нужна сверка прямых продаж и сервиса до завтра, — сказала я.

— Пришлю форму. И, Евгения Андреевна, если вы решите отменять, не тяните до вечера последнего дня. Уведомление считается полученным в рабочее время.

После звонка Родион вписал на доске еще один срок: шестое октября, восемнадцать ноль-ноль.

— Значит, льготный срок заканчивается шестого в восемнадцать, — сказал он.

— На решение об отмене с меньшим удержанием. Не на всю программу.

— Если к этому времени не будет состава, следующий диапазон потерь вырастет.

— Будет состав.

— Это обещание или план?

Я взяла список групп. В нем было сорок семь человек, которые по уровню могли освоить простой сценический рисунок. Часть не захочет, часть не сможет приехать дополнительно, часть откажется после слуха о продаже.

— План такой: сегодня согласовать принцип номера и стоимость. Завтра до двух поговорить с преподавателями. До семи получить ответы учеников. К встрече с площадкой иметь минимум двенадцать подтвержденных участников. Если меньше, считаем другой блок.

— Какой?

— Разговор с выпускниками и короткие показательные фрагменты. Дешевле, но слабее визуально.

— Тогда подготовим оба хронометража, — сказал Родион.

Он не назвал мой срок нереальным. Я не обвинила его в желании отменить вечер. Мы записали ответственных: я — люди и хореография, он — техника и стоимость, Майя — согласия, договоры и связь с площадкой.

Перед тем как назначить встречу, Майя позвала Алексея и Марию. Они должны были оценить реальное время подготовки ансамбля.

— Две общие репетиции в неделю я возьму, — сказал Алексей. — Но четыре номера одновременно не потяну. Снимайте меня хотя бы с одного.

— С какого можно уйти без перестройки? — спросила я.

— С преподавательского финала. Там меня заменит Родион Сергеевич или второй ряд. Родион не назначил себя сразу.

— Если я вхожу, надо проверить смену костюма. Сначала схема.

Мария просмотрела список учеников.

— Новичкам нельзя давать вечерние репетиции три дня подряд. Они придут после работы, устанут и начнут пропускать обычные занятия. Два раза в неделю и один выходной блок.

— За месяц хватит? — спросила Майя.

— Если движение простое и Евгения не станет улучшать его за два дня до сцены.

— Я умею остановиться.

Мария подняла брови.

— На чужом номере — да. На своем проверим.

Мы составили предварительный график без имен учеников. Дополнительные часы преподавателей вошли в смету, а не в просьбу помочь школе. Майя отдельно записала: участие добровольное, отказ не влияет на группы и роли в будущих программах.

— Теперь можно спрашивать людей, — сказала она. — Но только после решения собственников о проведении.

Майя назначила встречу. Я вернулась к схеме программы, но числа участников больше не складывались в рисунок. Через несколько минут на почту пришел реестр. В строке «годовой абонемент, специальная цена» стояла тридцать одна фамилия. Рядом — сумма полученных денег и остаток занятий.

Я открыла файл и проверила итог.

Будущая нагрузка оказалась выше моего июльского расчета: несколько учеников почти не ходили летом и сохранили больше занятий, чем я заложила. Деньги уже закрыли аренду и зарплату тех месяцев. Вернуть их в кассу было неоткуда.

В десять Родион увидит ту же таблицу.

На этот раз я не могла обвинить его в том, что выбор у меня отняли. Свой я сделала сама — и поставила всех перед результатом.

## ГЛАВА 4. Деньги вперед

В десять вечера на экране снова появился Всеволод. Майя подключилась из кабинета, Родион — из своей квартиры. Я сидела дома за кухонным столом, где восемь месяцев назад подписывала заявление о разводе.

Тогда я выбрала это место из практических соображений: хороший свет, твердая поверхность, рядом принтер. После ухода Родиона квартира снова стала только моей, но привычка принимать здесь неприятные решения осталась.

— Реестр видят все? — спросил Всеволод.

Мы подтвердили.

— Начну с годовых абонементов. Продана тридцать одна штука по семьдесят восемь тысяч. Общая сумма поступлений — два миллиона четыреста восемнадцать тысяч. На сегодняшний день не исполнено примерно семьдесят два процента занятий. Точный процент меняется по каждому клиенту.

Родион пролистал таблицу.

— Акция была на двадцать мест.

Он смотрел в камеру, поэтому я не могла притвориться, что вопрос адресован кому-то еще.

— Первые двадцать ушли за три дня. Я добавила одиннадцать.

— Когда?

— Двадцать первого июля.

— Почему в отчете акция осталась под старым лимитом?

Майя ответила раньше меня:

— Потому что Евгения Андреевна согласовала расширение со мной как изменение предложения, а сводный отчет я передала без отдельной отметки. Я считала, что Родион Сергеевич знает о продлении.

— Я сказала, что нашла деньги на взрослые группы, — произнесла я. — Но число не назвала.

— Почему? — спросил Родион.

Я могла ответить, что он сам закрыл группы без меня. Напомнить о корпоративном клиенте, которому он отдал вечернее время, и о двенадцати женщинах, получивших сообщение об отмене курса. Все это было правдой и не отвечало на его вопрос.

— Потому что ты бы остановил продажи.

— Да.

— Я это знала.

Всеволод ждал. Майя тоже. За последние сутки я несколько раз требовала, чтобы Родион произносил точные слова. Теперь очередь дошла до меня.

— Деньги пришли в июле, — продолжила я. — На счете не хватало на аренду и августовскую зарплату. Я решила вернуть две взрослые группы и закрыть разрыв годовыми продажами. Условия акции утверждала я. Майя провела договоры и оплату. Родиону я сообщила только итог: группы остаются, текущих денег хватает.

— На что фактически ушли поступления? — спросил Всеволод.

Он уже видел проводки, но заставлял меня назвать решение целиком.

— Июльская аренда, часть зарплаты, страховые платежи и аванс за костюмы к юбилею.

— Почему костюмы? — спросил Родион.

— Потому что подрядчик давал цену до августа.

— Мы могли сократить заказ.

— Ты мог. Поэтому я не спросила.

Моя фраза прозвучала почти спокойно. От этого стала хуже.

Родион снял очки для чтения и положил рядом с ноутбуком. Я редко видела его в них: он купил их после нашего разъезда, и эта бытовая подробность почему-то делала экран более чужим.

— Ты продала занятия до следующего июля, чтобы выиграть спор о двух группах.

— Чтобы сохранить группы и закрыть платежи.

— За счет будущих месяцев.

— Да.

— И если ученики потребуют возврат сейчас, денег нет.

— Ты видел счет.

— Я спрашиваю, понимала ли ты это в июле.

— Понимала.

Майя подвинулась ближе к камере.

— Я тоже понимала, что деньги идут на текущие расходы. Не знала только общего дефицита на осень и переговоров с сетью. Моя часть ответственности — договоры без резерва в управленческом отчете.

— В бухгалтерском учете все отражено правильно, — сказал Всеволод. — Проблема не в отсутствии проводок. Проблема в решении использовать будущую выручку как текущую без плана исполнения.

— Сколько стоит провести оставшиеся занятия? — спросила я.

— Нельзя назвать одной суммой. Преподаватели уже получают зарплату и оплату по часам, аренда идет независимо от посещения. Если сохранить группы заполненными, дополнительная нагрузка ограничена. Если оставить отдельные часы только для этих абонементов, себестоимость вырастет.

— Значит, нужно заполненное расписание, — сказал Родион.

— Нам сначала нужно понять, сколько людей останется, — возразила я.

— Оба утверждения верны, — ответил Всеволод. — Я подготовлю помесечный план. От вас нужен вариант расписания без новых обязательств.

Родион снова надел очки.

— Закрывать взрослые группы сейчас нельзя. Это вызовет возвраты сразу по тридцати одному договору.

Я посмотрела на маленькое изображение его лица. У меня было готово несколько ответов на случай, если он снова потребует отменить курсы. Ни один не понадобился.

— Что ты предлагаешь?

— Перенести утреннюю группу на вторник и четверг, где второй зал свободен. Вечернюю объединить по уровню с курсом Алексея на первый месяц, если преподаватели и ученики согласятся. Потом разделить, когда восстановим набор.

— У Алексея другой темп.

— Поэтому сказал «если согласятся». Второй вариант — ты оставляешь вечернюю, я беру открытый класс Тимура на месяц, а два индивидуальных окна переносим в утро.

— Ты не сможешь вести открытый класс и заниматься переговорами.

— Если сделка не состоится, переговоров станет меньше.

— Ты уже решил отказаться?

— Нет. Я считаю вариант работы без сети.

Он произнес это без намека на уступку мне. Вероятно, поэтому я поверила, что это действительно расчет, а не попытка погасить ссору.

— До завтра составим оба расписания, — сказала Майя. — Я проверю преподавателей, нагрузку и аудитории. Евгения Андреевна, вы готовы письменно подтвердить, что новые долги продажи без финансового согласования не открываются?

Вопрос задел меня сильнее, чем обвинение Родиона. Майя имела право требовать правило, потому что именно ей пришлось отвечать людям и размещать занятия.

— Готова. И в протоколе должно быть, что действующие абонементы исполняются по опубликованному графику, а изменения согласуются с учениками по договорам.

— Запишу.

— Еще нужен отдельный отчет по фактически проведенным занятиям, — добавил Родион. — Раз в неделю.

— Сводку уже можно собирать из системы, — сказала Майя. — Но проверять должен кто-то один. Я не буду каждую пятницу объяснять одну цифру двум собственникам по отдельности.

— Общая встреча, — предложила я. — Тридцать минут.

— С повесткой, — сказал Родион.

— И без обсуждения брака, — закончила Майя.

Всеволод сохранил новую версию расчета.

— Теперь об эффекте на стоимость центра. Эти обязательства уменьшают свободный денежный поток. Сеть увидит их при проверке. Скрыть невозможно и не нужно.

— Они уже получили данные об авансовых продажах? — спросила я.

— Общий показатель, — ответил Родион. — Без разбивки по акции. Я не знал разбивку. Я ждала, что он добавит: «по твоей вине». Он ограничился фактом.

— Завтра передавать не будем, — сказала я.

— По временному протоколу не будем. Но если продолжаем переговоры, придется раскрыть до решения.

— Сначала полная папка мне и независимому юристу.

— Согласен.

Встреча закончилась в одиннадцать двадцать. Майя отправила проект дополнения к протоколу. Я подписала его электронной подписью и закрыла ноутбук.

На кухне стало тихо. Я достала из сумки свидетельство о разводе и положила рядом с распечатанным реестром абонементов. Брак с Родионом закончился. Обязательства, которые я взяла от имени центра, остались.

Я убрала свидетельство в ящик письменного стола. Реестр оставила на виду.

Утром в школе Майя уже подготовила два расписания. Мы выбрали второй вариант: вечерняя взрослая группа сохранялась у меня, Родион временно брал открытый класс, индивидуальные занятия переносились после согласия учеников. Первый вариант потребовал бы объединить людей с разной подготовкой и превратил бы экономию в плохой урок.

— Дополнительная нагрузка у обоих, — сказала Майя. — На месяц. Если не найдем преподавателя, пересматриваем.

— Оплата по фактическим часам, — добавила я.

— Для вас тоже, — ответила она. — Никакого бесплатного спасения школы собственниками. Иначе отчет снова будет врать.

— У собственников фиксированные зарплаты, — сказал Родион.

— Тогда дополнительные часы отражаем хотя бы управленчески, чтобы знать настоящую себестоимость.

Мы согласились.

Перед дневным уроком я собрала взрослую группу. Пришли четырнадцать человек из семнадцати. Валентина Степановна заняла привычное место у зеркала, поставила бутылку воды на подоконник и спросила:

— Нам сегодня танцевать или заполнять заявления?

— Танцевать. Про заявления поговорим пять минут перед началом.

Я объяснила новый график и подтвердила, что оплаченные занятия сохраняются. Не стала обещать неизменное расписание до июля. Вместо этого показала даты на ближайшие шесть недель и порядок уведомления.

— А потом? — спросила женщина из второго ряда.

— Через месяц проверим посещение и нагрузку преподавателей. Если потребуется изменение, предложим варианты заранее.

— Центр могут продать раньше? — спросил ее партнер.

— Предложение рассматривается. Сделки нет. Девятого октября мы покажем варианты и ответим на вопросы.

Валентина Степановна подняла руку, хотя в ее возрасте и должности заведующей библиотекой могла говорить без школьного разрешения.

— Мой абонемент действует до июня. Вы сейчас можете гарантировать занятия до июня?

Я знала, какого ответа от меня ждут. Да, конечно. Мы никуда не денемся. Все будет хорошо. Такие фразы легко произносить, пока за них не нужно платить.

— Могу гарантировать исполнение договора: занятия по программе или урегулирование по его условиям. Конкретный зал и преподавателя до июня обещать не могу.

— Значит, вы можете закрыться.

— Такой риск есть у любого небольшого центра. Сейчас мы работаем и готовим план, чтобы не закрыться.

Несколько человек переглянулись. Один мужчина достал телефон, вероятно, чтобы записать формулировку. Я не просила убрать его. Все сказанное должно было выдержать повтор за пределами зала.

— А деньги за наши годовые уже потрачены? — спросила Валентина Степановна.

Вопрос был прямым. Майя стояла у двери. Родион находился в соседнем зале и не мог решить, сколько правды мне сообщить.

— Значительная часть поступлений пошла на работу центра летом, — ответила я. — Это было мое решение. Теперь мы обязаны учитывать эти занятия как будущую нагрузку, а не как новые деньги.

— Понятно, — сказала она.

— Вам правда понятно? — спросила женщина рядом.

— Да. Нам продали год дешевле, потому что владельцам были нужны деньги сразу. Теперь нам предлагают не паниковать, пока они считают, смогут ли этот год провести.

Я выдержала ее взгляд.

— По существу верно.

— Очень бодрит, — заметил мужчина с телефоном.

— Я могу дать только точный ответ. Если вы хотите обсудить возврат, после урока Майя примет заявление и рассчитает условия по вашему договору.

Никто не вышел. Это не означало, что мне поверили. Люди просто пришли танцевать и решили использовать оплаченный час.

Я включила музыку. В первой связке половина группы торопилась на повороте. Валентина Степановна останавливалась после каждого второго шага, потому что ее партнер тянул рукой вместо переноса корпуса.

— Не поднимайте ее ладонь, — сказала я ему. — Сначала покажите направление своим движением. Валентина Степановна, не угадывайте. Если сигнала нет, оставайтесь на месте.

— Тогда мы далеко не уйдем, — сказала она.

— Зато станет понятно, кому нужно работать.

Группа рассмеялась без прежнего напряжения. Мы повторили связку. На третий раз партнер перестал тянуть, и Валентина двинулась после ясного переноса веса.

Я поймала себя на собственной формулировке. Не угадывайте. Если сигнала нет, оставайтесь на месте. В танце я учила людей тому, чего сама не делала в браке. Я угадывала решение Родиона, готовила ответ и действовала раньше, чем он успевал произнести свою часть.

После урока трое попросили копии договоров. Заявление на возврат не подал никто. Валентина задержалась у стойки.

— Я не обещаю остаться до июня, — сказала она. — Но на встречу приду.

— Этого достаточно.

— И не делайте из нас пример верности школе. Я остаюсь, потому что мне нравится танцевать по четвергам.

— Запомню.

В кабинете меня ждал Родион. На столе лежал накопитель и лист с адресом защищенной папки.

— Здесь вся переписка с «Линией движения», — сказал он. — Запросы, ответы, расчеты, проект письма и доступ к общей финансовой папке. Пароль временный, сменишь после входа.

Я не взяла накопитель сразу.

— Почему не отправил?

— В переписке есть приложения с внутренними цифрами. Так безопаснее. Копия у Майи по реестру, передача отмечена.

— Ты решил сделать все правильно после того, как письмо увидели ученики?

— Да.

В его голосе не было просьбы оценить усилие.

— И еще, — продолжил он. — Я не буду обсуждать твои годовые продажи с преподавателями до открытой встречи. Команде нужен объем обязательств, но не семейная версия того, кто виноват.

— Это не услуга мне.

— Нет. Это порядок работы.

Я взяла накопитель.

— Я передам папку своему юристу.

— Передавай. Только по соглашению о конфиденциальности, там данные компании.

— Я знаю.

— Знаешь.

— Как будем исполнять эти занятия? — спросил Родион.

— Я уже начала считать группы.

— Я спрашиваю не о намерении. Тридцать один абонемент — это две тысячи четыреста восемнадцать тысяч рублей выручки, которой больше нет. Неисполнено семьдесят два процента занятий. Если равномерно распределить людей по текущим группам, мы превысим комфортную вместимость четырех вечерних классов.

— Не превысим, если откроем утренние окна и субботу.

— Утро покупают хуже.

— Эти люди уже купили.

Я открыла свою летнюю таблицу. В ней были три сценария посещаемости. Самый осторожный предполагал, что после сентября часть клиентов станет ходить реже. Получилось наоборот: слух о продаже заставил многих проверить остатки и записаться заранее.

— С октября по декабрь добавляем две группы, — сказала я. — Одну веду я, одну Алексей или новый преподаватель. С января переводим часть людей в уровневые классы. Никаких новых годовых продаж, пока будущая нагрузка не опустится ниже половины полученной выручки.

— За чей счет дополнительные часы?

— За счет текущих поступлений.

— То есть новые месячные абонементы оплачивают работу по старым годовым.

— Временно.

— Так начинается кассовая пирамида.

Я закрыла таблицу, чтобы не отвечать первой резкостью.

— Тогда предложи вариант, который не требует вернуть два с половиной миллиона сегодня.

Родион развернул к себе лист и написал три строки.

— Первое: отдельный резерв с каждой новой продажи, пока обязательство не будет обеспечено. Второе: преподавательские часы по годовым абонементам считаем как исполнение долга, а не как бесплатную загрузку залов. Третье: предлагаем добровольный переход на более короткий срок с дополнительной индивидуальной консультацией, но без давления и ухудшения условий.

— Люди решат, что мы хотим избавиться от их договоров.

— Если напишем массовое письмо — да. Если Майя предложит вариант тем, кому неудобно расписание, — нет.

Я перечитала пункты. Они не решали нехватку денег сразу, но превращали мой июльский риск в измеримое обязательство.

— Резерв с какой долей?

— Всеволод рассчитает. Предварительно двадцать процентов всех новых продаж до конца года.

— При нашем разрыве это много.

— Поэтому долгие продажи были опасны.

— Я уже поняла.

— Я не повторяю упрек. Объясняю цену ограничения.

Я записала предложение в общий файл. В строке ответственного поставила нас обоих и Всеволода.

— Срок расчета завтра, — сказала я. — Но группы запускаем сейчас. Люди не должны ждать, пока мы закончим спор.

— Согласен. Я могу вести утреннюю технику по четвергам до найма преподавателя.

— Временно и по утвержденной программе.

— Именно.

Майя вошла за подписанным реестром. Мы показали ей план дополнительных групп.

— Утро четверга занято индивидуальной арендой раз в две недели, — сказала она. — Ее нельзя просто убрать. Можно поставить технику с одиннадцати тридцати, если ученикам подходит.

— Сначала опрос, — ответила я.

— И ставка преподавателя, — добавила Майя. — Родион Сергеевич не ведет бесплатно как вклад владельца. Иначе бюджет снова будет выглядеть лучше только на бумаге.

Родион назвал свою обычную ставку. Я ожидала, что он откажется от оплаты ради кассы, но это действительно скрыло бы стоимость исполнения моих договоров.

— Ставим полную, — сказала я. — Если группа не набирается, объединяем после согласования, а не держим ради отчета.

Майя внесла строку и забрала копию.

— Ученикам сообщу варианты после расчета Всеволода. Никаких слов «подарочная группа» и «бесплатная замена». Они уже заплатили.

Когда она ушла, я посмотрела на итог. Мое решение больше не было тайной ошибкой между мной и Родионом. Теперь оно входило в расписание, зарплаты и директорский отчет. Исправлять его предстояло несколькими месяцами честно оплаченной работы.

Он поднялся. На пороге остановился, но не повернулся ко мне.

— Вчера я думал, что ты снова защищаешь группы, не понимая цены. Сегодня вижу, что цену ты понимала. Просто решила заплатить ею позже.

— Это должно звучать лучше?

— Нет. Точнее.

Родион ушел в зал на свой временный класс.

Я подключила накопитель к ноутбуку. В папке было двадцать семь файлов. Первый запрос сети датировался двадцать шестым августа. Значит, переговоры начались больше чем за месяц до нашего развода и за неделю до совместного заявления.

Я открыла самое раннее письмо.

Теперь у меня были полные документы. Прежнего преимущества — считать тайные решения только его привычкой — больше не было.

## ГЛАВА 5. Письмо о продаже

В воскресенье утром мы встретились в переговорной, которую сняла мой юрист Александра Титова. Она настояла на нейтральном месте: не в центре, не в офисе сети и не у кого-то дома. Родион пришел со своим юристом Игорем Малышевым. Мы заранее договорились, что каждый получает отдельную консультацию и никто не представляет нас как супружескую пару.

Супружеской пары уже не существовало третий день. Деловое партнерство занимало весь стол.

Александра разложила документы в порядке дат. Первым лежал запрос Родиона от двадцать шестого августа. Он не предлагал доли. Просил оценить интерес сети к центру нашего размера и условия возможной инвестиции. Затем шла переписка с общими цифрами, соглашение о конфиденциальности, вопросы Ренаты Кольцовой и предварительное письмо, снимок которого попал к ученикам.

— Начнем с главного, — сказала Александра. — Доля Евгении Андреевны не продана, не заложена и не предложена от ее имени. Документ от сети не является договором отчуждения. Он описывает условия, при которых покупатель готов продолжить проверку.

Я посмотрела на Родиона.

— Ты знал, что без моей доли они не получают шестьдесят процентов.

— Знал.

— Тогда что именно собирался продавать?

— Сначала хотел понять, возможен ли миноритарный вход или заем. Рената ответила, что их интересует контроль. После этого я запросил модель, чтобы показать тебе.

— Когда?

— После сентябрьского отчета.

— Отчет был готов первого октября.

— Предварительный. Всеволод закрывал месяц третьего.

— И сегодня шестое.

— Да.

Он снова не спорил с календарем. Я ожидала услышать, что сегодняшняя встреча и есть момент раскрытия. Но документы попали ко мне только потому, что снимок увидели ученики.

— Если бы письмо не утекло, когда бы ты сказал?

— Сегодня или завтра. После расчета Всеволода.

— Удобный ответ.

— Другого у меня нет.

Игорь Малышев поднял ладонь, предлагая вернуться к документам.

— Полезно разделить два вопроса. Первый: мог ли генеральный директор вести предварительный разговор и раскрывать агрегированные сведения в рамках соглашения. Второй: должен ли совладелец был узнать о разговоре раньше. Юридически первый вопрос зависит от устава, объема данных и обязательств. Второй лежит в сфере корпоративного управления и ваших договоренностей.

— У нас не было договоренности, что директор может искать покупателя тайно, — сказала я.

— Не было и запрета, — ответил Родион.

— Именно поэтому мы теперь здесь.

Александра повернула ко мне письмо.

— Важно, что вы не обязаны выбирать между «все законно» и «ваше доверие не нарушено». Сделка не совершена. При этом переговоры о контроле затрагивают вас напрямую, и у вас есть основания требовать полный доступ и новый порядок.

Такой ответ не давал мне готовой победы, зато соответствовал документам.

Мы перешли к условиям. Сеть оценивала центр примерно в шестнадцать миллионов рублей с учетом текущего риска. За шестьдесят процентов предлагала деньги собственникам и отдельное финансирование оборотного дефицита после проверки. Бренд «Восьмой счет» сохранялся минимум два года. Действующие договоры учеников переходили в новую систему обслуживания. Учебные направления подлежали оценке по рентабельности.

— Что значит «оптимизация низкомаржинальных программ»? — спросила я.

— Закрытие или изменение цены, — ответил Родион. — Я запросил список критериев.

— Получил?

Он открыл приложение.

Взрослые группы начального уровня, дневные часы и курсы с посещаемостью ниже шестидесяти процентов попадали в зону пересмотра. По этим критериям две группы, которые я вернула летом, закрыли бы в первый квартал. Свадебные индивидуальные занятия, корпоративные программы и детские направления получили приоритет.

— Они сохраняют школу, убрав из нее то, ради чего я спорила с тобой, — сказала я.

— Они сохраняют прибыльные части. Это сеть, а не фонд.

— Поэтому ты решил, что мне рано видеть предложение?

— Поэтому я хотел принести несколько вариантов.

— Каким образом вариант без сети становился лучше от моего незнания?

Родион взял стакан воды, но не стал пить.

— Никаким.

— Тогда назови настоящую причину.

Юристы молчали. В комнате не было музыки, посторонних учеников или срочного расписания, за которым можно спрятать ответ.

— Я был уверен, что ты откажешься до цифр, — сказал Родион. — Ты услышишь про закрытие групп и прекратишь разговор. А если кассовый разрыв станет публичным, сеть снизит цену или уйдет. Я решил сначала получить модель, которую нельзя отвергнуть одним словом.

— То есть ты заранее назначил мой ответ неправильным.

— Я заранее его знал.

— Нет. Ты знал, что я говорила раньше. Ответить сейчас мне не позволил.

Он посмотрел на разложенные листы.

— Да.

Одно короткое признание не исправляло поступок. Но рядом лежали все документы, и я впервые не тратила силы на доказательство очевидного.

— Переговоры начались двадцать шестого августа, — продолжила я. — Третьего сентября мы подали заявление на развод. Ты стоял рядом со мной и уже знал, что ищешь покупателя.

— Знал.

— Почему не сказал тогда?

— Потому что мы пришли расторгать брак, а не обсуждать компанию.

— Вчера ты объяснял мне, что развод не меняет остаток на счете.

— Не меняет. Но в ЗАГСе я не хотел превращать заявление в условие сделки.

— Можно было сказать после.

— Можно.

Он не добавил, что я тоже ничего не сказала о годовых абонементах. Мне пришлось сделать это самой.

— Я продлила акцию, потому что заранее знала твой ответ, — сказала я. — Ты бы запретил. Я решила сначала получить деньги, которые нельзя вернуть без последствий. Способ тот же.

Родион поднял взгляд.

— Способ тот же. Масштаб разный.

— Я не предлагаю поделить вину поровну. Я говорю, что мы оба использовали готовый факт вместо согласия.

Александра сделала пометку.

— Это уже причина установить правила, — сказала она. — Но сегодня нам нужно определить юридический статус письма и следующие действия.

Мы проверили сроки. Сеть ожидала согласия перейти к проверке до двадцать четвертого октября. В письме не было штрафа за отказ. Соглашение о конфиденциальности ограничивало передачу коммерческих данных, но не запрещало показать документы моему консультанту. Родион не обещал эксклюзивность и мог искать другой источник денег. Обязательства продавать долю не существовало.

— Значит, я могу сегодня письменно отказаться, — сказала я.

— От своей доли — да, — ответила Александра. — От имени общества решение зависит от полномочий и предмета ответа. Рекомендую совместное письмо, чтобы не создавать новую двусмысленность.

— Я не готов отказываться сегодня, — сказал Родион.

— Почему? — спросила я.

— У нас пятьсот шестьдесят восемь действующих билетов утром. Программа не собрана. Расчет по годовым показывает нагрузку до лета. Закрытого кассового плана нет. Я хочу сравнить варианты.

— Сеть закроет мои группы.

— Вероятно. Поэтому я не говорю, что нужно соглашаться.

— Тогда что сравнивать?

— Стоимость сохранения групп. Реальную. Если мы можем обеспечить ее без задержки зарплаты, это один вариант. Если нет, решение все равно придется принимать — нам или сети.

Я хотела возразить, что люди важнее таблицы. Но люди получали зарплату из той же таблицы. Ученики приходили в зал, за который нужно было платить. В июле я доказала ценность групп деньгами, взятыми из их будущего.

— Какие варианты? — спросила я.

Родион развернул лист.

— Первый: продажа контроля на этих условиях. Второй: сохраняем структуру, проводим вечер, сокращаем постоянные расходы, поднимаем цену новых абонементов и ищем доход на свободные утренние часы. Третий: один из нас выкупает часть доли другого, меняем управление и привлекаем меньший заем после стабилизации.

— Кто выкупает?

— Пока неизвестно. Сначала оценка.

— У меня нет восьми миллионов.

— У меня тоже.

— Тогда это красивый столбец без денег.

— Возможно. Оценщик скажет.

Игорь предложил заказать независимую оценку не у компании, связанной с сетью или с кем-то из нас. Александра согласилась и назвала две организации. Мы выбрали третью после проверки пересечений: небольшую оценочную фирму, работавшую с образовательными и спортивными центрами. Отчет обещали подготовить за семь рабочих дней после получения документов.

— За чей счет? — спросила я.

— Поровну из личных средств, — предложил Родион. — Чтобы не увеличивать расходы компании.

— Согласна.

Мы зафиксировали решение. Затем составили перечень данных для трех моделей: текущие договоры, расписание, стоимость преподавательских часов, аренда, расходы на вечер, будущие обязательства, варианты субаренды. Майя должна была получить только рабочую часть без наших личных консультаций.

— До двадцать четвертого октября новых данных сети не передаем без общего письменного согласия, — сказала я.

— Согласен, — ответил Родион.

— Все сообщения доступны мне одновременно с отправкой.

— Да.

— Ты не договариваешься о займе отдельно.

— И ты не открываешь новые акции с длительной оплатой вперед.

— Согласна.

Александра внесла пункты в проект корпоративного соглашения на период кризиса. Изменить наши доли этот документ не мог. Зато правила теперь действовали весь срок до решения.

В перерыве я вышла в коридор. Там стояли два кресла и автомат с кофе. Родион вышел следом, остановился на расстоянии.

— Ты ела? — спросил он.

— Это относится к финансовой модели?

— Нет.

— Тогда зачем спрашиваешь?

— Потому что встреча идет третий час.

Раньше он уже принес бы мне сэндвич, выбрав начинку по памяти, и поставил рядом без вопроса. Потом обиделся бы, если бы я не съела.

— Не ела. Закажу после.

— Хорошо.

Он вернулся в переговорную. Я осталась у окна и поняла, что ожидала второго предложения. Его не было.

После перерыва мы перешли к письму для сети. Родион сообщил Ренате, что второй собственник получил полный комплект, стороны проводят независимую оценку и дадут совместный ответ до указанного срока. Никаких объяснений про развод и утечку. Никакой попытки получить сочувствие.

Ответ Ренаты пришел через десять минут: срок подтвержден, сеть готова ответить на вопросы по модели, новые данные до согласования не требуются.

— Она знала, что я не участвую? — спросила я.

Родион открыл раннюю переписку. В одном письме Рената уточняла, ознакомлен ли второй участник. Он ответил: «Будет подключен после подготовки предварительной модели».

— То есть знала.

— Знала, что ты еще не подключена.

— Ее это не остановило.

— Она вела переговоры с директором. Ее задача — купить актив, а не исправить наше управление.

Я сохранила письмо. Рената не становилась виновницей только потому, что предложила нам выход, выгодный ее компании. Решение скрыть его от меня принял Родион.

К четырем мы разобрали первоначальный пакет документов. Игорь ушел на следующую встречу, а мы с Родионом остались у Александры для подробной проверки условий сети.

— Я не прошу сейчас прощения, — сказал он, складывая листы. — Это прозвучало бы как попытка ускорить решение.

— Правильно.

— Но я признаю: ты должна была знать до первого ответа с цифрами. Не после модели.

Александра попросила нас пройти по предложению сети еще раз, сосредоточившись на обязательствах сторон. На экране осталось восемь пунктов, которые она сочла существенными.

— Сеть приобретает шестьдесят процентов общества, — сказала она. — Формально по тридцать у каждого из вас, если вы согласитесь на симметричную продажу. После сделки у вас останется по двадцать. Контроль у покупателя возникает сразу после регистрации.

— Инвестиция входит в цену долей? — спросила я.

— Нет. Цена собственникам и деньги в компанию разделены. Но второй платеж зависит от выполнения плана на три месяца. Если вы не подпишете бюджет покупателя, сделка не закрывается.

## **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.