

A man with grey hair, wearing a dark suit, sits on the left side of a dark, reflective bar counter. He is looking towards a woman on the right. The woman has curly brown hair and is wearing a white chef's coat. They are in a restaurant with large windows in the background showing a city skyline at dusk. Several tables with white tablecloths and glassware are visible in the background. On the bar counter, there are some copper-colored kitchen items, including a pot and a bowl.

СОНА СКОФИЛД

РАЗВОД.
БЫВШАЯ ЖЕНА ПАРТНЕРА
РАБОТАЕТ НА МЕНЯ

Сона Скофилд

Развод. Бывшая жена партнера работает на меня

<https://litres.ru/74297919>

SelfPub; 2026

Аннотация

Я купил контрольную долю ресторана у давнего партнера и получил вместе с ней проблему, которую нельзя решить деньгами.

Лидия Артемьева — его бывшая жена, лучший шеф из всех, кого я встречал, и единственная владелица права на имя «Грань». Теперь она работает в компании, которой управляю я.

Чтобы открыть ресторан в срок, нам придется доверять друг другу. Но Лидия видит во мне еще одного мужчину, способного присвоить ее труд. И у нее есть основания: до сделки я утвердил план, который может лишить ее команды, имени и будущего.

Между нами одна кухня, сорванные сроки, чужой развод и притяжение, которое нельзя превращать в деловую сделку. Я могу купить долю, утвердить бюджет и подписать договор. Но ее доверие не продается.

Если я хочу, чтобы Лидия осталась, мне придется отказаться от самого привычного — права решать за других.

Содержание

ГЛАВА 1. ДОЛЯ БЕЗ ХОЗЯЙКИ	4
ГЛАВА 2. ШЕСТЬ НЕДЕЛЬ	21
ГЛАВА 3. ЧУЖОЕ АВТОРСТВО	36
ГЛАВА 4. ЦЕНА ИМЕНИ	49
ГЛАВА 5. КУХНЯ ПОСЛЕ ПОЛУНОЧИ	63
Конец ознакомительного фрагмента.	75

Сона Скофилд

Развод. Бывшая жена партнера работает на меня

ГЛАВА 1. ДОЛЯ БЕЗ ХОЗЯЙКИ

В день, когда я купил контроль над рестораном «Грань», правообладательница его названия сообщила, что продлевать лицензию на прежних условиях не будет.

До этого неприятного открытия оставалось чуть меньше трех часов. Я сидел у нотариуса, проверял последнюю редакцию договора и считал, что самый опасный этап сделки уже позади. Напротив меня Глеб Артемьев подписывал заявление. Делал он это с той неторопливостью, которую люди часто принимают за уверенность.

Мы знали друг друга одиннадцать лет. Достаточно, чтобы я не спрашивал, какой кофе ему заказать, и недостаточно, как выяснилось, чтобы верить его формулировкам без приложения документов.

— Восемьдесят четыре миллиона уйдут после подтверждения нотариуса, — сказала Елена Черных. Она сидела справа от меня и листала банковское уведомление на план-

ште. — Двадцать восемь остаются на условном счете. Основания для раскрытия перечислены в пункте девять.

— Я помню, — ответил Глеб.

— Я напоминаю не вам. Я фиксирую для протокола.

Елена никогда не тратила интонацию на то, что можно было выразить цифрой. В сером костюме, с собранными волосами и тонкой папкой на коленях она выглядела человеком, который способен отменить чужой праздник из-за неверно рассчитанного НДС. За восемь лет совместной работы я научился ценить это качество.

Нотариус назвала сумму сделки, доли участников и дату перехода полномочий. Я слушал внимательно, хотя знал текст почти наизусть. Пятьдесят пять процентов ООО «Грань Гастро». Цена — сто двенадцать миллионов. Восемьдесят четыре сейчас. Остаток — после открытия ресторана и подтверждения заверений продавца. Срок открытия по договору с «Меридиан Хаус» — двадцатое февраля.

На бумаге проект выглядел сложным, но управляемым. Старый зал закрыт, команда сохранена, помещение в Замоскворечье почти готово. Банк одобрил второй транш на оборудование. Гостиница собиралась привести в ресторан первых постояльцев и передать нам обслуживание части мероприятий. У бренда была история, у кухни — постоянная публика, у сделки — цена ниже той, которую пришлось бы заплатить за запуск с нуля.

Слово «почти» в подобных расчетах стоило дорого. Я

предусмотрел резерв.

— Лидия придет сегодня? — спросил я, когда нотариус вышла за выписками.

Глеб отложил ручку.

— На встречу участников — да. На подписание ей приезжать незачем. От преимущественного права она отказалась.

— Меня интересует лицензия.

— Мы это обсуждали.

— Мы обсуждали твою уверенность. Я спрашиваю о ее решении.

Он чуть улыбнулся. Глеб умел делать так, что осторожность собеседника начинала выглядеть мелочностью.

— Лида злится. Развод, раздел, продажа доли — не лучший месяц в ее жизни. Но ресторан она не бросит. Там восемь лет ее работы.

— Нового проекта договора у меня нет.

— Потому что она торгуется. Увидит готовое помещение, получит нормальное предложение и подпишет.

— Ты говорил, что принципиальное согласие есть.

— Есть согласие сохранить «Грань». Все остальное — работа юристов.

Я посмотрел на Сергея Трунина. Наш юрист по интеллектуальным правам сидел у окна и до этого не вмешивался.

— Письменного согласия Лидии Михайловны на новый срок нет, — сказал он. — Есть действующая лицензия до двадцать восьмого февраля и переписка, в которой она гото-

ва рассмотреть условия.

Это я тоже знал. Глеб уверял, что переписка была обычным способом поднять цену. За две недели до сделки инвестиционный комитет спросил меня, готов ли я идти дальше без подписанного договора на товарный знак.

Я сказал, что готов.

У меня был запасной план. Отдельное название, агентство, переходная концепция и предварительный список сотрудников, которым можно было предложить новые условия. Мы не собирались копировать меню или защищенные материалы, но намеревались сохранить лучшие рабочие процессы и открыть ресторан без Лидии, если переговоры провалятся. Я утвердил этот план до того, как увидел ее на работе. Тогда она была для меня фамилией в таблице рисков.

Решение казалось разумным и сейчас. Просто за него внезапно приходилось отвечать не перед комитетом, а перед живым человеком, с которым я еще даже не разговаривал.

Нотариус вернулась. Мы закончили оформление без пауз. Когда на экране телефона появилось подтверждение платежа, Глеб впервые за утро расслабил плечи.

— Поздравляю, — сказал он, протягивая руку. — Ты купил лучший ресторан из всех, которыми я занимался.

— Я купил долю в обществе.

— Ты всегда умел испортить красивую фразу точностью.

Я пожал ему руку.

— Встретимся в «Грани» через час. Покажешь, за что я

заплатил.

— Лида покажет лучше. Это ее территория.

Он произнес это почти великодушно. Через час я понял, что именно в этой фразе было неправильно.

Новое помещение «Грани» занимало первый этаж реконструированного дома недалеко от набережной. Над отдельным входом пока висел прямоугольник защитной пленки. Вывеску обещали смонтировать после приемки фасада. В холле пахло древесной пылью, краской и кофе из бумажных стаканов, оставленных строителями на подоконнике.

Дарья Воронцова, руководитель ресторанных проектов «Меридиан Хаус», встретила нас у служебной двери.

— Максим Аркадьевич, добро пожаловать. Надеюсь, к вечеру это слово не прозвучит издевательски.

— Сколько проблем?

— Я насчитала семь. Ваш операционный директор найдет больше.

Валентина Корнеева уже ждала внутри. Она руководила открытием двух ресторанов нашей группы и умела за двадцать минут определить, где подрядчик спрятал месячное отставание. Вместо приветствия она протянула мне лист с перечнем работ.

— Пароконвектомат подключен один из двух. В холодном цехе нет части розеток. Система вызова персонала не проверена. Посудомоечная машина стоит, но инженер еще не подписал ввод. В зале готовы шестьдесят два места из восьми-

десяти шести.

Я осмотрел помещение. По фотографиям, которые Глеб присылал неделю назад, оно выглядело законченным. Камера не показывала снятые плинтусы, незакрытые кабельные каналы и коробки вместо части светильников. На длинной банкетке лежали образцы ткани. Столы стояли вдоль стены, накрытые пленкой.

— Процент готовности? — спросил я.

— По честной оценке — шестьдесят восемь, — ответила Валентина. — В отчете продавца было восемьдесят семь.

— Почему расхождение?

Глеб снял пальто и передал его строителю, который явно не собирался работать гардеробщиком.

— В моем отчете учитывалось оборудование на складе.

— Оборудование на складе не готовит еду.

— Оно оплачено.

— Это другое состояние актива.

Дарья отвернулась к плану зала, скрывая улыбку. Глеб ее заметил.

— До февраля больше трех месяцев. Мы открывали проекты в худшей готовности.

— Ты их уже не открываешь, — напомнила Елена. — Сделка закрыта.

Служебная дверь из кухни распахнулась. Первым вошел молодой мужчина в белом кителе и темном фартуке. Он нес пластиковый контейнер с промаркированными пакетами. За

ним появилась женщина, которую я видел раньше только на старых фотографиях.

Лидия Артемьева была ниже, чем я представлял. Прямые каштановые волосы собраны на затылке, рукава кителя подняты до локтей. На левом предплечье виднелся светлый след от ожога. Она не пыталась понять, кто из нас здесь главный. Сначала проверила, куда повар поставил контейнер.

— Тимур, в холодильник номер два. Температуру запиши отдельно, поставщик приехал на сорок минут позже окна.

— Уже снял показания, — ответил он.

Только после этого она посмотрела на нас.

— Добрый день. Кто дал разрешение занести пальто в производственную зону?

Строитель замер с вещью Глеба в руках.

Валентина молча указала ему на выход. Глеб забрал пальто и положил на стул в зале.

— Лида, познакомься. Максим Вересов, новый контролирующий владелец.

— Мы встречались на отраслевом ужине четыре года назад, — сказала она.

Я вспомнил тот вечер: длинный стол, Глеб на сцене, женщина в темном платье у двери кухни. Кажется, я поблагодарил ее за ужин, не спросив имени.

— Теперь вспомнил, — признал я.

— Значит, память у вас лучше, чем список рисков по сделке.

Она сказала это спокойно. Глеб усмехнулся, будто ее выпад относился только ко мне.

— Нам нужна комната для собрания участников, — сказал я.

— Дегустационная свободна. Через двадцать минут у меня проверка подключения холодильников.

— Собрание займет дольше.

— Тогда после проверки.

— Лидия Михайловна, я назначен генеральным директором общества.

— Поздравляю. Холодильники от этого не подключатся.

Валентина кашлянула и прикрыла рот ладонью. Я посмотрел на нее.

— Семь проблем уже превратились в восемь? — спросил я.

— Нет. Эта была в плане.

Лидия не улыбнулась, но задержала взгляд на Валентине. Между ними существовала привычная рабочая связь, в которой новая должность не требовала представления.

Я мог настоять. Временный генеральный директор имел право созвать совещание, а исполнительный шеф обязан был участвовать. Можно было начать знакомство с демонстрации полномочий. Раньше я так и поступил бы, особенно после публичного отказа.

Но за полчаса я уже увидел достаточно людей, которые выдавали намерение за готовность.

— Проверяем холодильники, — сказал я. — Потом собираемся.

Лидия кивнула один раз и вернулась на кухню.

— Не принимай близко, — тихо произнес Глеб. — Она со всеми такая после развода.

— С тобой она была другой?

— Со мной она умела разговаривать.

— Пока ты не продал ее ресторан без лицензии?

Его лицо изменилось на короткое мгновение. Потом вернулась знакомая убедительность.

— Я продал свою долю. Не подменяй понятия.

В этом он был прав. И именно поэтому его прежние слова о согласии Лидии стали опаснее.

Проверка заняла тридцать пять минут. Я прошел ее вместе с Валентиной и Лидией. Один шкаф держал заданную температуру, второй после открытия двери восстанавливал ее дольше нормы. Инженер пообещал заменить датчик и повторить замеры. Лидия попросила записать номер прибора и время испытания.

— Вы собираетесь проверять каждую мелочь лично? — спросил я, когда инженер ушел.

— Пока люди называют неподключенное оборудование готовым — да.

— Так вы не откроетесь к февралю.

— Если я перестану проверять, мы откроемся раньше и закроемся после первой серьезной проверки.

Она не спорила ради победы. У нее был ответственный, срок повторного замера и место для записи результата. Я привык отличать упрямство от контроля. Первое создавало работу другим, второе позволяло потом спать.

В дегустационной комнате стоял один длинный стол и восемь несовпадающих стульев. Кирилл Дронов, владелец двадцати процентов общества, приехал к окончанию проверки и сразу потребовал кофе. Валентина ответила, что кофемашина опломбирована до ввода. Кирилл тяжело вздохнул и сел.

— У нас, видимо, настоящее собрание. Без кофе и с юристом.

Сергей разложил документы. Елена открыла расчет бюджета. Глеб остался, хотя после продажи уже не имел голоса. Я позволил ему присутствовать как стороне договора и источнику ответов по заверениям.

— Начнем с готовности, — сказал я. — По нашей оценке, шестьдесят восемь процентов. Завтра нужен совместный акт по каждому разделу. Валентина отвечает за операционный план, Дарья — за обязательства гостиницы, Лидия Михайловна — за кухню и меню.

— Я отвечаю за кухню по трудовому договору, — уточнила Лидия. — На период действия лицензии.

— Именно это мы и должны обсудить. Сергей подготовил проект на пять лет.

Я придвинул к ней папку. Она не открыла ее.

— Независимая оценка стоимости товарного знака заказана?

— Мы исходили из показателей прежнего ресторана.

— Значит, нет.

— Условия выше прежних вдвое.

— Прежние условия я подписывала с мужем и без обязательного указания моего имени. Повторять эту ошибку я не намерена.

Глеб откинулся на спинку стула.

— Лида, давай без семейной истории. Здесь деловой разговор.

Она повернулась к нему.

— Семейная история закончилась три недели назад. Сейчас я говорю о зарегистрированном товарном знаке.

Кирилл перестал искать сеть в телефоне и поднял голову.

— Подождите. Новая лицензия не согласована?

Я ответил прежде Глеба:

— Нет. Есть действующий договор до двадцать восьмого февраля и проект нового.

— Ты говорил, вопрос технический, — сказал Кирилл Глебу.

— Он и есть технический. Лидия хочет больше денег.

— Я хочу независимую оценку, публичное указание авторства гастрономической концепции и понятный порядок использования материалов, — перечислила она. — А еще хочу увидеть, что вы собираетесь открыть под моим назва-

нием. Сегодня я вижу кухню, которую нельзя запустить, и отчет, в котором оплаченный шкаф считается работающим.

Я открыл проект бюджета.

— Назовите сумму, при которой готовы подписать лицензию.

— Нет.

Ответ прозвучал без паузы.

— У всего есть цена, Лидия Михайловна.

— У сделки — да. У согласия тоже могут быть условия. Но вы пока предлагаете мне назвать цену до того, как я увижу предмет договора.

— Предмет договора — право использовать товарный знак.

— Нет. Предмет нашего разговора — пять лет моей профессиональной репутации в компании, которой вы управляете с сегодняшнего утра. Я не знаю, что вы сделаете с меню, командой и историей бренда. Вы не знаете, кто из сотрудников останется после смены владельца. Но уже хотите получить подпись.

Я почувствовал раздражение, знакомое по переговорам, где собеседник отказывался признать очевидную срочность. Обычно оно помогало мне убрать лишнее и перейти к цифрам.

С Лидией цифры не закрывали вопрос, потому что риск был ее собственностью.

— Глеб сообщил, что вы принципиально согласны сохра-

нить бренд, — сказал я.

— Глеб много чего сообщал от моего имени.

— Ты сказала, что не бросишь ресторан, — вмешался он.

— И не бросила. Я работаю здесь. Это не означает, что я отдала тебе право обещать мой товарный знак покупателю.

— Ты отказалась выкупить долю.

— Потому что у меня нет ста двенадцати миллионов. Отказ от покупки твоего имущества не является согласием продать свое.

Сергей перевел взгляд на меня. Юридически она произнесла то, что он говорил комитету две недели назад. Тогда эта фраза не задевала.

— Что именно вы предлагаете? — спросил я.

Лидия достала из рабочей папки два листа и положила передо мной.

— Это уведомление общества. Действующая лицензия заканчивается двадцать восьмого февраля. Автоматического продления нет. До независимой оценки и согласования правил авторства я не обещаю новый договор. В течение шести недель готова вести запуск по действующему трудовому договору, если решения по кухне фиксируются письменно и расходы не режут без обсуждения. После этого я приму решение.

— Шесть недель недостаточно для регистрации новой лицензии.

— Поэтому не тратьте их на давление.

Я прочел уведомление. Оно было составлено без угроз. Сроки, реквизиты знака, ссылка на действующий договор, предложение провести оценку. Внизу стояла ее подпись.

Глеб наклонился к столу.

— Ты специально принесла это в день сделки?

— Я отправила тебе копию двенадцать дней назад.

— В общей почте было сорок писем.

— Я указала тему «Лицензия на товарный знак». Как еще надо было назвать?

Елена посмотрела на Глеба так, как смотрела на строку расходов без подтверждающего документа.

— Письмо входило в предоставленную продавцом переписку? — спросила она.

— Видимо, не попало в выгрузку.

— Это мы установим сегодня.

Я продолжал читать. Подпись Лидии была четкой, без размашистых линий. Глупая деталь, которую я заметил потому, что основное уже понял: Глеб не ошибся в формулировке. Он скрыл письменное возражение, рассчитывая, что после сделки давление суммы и срока заставит бывшую жену уступить.

Удержанные двадцать восемь миллионов впервые показались не технической предосторожностью, а единственным рычагом против человека, с которым я много лет заключал сделки без двойной проверки каждого письма.

— Глеб, выйди, — сказал я.

— Максим, не устраивай спектакль.

— Ты больше не участник общества. Вопросы по заверениям обсудим с юристами. Сейчас выйди.

Он посмотрел на Лидию. Она не ответила взглядом. Через несколько секунд Глеб поднялся, взял пальто и покинул комнату.

Когда дверь закрылась, Кирилл спросил:

— Мы можем открыть ресторан под другим названием?

— Теоретически, — ответил Сергей. — Практически потребуются новый бренд, согласование с гостиницей и проверка всех материалов. Это риск срока и бюджета.

— Команда? — спросила Елена.

— Команда сама решит, где работать, — сказала Лидия.

Я встретил ее взгляд. Она еще не знала, что запасной план уже существовал. Не знала, что агентство получило предоплату и составило список ключевых должностей. Я мог раскрыть это сейчас. Следовало раскрыть.

Вместо этого я посмотрел на календарь в телефоне.

Шесть недель заканчивались шестнадцатого декабря. До открытия оставалось больше трех месяцев. Времени хватало, чтобы провести оценку, исправить стройку и подготовить документы. Не хватало только права требовать от Лидии решение заранее.

— Принимаю шесть недель, — сказал я. — Завтра начинаем совместный аудит. Через три дня представлю календарь, полномочия и бюджет. Независимую оценку закажет

Сергей. До ее получения не возвращаемся к цене лицензии.

Кирилл нахмурился.

— А если она откажется?

— Тогда будем считать другой сценарий.

Лидия заметила формулировку.

— Другой сценарий уже есть?

Я мог солгать прямо. Вместо этого выбрал ответ, который оставлял мне удобное пространство.

— У инвестора всегда есть расчет отказа.

— Расчет и план действий — не одно и то же.

— Сейчас мы обсуждаем аудит.

Она закрыла папку. Я увидел, что мой уход от ответа она запомнила.

— Хорошо. Завтра в десять. Только не присылайте людей к одиннадцати и не называйте опоздание гибким графиком.

— Я буду в десять.

— Посмотрим.

У двери она остановилась.

— И еще одно, Максим Аркадьевич. Ваша компания купила долю Глеба. Она не купила ресторан целиком. И меня к этой доле никто не прилагал.

Она ушла на кухню.

Я снова посмотрел на уведомление. Сделка была закрыта, деньги перечислены, полномочия получены. Три часа назад я считал это победой.

Теперь у меня были пятьдесят пять процентов общества,

недостроенный зал и шесть недель, чтобы убедить женщину, которую мой новый актив не давал мне права удерживать.

ГЛАВА 2. ШЕСТЬ НЕДЕЛЬ

На следующее утро я приехал к десяти без пяти. Лидия уже стояла у схемы кухни и отмечала цветным карандашом участки, где электрики не закончили работу.

— Вы рано, — сказала она вместо приветствия.

— Вчера вы сомневались, что я буду вовремя.

— Я сомневалась в вашей оценке рисков. Часы были самым простым способом это проверить.

Валентина поставила на металлический стол три папки.

— Раз мы закончили выяснять, кто умеет пользоваться часами, начнем с людей. На полную смену кухни нужно двадцать два человека. В штате шестнадцать, двое еще не подписали договоры, один повар сообщил, что уйдет к концу месяца.

— Кто? — спросила Лидия.

— Костин. Ему предложили больше в новом проекте на Патриарших.

Лидия записала фамилию.

— Я поговорю с ним после смены. Не обещаю, что останется.

— И правильно, — сказала Валентина. — Люди не оборудование. Галочку в ведомости не поставишь.

Я открыл список вакансий. В плане Глеба набор был за-

вершен на девяносто процентов. По факту нам не хватало поваров, двух барменов, трех официантов и ночного мойщика. Обучение залу еще не начинали. Технологические карты существовали для старого меню, а новое было утверждено только наполовину.

— Как вы собирались проводить тестовый сервис двадцатого ноября? — спросил я.

— Сокращенным составом и на сорок гостей, — ответила Лидия. — Не на восемьдесят шесть мест, как написано в презентации.

— Кто изменил число?

— Глеб. Он считал, что пустые столы плохо выглядят на фотографиях.

— Пустые столы переживут съемку. Гости не обязаны переживать плохой ужин.

Лидия впервые посмотрела на меня без явного ожидания подвоха.

— Эту мысль запишите в протокол, Максим Аркадьевич. Может пригодиться.

В течение четырех часов мы прошли путь продукта от служебного входа до выдачи. Я не был технологом, но знал, сколько ошибок можно спрятать между красивым залом и тарелкой гостя. Зона приемки оказалась уже проектной нормой: тележка перекрывала проход к холодильной камере. Место для маркировки тары находилось слишком далеко от весов. В горячем цехе два рабочих стола поставили так, что

повара должны были пересекаться с официантами у выдачи.

Дизайнер называл это открытой динамичной кухней. Валентина — причиной будущих ожогов.

Дарья Воронцова пришла с инженером гостиницы и актом замечаний.

— Отель готов перенести внутреннюю приемку с десятого на семнадцатое ноября, — сказала она. — Один раз. Далее у нас монтаж систем в соседнем крыле и обучение собственного персонала.

— Нам нужен доступ в ночь на пятнадцатое, — ответила Валентина. — Иначе не успеем прогнать вентиляцию под полной нагрузкой.

Инженер пролистал график.

— С полуночи до шести. При условии, что ваш подрядчик будет здесь.

— Будет, — сказал я.

— Он вчера обещал то же самое, — заметила Лидия.

Я набрал руководителя подрядной организации при всех. Он начал объяснять, что специалист занят на другом объекте. Я попросил назвать точное время его освобождения, получил неопределенный ответ и напомнил о неустойке за срыв этапа. Через три минуты специалист нашелся.

— Полночь, пятнадцатое ноября, — повторил я. — Имя ответственного пришлите Валентине до двух часов.

Когда я закончил разговор, Лидия сказала:

— Глеб обычно просил меня договориться с рабочими.

— Вы платили им?

— Общество платило.

— Тогда это была обязанность генерального директора, а не шефа.

— Он считал, что у меня лучше получается.

— Удобная оценка таланта.

Она вернулась к схеме, но я заметил короткую улыбку.

К вечеру первого дня у нас было сорок семь замечаний. Двенадцать блокировали полноценный тест, девять требовали денег, остальные — времени и распределения ответственности. Я отменил две встречи в офисе, но в семь уехал на другой объект группы. «Грань» не могла поглотить все мое внимание только потому, что ее продавец оказался хуже собственных отчетов.

В машине Елена позвонила по защищенной связи.

— Комитет ждет комментарий к уведомлению правообладателя.

— Передай, что работаем в пределах шести недель.

— Они спрашивают, почему ты сразу согласился на ее срок.

— Потому что до февраля лицензия действует, а без шефа мы не пройдем приемку кухни.

— В нашем плане Б предусмотрен новый руководитель.

— Новый руководитель не знает помещение, людей и меня. Его поиск тоже занимает время.

— Это профессиональная оценка или впечатление после

одного дня?

Елена могла задать неприятный вопрос без малейшего удовольствия. Поэтому он обычно требовал ответа.

— Профессиональная оценка. Лидия держит процесс, которого в отчетах Глеба вообще нет.

— А ее требования?

— Завтра получу план. После этого решим.

— Максим, мы купили контроль, а не право наблюдать, как миноритарный участник назначает условия.

— Контроль над обществом не дает нам технологических карт в ее голове и право на знак.

— Рад, что ты прочел юридическое заключение до конца.

Елена редко переходила на иронию. Я понял, насколько комитет недоволен.

— В пятницу принесу цифры.

— Принеси еще объяснение, почему предоплата агентству остается в силе, если ты собираешься договариваться с Артемьевой.

Я посмотрел на поток машин за стеклом.

— Потому что запасной вариант не отменяют до подписания основного.

— Тогда называй его запасным, когда разговариваешь с ней. Недосказанность в документах стоит дешевле, чем недосказанность между людьми.

— Ты теперь консультируешь меня по отношениям?

— Нет. По раскрытию существенных обстоятельств.

Она отключилась.

Я вернулся в «Грань» на следующий день к половине одиннадцатого. Лидия была в холодном цехе. Она проверяла нарезку и не отвлеклась, пока повар не закончил работу.

— Вчера вы обещали десять, — сказала она.

— Сегодня я обещал быть к одиннадцати.

— Это правда. Я проверяла, слушаете ли вы ответы, а не только собственные вопросы.

— И каков результат?

— Пока испытание продолжается.

На ней был белый китель, волосы убраны плотнее, чем накануне. Никаких украшений, кроме часов на правой руке. Я отмечал детали, потому что стоял близко и ждал, пока она подпишет лист контроля. Потом заставил себя посмотреть на разложенные продукты.

— Что проверяли?

— Скорость и одинаковую толщину. Если куски разные, время приготовления в карте теряет смысл.

— Можно купить слайсер.

— Для этого продукта он ухудшит текстуру. И нам надо понимать, кого учить, а кого не брать.

— Вы уже решили, кого не брать?

— Решила, с кем провести еще одну смену. Окончательное решение по договору принимает Валентина.

Вот чего не было в рассказах Глеба. Он говорил о Лидии как о человеке, который контролирует каждую тарелку и ни-

кому не доверяет. В действительности она различала проверку навыка и право нанимать. Пока гораздо чаще смешивал полномочия я.

Мы ушли в небольшой офис над подсобными помещениями. Там стояли два стола, шкаф с документами и принтер, который печатал с серой полосой вдоль края. Лидия разложила свой план.

— Шесть недель состоят из трех этапов. Первые десять дней — оборудование, штат, карты и производственный контроль. Потом полный тест на сорок гостей. После него две недели обучения и закрытая дегустация для гостиницы. Последние дни — исправления и решение по лицензии.

— Вы обещаете решение, а не подпись.

— Да.

— Банк требует поданный на регистрацию договор раньше.

— Тогда вам придется показать условия, которые я соглашусь подписать раньше.

— Вы используете банковский срок как рычаг.

— Вы используете дату открытия. Это называется переговорами.

Она не повышала голос. Напротив, чем жестче становился разговор, тем точнее были ее слова.

Я прочел первый раздел. Бюджет был разбит по неделям и ответственным. Вместо общего требования «докупить оборудование» стояли три позиции с ценами и сроками постав-

ки. Часть расходов Лидия предлагала снять: декоративный холодильный шкаф в зале, набор редкой посуды для блюда, которое не вошло в сокращенное меню, вторая камера для съемки открытой кухни.

— Камеру заказывал Глеб? — спросил я.

— Подрядчик по продвижению. Они хотели прямые эфиры с кухни.

— С сотрудниками согласовано?

— Нет. С санитарным режимом тоже.

Я вычеркнул позицию.

— Какие решения вы не готовы отдавать мне? — спросил я.

Лидия придвинула отдельный лист.

— Безопасность продукта, снятие блюда с подачи, утверждение технологических карт и допуск повара к самостоятельной работе на станции. Вы можете менять бюджет, число гостей и состав меню по экономическим причинам. Но если я говорю, что продукт использовать нельзя, вы не отменяете это решение ради гостя или фотографии.

— Если ваши требования выше обязательных норм?

— Тогда я показываю основание, расчет и запись контроля. Если не показываю, Валентина останавливает мое решение и мы разбираем его в тот же день.

— То есть вы допускаете проверку.

— Я требую ее. Просто проверять должен человек, который понимает предмет, а не тот, кто оплатил ужин.

Фраза была направлена в меня. Я не стал уклоняться.

— Я платил за достаточно ужинов, чтобы знать: отмена блюда иногда обходится дороже, чем допустимый риск.

— Риск для кого?

— Для бизнеса.

— Я отвечаю за риск для гостя. Если мы не умеем согласовать эти две вещи, ресторан открывать нельзя.

Я перечитал порядок остановки подачи. Лидия не просила абсолютной власти. Она указывала границу, после которой экономия могла стать нарушением безопасности, и соглашалась обосновывать каждое решение документами.

— Принимаю, — сказал я.

— Временно?

— Как рабочий порядок до утверждения постоянной системы производственного контроля.

Она записала это в своем экземпляре.

— Второе условие: вы не ведете переговоры с сотрудниками кухни о переходе в другой проект за моей спиной.

Я поднял взгляд.

— Люди вправе получать предложения.

— Вправе. Я не запрещаю им уходить. Я требую, чтобы контролирующий участник не расшатывал действующую команду во время запуска.

— Вы предполагаете, что я собираюсь это делать?

— Вы вчера отказались ответить, есть ли другой сценарий. Я умею делать выводы.

Предварительный список агентства лежал в закрытой папке в моем офисе. Никому из сотрудников пока не звонили. Формально я мог ответить, что переговоров нет. Но Лидия спрашивала не о текущем действии, а о намерении.

— До конца шестинедельного периода моя группа не делает предложений сотрудникам «Грани» для других проектов, — сказал я. — Если кто-то сам обратится, решение обсуждаем с Валентиной. Это устроит?

— Зафиксируйте письменно.

— Зафиксирую.

Она не поблагодарила. Я и не ждал. Отказ от действия, которое создавало риск для нашей же компании, не был подарком.

Третье условие касалось бюджета. Лидия просила право перераспределять в пределах трехсот тысяч рублей между утвержденными кухонными статьями с еженедельным отчетом. Обычно такие решения проходили через финансового контролера.

— Почему триста?

— Потому что срочная замена мелкого оборудования и дополнительная смена обучения не должны ждать заседания. На все, что выше, получите заявку.

— Сто пятьдесят.

— Двести пятьдесят.

— Двести и подтверждение Валентины в день расхода.

— Двести и отчет до полудня следующего рабочего дня.

— Согласен.

Переговоры заняли два часа. Мы спорили о праве переносить тест, количестве приглашенных, оплате дополнительных смен и сроке ответа поставщика. Лидия уступала там, где видела расчет, и не уступала, когда я заменял расчет уверенностью. Это раздражало меньше, чем должно было.

К концу разговора в ее плане появились мои пометки, в моем календаре — ее ограничения. Мы назначили полный тест на двадцатое ноября и закрытую дегустацию на восьмое декабря.

— Через шесть недель вы сможете передать кухню другому человеку? — спросил я.

Лидия сняла очки, которые надела для чтения мелкого текста, и положила рядом с папкой.

— Если будет кому передавать — да.

— Вы готовы уйти?

— Я готова не держаться за должность ценой собственного имени. Доля и знак останутся у меня. Команда решит сама.

— Гостиница рассчитывает на вас.

— Гостиница рассчитывает на безопасный ресторан. Если процесс держится на одном человеке, значит, я плохо его построила.

Это был ответ руководителя, а не обиженной бывшей жены. Я понял, почему Дарья говорила, что без команды Лидии приемку не пройти. Не потому, что шеф умела приготовить

единственное незаменимое блюдо. Она создала порядок, который можно было проверить и передать.

В пятницу я представил план инвестиционному комитету. Заседание проходило в офисе «Вересов Рест». Кроме Елены присутствовали два партнера и руководитель финансового контроля. На экране светились три сценария: открытие с «Гранью», задержка, смена бренда.

— Вы отдаете миноритарии право останавливать продукт и двигать расходы, — сказал один из партнеров.

— Исполнительному шефу, — уточнил я. — В пределах двухсот тысяч и с контролем операционного директора.

— А если она использует запуск, чтобы поднять цену знака?

— Цена определяется независимой оценкой. Условия авторства обсуждаются отдельно.

— План Б?

— Сохраняется, но контакты с ее командой заморожены на шесть недель.

Елена закрыла перед собой таблицу.

— Мы теряем время.

— Мы покупаем данные. Через шесть недель будем знать реальную готовность, стоимость запуска и позицию правообладателя. Если сейчас разрушить команду, узнаем только цену собственной спешки.

— Это не похоже на тебя, — заметил партнер.

— Я видел объект. Отчет продавца неверен. Решение по

старым данным было бы похоже на меня меньше.

Комитет утвердил временный режим четырьмя голосами против одного. Предоплата агентству оставалась в бюджете как стоимость запаса. Прогноз открытия не изменили, но потребовали еженедельный отчет.

Я вернулся в ресторан после восьми вечера. На кухне шла учебная смена. Тимур стоял у выдачи и отмечал время каждого блюда. Лидия двигалась между станциями, останавливалась только там, где повару требовалось исправить конкретное действие. Она не делала работу за людей и не превращала замечания в публичное наказание.

В офисе меня ждала обновленная таблица. Я открыл ее, рассчитывая найти обычную корректировку расходов, и задержался у строки себестоимости.

В данных Глеба затраты на продукты составляли двадцать семь процентов выручки. Лидия показала тридцать один и восемь десятых для прежнего меню и двадцать девять с половиной для сокращенного. Ниже были цены последних поставок, фактические списания и выход каждой позиции.

Я проверил формулы. Потом проверил еще раз.

Ее прогноз был хуже для презентации и лучше для бизнеса, потому что не обещал прибыль, которой не существовало.

Лидия вошла без кителя, в темной рубашке и брюках. Волосы лежали на плечах. Я не сразу соединил эту женщину с человеком, который час назад снял повара со станции за

неверную маркировку.

— Нашли ошибку? — спросила она.

— Нашел расхождение с цифрами продавца.

— Это не ошибка в моей таблице.

— Знаю. Откуда данные по списаниям за последние четыре месяца?

— Из складской программы и моих журналов. Глеб включал в себестоимость скидки, которые поставщики давали один раз при открытии старого зала. Я убрала их из прогноза.

— Почему вы не показывали это Кириллу раньше?

— Показывала. Глеб приносил другую презентацию и говорил, что моя модель слишком осторожная.

— А вы?

— Возвращалась на кухню. Там хотя бы спор заканчивается замером, а не тем, кто увереннее говорит.

В ее словах не было просьбы о сочувствии. Только признание собственного решения, которое теперь стоило ей имени в истории бренда.

Я закрыл таблицу.

— С понедельника финансовый контроль работает по вашим исходным данным. Если будут различия, обсуждаем при вас.

— Это входит в шестинедельный режим?

— Это входит в нормальное управление.

Лидия взяла со стола очки.

— Тогда завтра пришлю полный расчет по меню.

Она ушла, а я остался смотреть на цифры, которые человек без доступа к бюджету вел точнее генерального директора.

Теперь меня беспокоила не возможность ее ухода. Меня беспокоило, сколько решений мы уже приняли, не пригласив ее к столу.

ГЛАВА 3. ЧУЖОЕ АВТОРСТВО

В субботу утром Лидия сняла с теста блюдо, ради которого отдел продвижения уже напечатал приглашения.

Я узнал об этом у служебного входа. Восемь килограммов охлажденных гребешков стояли в закрытом контейнере с красной наклейкой «КАРАНТИН». Рядом Тимур заполнял акт расхождений, а водитель поставщика звонил диспетчеру и повторял, что машина приехала исправной.

— По журналу кузова было три и две десятых, — сказал он мне, будто я представлял компанию-получателя на его стороне. — Пломба целая.

Лидия протерла щуп термометра и убрала его в футляр.

— Между упаковками девять и одна. Повторный замер — восемь и семь. В двух пакетах нарушен вакуум.

— На улице тепло. Пока разгружали...

— Разгрузка заняла четыре минуты. Подпишите, что присутствовали при замере.

— Я ничего не подпишу. Забирайте и разбирайтесь с менеджером.

— Именно это мы и сделаем.

Она передала акт Валентине. Водитель продолжил спорить, теперь громче. Лидия не отвечала. Ее часть решения закончилась после замеров и изоляции партии.

— Что с тестом? — спросил я.

— Гребешок снимаем. Вместо него даем запеченный корень сельдерея с соусом из копченой груши.

— Это другое блюдо.

— Да.

— Через три часа приезжают люди, которым обещали де-густацию морского раздела.

— Пусть отдел продвижения объяснит замену.

— Поставщик утверждает, что режим не нарушался.

Лидия посмотрела на меня, затем на контейнер.

— Хотите, чтобы я приготовила продукт с неизвестным временем при повышенной температуре?

— Я хочу понять, есть ли способ проверить его пригодность без списания.

— Сегодня — нет. Лаборатория не выдаст результат к обеду. Даже хороший результат по отобранному образцу не восстановит нарушенный вакуум в других пакетах.

— Возврат поставщику?

— Если он примет. До этого партия остается изолированной. На тест не идет.

Я видел, что водитель ждет моего распоряжения. Руководители часто получают поддержку, когда произносят то, что другой человек хочет услышать. Мне достаточно было спросить, нельзя ли взять две целые упаковки. Водитель подтвердил бы, поставщик сделал скидку, отдел продвижения сохранил обещанное блюдо.

Три часа спустя никто бы не вспомнил, как принималось решение. Если бы гостю стало плохо, вспомнили бы все.

— Убираем гребешок, — сказал я. — Валентина, оформите возврат и претензию. Продвижение предупрежу сам.

Лидия взяла контейнер за одну ручку. Тимур — за другую. Они перенесли партию в отдельную холодильную секцию, не дожидаясь реакции водителя.

— Вы считаете, я мог приказать подать ее? — спросил я, когда она вернулась.

— Вчера вы сказали, что отмена блюда иногда дороже допустимого риска.

— Я спрашивал о границе.

— Сегодня вы ее увидели.

Она ушла готовить замену.

Слова задели точнее, чем обвинение. Я действительно считал ее условие избыточным до того момента, когда риск оказался передо мной в прозрачных пакетах. Не потому, что не понимал пищевую безопасность. Потому что привык считать: если проблема угрожает графику, у нее должен найтись управленческий обход.

Некоторые проблемы обходить нельзя.

Я позвонил руководителю продвижения и отменил съемку блюда. Он предложил купить гребешок в другом месте.

— У нас нет согласованного поставщика и времени на приемку, — ответил я. — Снимаем другую позицию.

— Но приглашения уже у гостей.

— Напечатанное меню не дает продукту правильную температуру.

— Тогда получится беднее.

— Получится честнее.

К полудню в тестовой кухне работали восемь человек. Мы не принимали внешних гостей: блюда пробовали команда, Валентина, Дарья и двое специалистов гостиницы. Целью был не вкус сам по себе, а последовательность действий. Время от принятия заказа до первой подачи. Нагрузка на станции. Очередность выдачи. Возможность заменить компонент без остановки всей кухни.

Сельдерей оказался хорош. Не заменой гребешку, а самостоятельным блюдом: плотным, сладковатым, с дымным вкусом груши и кислым соусом. Я не обладал словарем ресторанного критика и никогда не делал вид, что обладаю. Для меня важнее было, что тарелки вышли за девять минут, а станция не задержала горячее.

— Почему этого нет в основном меню? — спросил я.

— Было в первой версии, — ответила Лидия. — Глеб сказал, что корнеплоды недостаточно дорогие для среднего чека четыре с половиной тысячи.

— Себестоимость?

— Сто восемьдесят рублей без учета труда. Продажная цена могла быть семьсот девяносто.

— Маржинальность лучше гребешка.

— Гость платит не за процент. Но да, блюдо выгодное.

— Верните его в проект второго меню.

— Сначала посмотрю, как держится качество на полной посадке.

Она не приняла похвалу как приказ. Записала предложение и продолжила разбор. Я наблюдал, как она разговаривает с поварами. Тимуру задавала вопросы, младшему сотруднику показывала движение один раз, затем просила повторить. Когда один из поваров попытался скрыть задержку, переставив время на листе, Лидия не устроила разнос.

— Ты исправляешь цифру или причину? — спросила она.

— Причину.

— Тогда верни время и скажи, где потерял минуту.

— На соусе. Не подготовил емкость.

— Исправь станцию до следующего заказа.

В ее голосе не было ни ласки, ни желания показать власть. Человеку оставляли ошибку и обязанность ее исправить. Я подумал о вчерашнем комитете. Мы обращались со своими просчетами хуже: меняли формулировки, пока проблема не начинала выглядеть приемлемой.

После теста Сергей ждал нас в комнате, которую строители называли архивом. Пока там стояли металлические стеллажи, шесть коробок из старого ресторана и два жестких диска без подписей. Мы должны были определить, какие материалы можно использовать в новой рекламе.

— Начну с плохой новости, — сказал Сергей. — Единого архива прав нет.

— А хорошая? — спросила Валентина.

— Я не обещал хорошую.

Он открыл таблицу на ноутбуке. Товарный знак принадлежал Лидии. Домен был зарегистрирован на общество, но часть доступа оставалась у прежнего подрядчика. Фотографии меню снимали три разных фотографа: по двум договорам исключительные права передавались обществу, по третьему разрешалось использовать снимки только в социальных сетях два года. Тексты сайта писали сотрудники пиар-агентства, и договор не содержал ясной передачи прав на все материалы. Макеты упаковки хранились у дизайнера, с которым расплачивался Глеб со своей карты.

— Он потом возмещал расходы из общества? — спросила Елена по видеосвязи.

— Частично, — ответил Сергей. — Нужно поднять платежи.

— Что мы можем запускать сейчас? — спросил я.

— Новую съемку, новые тексты и графику, созданную по чистому техническому заданию. Старое использовать только после проверки каждого объекта.

— Это остановит рекламный календарь минимум на неделю.

— Меньше, чем спор после запуска.

Лидия стояла у стеллажа и просматривала папку с меню первого года.

— Эти тексты писала я, — сказала она.

Сергей повернулся к ней.

— В рабочее время?

— Часть дома, часть на кухне. Глеб потом отдавал редактору.

— Есть исходники с датами, переписка?

— На старом компьютере должны быть. Я не считала это отдельной работой.

— Теперь придется считать.

Она положила папку на стол. На обложке было написано «Концепция Г. А.». Буквы выцвели, но инициалы читались.

— Это он подписал? — спросил я.

— Его помощница. Так папку было проще найти перед интервью.

— Почему вы не исправили?

Лидия провела пальцем по краю картона, не по надписи.

— Потому что в день интервью у меня не вышли два повара. Я выбрала кухню.

— Один раз?

— Сначала один. Потом еще один. Через несколько лет оказалось, что журналисты знают создателя «Грани», а сотрудники знают меня. Мне тогда казалось, этого достаточно.

Она говорила без жалобы. От этого история выглядела хуже. Никакой одной сцены, в которой Глеб отнял у нее имя. Он делал это постепенно, пользуясь каждым днем, когда Лидии было важнее, чтобы ресторан работал.

Я поднял одну из коробок на стол. Внутри лежали жур-

налы, вырезки и буклеты. На обложке первого буклета Глеб стоял у открытой кухни, скрестив руки. Подпись сообщала, что ресторатор создал «Грань» как личный взгляд на современную русскую еду.

— Кто утверждал этот текст? — спросил я.

— Не помню, — ответила Лидия. — Наверное, агентство.

На последней странице был список партнеров открытия. Моя фамилия тоже стояла там: я предоставлял краткосрочный заем на ремонт старого зала. В памяти сохранилось другое — интервью после первого года работы. Мы с Глебом сидели за столом, он рассказывал о концепции, я говорил о том, как быстро он превратил идею в прибыльный бизнес.

Я нашел статью через поиск за минуту.

«Глеб придумал этот ресторан с редким пониманием того, что нужно взрослой московской публике», — цитировал меня журналист.

Я помнил вечер интервью. Глеб заказал вино, Лидия вышла поздороваться на несколько минут и вернулась на кухню. Мне даже в голову не пришло спросить, кто составлял меню и разрабатывал концепцию. Друг сказал, что создал ресторан, а я повторил это как факт.

— Нашел что-то полезное? — спросила Лидия.

Я повернул к ней экран.

Она прочла цитату. Лицо осталось спокойным, только губы сжались чуть плотнее.

— Я не помнил этих слов, — сказал я.

— А я помнила.

Ответ был тихим. Не рассчитанным на свидетелей, хотя в комнате находились Сергей и Валентина.

— Почему не сказали вчера?

— Вы купили долю за сто двенадцать миллионов. Если бы я перечисляла все старые интервью, вы бы решили, что я свожу счета.

— А сейчас?

— Сейчас вы сами открыли статью.

Она вышла из архива. Я не остановил ее. Извинение, произнесенное сразу, выглядело бы способом облегчить мое состояние. Факт оставался прежним: я публично подтвердил версию Глеба и забыл об этом, потому что она была удобной и не касалась моей репутации.

Я попытался вспомнить, кто сидел рядом с нами в тот вечер. В памяти остались журналист, бутылка вина и Глеб, охотно отвечавший на вопросы. Лидия появилась всего на несколько минут. Она спросила, вовремя ли подали горячее, и ушла, когда Глеб ответил за весь стол. Тогда это казалось обычным распределением ролей. Теперь я видел, что каждый из нас помогал ему сохранять эту версию: кто-то говорил, кто-то печатал, кто-то, как я, подтверждал услышанное своим именем.

Сергей закрыл одну из папок.

— У нас проблема больше лицензии.

— Карта прав, — сказал я. — По каждому тексту, фото-

графии, макету, видео и доступу. Ничего старого не публикуем без подтвержденного основания.

— Это остановит кампанию.

— Останавливаем.

— Отдел продвижения уже согласовал публикации до конца месяца.

— Пусть подготовит новые.

— Нужна история бренда, — заметила Валентина. — Иначе они напишут еще одну гладкую сказку про основателя.

— Историю сначала придется установить.

Сергей записал решение. Его стоимость я понимал: новая съемка, новые тексты, перенос анонсов. Несколько миллионов не требовалось, но недельный простой рекламной кампании сжимал график и ухудшал переговоры с гостиницей.

В офисе я отправил комитету уведомление об остановке материалов. Через пять минут позвонила Елена.

— Ты за неделю дважды увеличил риск срока.

— Первый риск существовал до сделки. Второй тоже. Мы перестали делать вид, что их нет.

— Можно получить права у подрядчиков без остановки всего календаря.

— Можно. Когда Сергей подтвердит конкретные файлы, вернем их в работу.

— Это решение из-за статьи восьмилетней давности?

— Из-за отсутствия прав на часть материалов.

— А статья?

Я посмотрел на открытую страницу. Под моей фотографией стояла та самая цитата.

— Статья объясняет, почему прежнюю историю бренда нельзя переносить в новую кампанию.

— Максим, ты не обязан исправлять чужой брак за счет группы.

— Я исправляю нашу рекламу. И свои слова.

Елена помолчала.

— Тогда принеси комитету новую формулировку авторства и расчет расходов. Без раскаяния в презентации.

— Справлюсь.

— В этом я не сомневаюсь. Я сомневаюсь, что ты понимаешь, где заканчивается деловое исправление и начинается личное.

— Между мной и Лидией ничего личного нет.

Фраза прозвучала слишком быстро.

— Прекрасно, — ответила Елена. — Значит, раскрывать нечего.

После разговора я нашел Лидию в зале. Она стояла с дизайнером у центральной банкетки и требовала сместить два стола, чтобы проход к служебной двери не сужался во время посадки. Дизайнер защищал симметрию. Лидия попросила официанта пройти с подносом. Тот развернулся у стула, задел спинкой край стола и едва удержал пустые бокалы.

— Вот ваша симметрия в работе, — сказала она.

Дизайнер сдался.

Я подождал, пока они отметят новые точки на плане.

— Лидия Михайловна, можно поговорить?

— Если о статье, я уже прочла.

— Не только о ней.

Мы перешли к окну. В зале работали электрики, поэтому уединения не было. Это устраивало нас обоих.

— Я остановил использование старых материалов до проверки прав, — сказал я. — Сергей составит карту. Новая история бренда не выйдет без вашего согласования фактов.

— Моего согласования или моего разрешения?

— Факты согласуем. Права получаем там, где они принадлежат вам. Редакционное решение остается у общества.

— Разумно.

— Я должен извиниться за интервью.

— Должны?

— Хочу. Я повторил слова Глеба, не проверив их. Мое незнание не делает цитату менее публичной.

Лидия посмотрела в зал. Официант снова прошел между переставленными столами, на этот раз свободно.

— Вы знали Глеба много лет, — сказала она. — Он умеет рассказывать историю так, чтобы проверка казалась оскорблением.

— Это объяснение. Не оправдание.

— Согласна.

Я ждал продолжения. Она не собиралась облегчать мне

разговор.

— Что было в начале? — спросил я. — До рекламы, интервью и этой папки с его инициалами. Как возник ресторан?

Лидия повернулась ко мне.

— Зачем вам?

— Чтобы мы не придумали еще одну удобную версию.

Она некоторое время смотрела на меня, проверяя не формулировку, а намерение. Потом достала телефон и открыла календарь.

— В понедельник после шести у меня окно на сорок минут. Есть первый расчет, меню и переписка с арендодателем. Покажу.

— Сорока минут хватит?

— Для начала. Вы хотели историю, а не право распоряжаться всем моим вечером.

— В понедельник после шести.

Она ушла к кухне. Я остался у окна, где на стекле отражался зал с переставленными столами.

Я пришел выяснять, какие материалы принадлежат обществу. К вечеру список стал короче, расходы — выше, а собственная роль в чужой лжи — яснее.

Мне предстояло выслушать историю «Грани» от человека, которого мы привыкли оставлять за дверью кухни.

ГЛАВА 4. ЦЕНА ИМЕНИ

Первый расчет «Грани» помещался на восьми страницах и не содержал ни одной фотографии еды.

Лидия принесла его в понедельник после шести, как обещала. Мы сидели в недостроенном зале за столом, который утром распаковали для проверки высоты. На первой странице стояли предполагаемое число мест, стоимость оборудования и три варианта среднего чека. На второй — меню из двадцати четырех позиций. Дальше шли расходы, схема кухни и список людей, которых предстояло найти.

— Где Глеб? — спросил я.

— В разделе финансирования. Он вел переговоры с арендодателем и нашел первые восемь миллионов.

— Название придумали вы?

— Я. Он хотел «Артемьев».

— Скромно.

— Я сказала, что посетитель должен запомнить ресторан, даже если брак не переживет первый год работы.

Я посмотрел на нее.

— Вы правда так сказали?

— Нет. Тогда я верила, что переживет. Это я сейчас стала остроумнее.

В ее голосе не было горечи, только усталое знание того,

чем закончилась история. Лидия показала письмо, отправленное Глебу за десять месяцев до открытия. В нем она предлагала слово «Грань»: как точку между привычной едой и новым способом ее приготовить. Без рекламной торжественности, в четырех предложениях.

— Почему знак зарегистрировали на вас?

— Первый юрист посоветовал разделить активы. Глеб тогда не возражал. Он сказал, что ресторан все равно наш общий.

— Это решение вас спасло.

— Решение спасло знак. Остальное пришлось спасать самой.

Она перелистнула страницу. Я не стал задавать вопрос о разводе. Мы договаривались говорить об истории ресторана, а не о том, как муж разрушил ее доверие.

За сорок минут я увидел путь от расчета до первого меню. Лидия сохранила черновики, письма поставщикам, заметки после тестов. Глеб действительно нашел деньги, убедил владельца старого помещения дать отсрочку и привел первых журналистов. Он не был человеком, случайно оказавшимся рядом с чужой работой. Он участвовал в создании бизнеса, а потом начал выдавать совместный результат за личный.

Разница имела значение. Правду нельзя было восстановить, просто поменяв имена местами.

На обороте одного меню я заметил список из одиннадцати фамилий.

— Первая команда?

— Да. До открытия дошли семеро. Тимур был стажером, Валентина — управляющей залом.

— А эти суммы рядом?

— Долги по оплате тестовых смен. Денег не хватило, я записывала, кому и сколько мы должны.

— Погасили?

— Через два месяца. Я взяла кредитную карту, Глеб продал машину. В этом мы тогда были вместе.

Она показала письмо, где Глеб предлагал отложить часть выплат и вложить деньги в рекламу. Ниже стоял ее ответ: сначала люди, потом публикации. В итоге они нашли компромисс — сократили съемку и рассчитались с командой. Такой эпизод не подходил ни к версии о гениальном одиночке, ни к удобной картине, в которой Глеб только присваивал чужое с первого дня.

— Вы храните даже закрытые долги, — заметил я.

— Они закрыты в банке. В памяти они остаются, чтобы второй раз не называть чужой труд временной проблемой.

Я провел пальцем по списку, не касаясь старых пометок. В моих первых проектах тоже были люди, которым я обещал доплатить после запуска. Я рассчитался со всеми, но фамилий не сохранил. Возможно, поэтому мне легче было помнить сумму, чем цену ожидания для каждого из них.

— В новой истории бренда роль Глеба тоже останется, — сказал я.

— Я не прошу его стирать.

— Даже после интервью?

— Особенно после интервью. Иначе я буду делать то же самое, только в свою пользу.

Я закрыл последнюю страницу.

— Вы могли продать мне красивую версию.

— Вы и так заплатили за одну красивую версию сто двенадцать миллионов.

— Восемьдесят четыре. Остальные пока лежат у банка.

— Тогда у вас есть шанс получить скидку за обучение.

Она собрала документы ровно через сорок минут. Я не задержал ее, хотя хотел продолжить разговор. В тот вечер я впервые заметил, что желание удержать человека можно легко выдать за рабочую необходимость. Это открытие мне не понравилось.

Три дня спустя мы встретились в офисе Сергея. Независимый оценщик прислал предварительный диапазон платежей за использование знака. Он учитывал узнаваемость, прежнюю выручку, расходы на продвижение и риски переезда. Итог не был истиной, высеченной в камне, но позволял перестать торговаться вслепую.

За столом сидели Лидия, Кирилл, Елена, Сергей и я. Глеба не приглашали.

— Пять лет слишком много, — начал Кирилл. — Мы привяжем общество к личному активу одного участника.

— Знак уже личный актив одного участника, — ответил

Сергей. — Срок не создает зависимость. Он делает ее условия предсказуемыми.

— Тогда пусть общество купит знак.

Лидия даже не открыла лежащий перед ней проект.

— Не продам.

— При достойной цене продается все.

— Ваша доля тоже?

Кирилл нахмурился.

— Мы говорим не обо мне.

— Поэтому вам легко считать мой актив товаром.

Я вмешался до того, как разговор окончательно превратился в спор о достоинстве.

— Покупку знака снимаем. Рассматриваем лицензию на пять лет с возможностью продления и понятными основаниями прекращения.

Елена повернула ко мне экран с финансовой моделью.

— При верхней границе оценки прогноз операционной прибыли снижается почти на семь процентов. У нас уже выросла смета запуска.

— Верхнюю границу мы не предлагаем.

— Какую предлагаете? — спросила Лидия.

— Три процента от выручки по деятельности под знаком. Без минимального платежа первые шесть месяцев, затем минимум, привязанный к плановой выручке.

— Четыре с половиной и минимум с третьего месяца.

— Это выше оценки.

— Оценка учитывает прежний ресторан. Здесь восемьдесят шесть мест, гостиница и другой средний чек.

— Здесь еще нет выручки.

— Именно поэтому процент честнее фиксированной суммы.

Она была права в одном и использовала это, чтобы получить преимущество в другом. Я почти улыбнулся. Наконец передо мной был человек, который понимал цену и не делал вид, что деньги портят разговор.

— Три с половиной, минимум с седьмого месяца, — сказал я.

— Четыре с половиной, минимум с четвертого. Два месяца после открытия нужны на выход в режим.

— Четыре. С пятого.

— Четыре с половиной. С пятого.

Елена постучала ногтем по таблице.

— При таком проценте нам придется пересмотреть дивидендную модель.

— Дивидендов два года не было, — напомнила Лидия. — В том числе у меня.

— И это не основание ухудшать экономику еще на пять лет.

— Это основание не просить меня финансировать общество бесплатно своим знаком.

Кирилл отодвинул стул.

— Мы зашли в тупик.

— Нет, — сказал я. — Четыре с четвертью, минимум с пятого месяца. Через год пересмотр минимального платежа по фактической выручке, но процент неизменен. Расходы на регистрацию несет общество.

Лидия посмотрела на свой расчет.

— Четыре с половиной. Я беру на себя расходы на защиту знака при претензиях, возникших из моих действий. Общество отвечает за использование.

Сергей сделал пометку.

— Разделение ответственности потребует сформулировать точнее, но принцип возможен.

— Четыре с половиной, — согласился я. — Минимум с шестого месяца.

— С пятого.

— С пятого.

Кирилл тихо выругался и попросил обновить модель. Елена не выругалась, но выражение ее лица обещало более содержательный разговор после встречи.

— Осталось условие об авторстве, — сказала Лидия.

Сергей открыл нужный раздел проекта.

— Общество обязуется не представлять иных лиц единственными авторами гастрономической концепции и указывать Лидию Михайловну в исторической справке бренда.

— Этого мало, — ответила она. — Историческая справка может лежать на двадцатой странице сайта, пока пресс-релиз снова рассказывает о мужчине, который все придумал.

— Что вы хотите видеть? — спросил я.

— Во всех основных материалах об открытии: «Гастрономическая концепция создана Лидией Артемьевой». В интервью от имени общества — та же фактическая формулировка. Глеб остается сооснователем коммерческого проекта, если о нем вообще спрашивают.

— Обязательное имя в каждом пресс-материале ограничит работу продвижения.

— В каждом основном материале об открытии. Не в объявлении о вакансии и не в сообщении о новой парковке.

— Понятие «основной» придется определять.

— Определите.

— Мы можем зафиксировать утвержденный перечень: сайт, пресс-релиз открытия, презентация гостиницы, страница проекта и официальный медиакит. Остальные публикации — по редакционной необходимости.

Лидия прочла предложенную формулировку, которую Сергей сразу внес в документ.

— А если вы через год замените медиакит?

— Обязательство сохранится для каждой новой версии.

— На весь срок лицензии?

— Да.

Она посмотрела на меня.

— Вы быстро согласились.

— Я видел архив.

— Архив существовал и до вашей покупки.

— Я его не видел.

— Вы снова объясняете незнанием.

— Нет. Объясняю, почему изменил решение сейчас.

Она закрыла проект ладонью.

— Ваше первое решение было исключить мое имя?

В комнате стало очень тихо по обычной причине: остальные перестали листать бумаги и ждали моего ответа.

— Я считал, что личное имя не должно быть обязательным элементом каждой кампании, — сказал я. — И предлагал оставить обществу свободу.

— Свободу снова рассказать удобную историю.

— Да. Теперь вижу этот риск.

— А если через месяц перестанете видеть?

— Тогда договор позволит вам потребовать исправления.

Я выбрал именно этот ответ. Не обещал, что никогда не ошибусь, и не просил верить характеру, которого она не знала. Дал проверяемое последствие.

Лидия убрала руку с проекта.

— Внесите перечень материалов и срок исправления нарушения. Тогда продолжим.

— Срок какой? — спросил Сергей.

— Три рабочих дня после уведомления для цифровых материалов. Печатные — не использовать после уведомления и заменить в разумный срок.

— Для сложных площадок три дня могут быть невозможны, — заметил он. — Сделаем пять с исключением для ре-

сурсов, которыми общество не управляет напрямую. Там оно обязуется направить требование о корректировке.

— Согласна.

Кирилл поднял обе ладони.

— Я хочу зафиксировать: мы платим четыре с половиной процента и еще добровольно даем право влиять на рекламу.

— Мы платим за знак и обязуемся не лгать о его происхождении, — сказал я.

— Максим, это красивый ответ, но акционеры будут смотреть на прибыль.

— Участники, — поправил Сергей. — Это общество с ограниченной ответственностью.

— Именно поэтому я не люблю юристов.

— Нелюбовь не меняет организационную форму.

Лидия опустила взгляд, пряча улыбку. Я тоже не удержался.

Переговоры закончились без подписи. Сергей должен был собрать новую редакцию, оценщик — подтвердить окончательный отчет, Елена — перестроить финансовую модель. Мы продвинулись дальше, чем за предыдущие две недели, но до договора оставались формулировки о контроле качества, территории использования знака, сублицензиях для гостиничных материалов и порядке расторжения.

У лифта Елена задержала меня.

— Семь процентов операционной прибыли, — сказала она.

— Не семь. При реалистичной выручке — пять с небольшим.

— В первой модели было ноль.

— В первой модели знак почему-то считался бесплатным.

— Потому что Глеб обещал договор на прежних условиях.

— Глеб продал нам обещание, которым не владел.

Елена нажала кнопку вызова.

— Тогда удержанная сумма должна покрыть ущерб.

— С этим будем работать.

— А условие имени? Оно влияет на стоимость выхода из бренда. Если через три года мы захотим изменить концепцию, публика будет связывать ресторан с Лидией.

— Публика и сейчас связывает кухню с ней. Только наши старые материалы этого не признают.

— Ты защищаешь не договор, а человека.

— Я защищаю факты.

— Убедись, что различаешь.

Лифт приехал. Елена вошла, а я остался ждать следующий: мне нужно было вернуться к Сергею и проверить пункт о расторжении. У двери переговорной я услышал голос Лидии.

— Не оставляйте ему возможность прекратить лицензию после моего отказа от должности.

— Уже разделили основания, — ответил Сергей. — Трудовые отношения не влияют на лицензионные платежи и срок.

— А он может уволить меня единолично?

— Как генеральный директор — в пределах трудового законодательства и корпоративных процедур. В проекте есть дополнительный порядок для ключевых сотрудников, но контрольная доля дает ему сильную позицию.

Я вошел.

— Если лицензия подписана, увольнение не прекращает ее, — сказал я.

Лидия повернулась.

— Я слышала Сергея.

— Тогда зачем спрашивали?

— Чтобы понять, какую власть вы сохраняете лично.

— Вы предполагаете, что я использую должность в переговорах о знаке?

— Я предполагаю, что человек использует доступный рычаг, когда теряет другие.

— По себе судите?

Вопрос прозвучал резче, чем я хотел.

Лидия собрала бумаги.

— По двенадцати годам брака с вашим партнером.

— Бывшим партнером.

— Для меня разница пока только в дате договора.

Она направилась к двери.

— Мы не закончили, — сказал я.

Лидия остановилась.

— Я закончила. Новую редакцию Сергей отправит по по-

чете.

— У нас остался срок лицензии.

— Пять лет меня устраивают. Вопрос был о доверии, а его сегодня в договор не внесут.

Она вышла.

Сергей снял очки.

— Иногда полезно отвечать на заданный вопрос, а не выигрывать следующий.

— Ты мой юрист.

— Поэтому говорю о последствиях. Она спросила о полномочиях. Ты ответил обвинением.

Я взял со стола проект.

— Добавь порядок кадровых решений по ключевым сотрудникам. Участники и операционный директор.

— Это ограничит тебя.

— Именно этого она и добивается.

— А ты согласен?

— Я хочу увидеть формулировку.

Сергей вернул очки на место.

— Это уже честнее.

На следующий день Глеб дал интервью отраслевому каналу. Ссылку прислал Кирилл в общий чат участников без комментария.

Я открыл запись в машине между встречами. Глеб сидел в знакомой студии и рассказывал о продаже доли как о продуманном переходе к новому этапу. Ведущая спросила, со-

хранится ли «Грань» после его ухода.

— Конечно, — ответил он. — Я создавал этот ресторан восемь лет и передал его людям, которые понимают мою концепцию. Команда продолжит начатое мной.

Имя Лидии не прозвучало ни разу.

Я пересмотрел фрагмент. Потом отправил запись Сергею с двумя словами: «Готовь претензию».

Через минуту пришло сообщение от Лидии.

«Поэтому имя должно быть условием, а не обещанием».

Я набрал ответ, стер и написал снова.

«Вы правы. Включаем».

Она не ответила.

В тот вечер цена лицензии перестала быть главной причиной нашего спора. Деньги мы уже почти согласовали. Гораздо дороже стоило право Лидии больше не зависеть от того, кто увереннее рассказывает ее историю.

ГЛАВА 5. КУХНЯ ПОСЛЕ ПОЛУНОЧИ

Первый полный тест сервиса начался в семь вечера с двух опоздавших официантов и поставки хлеба, застрявшей на другом берегу Москвы.

К семи десяти мне стало ясно, что хлеб был наименьшей из проблем.

Сорок приглашенных изображали обычных гостей. Среди них были сотрудники других ресторанов нашей группы, представители гостиницы и несколько людей, которые умели находить недостатки не хуже профессионального критика. Они приходили парами, выбирали блюда по своему желанию и не соглашались ради удобства кухни делать одинаковые заказы.

Валентина распределяла посадку. Я стоял у стойки хостес и видел, как официанты собираются у единственного прохода к выдаче. Дизайнерские столы, которые мы уже сдвинули, решили не всю проблему. Банкетка заставляла человека с подносом обходить две группы гостей.

— Стол семь ждет воду четыре минуты, — сказала Валентина в гарнитуру. — Павел, не объясняя, принеси.

На кухне прозвучал двойной сигнал выдачи. Официант

шагнул к двери одновременно с другим, они остановились, потеряли несколько секунд и разошлись не в те стороны.

— У нас встречные потоки, — сказал я.

— Я предупреждала, — ответила Валентина.

— Дизайнер говорил, персонал привыкнет.

— Дизайнер сегодня в числе гостей. Пусть привыкает ждать.

Я снял пиджак, оставил его в кабинете и встал у прохода. Первые двадцать минут сам направлял официантов: один заходил на выдачу, второй возвращался по дальней стороне стойки. Потом передал порядок старшему смены и проверил зал.

У стола двенадцать сидели Дарья и инженер гостиницы. Перед ними стояли закуски, но не было приборов для следующего курса.

— Мы засекали тринадцать минут между блюдами, — сказала Дарья. — В обещании было девять.

— К концу вечера сократим.

— Мне нужен отчет, а не уверенность.

— Получите время по каждому столу.

Она попробовала сельдерей, который Лидия вернула в меню после теста.

— Это оставьте.

— Решит шеф.

— Вы быстро освоили правильный ответ.

Я не стал сообщать, сколько он мне стоил.

На кухню я вошел через пятнадцать минут. Там было жарко от работающего оборудования и людно, но никто не кричал. Тимур называл номера заказов. Лидия стояла у выдачи, проверяла тарелки и возвращала только те, где ошибка влияла на блюдо. Небольшое пятно соуса на краю она вытерла сама, не останавливая станцию ради замечания.

— Стол пять, задержка горячего семь минут, — сказал Тимур.

— Причина?

— Утка. Две порции разной толщины.

— Станцию предупредить зал. Следующую пару взвесить до жарки.

Она подняла взгляд и увидела меня.

— Что в зале?

— Встречные потоки. Перестраиваем движение.

— Кухня отдает по плану, кроме пятого и девятого.

— Чем помочь?

— Не заходить дальше линии.

На полу была наклеена желтая полоса. Я стоял в десяти сантиметрах перед ней.

— Я и не заходил.

— Хорошо. Значит, уже помогаете.

Я вернулся в зал. Прежде мне не приходилось слышать столь ясного определения пользы генерального директора.

К восьми поток выровнялся, но возникла новая задержка. Бар выдавал напитки медленнее кухни. Старший бармен

пытался готовить сложные безалкогольные смеси по шесть одновременно и терял последовательность заказов. Я отменил на остаток теста две позиции, оставил четыре простые и сообщил об изменении гостям через официантов.

Отдел продвижения возразил: одна из отмененных подач красиво выглядела в кадре.

— Тогда снимите ее завтра без гостей, — сказал я. — Сегодня проверяем ресторан.

На втором круге блюд время сократилось до десяти минут. Официанты перестали сталкиваться, потому что старший смены поставил у выдачи человека, который пропускал их по очереди. На кухне заменили плохо подготовленную станцию. К девяти тридцати команда работала предсказуемо.

Я наблюдал за Лидией через открытое окно. Она не создавала впечатление главного человека громкостью. Ее власть была заметна по тому, что люди знали момент решения. Если нужно было исправить тарелку, она называла причину. Если задержка уже случилась, не тратила время на поиск виноватого до окончания подачи. Когда молодой повар обжег два пальца о ручку сотейника, Лидия сняла его со станции, отправила обработать ожог и передала работу другому. Никакого героизма ради ужина.

Глеб когда-то говорил, что «Грань» держится на его способности создавать событие. В зале событие действительно имело значение. Но ресторан держался на сотне решений,

которые гости не замечали.

Последний десерт вышел в десять сорок две. Мы дали приглашенным короткие анкеты и попросили не обсуждать впечатления с командой до общего разбора. Дарья осталась довольна движением графика, но отметила тесный проход и разницу в подаче двух одинаковых блюд. Дизайнер признал проблему банкетки только после того, как сам дважды встал, чтобы пропустить официанта.

— Укорачиваем на метр двадцать, — сказал я. — Между центральными столами добавляем проход.

— Нарушится композиция зала, — возразил он.

— Сейчас нарушается сервис.

— Переделка заказной конструкции обойдется минимум в восемьсот тысяч.

— Подготовьте расчет к понедельнику.

Елена, которая слышала разговор, отозвала меня в сторону.

— Восемьсот тысяч за то, что можно решить графиком персонала?

— На полной посадке график не расширит проход.

— Мы уже добавили лицензионный платеж, новую съемку и обучение. Резерв четыре и две десятых, Максим. Половину ты распределил за две недели.

— Если оставим банкетку, потеряем места при первой же проверке потока. Пусть считают два варианта.

— Твоя любимая фраза перед тем, как выбрать дорогой.

— Моя любимая фраза — «покажите цифры».

— Цифры показывают, что этот ресторан должен был стоить дешевле.

— Поэтому двадцать восемь миллионов еще не получил продавец.

Елена посмотрела на кухню, где Лидия проводила короткий разбор смены.

— Ты собираешь все расходы, которые можно предъявить Глебу?

— Сергей собирает подтвержденные отклонения от заведений. Не каждую переделку получится удержать из цены.

— Тогда не путай справедливость с источником денег.

Она уехала после одиннадцати. Дарья и гости разошлись раньше. Валентина отпустила зал, оставив старшего смены закрывать кассовый тест и собирать отчеты. К полуночи в ресторане остались кухня, несколько мойщиков, Лидия и я.

Перед уходом Валентина передала мне сводку. Из сорока посадок только двадцать семь уложились в расчетное время; четыре заказа пришлось уточнять повторно, один десерт ушел не на тот стол. Никакой катастрофы, но и никакого права приглашать платных гостей через неделю. Я утвердил две дополнительные учебные смены и временно сократил число мест следующего теста до тридцати шести.

— Дарья не обрадуется, — сказала Валентина.

— Ей нужен работающий зал, а не полный список приглашенных.

— Тогда скажите сами. Она считает, что я берегу людей больше договора.

— А это правда?

— Я берегу договор от людей, которых заставили работать без подготовки.

Я подписал сводку. В этой команде мне все чаще отвечали так, что спорить было не с чем, оставалось только оплатить решение.

Я мог уехать. В восемь утра меня ждали в другом ресторане группы. Но на столе лежали анкеты, и я хотел разобраться их до завтрашнего совещания. Так я объяснил себе решение заказать кофе и открыть ноутбук в дегустационной.

В половине первого вошла Лидия. Теперь на ней была черная футболка, волосы она распустила. На предплечье рядом со старым следом от ожога появилась красная полоса от рукава кителя.

— Кофемашину приняли? — спросила она.

— Да. Первый официальный успех недели.

— Судя по вашему лицу, кофе его не закрепил.

— Я выгляжу плохо?

— Вы выглядите человеком, который читает анкету про недостаточно мягкий стул и пытается превратить ее в управленческое решение.

Я повернул экран к ней. Именно эта строка была открыта.

— Стул действительно жесткий.

— Через два часа любой стул жесткий.

— Садитесь. Проверим.

Лидия села напротив. Между нами лежали анкеты, протокол времени и остатки рабочего вечера. Я налил ей кофе из термоса.

— Без сахара? — спросил я.

— Да. Откуда знаете?

— Видел на встрече у Сергея.

— Вы замечаете чужой кофе, но не всегда письма по сделке.

— Работаю над приоритетами.

Она сделала глоток и взяла верхнюю анкету.

Мы разбирали замечания почти час. Часть повторялась: задержка напитков, проход, слишком громкая музыка у дальней стены. По кухне оценки были ровнее. Два гостя сочли утку пересоленной, трое хотели больше простых блюд, один предложил убрать сельдерей, потому что «мужчины его не заказывают».

— Этого гостя можно больше не приглашать, — сказала Лидия.

— За нелюбовь к сельдерее?

— За привычку говорить от имени всех мужчин.

— Как представитель всех мужчин я возражаю.

Она улыбнулась. Впервые открыто, без попытки сразу вернуть разговор к работе. У нее менялось все лицо, и я слишком долго смотрел.

Лидия отложила анкету.

— Что?

— Ничего.

— Вы не умеете смотреть «ничего».

— А вы всегда требуете точную формулировку?

— Когда человек молчит и продолжает смотреть — да.

Я мог сказать, что устал. Мог похвалить ее работу и спрятать личное наблюдение в профессиональной оценке. Оба ответа были безопасными и оба — нечестными.

— Мне нравится, когда вы улыбаетесь, — сказал я.

Лидия не отвела взгляд.

— Это осложняет аудит?

— Пока нет.

— Тогда продолжим.

Она взяла следующую анкету. Я услышал в ее ответе не разрешение, а предупреждение не смешивать одно с другим. Этого было достаточно.

К часу ночи мы составили список изменений. Бар сокращал карту. Банкетку переделывали. Зал получал дополнительную учебную смену. Лидия переносила утку на другую станцию и возвращала сельдерей в основной проект после еще одного теста.

— Вы сохранили весь процесс, хотя могли сегодня сами встать на любую станцию, — сказал я.

— Если шеф закрывает каждую дыру собственными руками, он не руководит. Он показывает, что система не работает.

— Глеб описывал вас иначе.

— Глебу нравилось говорить, что без меня никто не может приготовить ужин. Это звучало как восхищение и позволяло не нанимать еще одного сильного су-шефа.

— Тимур готов?

— К отдельным сервисам. К постоянной ответственности — через несколько месяцев, если будет получать ее частями.

— Он знает?

— Да. Людям полезно знать, к чему их готовят.

Я закрыл ноутбук. В пустом зале слышно было, как мойщики на кухне передвигают контейнеры и включают воду. Обычные звуки завершения смены.

— Почему вы подписали прежнюю лицензию без условия об имени? — спросил я.

Лидия провела большим пальцем по краю чашки.

— Потому что торопились переоформить аренду и кредит. Потому что юрист сказал: мы супруги, деньги все равно общие. Потому что Глеб обещал, что публичные материалы согласует со мной. Выберите любой ответ.

— Я спрашиваю ваш.

— Я не считала известность отдельным активом. Думала, хорошая кухня сама доказывает, кто ее создал.

— Гости не видят, кто составляет карты.

— Теперь знаю.

— Вы обвиняете себя?

— Я отвечаю за подпись, которую поставила. Это не сни-

мает ответственности с Глеба за то, как он ею воспользовался.

Она говорила именно так, как действовала на кухне: не скрывала собственную ошибку и не позволяла ей отменить чужую.

— В моем браке было наоборот, — сказал я неожиданно для себя.

Лидия вопросительно подняла брови.

— Я считал, что отвечаю за деньги, поэтому могу решать за двоих. Квартиру выбрал сам, отпуск переносил, не спрашивая, семейный бюджет распределял так, как считал разумным. Жена сначала спорила, потом перестала. Когда ушла, я решил, что ее решение было внезапным.

— А потом?

— Потом нашел письма, на которые отвечал «обсудим позже».

— Вы сохранили их?

— Да.

— Чтобы помнить?

— Сначала чтобы доказать себе, что она недостаточно ясно говорила. Потом — чтобы больше так не думать.

Лидия посмотрела на меня внимательнее.

— Помогло?

— В бизнесе — не всегда.

— Я заметила.

— Вы не упускаете возможность.

— После полуночи я добрее. До этого сказала бы хуже.

Мы улыбнулись одновременно. Я почувствовал не резкий порыв и не внезапное открытие, а простое желание подойти ближе. Оно росло уже несколько дней — в ее вопросах, точных решениях, в том, как она не просила разрешения быть компетентной.

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.