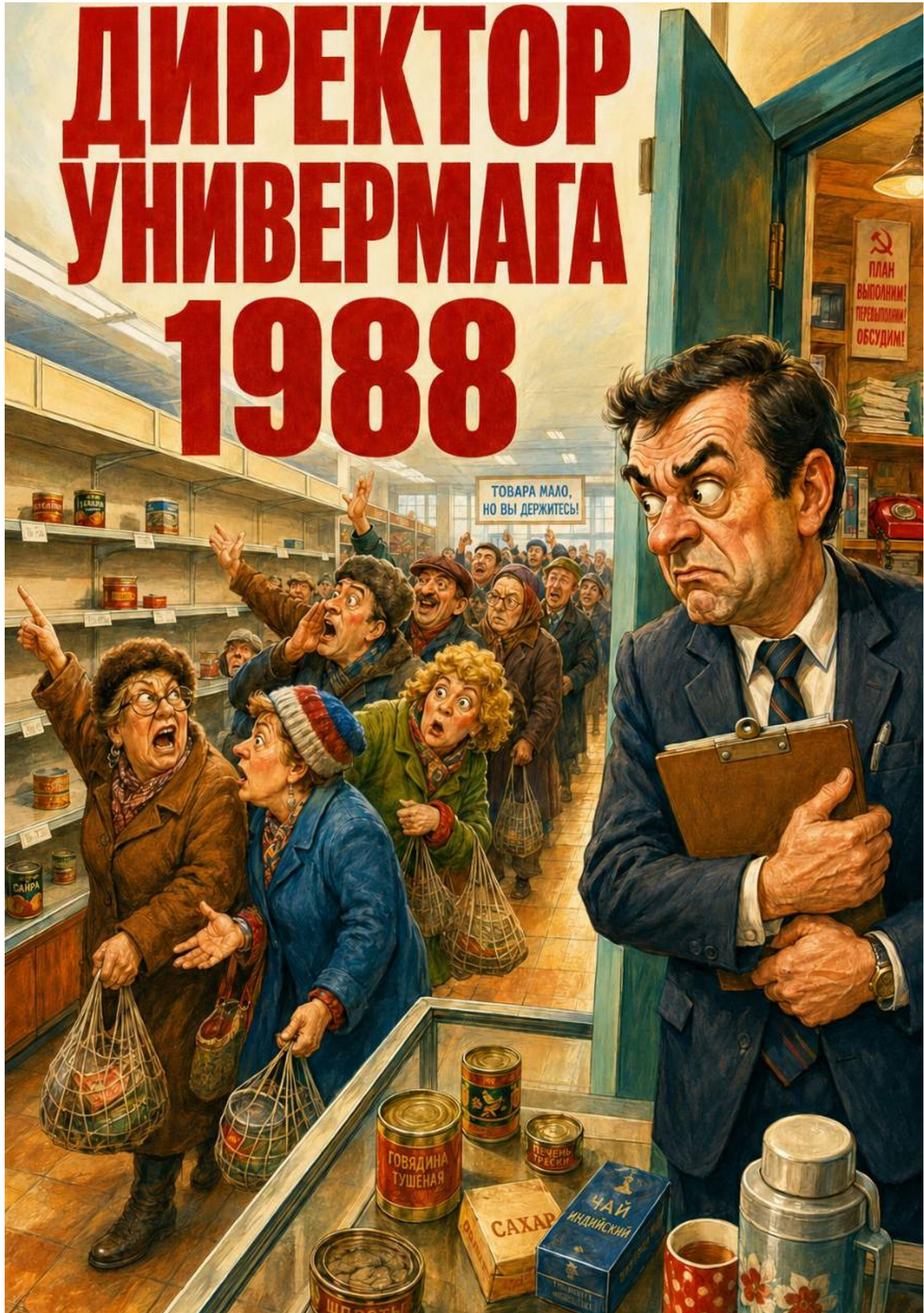


ДИРЕКТОР УНИВЕРМАГА 1988



Павел Смолин

Директор универмага 1988

«Автор»

2026

Смолин П.

Директор универмага 1988 / П. Смолин — «Автор», 2026

Виктор Ремизов двадцать лет строил розничные сети, знал наизусть, сколько стоит один процент оборачиваемости, и умер ночью в пустом торговом зале за шесть часов до открытия сорок первого магазина. Очнулся он в чужом теле, в шерстяном пиджаке посреди августа, посреди торгового зала универмага «Юбилейный» в райцентре Крутойярске — с актом приёма-передачи в руках и недостатчей в тридцать четыре тысячи семьсот рублей на чужой фамилии, которая через минуту станет его. У него нет фондов, связей и права на ошибку. Есть план в рублях, восемьсот пар галош на складе, коллектив, который ждёт разноса, и пять недель до ревизии. И одно преимущество, которого здесь нет ни у кого: он знает, как выглядит работающий магазин.

Содержание

Глава 1	5
Глава 2	12
Глава 3	18
Г	24
Конец ознакомительного фрагмента.	25

Павел Смолин

Директор универмага 1988

Глава 1

Глава 1. Акт приёма-передачи

Сорок первый магазин открывался в девять утра, а в два часа ночи в нём было не так примерно всё.

Я шёл по залу с рулеткой, и рулетка была не для солидности. Проход между вторым и третьим стеллажами вышел метр двадцать вместо метра сорока. Это значило, что две тележки в нём не разъедутся. А раз не разъедутся, женщина, которой нужен сахар, развернётся у входа в ряд и уйдёт, не дойдя до кофе. Кофе дороже сахара вчетверо. Пятнадцать сантиметров — это выручка, просто её никто не видит, пока не потеряет.

— Серёга, — сказал я в телефон. — Пятый ряд двигаем на пятнадцать. Да, сегодня. Нет, до открытия.

К трём мы передвинули ряд, вернули поставщику паллету масла, пришедшую в масле снаружи, и перепечатали ценники в бакалее, потому что их сделали с матрицы позапрошлой недели. Мелочи. Из мелочей магазин и состоит, всё остальное — это рассказы про мелочи.

Мне было пятьдесят четыре года, и двадцать из них я занимался одним и тем же.

Начинал товароведом на плодоовощной базе, где научился главному: товар всегда где-нибудь стоит, и надо просто знать, где именно и почему. Потом восемь лет директором магазина, из них первые полтора — убыточного. Потом операционный директор сети: сорок два магазина, три формата, распределительный центр, восемнадцать открытий под ключ, из них четыре в чистом поле.

Я умел смотреть на полку и видеть деньги. Умел за час хождения по чужому залу назвать пять позиций, которые надо выкинуть, и три, которых не хватает. Знал, что оборачиваемость важнее наценки, что потери на девять десятых состоят не из воровства, а из глупости, которую никто не считает, и что любой убыточный магазин убыточен по причинам, которые все в нём знают и никто не произносит вслух.

Я не был гением. Гении в рознице выгорают за три года и уходят в консультанты. Я был практиком, который двадцать лет смотрел, как товар едет от завода до полки, и научился видеть места, где он застревает.

И ещё я помнил имена. Не из душевности — по работе. Человека, у которого ты помнишь, как зовут дочь, не надо мотивировать презентацией.

В три я отправил всех спать.

— Виктор Андреевич, вы тоже езжайте, — сказала Марина, старший мерчандайзер, у которой сын в этом году поступал и не поступил. — Утром же вам стоять.

— Пятнадцать минут, — сказал я. — Иди.

Пятнадцать минут я себе оставлял всегда: пройти пустой зал в одиночку, без людей, без музыки, без разговоров. Магазин перед открытием честнее всего. Он ещё ничего не заработал и уже всё про себя рассказывает.

Я дошёл до кассовой линии, когда кольнуло под левой лопаткой.

Не страшно. Неудобно — как будто кто-то положил ладонь и слегка надавил. Я постоял, подождал, пока пройдёт, и оно не прошло, а стало шире и легло на всю грудь.

Я сел на паллету с бумажными пакетами, потому что стоять стало глупо.

Дальше стало больно уже по-настоящему, и в этот момент я поймал себя на том, что мне не страшно, а досадно. Досадно было именно за завтра: за ленту, которую перережут, за

пробную закупку, которую я не проверю, за то, что кассовую линию надо было ставить на один узел длиннее, я это видел ещё на планировке, а согласился на пять.

Телефон лежал в кармане, и до кармана я не дотянулся.

Свет в пустом зале горел ровный, белый, дорогой — сто двадцать люкс по проходу, как я и требовал.

Последнее, что я подумал, было: жалко, хороший магазин получился.

Витрина с гардинами стояла у самого входа.

На лучших метрах зала — там, куда человек попадает, ещё не решив, что ему нужно, и где решается половина его покупки, — стояли гардины. И бра. И, для полноты картины, хрустальные салатницы.

Секунд десять меня не занимало вообще ничто другое. Ни жара. Ни то, что на мне зимний пиджак, застёгнутый на обе пуговицы, и рубашка уже прилипла к спине. Ни то, что я стою посреди незнакомого торгового зала и держу обеими руками чужую картонную папку с завязками.

Ни, если уж на то пошло, то обстоятельство, что я умер.

Двадцать лет в рознице делают с человеком примерно это.

Потом пришло остальное — и пришло всё сразу, одним ударом, так что я устоял только потому, что стоял ровно и держался за папку. Ужас, к его чести, повёл себя вежливо: подошёл, посмотрел и остался ждать в дверях. Наверное, потому, что смотреть было на что.

Зал был метров на восемьсот. Первый этаж, потолки под четыре, витринное остекление по всему фасаду — юг, солнце с одиннадцати до пяти, и ни одной шторы, ни одной плёнки. Товар на солнечной стороне выгорал прямо у меня на глазах: рулоны ткани у окна были на два тона светлее тех, что лежали в глубине.

Покупателей — одиннадцать человек. Я пересчитал их автоматически, как считал всю жизнь, и так же автоматически посмотрел на часы над входом. Половина третьего, будний день, разгар. Одиннадцать человек на восемьсот квадратов.

Две секции стояли закрытыми, поперёк проходов — фанерные щиты с надписью от руки: «Секция закрыта на переучёт». Буквы на обоих щитах успели выцвести. Закрыты они были не сегодня и не вчера.

В отделе тканей продавщица вязала. Не пряталась, не убирала спицы под прилавок — вязала спокойно, как дома у телевизора, и это было самое честное, что я увидел за первые сорок секунд. Ей не от кого было прятаться.

Выкладка отсутствовала как понятие. Ходовое и мёртвое лежали вперемешку, посуда соседствовала с электротоварами, и всё это венчали гардины на проходе. В августе.

Я прочитал этот зал за сорок секунд, поставил диагноз и мысленно набросал, что сделал бы в первую неделю. И только после этого сообразил, что не знаю ни города, ни года, ни того, чьими руками держу папку.

Вот в таком порядке. Сначала выкладка, потом всё остальное.

А напротив меня стояли пять человек, и все смотрели на меня.

— Виктор Андреевич, — сказала женщина в центре. — Мы вас ждём.

Ей было под шестьдесят, жакет цвета мокрого асфальта, причёска, уложенная утром и намертво, и часы на руке, на которые она за последнюю минуту посмотрела дважды. Женщина, у которой в четыре совещание, а до этого ещё дорога.

Виктор Андреевич.

Меня и там звали Виктор Андреевич. Пятьдесят четыре года звали. Это было либо очень удобно, либо очень нехорошо, и разбираться я решил как-нибудь потом.

Рядом с ней — мужчина лет пятидесяти, с лицом человека, который душой уже сидит в поезде. Не испуганный, не виноватый — отсутствующий. Он держал в руках вторую такую же папку и переминался, как переминаются в очереди на посадку.

Дальше — молодой в очках с портфелем, явно из аппарата, и женщина в возрасте с папкой, прижатой к груди тем же движением, что и у меня. И ещё один, за их спинами, лет сорока с небольшим, в отглаженной рубашке, при галстук в такую жару. Он единственный не смотрел на женщину в жакете. Он смотрел на меня, внимательно и очень спокойно, и я почему-то запомнил его первым.

— Давайте закончим, — сказала женщина в жакете. — Акт у вас в папке. Второй экземпляр у Николая Петровича.

Отсутствующий мужчина протянул мне свою папку и почти улыбнулся. Николай Петрович, значит. Он уезжал. Он уехал уже примерно неделю назад, просто тело задержалось для подписи.

Я развязал завязки.

«АКТ приёма-передачи дел и товарно-материальных ценностей универсама "Юбилейный" Крутоярского горторга».

Я читал очень медленно и очень внимательно, и в моём положении это была единственная роскошь, которую я мог себе позволить. Из акта я узнал о себе больше, чем узнал бы за час расспросов.

Город — Крутоярск. Универсам «Юбилейный», три этажа, три тысячи восьмьсот квадратных метров торговой площади, введён в эксплуатацию в семьдесят седьмом. Подчинение — горторг. Дата в шапке — второе августа тысяча девятьсот восемьдесят восьмого года.

Восьмьдесят восьмого.

Я перевернул лист и продолжил читать, потому что альтернативой было сесть на пол.

Приказ по горторгу: Ремизов Виктор Андреевич назначается директором универсама «Юбилейный» с освобождением от должности старшего инспектора горторга. Тридцать шесть лет. Оклад двести двадцать рублей.

Дальше шли цифры, и цифры были плохие.

План товарооборота за первое полугодие — выполнен на восьмьдесят один процент. Товарные запасы — сто девяносто дней. Сто девяносто. Полгода товар лежит на складе и в зале, прежде чем превратиться в деньги, а деньги в этом магазине, судя по всему, не превращались уже ни во что.

А на седьмом листе, в разделе «Результаты снятия остатков по данным бухгалтерского учёта», стояла строчка, ради которой, я подозреваю, вся эта комиссия сюда и приехала.

Недостача товарно-материальных ценностей — тридцать четыре тысячи семьсот рублей.

Я посчитал в уме, потому что не считать не умею. Тридцать четыре тысячи семьсот при окладе двести двадцать — это тринадцать лет работы. Без еды, без квартиры, без единой копейки на сторону. Тринадцать лет.

Я не знал уголовного кодекса этой страны и этого года. Мне и не надо было. Есть цифры, которые в любой стране и в любом году означают одно и то же, и произносятся они не «недостача», а «срок».

— Виктор Андреевич, — сказала женщина в жакете, и в голосе появилось то самое терпение, которым взрослые разговаривают с ребёнком, копающимся в ботинках. — Здесь всё в порядке. Акт составлен комиссией горторга, проверен, подписан. От вас требуется подпись о приёме.

— Простите, — сказал я. — Можно воды?

Пауза вышла отличная.

Не потому, что я так задумал, — я просто действительно не мог говорить, во рту было сухо, как в цементе. Но эффект получился правильный: женщина в очках метнулась к столу

у стены, где стоял графин, и все пять человек три минуты смотрели, как новый директор пьёт тёплую воду и листает акт дальше.

Три минуты. Мне хватило.

Я не знал ни города, ни года, ни того, чьё это тело. Но я очень хорошо знал, что мне сейчас предлагают подписать, — потому что за двадцать лет я принимал магазины двенадцать раз и трижды принимал их вот так, у человека, который уже уехал.

Мне предлагали подписать не должность. Мне предлагали подписать чужую дыру.

С той секунды, как здесь появится моя подпись, тридцать четыре тысячи семьсот перестают быть недостатками Николая Петровича и становятся моими. Не по бумаге — по жизни. Дыра останется лежать где лежала, а спросят с того, кто последним расписался, и спросят тогда, когда придёт следующая проверка и найдёт всё то же самое плюс накопленное за это время. И вот тогда фамилия в графе будет уже не Копылов.

А отказаться я не мог. Это я тоже понимал совершенно отчётливо, хотя провёл в этом мире четыре минуты.

Приказ уже подписан. Комиссия уже приехала. Отказ означал бы не «я осторожный», а «я не справился ещё до того, как начал», и меня сняли бы через неделю с формулировкой, после которой не берут даже завскладом. За меня всё решили. Мне оставили ровно одно право — расписаться.

Хорошо. Значит, будем работать с тем, что есть.

Я допил воду, поставил стакан и попросил ручку.

Расписался я в обоих графах, аккуратно, стараясь не думать о том, что понятия не имею, как выглядит подпись человека, чьей рукой я это пишу. Никто, слава богу, не слыхал.

А потом, не отрывая ручки, приписал ниже, от руки, поперёк оставшегося пустого места: «Дела и товарно-материальные ценности принимаю с проведением полной инвентаризации в семидневный срок с оформлением результатов отдельным актом. Расхождения, выявленные инвентаризацией, к периоду моей работы не относятся».

Число. Подпись.

И положил ручку.

Секунды три было тихо.

— Это что? — спросила женщина в жакете.

— Оговорка, Тамара Ивановна, — сказал я, и имя выскочило само, из акта, где оно стояло в списке комиссии первым. Лаптева Т. И., начальник горторга. — Обычная.

— У нас так не пишут.

— У вас так не пишут, — согласился я. — Но и не запрещают.

Копылов смотрел на приписку, и с ним происходило то, что происходит с человеком, который на перроне вдруг понимает, что билет не на этот поезд. Он побледнел ровно, как бледнеют не от испуга, а от арифметики. До этой минуты недостача была общая, ничья, растворённая в шести годах без пересчёта. Через семь дней у неё появится дата.

Мужчина в галстук за спинами не изменился в лице вообще. Только чуть-чуть, самым краем, приподнял бровь — и опустил.

А женщина с папкой, прижатой к груди, вдруг сказала в сторону, негромко, ни к кому конкретно:

— Вообще-то так и положено. По инструкции. При смене материально ответственного лица инвентаризация обязательна.

Она сказала это и сама испугалась, что сказала. Ей было под шестьдесят, у неё дрожал уголок папки, и она произнесла вслух то, что все в этой комнате знали и восемь лет не произносили.

Я мысленно поставил рядом с ней галочку. Первую в этом городе.

Лаптева посмотрела на неё, потом на меня, и я увидел, как она делает выбор — быстро, привычно, как человек, у которого в четыре совещание. Спорить означало вслух объяснять, почему при передаче магазина не надо проводить инвентаризацию. Такое не объясняют при свидетелях. Такое просто делают.

— Проводите, — сказала она. — Ада Львовна, оформите приказ. Николай Петрович, вас в горторге ждут к пяти.

И всё.

Никто не понял, что сейчас произошло. Копылов понял на четверть — он понял, что у него испортился отъезд. Лаптева не поняла вовсе: она увидела бумажную блажь новичка, который решил показать характер, и мысленно записала мне минус за неуместность.

Я провёл черту. С этой стороны черты — шесть чужих лет, шесть лет уценок, пересортицы, списаний и «на переучёте». С той — я.

Больше у меня в тот день не было ничего. Совсем.

Кабинет достался мне вместе с телом, сейфом и недостатчей в тридцать четыре тысячи семьсот рублей. Сейф был пустой. Тело, судя по одышке на втором этаже, тоже не подарок. Про недостачу я пока предпочитал думать как о показателе — так было не так страшно.

Я сидел за столом, покрытым стеклом, под которым лежали телефонные номера, отпечатанные на машинке, и разглядывал графин, чернильный прибор, портрет на стене и вентилятор «Ветерок», который гонял горячий воздух по кругу и этим гордился.

Меня зовут Виктор Андреевич Ремизов, мне тридцать шесть лет, у меня двести двадцать рублей оклада и пять недель до чего-то, чего я пока не знаю.

От прежнего не осталось ничего. Ни сорока двух магазинов, ни распределительного центра, ни Серёги на телефоне, ни двадцати лет репутации, которую в этом городе некому предъявить. Осталась голова, и голова была укомплектована неплохо — просто всё, что в ней лежало, здесь ещё не изобрели.

В кабинете директора «Юбилейного», в городе, о котором я никогда не слышал, в августе восемьдесят восьмого года у меня было ровно два актива.

Первый: я знал, как выглядит работающий магазин. Не теорию знал — вид знал. Как выглядит, как звучит, чем пахнет.

Второй, и он оказался важнее: от меня здесь никто ничего не ждал.

Меня прислали сюда не работать. Меня прислали сюда сгореть — тихо, в положенный срок, чтобы дыра, которую копали шесть лет, закрылась одной фамилией. Должность выглядела повышением, и по бумаге это было повышение. По сути мне выдали лопату и показали, где яма.

Человек, от которого ничего не ждут, может делать что угодно примерно месяц. Никто не приглядывается. Никто не мешает.

Месяц — это очень много, если знаешь, что делать.

Я взял листок и написал сверху: «Инвентаризация. Приказ. Комиссия. Пломбы. Три ночи».

Потом посмотрел на этот листок и понял, что не знаю адреса, по которому я живу.

Адрес нашёлся в паспорте, паспорт — во внутреннем кармане чудовищного пиджака. Улица Чапаева, дом одиннадцать, квартира сорок два. Двадцать минут пешком, если идти медленно, а я шёл очень медленно.

Дом был из белого кирпича, пятиэтажный, с тополями во дворе и сохнувшим бельём на балконах. На лавочке сидели две женщины и поздоровались со мной первыми. Я кивнул. У третьего подъезда мужик в майке выбивал ковёр так, что было слышно на всей улице.

Я поднялся на четвёртый этаж и минуту стоял перед дверью, обитой коричневым дерматином.

За этой дверью были люди, которые считали меня своим. Про меня они знали всё, а я про них — ничего. Ни имён, ни привычек, ни того, что между нами было в прошлую субботу.

Я никогда в жизни не боялся переговоров. Я боялся эту дверь.

Ключ подошёл со второй попытки.

В прихожей пахло жареным луком. Из кухни высунулась женщина — светлая, лет тридцати, в халате, с полотенцем через плечо, — посмотрела на меня и сказала:

— Ну?

Одно слово. И в нём было всё: и «как прошло», и «я весь день ждала», и что-то ещё, старое и усталое, чего я не мог расшифровать и что явно копилось не первый месяц.

— Приняли, — сказал я. — Директор.

Она вытерла руки полотенцем. Не улыбнулась.

— Поздравляю, — сказала она, и это прозвучало ровно так, как звучит слово «поздравляю», сказанное на выдохе. — Иди мой руки, я картошку сняла.

И тут в коридор вылетело нечто в сарафане.

Она с разбегу обхватила меня за ноги — я едва устоял, — задрала голову и завопила на весь подъезд:

— Папа пришёл! Папа, а ты мне обещал!

Шесть лет. Может, семь. Две косички, левая расплелась, коленка зелёная от травы, и она висела на мне, вцепившись в брюки, и смотрела снизу вверх с абсолютной, ничем не омрачённой уверенностью, что этот человек — её.

У меня не было права отшатнуться.

Я это понял мгновенно, всем телом, раньше головы. Один неверный жест — и ребёнок запомнит его на всю жизнь, а женщина на кухне запомнит на неделю раньше и сделает свои выводы.

Я наклонился и взял её на руки.

Она была тяжелее, чем я думал, и пахла улицей, пылью и чем-то сладким. Она немедленно обхватила меня за шею и сообщила в самое ухо, что Ленка из второго подъезда врёт, что у неё есть настоящий фломастер, а фломастера у неё нет, и вообще папа обещал.

— Обещал, — сказал я.

За весь этот день — комиссия, акт, тридцать четыре сёмсот, приписка поперёк листа — я ни разу не растерялся по-настоящему. А тут стоял в чужой прихожей с чужим ребёнком на руках и не мог выговорить её имя, потому что не знал его.

Из кухни:

— Аня, отпусти отца, он с работы.

Аня. Спасибо.

— Аня, — сказал я, и она немедленно завизжала от восторга просто потому, что её называли по имени.

Ужинали втроем. Картошка, огурцы, хлеб. Женщину — мою жену — звали Светлана, это выяснилось из телефонного разговора с соседкой, который она вела в коридоре, наматывая шнур на палец. Тридцать лет, работает, кажется, в поликлинике. Разговаривала она со мной вежливо и мимо, как разговаривают в семье, где давно решили не начинать, потому что всё равно кончится тем же.

Один раз я чуть не влип: потянулся за солью не в ту сторону, и она молча передала мне солонку, и посмотрела при этом на секунду дольше, чем нужно.

Я сказал «спасибо».

Она поставила солонку и посмотрела ещё раз.

Не знаю, что было не так со «спасибо». Но что-то было.

Ночью я сидел на кухне.

В доме было тихо, за окном перекликались тополя, где-то на этаже гудел холодильник. На столе лежала квитанция за квартплату — тридцать восемь рублей с копейками, — и я писал на её обороте карандашом, потому что ручку искать не пошёл.

Я не пытался понять, что со мной произошло. Понять это было нельзя, а времени на непонятное у меня не было.

Я считал.

Восемьдесят один процент плана. Сто девяносто дней товарных запасов. Восемьсот квадратов первого этажа, отданных гардинам. Тридцать четыре семьсот в дыре.

И одно вычитание.

В акте, в самом конце, в разделе «Особые отметки», рукой Копылова было написано, что плановая ревизия финансово-хозяйственной деятельности универмага назначена горторгом на десятое сентября.

Я посмотрел на календарь, висевший над плитой.

Второе августа.

Пять недель.

Пять недель — это, если считать по-человечески, тридцать восемь дней. За тридцать восемь дней я однажды открыл магазин в чистом поле, от котлована до ленточки, и до сих пор считал это своим рекордом.

Здесь мне надо было за тридцать восемь дней найти в этом магазине тридцать четыре тысячи семьсот рублей.

Не украсть. Не выпросить. Найти — потому что деньги в убыточных магазинах всегда есть, я это знал точно. Они просто лежат не в том виде.

Я дописал столбик, посмотрел на него и понял одну вещь, от которой стало почти смешно.

За весь день я ни секунды не думал о том, как мне отсюда выбраться.

Я думал о выкладке.

Глава 2

Глава 2. Полная инвентаризация

— Так нельзя, — сказала Ада Львовна.

Она стояла в дверях с моим приказом в руке и держала его на отлёте, как держат мокрое.

— Почему?

— Потому что для полной инвентаризации магазин закрывают. На три дня минимум, а у нас шесть лет не считали, значит, на пять. Пять дней закрытия — это пять дней без выручки. План товарооборота у нас в рублях, Виктор Андреевич. Мы его и так не выполняем.

— А если не закрывать?

— Тогда это не инвентаризация, а видимость. Товар в зале движется. Пока вы считаете первый этаж, на втором продают.

— Значит, будем считать ночью.

Она посмотрела на меня так, как смотрят на человека, который предложил решить проблему протечки переездом в другой город.

— Ночные часы оплачиваются в двойном размере. Фонд заработной платы утверждён на квартал. Лишних денег в нём нет ни рубля, я вам могу показать.

— Отгулами.

— Отгулы даёт местком.

— Значит, пойдём в местком.

Ада Львовна помолчала.

— Виктор Андреевич. Вы понимаете, что результаты придётся сдавать в горторг? Что бы мы там ни насчитали.

Я понимал. Это была самая честная вещь, которую мне сказали за два дня.

Инвентаризация — это не поиск истины, это её публикация. Всё, что шесть лет спокойно лежало в графе «числится», через пять дней превратится в бумагу с подписями, и бумага уедет в горторг, где её прочитают люди, которым она не понравится. Не считать было безопаснее. Не считать было безопаснее всегда — потому и не считали шесть лет.

— Оформляйте, — сказал я. — Приказ, состав комиссии, сроки. Начинаем завтра в двадцать два ноль-ноль.

Она взяла приказ и ушла. У неё была спина человека, который идёт исполнять то, что считает ошибкой, и будет исполнять безупречно.

Планёрку я собрал в одиннадцать, в кабинете, и на ней я впервые увидел их всех вместе.

Восемь заведующих секциями. Старший товаровед Гурьева — пятьдесят с небольшим, серый костюм, лицо человека, которого невозможно ничем удивить, — села с краю и на меня не смотрела вообще. Ройзман с папкой. Сивакова из месткома, круглая и громкая, единственная, кто поздоровался дважды. Заведующая трикотажем Панкратова, сорок лет, аккуратная до последней шпильки, села прямо напротив меня и смотрела внимательно, как смотрят на прогноз погоды перед отпуском.

И человек в отглаженной рубашке. Тот, который вчера один не смотрел на Лаптеву. Сегодня галстук был другой, а лицо то же.

— Тарасюк Эдуард Петрович, — сказал он, поймав мой взгляд. — Заместитель директора по общим вопросам. Мы вчера не были представлены.

Я объявил инвентаризацию.

Возражения пошли не сразу, а как положено — сначала пауза, потом гул, потом кто-то самый смелый вслух. Смелой оказалась заведующая обувной: людей нет, две в отпуске, одна

на больничном, а склад не разбирали с семьдесят девятого. Её поддержали. Разговор ушёл в то русло, в которое такие разговоры уходят всегда: как всё плохо и почему поэтому ничего делать не надо.

Я дал им выговориться минуты четыре. Потом заговорил Тарасюк, и вот это было серьёзно.

Он говорил спокойно, по пунктам, и загибал пальцы — не для театра, а чтобы не сбиться.

Первое: инвентаризация в таком объёме проводится по решению вышестоящей организации, а решения горторга нет, есть только акт передачи. Второе: сплошной пересчёт потребует снятия людей с торговли, а план квартала никто не отменял, и отвечать за него будет директор — то есть я. Третье: результаты неизбежно дадут расхождения, потому что шесть лет не считали, и расхождения эти лягут на действующих материально ответственных лиц, то есть на присутствующих здесь женщин, которые ни в чём не виноваты.

Он ни разу не сказал «не надо». Он сказал: «Я обязан вас предупредить».

И он был прав по всем трём пунктам. Каждый его довод был верен внутри этих стен, а других стен у нас не было.

В комнате стало очень тихо, и в этой тишине я понял, что мне сейчас проголосуют «против» — не вслух, конечно, здесь не голосуют, а тем способом, которым в таких местах голосуют всегда: все согласятся, никто ничего не сделает, и через неделю выяснится, что не получилось.

— Раиса Фёдоровна, — сказал я Панкратовой. — У вас договор о коллективной материальной ответственности с бригадой?

Она чуть подняла брови.

— Как у всех.

— С какого года?

— С семьдесят второго.

— Ада Львовна, — сказал я, не отрывая от Панкратовой глаз. — Недостача, которая числится за универмагом сегодня, — она за кем закреплена?

Ройзман ответила ровно, и голос у неё был бухгалтерский, без единого чувства:

— По актам последней инвентаризации — за материально ответственными лицами. По секциям. Пропорционально.

— То есть, — сказал я, — тридцать четыре тысячи семьсот рублей лежат не на Копылове, который вчера уехал, и не на мне, который вчера приехал. Они лежат на людях, сидящих в этой комнате. Уже шесть лет. И будут лежать дальше, пока кто-нибудь не поставит дату.

Я никого не спасал и не собирался. Я сказал одну простую вещь, которую они знали лучше меня, — просто её никто ни разу не произносил вслух в кабинете директора.

— Инвентаризация — это не проверка вас. Это черта. Всё, что мы найдём, — до третьего августа. За то, что было до, отвечает тот, кто там работал, и это записано будет так. За то, что будет после, отвечаю я вместе с вами, и вот тут я буду спрашивать. Но за чужие шесть лет из вашей зарплаты я платить не дам.

Кто-то в конце стола шумно выдохнул.

Сивакова открыла рот, закрыла и сказала:

— Ночные-то как оформим?

— Отгулами по графику, с сентября. Плюс горячее питание за счёт магазина все три ночи, я найду. Профком поддержит?

— Профком подумает, — сказала Сивакова, что на её языке означало «поддержит», и, судя по лицам, все это поняли, кроме меня.

Гурьева впервые за час на меня посмотрела. Ничего не сказала.

А Тарасюк аккуратно записал что-то в блокнот. Он не спорил больше ни минуты. Он вообще, я это уже понимал, не из тех, кто спорит дважды.

Дальше я сделал вещь, которая чуть не сорвала всё.

Я объяснил порядок счёта: секцию считает не её продавец, а бригада из соседней. Считают без книжных остатков — на руках у счётчиков только чистая опись, без цифр. Что насчитали, то и записали. Сверка с учётными данными — потом, в бухгалтерии, вдвоём с Ройзман.

Двадцать лет я так считал везде, где считал. Иначе счёт превращается в списывание: человеку дают колонку с ожидаемым числом, и человек находит ровно то, что ожидается, причём совершенно честно, сам того не замечая.

Здесь это произвело эффект, которого я не ждал.

— Не имеете права, — сказала заведующая обувной, и уже без всякой робости. — Мой товар — моя ответственность. Я обязана присутствовать при снятии остатков.

— Верно, — сказал Тарасюк, не поднимая головы от блокнота. — Инвентаризация в отсутствие материально ответственного лица недействительна. Инструкция, Виктор Андреевич. Не моя выдумка.

Он был прав, и я это знал ровно в той степени, в какой знал: то есть никак.

Есть момент, в который руководитель обязан не изображать знание. Я его узнаю с закрытыми глазами, потому что за двадцать лет несколько раз попадал мимо.

— Ада Львовна, — сказал я. — Инструкцию наизусть кто-нибудь знает?

— Я, — сказала Ройзман.

Она сказала это без всякой гордости, как говорят «я живу на Заречной».

— Так нельзя, — начала она. — Материально ответственное лицо при снятии остатков присутствует обязательно, и опись подписывает оно же, иначе документ не имеет силы.

Пауза.

— Но можно вот так. Присутствует — не значит считает. В инструкции нет ни слова о том, что подсчёт ведёт лично материально ответственное лицо. Оно присутствует, наблюдает и по окончании подписывает опись. Считать может счётная комиссия любого состава, утверждённая приказом директора. Записывать — член комиссии. Ведомость с учётными данными на время подсчёта хранится в бухгалтерии. Это не запрещено ничем, потому что никому не пришло в голову запретить.

В кабинете снова стало тихо, но тишина была другого качества.

— Оформите приказом, — сказал я.

— Уже, — сказала Ада Львовна. — Со вчерашнего вечера. Я подумала, что вы это просите.

Я поставил ей вторую галочку. Первая была вчера.

Считали три ночи, с десяти до шести.

Никакого пафоса в этом нет. Инвентаризация — это самая скучная работа на свете, и вся её сложность состоит в том, чтобы триста раз подряд не ошибиться в тридцати парах.

Зал закрывали в девять, печатавали секции, вешали пломбы. По секциям расходились бригады с чистыми описями и карандашами. В подсобках горел свет, женщины считали вслух, кто-то в мужской галантерее в первую же ночь уронил коробку с пуговицами, и её собирали двадцать минут.

К двум ночи все начинали злиться. К четырём — переставали, потому что злиться уже не было сил.

На второй час первой ночи выяснилось, что мой прекрасный слепой счёт упирается в вещь, которой я не предусмотрел.

Половина товара не имела маркировки. Ни артикулов, ни ярлыков — где-то отклеились, где-то не было никогда. В описи можно записать «сапоги женские, чёрные, тридцать восемь,

двенадцать пар», а в учёте они числятся как «полуботинки утеплённые женские, арт. 4-118-6», и это одно и то же или не одно и то же — по описи не понять никак. Считать вслепую можно только то, что опознаётся.

Я стоял в проходе секции обуви с этой мыслью, и мысль была скверная: если не опознаём — весь счёт превращается в кучу цифр, к которым нельзя приложить учёт.

— Дайте, — сказала Гурьева.

Она взяла у счётчицы коробку, посмотрела внутрь, не доставая, и продиктовала артикул. По памяти. Потом взяла следующую.

За три ночи она обошла все восемь секций и склад. Она опознавала товар по картонке, по цвету подошвы, по тому, как уложено в коробке, — фабрику, год, партию, накладную, по которой это пришло. Не заглядывая ни в одну бумагу, потому что бумаги у неё в руках не было.

Я двадцать лет строил системы, чтобы не зависеть от таких людей. И три ночи подряд смотрел, как весь мой красивый метод держится на одной пятидесятидвухлетней женщине с плохой спиной, которая помнит то, чего нет ни в одном справочнике.

Один раз, часа в четыре, она сказала — мне, но в сторону, ни на кого не глядя:

— Вы это зря затеяли.

И пошла дальше диктовать артикулы.

Склад номер два, третий этаж, я не забуду никогда.

Двери туда открывались наполовину, потому что дальше начинался товар. Он стоял штабелями до потолка, между штабелями были проходы шириной в человека, и в глубине проходов лежала пыль слоем, по которому было видно, что здесь не ходили годами.

Восемьсот пар галош. Резиновых, чёрных, с красной байкой внутри, сорок первого и сорок второго размера, восемьдесят третьего года выпуска.

Тысяча двести светильников настенных «Каскад» — тех самых бра, которыми у меня был украшен вход.

Четыреста хрустальных салатниц.

Сорок шесть велосипедов «Школьник» без сёдел. Сёдла шли отдельной комплектацией, отдельная комплектация не пришла, велосипеды приняли, оприходовали и поставили. В восемьдесят шестом.

Гардины. Гардинное полотно в рулонах, метров на семь тысяч. Дерматинные портфели. Чернильные приборы — двести штук чернильных приборов, в стране, где никто уже двадцать лет не писал чернилами, кроме меня, позавчера, в кабинете, потому что другого прибора на столе не было.

Я ходил между штабелями с фонарём и складывал в уме.

Четыреста восемнадцать тысяч рублей.

Из них не двигалось ни одной единицы за последние двенадцать месяцев — на триста двенадцать тысяч.

Я стоял в проходе и, честное слово, чуть не засмеялся, потому что это было почти неприлично.

В этом магазине была недостача в тридцать четыре тысячи семьсот рублей. И в этом же магазине, этажом выше, лежало триста двенадцать тысяч рублей. Просто они лежали в виде галош.

Деньги в убыточном магазине есть всегда. Я это знал, я это говорил вслух двадцать лет, я этим зарабатывал. Но обычно речь идёт о процентах. Здесь дыра закрывалась запасом в девять раз, и никому за шесть лет не пришлось в голову посмотреть на склад как на деньги, потому что склад — это не деньги, склад — это остатки, а остатки в отчёте идут отдельной строкой, и за них не спрашивают.

Спрашивают за план в рублях. А план в рублях делают продажей, и продавать проще то, что и так берут.

Я не был умнее их. Я просто пришёл из места, где склад — это замороженный оборотный капитал, и за него снимают с должности.

Тёплое было одно, и оно случилось на четвёртое утро.

Грузчик по фамилии Гурин таскал все три ночи. Молодой, лет двадцати четырёх, короткая стрижка, лицо закрытое наглухо. Он не спросил ни разу, зачем это всё. Ему сказали таскать — он таскал: штабеля разбирал, пересчитанное относил, коробки ставил ровно, углом к углу, чего я не просил и о чём никто, кроме меня, не догадался бы, что это не случайность.

В шесть утра третьей ночи, когда все ушли, я поднялся на склад проверить пломбы и нашёл его спящим на ящиках с галошами. Сидя, привалившись к штабелю, в куртке, руки в рукавах.

Я постоял, посмотрел и не стал будить.

Потом сходил вниз, взял в подсобке чей-то халат и накрыл ему ноги, чувствуя себя при этом полным идиотом. Ноги были в кирзачах, халат сползал.

Он проснулся через полчаса сам, вышел, увидел меня в проходе, кивнул и пошёл вниз работать. Про халат ни один из нас не сказал ни слова ни тогда, ни потом.

Сводили два дня, вдвоём с Ройзман и с двумя счетоводами.

К шестому августа картина сложилась, и картина была хуже той, что мне передали.

Недостача по итогам сплошного пересчёта — тридцать шесть тысяч четыреста рублей. На тысячу семьсот больше, чем стояло в акте, который я подписал.

И одновременно — излишки. По другим позициям, в тех же секциях, на пять тысяч сто.

Бухгалтерски это невозможно. Товар не размножается на складе сам по себе. Излишки в универсаме означают ровно одну вещь: дорогое продавали как дешёвое, разницу забирали, а на полке оставалось то, чего по бумаге там быть не должно.

Пересортица. Не случайная — на пять тысяч случайной не бывает.

— Так нельзя показывать, — сказала Ада Львовна, и в этот раз паузы не последовало.

— Покажем как есть.

— Вы понимаете, что вы сейчас сдаёте в горторг бумагу, где недостача выросла? При вас. На второй неделе?

— Она не выросла. Она проявилась. Это разные вещи, и в акте это будет написано отдельным пунктом.

Она смотрела на меня секунд пять.

Потом села, придвинула бланк и начала писать формулировку, и формулировка вышла такая, что придаться было не к чему: расхождения выявлены сплошной инвентаризацией, относятся к периоду до третьего августа, установление причин требует проверки первичных документов за период с восемьдесят шестого года.

Последняя строчка была её собственной инициативой. Я её не просил.

Она написала эту строчку и посмотрела на неё так, как смотрят на подписанное заявление, которое уже нельзя забрать из ящика.

Цену я знал точно, и цена была не в рублях. В акте стояли фамилии — не как обвинение, а просто как подписи материально ответственных лиц под расхождениями. И к вечеру шестого августа весь универсам понимал: новый директор пересчитал всё и всё записал. Тем, кто эти шесть лет копал, я теперь был не начальник. Я был личный враг с бумагой в руках.

Тарасюк, кстати, подписал акт первым из аппарата. Без единого возражения. Он ведь и правда меня предупреждал.

Ночью седьмого я сидел с ведомостями один.

Акт был готов, отпечатан, подписан комиссией и лежал в папке. Утром он уезжал в горторг, и до утра он принадлежал мне.

Я листал ведомости движения за последний год — не потому, что искал, а потому, что всегда так делаю: цифры надо посмотреть подряд, глазами, без цели. То, что не сходится, обычно само поднимает руку.

Оно подняло руку в мае.

Акт уценки от двенадцатого мая. Ковры шерстяные, производство Молдавской ССР, размер два на три, сорок шесть штук. Уценка на шестьдесят процентов от розничной цены. Основание — «залежалый товар, дефект ворса». Комиссия из трёх человек, подписи, всё как надо.

Ковры в восемьдесят восьмом году — это не товар. Это событие. За коврами записываются в очередь на два года вперёд, и слово «залежалый» рядом с ними звучит примерно так же, как «невостребованный» рядом со словом «квартира».

Я взял опись по третьему этажу, которую сам три ночи считал. Ковров нет.

Взял ведомости продаж с мая по август. Проданных ковров нет ни одного — ни по оценённой цене, ни по какой.

Взял описи по залу. В зале их не было никогда.

Сорок шесть ковров были честно уценены по всем правилам, с комиссией и подписями, в мае. И с тех пор их никто не видел: они не лежали на складе, не стояли в зале и не продавались покупателям.

Они просто перестали существовать — совершенно законно.

Я нашёл в акте уценки строчку «члены комиссии» и прочитал три фамилии.

Первую я вчера отправил в горторг вместе со всеми остальными.

Вторую слышал сегодня утром в коридоре.

А третью я знал очень хорошо, потому что её обладательница сидела на планёрке прямо напротив меня и смотрела на меня внимательно, как смотрят на прогноз погоды перед отпуском.

Глава 3

Глава 3. Совещание

Акт уехал в горторг в девять утра с курьером, и я поймал себя на том, что смотрю ему вслед из окна, как смотрят вслед поезду.

В четверть десятого в кабинет вошёл Тарасюк с папкой.

— Материалы к совещанию, — сказал он. — Я подготовил.

Я открыл. Внутри лежал список на полторы страницы, отпечатанный на машинке, с полями и нумерацией. Нарушения трудовой дисциплины за июль и первую неделю августа. Фамилия, должность, суть, предлагаемая мера.

Опоздания. Отлучки. Продавец Дроздова Е. В. — грубость с покупателем, второй случай, предлагается выговор с занесением. Кладовщица Митрохина — вынос двух банок кофе, оформлено объяснительной, предлагается лишение премии. Ещё одиннадцать пунктов, и все настоящие: тут не было ни одной выдумки.

— Спасибо, — сказал я.

— Коллектив ждёт, — сказал Тарасюк. — После такой инвентаризации не наказывать никого нельзя. Люди не поймут.

И это была не угроза и даже не подначка. Это был профессиональный совет, и совет верный.

Я двадцать лет наблюдал, как новый руководитель входит в чужую структуру, и знал ритуал наизусть: первое совещание — это порка. Не потому, что кто-то виноват, а потому, что коллектив должен увидеть границы. Не выпорешь — решат, что можно всё.

В этом Тарасюк разбирался лучше меня. Он двенадцать лет ждал этот кабинет и наверняка сотню раз проиграл в голове, как войдёт в него сам и что скажет на первом совещании.

Я положил список в ящик стола и закрыл ящик.

Тарасюк проследил за ящиком глазами. Ничего не сказал.

Собрались в десять, в кабинете, вокруг длинного стола с зелёным сукном.

Восемь заведующих секциями, Гурьева, Ройзман, Сивакова, Тарасюк, старший кассир, завскладом. Двадцать человек, у каждого блокнот или тетрадь, и все двадцать открыли эти тетради ещё до того, как я начал говорить.

Они сели как на разбор полётов: плечи внутрь, глаза в стол, ручки наготове. Женщина из парфюмерии заранее держала объяснительную — я видел уголок бумаги под тетрадью.

Панкратова села напротив меня, положила руки на стол и смотрела прямо. Она единственная из всех была уверена, что порют не её.

Гурьева села с торца, где садятся люди, которые всё это видели двенадцать раз.

— Итоги инвентаризации вы знаете, — сказал я. — Акт ушёл в горторг сегодня утром. Разбирать его мы будем, когда придёт ответ. Сегодня я хочу задать три вопроса.

Кто-то поднял голову. Ручки над тетрадами замерли.

— Первый. Какая позиция дала нам больше всего выручки в июле? Не секция. Позиция. Конкретный товар.

Тишина.

Потом заведующая хозяйством сказала осторожно:

— По нашей секции план июля выполнен на сто три процента.

— Я не про план. Я про товар. Что именно принесло больше всего рублей?

Она подумала.

— Ну... торговали хорошо. Ведро оцинкованное шло.

— Сколько ведёр и на какую сумму?

— Это в отчёте, — сказала она с облегчением человека, вспомнившего верный ответ. — В бухгалтерии.

— В отчёте по секции, — сказала Ада Львовна. — Не по товарам. Мы ведём учёт по группам, Виктор Андреевич. Не по наименованиям.

Вот это был честный ответ, и я его записал.

— Второй вопрос. Сколько дней в среднем проходит от приёмки пары обуви до её продажи?

Тишина стала другая. В первый раз они не знали ответа. Во второй — не поняли, зачем такой вопрос вообще существует.

— Это как считать-то, — сказала заведующая обувной.

— По остаткам и по продажам за период. Я посчитал. По вашей секции — двести шесть дней.

Я сказал это ровно, без нажима.

— Двести шесть дней. Мы принимаем пару сапог, кладём её и продаём в среднем через семь месяцев. Всё это время деньги, на которые мы её купили, лежат в виде сапога.

Двадцать человек смотрели на меня, и я видел по лицам, что цифра до них дошла, а смысл — нет.

И тут я совершил ошибку.

— Это называется оборачиваемость, — сказал я.

Дальше я говорил минуты полторы. Про то, что рубль, вложенный в товар, работает не сам по себе, а столько раз, сколько успевает обернуться; что магазин зарабатывает не наценкой, а скоростью; что при двухстах днях мы прокручиваем деньги меньше двух раз в год, а при шестидесяти прокручивали бы шесть, и это те же самые деньги и тот же самый магазин.

Я говорил чисто. Я объяснял это сорок раз в жизни, я знаю, где ставить паузы, и знаю, что при слове «прокручивать» надо показать рукой.

Я смотрел на них и понимал, что говорю по-фински.

Не потому, что они глупые. В комнате сидели двадцать человек, которые в сумме проработали в торговле лет четыреста и могли на глаз определить процент влажности в мешке сахара. Просто ни одному из них ни разу в жизни не платили за скорость. Им платили за рубли плана. Товар, который лежит семь месяцев, — это не убыток, это остаток, а остаток идёт в отчёте отдельной строкой, и по этой строке никого никогда ни о чём не спрашивали.

Я договорил. Стало тихо.

— А это в план входит? — спросила Сивакова.

Она спросила без ехидства, совершенно искренне, и это было хуже любого возражения.

— Нет, — сказал я. — Не входит.

— А-а, — сказала Сивакова и записала что-то в тетрадь.

Я постоял секунду, глядя в свои бумаги, и мысленно вычеркнул слово «оборотность» из своего словаря на ближайшие полгода.

Потом сказал по-другому.

— На третьем этаже, на складе номер два, лежит товара на четыреста восемнадцать тысяч рублей. Из них на триста двенадцать тысяч за последний год не продано ни одной штуки. Восемьсот пар галош. Тысяча двести бра. Сорок шесть велосипедов без седел.

Я обвёл стол глазами.

— Триста двенадцать тысяч — это девять наших недостатков. Это ваши премии за три года. Они не пропали и никто их не украл. Они лежат наверху в виде галош, и мы каждый месяц платим за то, чтобы они там лежали.

Вот это дошло.

Не до всех и не полностью, но по столу прошло движение — то самое, когда человек первый раз слышит про свою жизнь чужими словами и слова оказываются точнее его собственных.

— Третий вопрос, — сказал я. — Назовите пять товаров, которые у нас спрашивают чаще всего и которых у нас нет.

И вот тут, впервые за час, мне ответили.

Ответила Панкратова.

— Колготки детские, — сказала она спокойно. — Двадцать шесть — двадцать восемь. Спрашивают каждый день, нет с апреля. Постельное бельё полутороспальное — спрашивают все, есть только двуспальное, и то белое. Обувь мальчиковая тридцать четвёртого — тридцать шестого, спрашивают уже сейчас, к сентябрю будут спрашивать в голос. Тетради в клетку общие. И утюги с терморегулятором — за ними ездят в облцентр, а обычные у нас лежат.

Она перечислила это, не заглянув никуда, за пятнадцать секунд.

— Раиса Фёдоровна, — сказал я. — Откуда вы это знаете?

— Я в зале стою, — сказала она. — Двадцать лет.

И была абсолютно права, и знала это, и смотрела на меня спокойно.

Она была лучшим товароведом в этой комнате после Гурьевой, и все её знания хранились там же, где у Гурьевой, — в голове, и никуда оттуда не выходили, потому что их некуда было выкладывать. Не существовало бумаги, в которую пишут, чего спросили и не нашли.

— Виктор Андреевич, — сказал Тарасюк вежливо. — Разрешите. У нас есть ассортиментный перечень, утверждённый горторгом. Восемьдесят четыре позиции, обязательные к наличию. По июлю мы его держим на семьдесят восемь процентов, и это единственный документ, где написано, что в универмаге должно быть. То, что перечислила Раиса Фёдоровна, туда не входит. Ни одна позиция.

— Я знаю, — сказал я.

— Тогда я не понимаю, какой отчётной формой это оформляется.

Он спросил это без яда. Он спросил по существу, и по существу он был прав: работа, которую не требует ни одна форма, в этой системе не существует. За неё не хвалят и не ругают, её просто нет.

— Никакой, — сказал я. — Форму придумаем сами.

— Она не будет иметь силы.

— Она будет иметь товар.

Тарасюк аккуратно записал и эту фразу тоже.

Задание я дал простое, и в этом был весь расчёт.

К пятнице каждая секция сдаёт два списка. Первый: десять позиций, которые лежат дольше всех. Второй: десять позиций, которые спрашивают и которых нет. По второму списку — сколько раз в день спрашивают, хотя бы примерно, хотя бы на глазок.

Ни одной цифры из бухгалтерии. Ни одного счетовода. Всё, что нужно, у продавцов уже есть — они это знают наизусть, они это обсуждают в подсобке каждый день. Надо было только один раз попросить записать.

— Второй список важнее, — сказал я. — Первый — это наши ошибки. Второй — наши деньги.

— А что с ним будет? — спросила заведующая обувной.

— Пока не знаю, — сказал я честно. — Но без него мы не знаем про себя ничего.

И на этом я совещание закрыл.

Ни одного взыскания. Ни одной фамилии вслух. Я не сказал ни слова ни про недостачу, ни про пересортицу, ни про сорок шесть ковров, уценённых в мае комиссией из трёх человек,

одна из которых сидела напротив меня и рассказывала про детские колготки двадцать шестого размера.

Люди вставали медленно и выходили молча.

Ада Львовна задержалась, собирая бумаги.

— Вы на меня утром обиделись, — сказала она, не поднимая головы. — Из-за учёта по группам.

— Не обиделся. Записал.

— Тогда спросите то, что вы хотите спросить.

Я спросил.

Мне нужно было понять, сколько времени займёт свести продажи по наименованиям за год. Не по секциям и не по товарным группам, а по позициям: что, сколько, когда и за какие деньги ушло.

Ада Львовна поставила папку обратно на стол.

— Девять счетоводов, — сказала она. — Товарные отчёты за двенадцать месяцев, к каждому — накладные, к накладным — кассовые ленты. Считать вручную, сверять вручную. Полтора месяца, если снять их со всего остального. А со всего остального их снять нельзя, потому что квартальный отчёт никто не отменял.

— То есть в принципе — можно.

— В принципе — можно, — согласилась она. — Только к тому дню, когда мы это сведём, цифра будет за прошлый год. И вы будете принимать решения по позапрошлому товару.

Она сказала это спокойно, без всякого торжества. Она просто объяснила мне устройство мира, в котором прожила тридцать лет.

Вот и весь ответ на вопрос, почему за шесть лет никто до этого не додумался. Не глупость. Арифметика. Чтобы узнать про себя правду, надо на полтора месяца остановить бухгалтерию, и правда придёт протухшей.

Я двадцать лет получал такие сводки к десяти утра следующего дня и ни разу не подумал, чего они стоят. Их делала машина, и я относился к ним как к погоде за окном.

— Ада Львовна, — сказал я. — А если бы это можно было посчитать за вечер?

— За вечер такое считает только Госплан, — сказала она. — И то я не уверена.

Она забрала папку и ушла, а я остался сидеть с мыслью, которая мне очень не понравилась своей простотой.

Ковры. Пересортица. Уценка в шестьдесят процентов на товар, за которым в этом городе записываются в очередь. Всё это лежало в ведомостях, в которых я мог ковыряться до самой ревизии и не собрать ничего, кроме отдельных нехороших совпадений. Совпадения к делу не подошьёшь и в горторг не отвезёшь.

Чтобы из груды бумаг выпала схема, кто-то должен был сложить эту груду в столбики. Быстро. И этот кто-то не мог быть человеком с арифмометром.

Я записал на листке: «Кто в городе считает?» — и подчеркнул дважды, потому что не имел ни малейшего понятия, с какого конца за это браться.

Цену я узнал в тот же день, часа через полтора.

Я спустился в зал. Три ночи подряд мы тут вместе считали — я, эти женщины, Гурин, карандаши, тёплая вода в графине, пуговицы, рассыпанные по полу в мужской галантерее. За три ночи люди привыкают друг к другу быстрее, чем за три года.

Я подошёл к секции галантереи, где две продавщицы что-то обсуждали вполголоса.

Они замолчали.

Не испуганно, не демонстративно — просто замолчали и стали смотреть в сторону, и одна начала перекладывать коробки, которые не нужно было перекладывать.

Я пошёл дальше и понял, что случилось.

Я не наказал никого. В их системе координат это не могло значить «он добрый». Это могло значить только одно: он всё знает, он ничего не сказал и он ждёт. Директор, который не устроил разнос после такой инвентаризации, — это не милосердный директор. Это директор, который собирает материал.

Три ночи совместной работы я потратил за одно утро, задав три вопроса, на которые никто не смог ответить.

В этом мире начальник, задающий вопросы без ответов, готовится не разбираться. Он готовится сажать.

Гурьева осталась в кабинете, когда все вышли.

Она не села. Стояла у стола, сложив руки, и ждала, пока закроется дверь.

— Виктор Андреевич, — сказала она. — Можно откровенно?

— Нужно.

— Не портите людям жизнь.

Она говорила ровно, без злости, и от этого было тяжелее.

— Вы тут пять дней. Через месяц придёт ревизия, найдёт всё то же самое, что нашли вы, только с печатью. Вас снимут. Не потому, что вы плохой, а потому, что снимают всегда того, кто сидит в кресле, когда пришли. И пришлют следующего.

— Вероятно.

— Наверняка. Я четвертого директора провожаю. Первый строил магазин и верил, второй пил, третий воровал, Копылов не делал ничего. Их всех сняли, и знаете, чем они отличались? Ничем. Ни один не досидел до пенсии.

Она чуть повела плечом.

— А женщины остались. Те же самые, у которых дети, ссуда за мебель и очередь на квартиру. Вы уйдёте, а им тут работать. Поэтому не надо их поднимать среди ночи, не надо задавать вопросов, на которые нельзя ответить, и — самое главное — не надо доводить до конца то, что вы нашли в ведомостях.

Я не изменился в лице. По крайней мере, старался.

— С чего вы взяли, что я что-то нашёл?

— С того, что вы сегодня никого не тронули, — сказала Гурьева. — Копылов бы тронул. Тарасюк бы тронул. Не трогают, когда знают.

Она помолчала.

— Найдёте до конца — сядет не тот, кто крал. Сядут материально ответственные лица. Все восемь. По коллективному договору. И работать станет некому, а нехватка останется, где была.

И это была третья за час вещь, в которой она была абсолютно права.

Мне нечего было ей возразить, потому что возразить было нечем. Я и сам уже примерно неделю подбирался к этой мысли с другой стороны, и она мне не нравилась ровно так же.

— Спасибо, Нина Аркадьевна, — сказал я.

Она кивнула и пошла к двери.

— Нина Аркадьевна.

Она обернулась.

— Вопрос не по работе. Где в этом городе можно достать фломастеры?

Я даже не рассчитывал на ответ. Я спросил потому, что четвёртый день таскал в голове чужое обещание чужому ребёнку и уже успел выяснить, что директор универмага площадью три тысячи восемьсот квадратных метров не может достать своей дочери набор фломастеров.

Их не было у нас. Их не было в «Детском мире» на Первомайской, где вместо них стояла акварель «Ленинград» и наборы чертёжные. Их не было в культтоварах.

Гурьева ответила, не задумавшись ни на секунду.

— Венгерские, двенадцать цветов, приходили на базу в мае, две тысячи наборов. Ушли в облцентр и в Северный, по разнарядке, у них план по школьникам. К нам не попало ни одного, потому что мы в мае не выбрали фонды по культтоварам, и нам их срезали. Осенью будут чешские, шесть цветов, но плохие — сохнут. Если очень надо, у Кулакова на базе в третьем корпусе лежат наборы для черчения с фломастерами, венгерские же, но в комплекте с рейшиной. Их никто не берёт, потому что рейшины детям не нужны, а по цене выходит четыре рубля. Спишут к концу квартала.

Я стоял и слушал.

Она выдала это за двадцать секунд: партию, объём, разнарядку, причину, по которой нас обошли, прогноз на осень с оценкой качества и — до кучи — где именно лежит сейчас то, что мне нужно, и почему оно там лежит.

Ни одной бумаги. Ни одной паузы.

Три дня назад я три ночи подряд смотрел, как эта женщина диктует артикулы по картонной коробке, и думал, что она просто хорошо помнит товар.

Она не помнила товар. Она держала в голове всю область.

— Нина Аркадьевна, — сказал я. — Мне нужен список.

— Какой?

— Всего, что зависло на базах области. Что не берут, что спишут к концу квартала, что лежит третий год. По всем товарным группам. С объёмами, хотя бы примерно.

Гурьева посмотрела на меня и засмеялась.

Смеялась она коротко и почти беззвучно, и это был первый живой звук, который я от неё услышал за пять дней.

— Виктор Андреевич. Такого списка не бывает.

— Почему?

— Потому что его никто не пишет. Кто же такое пишет на бумаге? Написать — значит доказать, что база год держала неликвид. За такую бумагу с директора базы снимут стружку, а с того, кто её составил, — шкуру. Это не документ. Это разговор.

— И где он тогда есть?

Она взялась за ручку двери.

— В головах, — сказала она. — В моей, например.

Г

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.