

ДИРЕКТОР УНИВЕРМАГА 1988

ТОМ 2



Павел Смолин

Директор Универмага

1988 Том 2

<https://litres.ru/74469044>

SelfPub; 2026

Аннотация

Двадцать лет он строил торговые сети, а умер в пустом зале своего сорок первого магазина, за шесть часов до открытия. Очнулся в 1988 году директором убыточного универсама в районном Крутоярске, с недостачей на тринадцать окладов. За полтора года он вытащил «Юбилейный» из ямы. Коллектив проголосовал за него, недостача закрыта.

Но всё построенное стоит на чужой земле. Здание принадлежит горторгу, товар идёт по фондам, а должность держится на одной подписи. Её могут отменить в любой вторник.

Весна 1990-го. Ему предлагают кресло начальника горторга, и он отказывается. Вместо сорока трёх чужих магазинов он просит один, но свой: «Юбилейный» в аренду коллективу. Первый такой эксперимент в области.

Он знает, чем кончится эта страна. Не знает только, как уберечь своих людей.

Содержание

Глава 1	4
Конец ознакомительного фрагмента.	22

Павел Смолин

Директор Универмага

1988 Том 2

Глава 1

Глава 1. Коллегия

С утра первого марта прошло шесть недель, и за эти шесть недель я научился считать два потока вместо одного.

Первый я считал всегда. С восьми до девяти, у колонны напротив входа: сколько вошло, куда повернуло, сколько вышло с покупкой, а сколько с пустыми руками. В той жизни у дверей стоял инфракрасный счётчик, и цифры приходили мне в телефон к обеду. Здесь счётчиком был я, и цифры приходили мне в голову сразу.

Второй поток шёл через дорогу.

Вывеска «У Аркадия» по утрам не светилась — лампы дневного света Арик включал только к вечеру, берёг, — но двухкассетник он ставил на прилавок с открытия, и в тихое апрельское утро его было слышно через всю Советскую. Колонна стояла удачно: между двумя витринными стёклами был просвет, и в этот просвет вход в бывшую обувную мастерскую попадал целиком.

Двенадцатого апреля, в четверг, с восьми до девяти ко мне вошли двести двенадцать человек. К Арику — сорок один.

Сорок один на шестьдесят два квадратных метра — это очень много. Двести двенадцать на шестьсот сорок — это нормально. Если бы я в той жизни показал такие цифры правлению, мне бы сказали, что у конкурента проходимость на квадратный метр в полтора раза выше, и спросили бы, что я собираюсь с этим делать.

Но смотрел я не на цифры, а на людей.

К нему шли девушки парами, в варёнке и с начёсом. Парень в кожаной куртке, которая стоила как три моих оклада. Женщина в дублёнке — одна, но я её запомнил, потому что дублёнку в Крутойрске за полтора года видел третий раз. Двое молодых мужиков, которые курили у его двери, пока ждали открытия, и явно никуда не торопились.

Ко мне шли пенсионерки с сумками на колёсиках. Мужики в спецовках — ночная смена КМЗ, у них проходная в семь, а автобус останавливается у нас. Матери с детьми, у которых к девяти садик. Старик с авоськой, который приходит каждое утро за хлебом, хотя хлеб у нас в продуктовом никогда не бывает лучше, чем в булочной напротив, — просто в булочной не с кем поговорить.

Я стоял и делил город надвое, и деление выходило очень простое.

Арик забирал у меня не покупателей. Покупатели оставались у меня. Он забирал деньги.

В той жизни это называлось сегментом, про это писали отчёты по сорок страниц, и я их читал. Смысл отчётов сводился к одному: магазин, у которого остался только бедный покупатель, живёт ровно до тех пор, пока он единственный. Потом приходит второй — и выясняется, что бедному покупателю тоже бывает куда пойти.

Через стекло я видел, как у Арика за прилавком Наташа Синицына раскладывает колготки веером. Она подняла голову, увидела меня у колонны и помахала. Я кивнул.

Двадцать месяцев назад я умер в пустом зале сорок первого магазина, в другом веке, на паллете с бумажными пакетами — и открыл глаза здесь, посреди этого универмага, с чужой папкой в руках и чужим именем, которое, по странной случайности, совпало с моим. За двадцать месяцев это перестало быть главным фактом моей жизни и стало просто фактом. Как рост или группа крови.

Главными фактами моей жизни в апреле девяностого года были другие.

Выговор без занесения лежал в нижнем ящике стола, под графиком отпусков. Я его иногда доставал — не перечитать, а проверить, что лежит. Недостача, с которой я принимал магазин, тридцать четыре тысячи семьсот рублей, на первое января составляла четыре тысячи двести, и ревизия это подтвердила. Сто шестьдесят два человека в январе подняли за меня руки. Жена полтора месяца назад сказала мне на кухне, что не знает, кто я, и что больше мы к этому не возвра-

щаемся.

А через дорогу Наташа раскладывала колготки веером. Без пяти девять Гурьева прошла через зал и остановилась рядом.

— Вас из области, — сказала она. — Тамара Ивановна. Лично.

Лично Лаптева мне не звонила ни разу. Звонила её секретарь, и то когда надо было что-то подготовить к пятнадцатому числу.

— Она уже там? — спросил я.

— Со вчерашнего дня, — сказала Гурьева. — Первым замом. Приказ подписан в конце марта, Толик ещё на прошлой неделе рассказывал. Вы не слушали.

Я действительно не слушал. На прошлой неделе у меня шла приёмка по трикотажу.

В кабинете я взял трубку.

— Виктор Андреевич, — сказала Лаптева, и голос у неё был другой: не громче, а просторнее, как у человека, который говорит из комнаты, где потолки на метр выше. — Завтра в одиннадцать ко мне. Не в горторг. В управление, третий этаж.

— По какому вопросу?

— По кадровому, — сказала она и положила трубку.

Выехали в пять утра.

Служебный «Москвич» за зиму не помолодел. Вторая передача у него по-прежнему существовала скорее как идея,

и Толик переходил с первой сразу на третью с тем выражением лица, с каким опытный человек обходит в разговоре болезную тему. Дорога до облцентра за полтора года тоже не стала лучше. Четыре часа в одну сторону, из них последний — по объездной, потому что на въезде в город второй год меняли трубы.

Толик молчал до Выселок. Потом сказал:

— Виктор Андреич. Я, может, ерунду скажу.

— Говори.

— Её ж не просто так на коллегии подняли. — Он объехал яму с таким видом, будто яма его лично обидела. — Мне Колька Жариков говорил, он там начальство возил. Она доклад читала с фотографиями. Зал наш, кассы, сапоги. И начальник управления её спросил: а кто директор? А она сказала: наш кадр.

— Так и сказала?

— Так Колька слышал.

Я посмотрел в окно. За окном была апрельская степь, та, что ещё не решила, зелёная она или серая.

Наш кадр. В августе восемьдесят восьмого наш кадр должен был подписать акт с недостатчей на тринадцать окладов и тихо сесть. В декабре восемьдесят девятого наш кадр не мог дозвониться до её приёмной трижды за день. А в марте девяностого наш кадр сделал ей первого зама.

Я на неё за это не сердился. Я просто знал, как это устроено, и мне не было интересно, как это устроено. Мне было

интересно, что она предложит.

Управление торговли занимало три этажа в сером здании за площадью, между областной прокуратурой и магазином «Океан», в котором, судя по витрине, с прошлой осени не было ничего, кроме морской капусты в банках. На третьем этаже пахло мастикой и новым линолеумом.

Кабинет был чужой.

Это было видно сразу. Стол — большой, светлого дерева, с зелёным сукном, на котором ещё лежал чужой прибор: мраморная подставка, две ручки, пресс-папье. На стене над столом — светлый прямоугольник на обоях, от портрета, который сняли, а новый не повесили. В шкафу стояли папки с корешками, подписанными не её рукой.

Её здесь было три вещи: жакет цвета мокрого асфальта на спинке стула, часы на руке и сама Лаптева.

— Садитесь, — сказала она. — Чай будете?

Секретарь принесла чай в стаканах с подстаканниками, и в каждом стакане лежало по кружку лимона.

Лимон в апреле девяностого года в облцентре — это было не угощение. Это была должность.

— Как съездили? — спросила Лаптева.

— Хорошо. Трубы на въезде меняют.

— Второй год, — сказала она, и в этом «второй год» я впервые услышал что-то похожее на досаду человека, который теперь за эти трубы отчасти отвечает. Потом она посмотрела на часы и перешла к делу. Этого я от неё и ждал,

и в этом, надо сказать, мы с ней всегда понимали друг друга лучше, чем во всём остальном.

— Коллегия прошла хорошо, — сказала она. — Опыт «Юбилейного» включён в решение как рекомендованный для распространения. Прямые связи, торговля по заказам, выдача дефицита по записи. Вы в курсе.

— В курсе.

— Меня перевели сюда. Горторг Крутоярска свободен с первого апреля. Сейчас там исполняющий обязанности, Щеглов, вы его знаете. Щеглов — хороший исполняющий обязанности. Больше он ничего не умеет.

Она сложила руки на сукне.

— Я рекомендовала вас.

Я ничего не сказал.

— Сорок три магазина, — сказала Лаптева. — Считая столовые и киоски — пятьдесят восемь точек. Автобаза, девятнадцать машин, из них ходят четырнадцать. Фонды на город. Оклад — триста двадцать. Кабинет мой, со всей мебелью. — Уголок рта у неё чуть дёрнулся. — Мебель там лучше, чем здесь.

Она подождала.

— Приказ может быть подписан на следующей неделе. Всё, что вы делали в одном магазине, вы сможете делать в сорока трёх. Я в вас это вижу, Виктор Андреевич. И я, как вы понимаете, говорю это не часто.

Это была правда. Она не говорила такого никогда.

Я держал стакан и смотрел на лимон.

Сорок три магазина.

Я знал горторг. Я полтора года ходил туда с бумагами и полтора года видел, как он устроен изнутри: двенадцать отделов, в каждом по три-четыре женщины, у каждой — свой кусок подписи. Отдел кадров. Отдел планирования. Отдел фондов. Отдел цен. Отдел, в котором никто не помнил, зачем он, но который согласовывал всё, что уходило в область. Начальник горторга не управлял сорока тремя магазинами. Начальник горторга управлял двенадцатью отделами, которые управляли бумагами про сорок три магазина.

И в этих сорока трёх магазинах не было бы ни одного моего квадратного метра. Ни в одном я бы не стоял у колонны с восьми до девяти. Ни в одном я не мог бы передвинуть стеллаж на пятнадцать сантиметров без согласования с отделом, который согласовывает стеллажи.

А главное — было второе, о чём я не мог ей сказать.

Я не помнил, когда именно. Я вообще плохо помнил даты этих лет: в той жизни мне в девяностом было двадцать с небольшим, и девяностые запомнились мне не календарём, а ощущениями. Но я очень хорошо помнил, как это выглядело. Как пустеют такие кабинеты. Сначала перестаёт звонить телефон. Потом уходит секретарь — в кооператив, в банк, куда-нибудь. Потом приходит бумага о реорганизации, потом о ликвидации, и мебель, которая лучше, чем здесь, разбирают по домам.

Через год-два горторга не будет. Будут магазины. И у каждого магазина будет вопрос, кому он принадлежит.

— Тамара Ивановна, — сказал я. — Спасибо. Нет.

Лаптева не шевельнулась. Только посмотрела на часы — не чтобы узнать время, а чтобы было на что посмотреть.

— Объясните.

— Я магазинщик, — сказал я. — Аппаратчик из меня выйдет плохой. И вы это увидите первой, через полгода, когда я начну спорить с каждым отделом, а горторг встанет.

— Это отговорка.

— Это правда.

— Это правда, которой вы прикрываетесь, — сказала Лаптева, и голос у неё стал прежним, горторговским, с часами. — Виктор Андреевич, от должностей не отказываются. От должностей отказываются один раз. Второй раз не предлагают.

— Я понимаю.

— Не уверена.

Она откинулась на спинку чужого стула, и стул под ней скрипнул не так, как скрипел бы её собственный.

— Вы что, собираетесь до пенсии сидеть в одном универмаге?

И вот здесь я сказал то, ради чего, как я теперь понимаю, ехал четыре часа по объездной, хотя сам себе в этом до Выселок не признавался.

— Нет, — сказал я. — Я хочу у вас попросить другое.

— Что?

— Отдайте «Юбилейный» в аренду.

Лаптева помолчала.

— Кому?

— Трудовому коллективу. По Основам законодательства об аренде. Они действуют с первого января. Коллектив создаёт арендное предприятие, горторг сдаёт ему имущество по договору, коллектив платит арендную плату, всё, что сверх неё заработано, остаётся коллективу. С правом последующего выкупа.

— Я знаю, что такое аренда, — сказала Лаптева.

Она действительно знала. У неё в папке, я был уверен, лежали и Основы, и постановление, и методические рекомендации управления на двенадцати листах. Их получил каждый начальник горторга в области, и каждый положил в папку, потому что аренда была для совхозов, для цехов, для строительных трестов, в крайнем случае для столовой при заводе. Аренда государственного универмага в районном центре не приходила в голову никому, потому что никому не приходило в голову, зачем это нужно.

— Магазин — не цех, — сказала она. — Цех производит. Магазин распределяет. Товар вам по-прежнему даёт база, цены вам по-прежнему утверждает отдел цен, фонды вам по-прежнему режет область. Что вы будете арендовать? Стены?

— Стены, прилавки, склады. И право решать, сколько

платить людям.

— Фонд заработной платы утверждается сверху.

— У арендного предприятия — нет. У арендного предприятия фонд зарплаты зависит от дохода.

— А наценка?

— А наценка, — сказал я, — это и будет эксперимент. Если торговая наценка остаётся у коллектива, аренда выгодна. Если нет — нет. Этого пока никто в области не проверял. Проверим.

Лаптева смотрела на меня, и я видел, как у неё за лицом идёт работа.

Первым прошло раздражение. От должности не отказываются, а если отказываются — то не для того, чтобы через минуту попросить что-то, чего никто не просил. Это было нарушение порядка разговора, а порядок разговора Тамара Ивановна Лаптева ценила выше большинства вещей на свете.

Потом прошла осторожность. Первый в области опыт — это всегда первый в области скандал, если опыт не выйдет.

А потом я увидел, как она мысленно пишет строчку. Я не знаю, как именно это выглядело у неё в голове, но догадывался: «В порядке эксперимента на базе универсама „Юбилейный“ Крутойрского горторга создано первое в области арендное предприятие государственной розничной торговли». В докладе на следующую коллегию. Первым пунктом раздела «Новые формы хозяйствования».

Она поморщилась — едва заметно, как морщатся от лекарства, которое всё-таки надо пить.

— Я проработаю, — сказала она.

— Спасибо.

— Не благодарите. Я сказала «проработаю», а не «подпишу». — Она взяла со стола чужую ручку, покрутила и положила обратно. — Юристы управления посмотрят. Горторг даст заключение. Если заключение будет отрицательное, разговора не было.

— Понимаю.

— И запомните, Виктор Андреевич.

Она встала, и я встал.

— Второй раз я вас в горторг звать не буду.

— Я знаю.

— Хорошо, — сказала Лаптева. — Кандидатура у меня есть.

Я не спросил какая. Мне тогда показалось, что это сказано так, как говорят «ничего, найдём», чтобы оставить за собой последнее слово. Спрашивать было бы невежливо.

Потом я много раз вспоминал, что не спросил.

Обратно Толик выдержал до объездной.

— Ну что, Виктор Андреич? Начальник горторга?

— Нет.

Толик присвистнул и воткнул третью.

— Не дали?

— Дали. Не взял.

Он повернул ко мне голову и смотрел так долго, что я показал ему на дорогу.

— И правильно, — сказал Толик наконец, возвращая глаза на асфальт. — Там только штаны протирать. Щеглов вон протирает, так у него уже блестят.

Мы проехали километров десять.

— А чего тогда ездили?

— Попросил магазин в аренду.

— Это как?

— Это когда магазин берут у горторга. Как квартиру. Платят за него, а что заработали сверх — себе.

Толик переварил это до поворота на Выселки.

— Это что ж, — сказал он, — магазин наш будет?

— Не наш. Взятый.

— Взаймы, значит, — сказал Толик и больше до самого Крутоярска ничего не говорил.

Я тоже молчал, потому что он сказал ровно то, о чём я думал. Арик на середине Советской в феврале сказал мне, что я строю дом на чужой земле. Он был прав. Я только что сменял сорок три чужих магазина на один, который, может быть, когда-нибудь станет своим. Может быть. Когда-нибудь.

Если посчитать, обмен выходил плохой.

Я не стал считать.

Дома я был в девятом часу.

Аня сидела на кухне над прописями. На столе лежали: тетрадь в косую линейку, перьевая ручка, которую в первом

классе отменили ещё до неё, но которую она выпросила у бабушки «для красоты», обычная шариковая для дела, промокашка и ластик, изгрызенный с одного конца.

— Пап, — сказала она, не поднимая головы. — Садись. Будешь писать.

— Что писать?

— Вот. — Она ткнула пальцем в образец. — «Мама мыла раму». Три строчки. Я уже. Теперь ты.

Спорить с человеком, который в семь лет уже написал три строчки, я не умел ни в той жизни, ни в этой. Я сел, взял шариковую ручку и написал.

Аня посмотрела на мою строчку так, как Гурьева в первую неделю смотрела на меня.

— У тебя наклон неправильный, — сказала она.

— Какой есть.

— Так нельзя, — сказала Аня терпеливо. — Надо, чтобы как палочки в заборе. Все в одну сторону. Вот так. — Она взяла мою руку своей, маленькой и тёплой, и повела. — Видишь? Как будто ветер дует.

Я видел.

Беда была в том, что рука, которую она вела, прекрасно знала, как это делается. Рука этого тела тридцать лет назад сидела за партой в косую линейку, и учительница водила её так же. Рука хотела наклониться.

Не давала голова. Голова в той жизни последние двадцать пять лет писала от руки только подпись, цифры на паллетах

маркером и иногда список покупок. Всё остальное набирала на клавиатуре. От почерка у меня в той жизни осталось что-то прямое, отдельное, похожее на печатные буквы, какими подписывают коробки на складе. И когда я не думал, писала голова.

— Ещё раз, — сказала Аня.

Я написал ещё раз. Вторая «м» получилась с наклоном, третья опять встала прямо, как Гурин в дверях.

— Три с минусом, — сказала Аня, подумала и нарисовала на полях красным карандашом тройку. Минус рисовать не стала. Пожалела.

Я поднял голову и увидел Светлану.

Она стояла в дверях кухни, прислонившись плечом к косяку, с полотенцем в руках. Давно стояла, судя по всему. Смотрела не на меня, а на тетрадь.

— У тебя почерк другой стал, — сказала она. — Раньше с наклоном был. Как у всех.

Сказала спокойно, между делом, как говорят «хлеб кончился». Ничего не спросила. Повесила полотенце на крючок и пошла в комнату.

Я остался сидеть над прописями.

Полтора года она замечала всё и молчала. Полтора месяца назад, на этой самой кухне, она сказала, что больше мы к этому не возвращаемся. И она не возвращалась. Она не спрашивала.

Она просто теперь замечала вслух.

Это было честное условие. Может быть, самое честное из всех, какие мне кто-нибудь ставил в этом городе. Она не требовала объяснений — она давала мне понять, что видит. А что с этим делать, решал я.

Я взял ручку и написал четвёртую строчку. Медленно, думая над каждой буквой.

Все палочки легли в одну сторону. Как будто ветер дует.
— Во, — сказала Аня. — Пять.

Всю следующую неделю ничего не происходило, и я этим пользовался.

Попросил Тарасюка найти в библиотеке горисполкома текст Основ об аренде и постановление к ним — не объясняя зачем. Тарасюк посмотрел на меня секунды на две дольше, чем нужно, ничего не спросил и принёс через два дня, с закладками в трёх местах. Закладки были бумажные, нарезанные ровно, одинаковой ширины.

Попросил Аду Львовну прикинуть, во что обходится «Юбилейный» государству — не по отчёту, а по-настоящему: амортизация, коммуналка, фонд зарплаты, всё, что при аренде пришлось бы платить самим. Ада Львовна тоже ничего не спросила, только сняла очки и сказала:

— Вы что-то затеяли, Виктор Андреевич.

— Пока нет.

— Значит, затеяли, — сказала она и надела очки обратно.

Двадцатого апреля, в пятницу, Толик вернулся из горторга с почтой, и в третьем часу Гурьева вошла ко мне в кабинет

без стука, чего не делала ни разу за полтора года.

Она положила на стол лист. Копия приказа по областному управлению торговли, пришла в горторг утром, в горторге её уже размножили, и одна копия, как все копии в этом городе, дошла до «Юбилейного» раньше, чем её успели нам официально переслать.

«Назначить начальником Крутоярского городского управления торговли Пахомова Геннадия Фёдоровича, заместителя директора областной оптовой базы по отгрузке».

Я прочитал два раза.

Пахомова я помнил. Кабинет на базе, воспалённые глаза, голос человека, который третьи сутки кричит в телефон. Он пытался навесить на меня к ботинкам тазы неудачного цвета и четыреста чернильных приборов. Он сидел в кабинете у Кулакова на ярмарке, пока Кулаков предлагал мне дружбу. Зам по отгрузке. Кулаковский человек.

Теперь — мой начальник.

— Юрий Степанович, говорят, его не отпускал, — сказала Гурьева. — А он всё равно ушёл.

Я поднял на неё глаза. Гурьева всегда говорила ровно столько, сколько знала, и никогда — сколько догадывалась.

— Откуда говорят?

— У Зои Павловны племянница в кадрах управления, — сказала Гурьева. — Представление на Пахомова ушло из управления десятого числа.

Она постояла секунду, будто хотела добавить что-то ещё,

передумала и вышла, прикрыв дверь.

Я сидел над копией приказа.

Десятого.

Тринадцатого Лаптева налила мне чаю с лимоном, сказала «я рекомендовала вас» и предложила горторг со всей мебелью.

Представление на Пахомова к тому времени уже три дня лежало там, где такие бумаги лежат, и было подписано, я не сомневался, её рукой.

Она знала, кого назначат, когда предлагала горторг мне.

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.