

**Павел Смолин**

# ДИРЕКТОР РЫНКА 1988

БОЛЬШЕ ТОВАРОВ  
ЛУЧШЕЕ  
ОБСЛУЖИВАНИЕ  
НОВАЯ ЖИЗНЬ!

КООПЕРАЦИЯ  
ДЕЛО  
НАРОДНОЕ!

ОВОЩИ  
ФРУКТЫ  
КОНСЕРВЫ  
БЫТОВАЯ ХИМИЯ  
ОДЕЖДА  
ОБУВЬ

ПЕРЕСТРОЙКА —  
В ЖИЗНЬ!

ГОРОДСКОЙ  
РЫНОК

СВЕЖИЕ  
ПРОДУКТЫ  
ИЗ СОВХОЗОВ  
ДЛЯ НАРОДА

ПЛАН  
ПОСТАВКИ  
ЛЮДИ  
РАЗВИТИЕ

ПОМИДОРЫ  
КРЫМСКИЕ  
2р. 50к.

СССР

ЯБЛОКИ  
Нов. урожай!  
1р. 20к.

СОДЕРЖИТ  
НЕЦЕНЗУРНУЮ  
БРАНЬ

18+

# **Павел Смолин**

## **Директор рынка 1988**

*<https://litres.ru/74504818>*

*SelfPub; 2026*

### **Аннотация**

Я умер на собственном рынке. Очнулся — тоже на рынке. Только на дворе 1988 год, а я — молодой директор, которого здесь никто не воспринимает всерьёз.

Торговцы платят мимо кассы. Грузчики работают на того, кто больше даст. Милиция имеет свой интерес, ОБХСС — свой. И каждый уверен, что новый начальник скоро поймёт правила.

Я их уже понял. Ещё в девяностые, когда начинал челноком. Теперь будем менять.

# Содержание

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| Глава 1                           | 4  |
| Глава 2                           | 19 |
| Глава 3                           | 44 |
| Конец ознакомительного фрагмента. | 68 |

# Павел Смолин

## Директор рынка 1988

### Глава 1

В тот день рынок закрылся раньше обычного.

Не потому, что закончился товар. Товар как раз приехал.

Не потому, что кончились покупатели. Их было столько, что у касс начали ругаться из-за сдачи.

Рынок закрылся, потому что я умер.

Сначала отказало сердце. Потом я упал между холодильниками и коробками с яблоками. Кто-то крикнул, чтобы вызвали скорую. Кто-то оттащил в сторону тележку. Один из продавцов продолжал спорить с покупательницей и только через минуту понял, что лежу я, а не мешок с картошкой.

Я услышал, как женщина сказала:

— Это директор.

— Который?

— Наш.

Дальше стало тихо.

Я умирал без особого достоинства. Не было ни красивого света, ни важных лиц, ни мыслей о том, что я не успел сделать. Просто воздух перестал нормально заходить в лёгкие, сердце начало биться как попало, а ноги стали чужими.

Мне было пятьдесят восемь. В таком возрасте уже не ждёшь, что организм внезапно решит устроить забастовку прямо посреди рабочего дня. Хотя организм вообще ничего не согласовывает.

Последнее, что я подумал: надо было всё-таки заменить тот холодильник весной.

Потом подумал, что это глупая мысль.

Потом уже ничего не подумал.

\* \* \*

Я пришёл в себя от запаха пыли, дешёвого табака и старого линолеума.

Первые несколько секунд лежал неподвижно. Ждал боли в груди, звона скорой, голоса фельдшера. Ничего этого не было. Только где-то за стеной гремела посуда, а возле головы тикали часы.

Я открыл глаза.

Потолок был белёный. На нём шла длинная трещина. В углу висела круглая лампа под мутным стеклом. Рядом стоял шкаф, покрытый таким слоем пыли, что его можно было использовать как календарь.

Я сел.

Голова закружилась. Перед глазами поплыл тёмный круг. Пришлось подождать, пока он исчезнет.

На столе лежали папки, телефон с длинным витым шнуром и пачка «Примы». Телефон был чёрным, тяжёлым и совершенно не похожим на то, что обычно лежало у меня на

рабочем столе. Пачка сигарет была настоящей, не музейной. На верхней лежала коробка спичек с надписью «Красноярская обувная фабрика».

Я посмотрел на свои руки.

Руки были молодыми.

На левой костяшке не хватало привычного белого шрама. Пальцы были тоньше. Кожа гладкая. На запястье не было часов.

Я встал и подошёл к шкафу с мутным стеклом. В отражении увидел худого парня лет двадцати пяти. Тёмные волосы, длинное лицо, белая рубашка, галстук, который кто-то завязал с первого раза, но слишком туго.

Парень выглядел так, будто его случайно назначили отвечать за взрослых людей.

Я его знал.

Алексей Николаевич Воронцов. Двадцать шесть лет. Выпускник торгового института. Месяц назад назначен директором городского рынка. Холост. Родители погибли несколько лет назад в авиакатастрофе. До директора работал товароведом и младшим администратором в городской торговле.

Он знал ГОСТы, инструкции и порядок оформления накладной.

Он не знал, как сказать грузчику, чтобы тот убрался с прохода.

Память пришла не сразу. Сначала отдельными кусками: кабинет, Людмила Сергеевна за соседним столом, отчёт по

аренде, телефонный разговор с заместителем начальника горторга. Потом всё сошлось в одну картину.

Я был в его теле.

За окном стоял конец лета 1988 года.

Я снова сел за стол и посмотрел на папки.

На верхней было написано: «Городской рынок. Администрация». Ниже — дата: 25 августа 1988 года.

Сегодняшняя дата не вызвала удивления. В памяти Алексея она лежала рядом с другими сведениями, как ценник на полке.

Я подошёл к окну.

За стеклом виднелся двор рынка. Серый асфальт, забор, кирпичный склад и ворота, через которые уже протискивались грузовые машины. На дальнем ряду стояли торговки с бидонами. Возле мясного павильона курили двое мужчин в белых халатах. У въезда одна машина перегородила другую, а третья пыталась протиснуться между ними.

Я смотрел на это около минуты.

Потом понял, что мне всё равно, почему я здесь.

Возможно, я умер. Возможно, уснул. Возможно, меня перекинуло в прошлое. Возможно, существует какая-нибудь причина, которую я пойму через пять минут, через пять лет или не пойму никогда.

Ответ всё равно находился не в кабинете.

Он был во дворе.

Там стояли три машины, и каждая мешала двум другим.

Я взял со стола блокнот, ручку и вышел.

Людмила Сергеевна подняла голову.

Она сидела за маленьким столом в приёмной и раскладывала бумаги по стопкам. Тридцать с небольшим, короткая стрижка, строгая блузка. В памяти Алексея она была человеком, который знал о рынке больше директора, но предпочитал не показывать этого без необходимости.

— Алексей Николаевич, — сказала она. — Вы куда?

— На рынок.

Она посмотрела на меня так, будто я сказал, что собираюсь чинить холодильник лично.

— Вы там только что были.

— Тогда ещё раз.

— К вам через десять минут Борис Алексеевич.

— Пусть подождёт.

— Он не любит ждать.

— Я тоже.

Людмила на секунду задержала взгляд на моём лице. Наверное, заметила, что я говорю иначе. Потом пожала плечами и вернулась к бумагам.

— Людмила Сергеевна.

— Да?

— Сколько я здесь директор?

Она перестала листать бумаги.

— Месяц и три дня.

— А до меня?

— Борис Алексеевич.

— Заместитель?

— По хозяйственной части. Формально.

— А фактически?

Людмила посмотрела на дверь кабинета, будто за ней мог стоять сам Борис Алексеевич.

— Фактически он знает, где что лежит, кому что обещали и кто за что платит.

— А я?

— Вы знаете инструкции.

— Это плохо?

— Это полезно. Только рынок инструкций не читает.

Я кивнул.

— Кто ещё здесь принимает решения?

— Смотря какие.

— Хороший ответ.

— Я здесь давно.

Она начала загибать пальцы.

— Разгрузка — Котов. Ночью — Зотов. Мясо — Хромов. Молоко — Тонька. Овощи поделены. Там Галя картошкой командует, там Зарифа зеленью. За стоянку спрашивают у спортсменов. За милицию отвечает участковый Марков, но он отвечает только за то, чтобы ему не мешали брать бесплатное.

— А за рынок?

— За рынок отвечаете вы.

— Формально.

— Формально — да.

— А неформально?

Людмила аккуратно сложила бумаги в ровную стопку.

— Неформально рынок отвечает сам за себя.

— Это неудобно.

— Зато все привыкли.

На столе зазвонил телефон. Людмила сняла трубку.

— Администрация рынка... Да... Нет, сегодня нельзя...

Я не знаю, кто вам это обещал... Нет, Борис Алексеевич не директор... Да, я понимаю, что вы с ним разговаривали...

Она посмотрела на меня.

— Да, директор на месте.

После паузы положила трубку.

— Что обещали? — спросил я.

— Место у центрального входа.

— Кому?

— Человеку, которого я раньше не видела.

— А кто обещал?

— Борис Алексеевич.

Я посмотрел на дверь своего кабинета.

— Он скоро придёт?

— Через десять минут.

— Пусть приходит.

— Вы будете с ним разговаривать?

— Я директор.

Людмила чуть заметно улыбнулась.

— Это пока должность.

Я вышел до того, как она успела понять, что повторила чужую фразу.

У ворот было шумно.

Зелёная «Газель» стояла поперёк проезда. За ней старый ЗИЛ сдавал назад, упираясь бортом в ящики. Между ними пытался развернуться чёрный «Москвич», который вообще не имел отношения к разгрузке, но относился к этому обстоятельству без всякого уважения.

Двое грузчиков спорили возле весов. Женщина в синем халате ругалась с водителем. Третий грузчик сидел на корточках и ел пирожок.

Я остановился.

Всё было понятно.

Не в деталях. Детали надо было проверить. Но общая схема читалась сразу: никто не отвечал за въезд, никто не отвечал за очередь, а тот, кто физически мог подвинуть машину, считал себя начальником.

— Здесь кто отвечает за разгрузку? — спросил я.

Никто не ответил.

Женщина продолжила кричать на водителя. Водитель показал ей кулак, но без особой злости. Грузчики переглянулись.

Из-за ящиков вышел Анатолий Котов.

В памяти он был Батей Котовым. Сорок девять лет, стар-

ший бригадир, на рынке с семидесятых. Широкий, седой, с руками, которыми можно было переносить холодильник, не меняя выражения лица.

— А тебе зачем? — спросил он.

— Я директор.

— Это я знаю.

Он сказал это без насмешки. Просто сообщил, что должность ему уже известна и впечатления не производит.

Я посмотрел на машины.

— Кто поставил «Газель»?

— Машина сама приехала.

— А «Москвич»?

— Тоже сама.

— Он к разгрузке относится?

— Он к человеку относится. Человек к рынку относится.

— К какому человеку?

Котов посмотрел на меня, потом на машину.

— К нужному.

Я записал номер «Газели».

— С завтрашнего дня разгрузка по очереди.

— По какой очереди? — спросил Котов.

— По времени приезда.

— А если одновременно?

— По номеру машины.

— А если номера одинаковые?

— Тогда по алфавиту.

Сидевший на короточках грузчик перестал жевать. Женщина в синем халате тоже замолчала.

Котов смотрел на меня дольше, чем требовалось для обычного ответа.

— Ты, я смотрю, серьёзный.

— Я директор.

— Это пока должность.

— Посмотрим.

Я повернулся к водителю «Газели».

— Машину убрать из проезда.

— Я товар везу.

— Я вижу.

— Мне разгружаться надо.

— В очередь.

— Я первый приехал.

— Тогда первый и будешь.

— А если меня не пустят?

— Поставишь машину нормально и будешь ждать.

Водитель посмотрел на Котова. Котов не помог.

— Я не понял, — сказал водитель.

— Это бывает, — ответил я. — Поставь машину вдоль стены.

Он ещё несколько секунд стоял на месте. Потом полез в кабину.

«Газель» сдала назад. Медленно, нехотя, но сдала.

Освободился проезд. ЗИЛ тоже пришлось переставить.

Чёрный «Москвич» убрали после того, как я позвонил Людмиле и попросил найти его владельца.

На это ушло двенадцать минут.

За двенадцать минут рынок впервые за утро смог пропустить машину от ворот до склада без ругани.

Я записал время.

Котов подошёл ближе.

— Долго будешь тут стоять?

— Пока не пойму, как всё работает.

— А если не поймёшь?

— Тогда введу правила.

— Правила тут уже есть.

— Где написаны?

Котов усмехнулся.

— В головах.

— Значит, завтра забудут.

Он посмотрел на меня внимательнее.

— Тебя что, ночью подменили?

— Ночью спал.

— А сейчас?

— Сейчас работаю.

Котов сплюнул в грязь и вернулся к грузчикам.

Я остался у ворот.

Вокруг шумел рынок. Кто-то ругался из-за места. Кто-то просил взвесить мясо. Из молочного ряда доносился голос женщины, которая объясняла покупателю, что сметана сего-

дня такая же, как вчера, только дороже. На дальнем краю двора двое подростков катили ящики с помидорами, стараясь не попасть под колёса.

Я прошёл дальше, не вмешиваясь.

Это было труднее, чем казалось. Внутри всё время хотелось поправить, остановить, спросить, почему ящик стоит в проходе и кто разрешил торговать с пола. Но первый обход нужен был не для приказов. Если начать командовать, люди покажут только то, что привыкли показывать начальству.

У мясного ряда огромный мужчина в белом халате спорил с женщиной из соседней секции. Мужчину звали Григорий Савельевич Хромов. Он занимал место у стены и разговаривал так, будто рынок построили вокруг его прилавка. Женщина была Нина Павловна Крюкова — громкая, тяжёлая, с голосом, который перекрывал весь павильон. Они ругались из-за холодильной камеры. Каждый считал, что сосед занимает лишнее место.

— Директор идёт, — сказала какая-то продавщица.

Хромов посмотрел на меня.

— Алексей Николаевич, рассудите.

— Что случилось?

— Она залезла в мою камеру.

— Он держит там три ящика, — сказала Крюкова. — А товару у него на два.

— Моего товара не трогать.

— Ваша камера общая.

— Общая у вас зарплата.

Они оба замолчали и посмотрели на меня.

— Сегодня ничего не решаю, — сказал я.

— А когда решите? — спросил Хромов.

— Когда узнаю, кто кому что выделил.

— Всё по документам.

— Тогда проблем не будет.

— А если будут?

— Значит, документы неправильные.

Хромов хмыкнул. Крюкова фыркнула. Я пошёл дальше.

У молочного ряда Антонина Ивановна, которую все звали Тонькой-Сметаной, сунула мне в руки банку творога.

— Возьмите домой.

— Не беру.

— Молодой ещё. Домой возьмёте.

— Заплачу.

— Ещё чего.

— Тогда не возьму.

Она посмотрела на меня с жалостью.

— И кто же вас кормить будет?

— Сам.

— Сам он будет. Директор.

Творог она всё-таки убрала обратно, но вид у неё стал такой, будто я лично отказался от семейной жизни.

Я запомнил её, Хромову, Крюкову и ещё десяток фамилий. Не потому, что они были важнее остальных. Потому что

на рынке те, кто громче всех спорит, почти всегда уже знают, что имеют право спорить.

У выхода с овощного ряда стояла сухая пожилая женщина в клетчатом платке. Галка Картошка. Она смотрела на меня спокойно, без любопытства. Рядом зелень раскладывала Зарифа Мамедова — аккуратно, ровными пучками, будто это не рынок, а выставка. Две женщины не разговаривали, но следили друг за другом.

Я понял: овощи тоже поделены. Просто здесь делили тише.

Я достал блокнот и начал составлять список.

Въезд.

Разгрузка.

Места.

Тарифы.

Склады.

Охрана.

Документы.

Люди.

Рынок не был загадкой. Он был плохой системой. Плохие системы обычно выглядят сложными только до тех пор, пока не начинаешь разделять их на простые процессы.

Сначала надо было понять, кто за что отвечает.

Потом — сколько за это платят.

Потом — кто получает деньги, хотя отвечать ни за что не хочет.

Я закрыл блокнот.

На втором этаже административного корпуса меня ждала целая жизнь Алексея Воронцова: отчёты, страх перед начальством, незаконченные распоряжения и люди, привыкшие, что директор ничего не решает.

Пусть ждёт.

У меня был рынок.

А рынок я понимал.

Я снова посмотрел на ворота. ЗИЛ уже разгружался. «Газель» стояла в очереди. Водитель чёрного «Москвича» нервно курил у забора и больше не пытался объяснить, кому принадлежит этот двор.

Первый порядок занял двенадцать минут.

Остальное займёт дольше.

Но теперь это была моя работа.

## Глава 2

К обеду я уже знал, где на рынке стоят машины, но ещё не знал, кто их ставит.

Это была важная разница.

В кабинете меня ждал Борис Алексеевич Климов. Он сидел у окна, листал мою папку с отчётами и выглядел так, будто пришёл не на разговор с директором, а проверить, правильно ли уборщица протёрла подоконник.

Пятьдесят лет, аккуратный серый костюм, волосы зачёсаны набок. На столе перед ним лежала моя ручка. Я точно помнил, что оставил её возле телефона.

— Вы наконец-то появились, — сказал Климов.

— Я был на рынке.

— Я знаю. Людмила Сергеевна сказала.

— Что именно?

— Что вы ходите по рядам и задаёте вопросы.

— Это запрещено?

— Не запрещено. Просто обычно директор занимается документами.

— Документы сами по рядам не ходят.

Климов отложил папку.

— Алексей Николаевич, рынок — это не учебная практика. Здесь многое держится на договорённостях.

— На каких?

— На нормальных.

— Что значит «нормальных»?

— Таких, которые сложились до вас.

Я сел напротив. Климов не любил, когда ему задавали прямые вопросы. Это я понял по тому, как он начал постукивать пальцами по папке.

— Кто отвечает за разгрузку? — спросил я.

— Котов.

— Кто разрешает ставить машины во дворе?

— Смотря какие машины.

— Любые.

— Администрация.

— Кто именно?

— Я же сказал: администрация.

— Хорошо. Кто отвечает за места у центрального входа?

Климов улыбнулся.

— А что, уже кто-то пожаловался?

— Я спрашиваю.

— Там давно сложившийся порядок.

— Кто его установил?

— Не всё нужно устанавливать приказом.

Я записал в блокнот: «Климов — отвечает вопросом на вопрос. Знает больше, чем говорит». Рядом поставил дату.

— Вы что записываете? — спросил он.

— Разговор.

— Зачем?

— Чтобы не забыть.

Климов посмотрел на меня с лёгким раздражением.

— Вы раньше так не делали.

— Раньше я многое делал неправильно.

Он замолчал.

Мне было всё равно, заметил ли он перемену. Молодой Алексей провёл месяц в должности и успел заслужить репутацию тихого, исполнительного и удобного человека. На него можно было положить бумагу, дать распоряжение, попросить подписать объяснительную. С ним нельзя было поспорить, потому что он не спорил. Но и рассчитывать на него не стоило.

Такой директор удобен всем, кроме самого рынка.

— Сегодня после обеда у вас встреча с представителями овощного ряда, — сказал Климов.

— С кем?

— С Расулом Мамедовым. И его племянником.

— По какому вопросу?

— Они хотят обсудить места.

— Какие именно?

— Лучшие.

— А кто сейчас на лучших местах?

— Люди, которые там работают.

— Это не ответ.

— Это единственный ответ, который вам сейчас нужен.

Климов поднялся.

— Не советую торопиться с решениями, Алексей Николаевич.

— Я пока только хожу.

— Иногда ходьба заканчивается тем, что наступают не туда.

— Я смотрю под ноги.

— На рынке этого мало.

Он забрал мою ручку со стола и положил рядом с телефоном.

— Борис Алексеевич.

— Да?

— Это моя ручка.

Он посмотрел на неё, потом на меня.

— Конечно.

И вышел.

Я подождал, пока дверь закроется, и забрал ручку обратно.

\* \* \*

После обеда я снова пошёл по рядам.

На этот раз Людмила Сергеевна дала мне список людей, с которыми стоило познакомиться. Список начинался с Григория Савельевича Хромова и заканчивался Расулом Мамедовым. Между ними стояли Тонька-Сметана, Галка Картошка, Боря Рыба и ещё шесть фамилий, часть которых я уже видел в памяти Алексея.

— Вы с ними раньше разговаривали? — спросил я.

— Со всеми.

— И как?

— По-разному.

— Кто самый опасный?

Людмила подумала.

— Опасный для чего?

— Для рынка.

— Тогда тот, кто знает, что вы ничего не сделаете.

— И кто это?

— Пока все.

Я положил список в карман.

— Теперь посмотрим, как быстро они переучиваются.

Первым был Хромов.

Он стоял у мясного прилавка в белом халате, испачканном кровью и жиром. Хромов выглядел так, будто мог голыми руками разделать быка, а потом ещё отнести его на склад. Рядом с ним два продавца спорили о весах, но при его появлении сразу замолчали.

— Григорий Савельевич, — позвал я.

Хромов обернулся.

— Алексей Николаевич. С чем пожаловали?

— Познакомиться.

— Мы знакомы.

— Раньше — формально.

— А теперь как?

— Посмотрим.

Хромов вытер руки полотенцем.

— Директор, у меня к вам просьба.

— Какая?

— Камера.

— Что с ней?

— Мало места.

— Сколько нужно?

— Ещё одна.

— Свободная есть?

— Если бы была, я бы не просил.

— Тогда почему вы просите?

— Потому что вы директор.

— А если свободной нет?

— Найдёте.

Он сказал это без наглости. Просто как человек, который много лет получал нужное через правильные разговоры.

— Сколько товара сейчас в камере? — спросил я.

— Нормально.

— Сколько это в килограммах?

— Вы же не будете считать каждый ящик.

— Буду.

Хромов нахмурился.

— Молодой человек, я мясом занимаюсь сорок лет.

— А я рынком теперь занимаюсь.

— Рынок — не мясо.

— Именно поэтому я спрашиваю про камеру.

Вокруг стало тише. Продавцы слушали, делая вид, что заняты своими ножами.

Хромов наклонился ко мне.

— Алексей Николаевич, всё, что здесь работает, работает давно. Не надо начинать с того, что всё сломано.

— Я пока не говорил, что сломано.

— Вы ходите с блокнотом.

— Да.

— Это обычно плохой признак.

— Для кого?

Хромов посмотрел на меня и впервые улыбнулся.

— Для тех, кто не любит цифры.

Я записал количество камер и попросил показать журнал хранения. Хромов не отказал, но сделал это с таким выражением лица, будто оказывал мне крупную услугу.

Журнал оказался заполнен небрежно. Часть ящиков стояла без отметок. В двух местах вес товара не совпадал с накладными.

Я ничего не сказал.

Хромов ждал.

— До завтра, — сказал я.

— Что до завтра?

— Разберусь с камерой.

— А сейчас?

— Сейчас я знакомлюсь.

Хромов снова вытер руки.

— Тогда познакомились.

— Похоже на то.

От мясного ряда я пошёл к молочному.

Тонька-Сметана заметила меня раньше, чем я подошёл. Она была женщиной крепкой, громкой и уверенной в том, что все вокруг питаются неправильно. На прилавке стояли банки со сметаной, творог, масло и несколько бутылок молока.

— Директор! — крикнула она. — Иди сюда, я тебе скажу. Я подошёл.

— Слушаю.

— У тебя холодильник опять течёт.

— Какой?

— Молочный.

— Откуда знаете?

— Я в него товар ставлю. Мне откуда знать, что он течёт? Небо подсказало?

— Кому говорили?

— Всем.

— Всем — это кому?

— Предыдущему директору, нынешнему заместителю, электрику, завхозу и богу.

— Кто ответил?

— Бог молчит. Остальные обещали.

— Когда обещали?

— Каждый по-своему.

Я записал: «Холодильник. Течь. Пять обещаний. Ответственного нет».

Тонька заглянула в блокнот.

— Ты что, всё записываешь?

— Что успеваю.

— Запиши ещё, что цены у нас подняли, а молоко от этого лучше не стало.

— Это не поломка рынка.

— Это ты ещё молодой. Всё на рынке поломка рынка.

Она достала из-под прилавка банку сметаны.

— Забирай.

— Сколько?

— Домой.

— Сколько стоит?

— Ничего.

— Тогда не беру.

— Гордый?

— Организованный.

— Вот это слово вы, директора, любите. Организованный.

А холодильник у вас неорганизованный.

— Завтра посмотрю.

— Завтра ты забудешь.

— Не забуду.

— Все так говорят.

— Я не все.

Тонька посмотрела на меня, потом убрала банку.

— Ладно. Иди. Только если холодильник загорится, не говори, что никто не предупреждал.

— Не скажу.

— И ещё, директор.

— Да?

— Не давай Борису Алексеевичу распоряжаться молочным рядом.

— Почему?

— Потому что он в молоке понимает столько же, сколько корова в бухгалтерии.

Я записал и это.

— Вы давно здесь работаете?

— Двадцать лет.

— И Борис Алексеевич всегда распоряжался?

— Пока директор не спрашивал, кто ему разрешил.

На этом мы расстались.

Галку Картошку я нашёл у овощного ряда. Она продавала картофель, морковь и лук, но на самом деле торговала свежими. Это становилось понятно по тому, как к ней подходили люди: купить можно было у любого, а узнать, куда уехала машина и кто с кем поссорился, — только у неё.

— Галочка Фёдоровна, — сказал я.

— Не галочка. Галина Фёдоровна.

— Хорошо.

— А ты у нас новый директор?

— Месяц как новый.

— Месяц — это не новый. Это уже залежалый.

— Почему?

— За месяц человек либо начинает работать, либо привыкает к должности.

— А я что сделал?

— Пока ходишь.

— Это видно?

— На рынке всё видно.

Я посмотрел на весы. Они стояли на кривом ящике и показывали на полкило больше.

— Весы у вас врут.

— Врут все, сынок. Весы хотя бы честно.

— Почему не меняете?

— А кому менять?

— Администрации.

— Администрация — это ты.

— Теперь я знаю.

— Знать мало.

— Что нужно ещё?

— Не бояться тех, кто будет объяснять, почему менять нельзя.

Галка положила в пакет картошку.

— Это кому?

— Тебе.

— Сколько?

— Потом сочтёмся.

— Сразу.

— Тогда не бери.

Я достал деньги и положил на прилавок.

— Вот. По весу.

Галка пересчитала купюры, потом посмотрела на меня уже без улыбки.

— Ты точно Воронцов?

— Вроде бы.

— А раньше ты деньги не считал.

— Раньше ошибался.

— Кто тебя научил?

— Жизнь.

— Жизнь у тебя молодая.

— Зато рынок старый.

Галка кивнула в сторону зелени.

— Там Зарифа. Она раньше всех знает, кто что привезёт.

Если хочешь понять овощи, разговаривай с ней.

— А если не хочу?

— Тогда всё равно разговаривай. Хотеть на рынке вообще мало что значит.

Зарифа Мамедова стояла за соседним прилавком. Зелень у неё была разложена ровными пучками, ни один лист не торчал в сторону. За порядком она следила сама и на остальных смотрела так, будто считала их временными.

— Зарифа, — позвал я.

Она подняла голову.

— Директор.

— Можно поговорить?

— Можно. Только если про место, то все места заняты.

— Я пока не про место.

— Тогда про что?

— Про зелень.

— Про зелень лучше говорить с теми, кто её ест.

— Я хочу понять, кто её привозит.

Зарифа улыбнулась.

— Вот теперь разговор.

Она назвала четыре базы, двух водителей, несколько деревень и одного человека, который не числился поставщиком, но почему-то появлялся во всех разговорах. Я запомнил фамилию.

— А Расул Мамедов? — спросил я.

— Мой брат.

— Он тоже занимается овощами?

— Он занимается тем, чтобы овощи доезжали.

— Это разные вещи?

— Для директора — разные. Для рынка — одно.

Она сказала это спокойно. Я записал.

— С ним поговорю после обеда.

— Он уже ждёт.

— Откуда знает?

— Здесь знают, когда вы идёте, ещё до того, как вы выходите из кабинета.

— Это неудобно.

— Зато удобно тем, кто умеет пользоваться.

Я оставил её у прилавка и пошёл к административному корпусу.

В кабинете меня ждал Эльдар Алиев.

Я узнал его по памяти Алексея, но вживую он выглядел иначе. Тридцать один год, светлый костюм, аккуратная причёска, улыбка человека, который никогда не повышает голос, потому что ему обычно хватает одного взгляда собеседника. Русский без акцента. В руках — папка и пачка сигарет.

Он поднялся.

— Алексей Николаевич. Эльдар Алиев.

— Знаю.

— Это хорошо. Значит, не придётся начинать с биографии.

— Садитесь.

Он сел напротив, положив папку на колени.

— Расул Мамедов просил передать, что мы хотели бы спокойно обсудить несколько вопросов.

— Каких?

— Разгрузка, места, стоянка, аренда.

— Всё сразу?

— Мы люди практичные.

— Это я заметил.

Эльдар улыбнулся.

— Мы же не спорить пришли. Мы пришли понять.

— Что именно?

— Как вы видите дальнейшую работу рынка.

— Пока никак. Я первый день смотрю.

— Вы месяц директор.

— Сегодня первый день смотрю внимательно.

Улыбка Эльдара стала чуть тоньше.

— Раньше вы смотрели невнимательно?

— Раньше я думал, что рынок работает сам.

— А теперь?

— Теперь вижу, что он работает не сам.

Эльдар открыл папку.

— У нас есть несколько предложений.

— От кого?

— От торговцев.

— Каких?

— Тех, кто работает на овощном ряду.

— Почему они передают предложения через вас?

— Потому что я умею разговаривать.

— А они не умеют?

— Они умеют торговать.

— Вы — нет?

— Я умею и то и другое.

Он достал лист бумаги.

— Первое: просим закрепить за нами два места у центрального входа. Второе: сохранить нынешний порядок разгрузки. Третье: не менять тарифы до конца сезона. Четвёр-

тое: не пускать на ряд случайных людей, которые не понимают, что продают.

— А пятое?

— Пятое — обсудим с Расулом.

— Почему не сейчас?

— Потому что сейчас мы знакомимся.

Я посмотрел на лист.

— Кто определил, что ваши места у центрального входа лучшие?

— Покупатели.

— А кто определил, что они принадлежат вам?

— Так сложилось.

— Как именно?

— Давно.

— Понял.

Эльдар чуть наклонил голову.

— Вы быстро понимаете.

— Я стараюсь.

— Молодым директорам обычно нужно время.

— У меня его мало.

— Почему?

— Рынок не будет ждать, пока я стану старше.

Эльдар рассмеялся.

— Хорошо сказано. Но мы не хотим вам мешать.

— И не будете.

— Мы всегда выполняли договорённости.

— Это важно.

— А вы умеете держать слово?

— Если дал.

— А если не дали?

— Тогда не обещаю.

Он закрыл папку.

— Расул будет рад это услышать.

— Передайте ему.

— Он сам хочет поговорить.

— Пусть приходит.

Эльдар поднялся.

— Сегодня?

— Сегодня.

— После четырёх.

— Хорошо.

Он задержался у двери.

— Алексей Николаевич.

— Да?

— Не сердитесь, если люди будут относиться к вам осторожно.

— Я не сержусь.

— Просто вы очень изменились за один день.

— Может быть, я просто выпался.

Эльдар улыбнулся уже искренне.

— Тогда вам надо чаще спать.

После его ухода я позвонил Людмиле.

— Вы слышали разговор?

— Через стену — нет. По лицу Эльдара — да.

— Что он понял?

— Что вы больше не будете подписывать всё подряд.

— Это хорошее начало.

— Алексей Николаевич.

— Да?

— Вы действительно собираетесь менять порядок разгрузки?

— Да.

— Котов будет против.

— Он имеет право.

— А Хромов?

— Тоже.

— Тонька будет ругаться.

— Она и так ругается.

— Галка расскажет всем, что вы сошли с ума.

— Она уже рассказала?

— Пока только мне.

Я положил трубку и открыл чистую страницу блокнота.

На ней написал:

«Рыноком управляют не те, у кого должности. Управляют те, кто контролирует отдельный поток: товар, людей, деньги, информацию или страх».

Ниже добавил фамилии.

Котов — грузчики и дневная разгрузка.

Зотов — ночь, склады, тяжёлая работа.

Хромов — мясо.

Тонька — молоко и бытовой слух.

Галка — местные овощи и новости.

Зарифа — зелень и южные поставки.

Расул — товар и надёжность.

Эльдар — переговоры.

Климов — документы, доступ и старые обещания.

Это была пока не власть. Это была её схема.

В четыре часа пришёл Расул Мамедов.

Он вошёл без сопровождающих. Высокий, спокойный, в тёмном костюме, который сидел на нём лучше, чем мой галстук на мне. Лицо открытое, взгляд внимательный. Человек, привыкший входить в чужие кабинеты без ощущения, что делает что-то чужое.

Эльдар сел рядом.

Расул протянул руку.

— Алексей Николаевич.

— Расул Мамедов.

— Рад знакомству.

— Взаимно.

Мы сели.

Расул не стал доставать бумаги. Сначала посмотрел на меня, потом на кабинет.

— Вы сегодня ходили по рынку.

— Да.

— Много посмотрели?

— Достаточно, чтобы понять, что мало.

— Рынок большой.

— Он не такой большой.

— Для человека, который здесь первый месяц, большой.

— Я был здесь и раньше.

— Директором — первый месяц.

— Директором — да.

Расул кивнул.

— Ваш предшественник был спокойным человеком.

— Я слышал.

— С ним было легко работать.

— Вы хотите сказать, что со мной будет трудно?

— Я хочу сказать, что мы ещё не знаем.

— Это честно.

— Мы стараемся быть честными в важных вопросах.

— А в неважных?

— В неважных можно быть гибкими.

Я посмотрел на Эльдара. Он не улыбался.

— Что для вас важно? — спросил я.

— Чтобы товар приезжал вовремя. Чтобы его не задерживали без причины. Чтобы места не меняли каждый день. Чтобы мои люди понимали правила. И чтобы правила были одинаковыми для всех.

— А если одинаковые правила вам не понравятся?

— Тогда я скажу.

— И что будете делать?

— Разговаривать.

— А если разговор не поможет?

— Тогда искать другой разговор.

Он произнёс это спокойно, без угрозы. Но я понял: Расулу не нужно было кричать, чтобы его услышали.

— Вы просили два места у центрального входа, — сказал я.

— Просил не я. Торговцы.

— Но вы поддерживаете просьбу.

— Если она разумная.

— Почему эти места должны быть вашими?

— Там лучше продаётся товар.

— Это я вижу.

— Вы хотите отнять их?

— Пока нет.

— А потом?

— Сначала хочу понять, почему они ваши.

Расул чуть откинулся в кресле.

— Они не наши. Мы там работаем.

— Долго?

— Достаточно.

— А если завтра придёт другой торговец и предложит больше денег?

— Он не сможет продать столько же товара.

— Значит, дело не в месте.

— Не только в месте.

— В чём ещё?

— В поставках.

Это был первый прямой ответ за весь разговор.

Я кивнул.

— Вот теперь мы разговариваем по существу.

Эльдар посмотрел на меня с интересом.

Расул сказал:

— Мы хотим работать спокойно.

— Я тоже.

— Тогда не меняйте то, что работает.

— Я ещё не знаю, что работает.

— Вы видели рынок.

— Я видел, как он выглядит. Это не одно и то же.

Расул задумался.

— Что вы хотите изменить?

— Пока ничего.

— Это хороший ответ.

— На сегодня.

Он поднялся.

— Тогда договорились.

— О чём?

— Пока ни о чём.

— Это тоже хороший ответ.

Расул усмехнулся.

— Вы действительно изменились.

— Мне уже сказали.

— Значит, это правда.

Они вышли.

Я остался в кабинете один и посмотрел на карту рынка, висевшую на стене. На ней были отмечены секции, склады, входы и пожарные проезды. Всё выглядело просто. Квадраты, линии, подписи.

Но за каждым квадратом стоял человек.

За каждым человеком — договорённость.

За каждой договорённостью — товар, деньги, родня, страх или привычка.

Я снял карту со стены и положил на стол.

Климов зашёл почти сразу.

— Что вы делаете?

— Смотрю.

— Карта висела на стене.

— Теперь лежит на столе.

— Зачем?

— На стене её видно только издалека.

Климов посмотрел на меня, потом на карту.

— Вы понимаете, что нельзя управлять рынком, если пытаться вмешаться во всё сразу?

— Понимаю.

— Тогда с чего начнёте?

— С того, что мешает всем.

— С чего именно?

— С разгрузки.

Климов вздохнул.

— Котов не согласится.

— Он не обязан соглашаться.

— Хромов будет недоволен.

— Он тоже не обязан быть довольным.

— Расул может воспринять это как давление.

— Он воспримет это как правило.

— А если не воспримет?

— Тогда поговорим ещё раз.

Климов посмотрел на меня почти с жалостью.

— Вы думаете, что люди здесь будут слушаться, потому что вы директор?

— Нет.

— А почему?

— Потому что им будет выгоднее слушаться, чем не слушаться.

Климов ничего не ответил.

Я снова повесил карту на стену.

— Завтра утром, — сказал я, — вы принесёте мне все документы по местам у центрального входа.

— Зачем?

— Хочу понять, кому они принадлежат.

— Я уже сказал: там сложившийся порядок.

— Теперь у этого порядка будет папка.

Климов медленно улыбнулся.

— Вы не понимаете, что делаете.

— Это возможно.

— Тогда почему так уверенно говорите?

— Потому что понимаю, что делаете вы.

Улыбка исчезла.

Он ушёл молча.

Я дождался, пока в коридоре стихнут шаги, и открыл блокнот.

На новой странице написал:

«Завтра. Разгрузка по очереди. Не спорить. Записать. Посмотреть, кто первым решит, что правило его не касается».

Потом добавил вторую строку:

«Климов — не главный. Но привык, что главный».

За окном рынок продолжал работать.

Товар двигался, деньги переходили из рук в руки, люди ругались и смеялись. Каждый ряд жил по своим правилам, а администрация делала вид, что отвечает за всё.

Я посмотрел на часы.

До завтра оставалось меньше суток.

Этого хватало, чтобы начать.

## Глава 3

В шесть утра у ворот стояли две машины, и оба водителя утверждали, что приехали первыми.

Третий, на старом ГАЗе с дощатыми бортами, не утверждал ничего. Он спал, положив голову на руль. Из-под брезента торчала морковная ботва.

Я обошёл машины со стороны забора и едва не угодил ботинком в разбитый помидор. Вчерашний свободный проезд успел превратиться обратно в рынок. Для этого ему даже ночь целиком не понадобилась.

— Директор! — обрадовался один из спорщиков. — Скажи ему!

— Что сказать?

— Что я с половины шестого стою!

— Он без пятнадцати подъехал, — сообщил второй. — Я уже курил.

— Ты всё время куришь!

У ворот на перевёрнутом ящике сидел сторож. Перед ним остывал чай в банке, обёрнутой газетой. Шапку он надел, несмотря на август.

— Записывали, кто когда приехал? — спросил я.

— А зачем?

Первый водитель раскинул руки. Второй сплюнул.

Из двора доносился стук досок. Там разгружали машину,

проехавшую раньше обоих спорщиков. Ворота были открыты настежь, но у самой горловины стоял ЗИЛ. Его задний борт опустили почти до забора. Въезд оставался шириной с человека, если человек не завтракал.

За ЗИЛом, поперёк двора, застыл фургон. У фургона открыли двери. Между двумя машинами бегал мужик в фартуке, пытаясь убедить грузчиков, что сначала надо к нему.

Котов стоял рядом с весами и считал деньги.

Я остановился возле него.

— Вчера договаривались про очередь.

Батя спрятал купюры в нагрудный карман.

— Так они по очереди и заехали.

— А теперь?

— Теперь разгружаются.

У фургона выругались. Грузчик с ящиком в руках упёрся в опущенный борт ЗИЛа, попробовал протиснуться боком и отступил.

— Разгружаются? — переспросил я.

Котов взял у него ящик, перенёс через борт и поставил на тележку.

— Видишь? Разгружаются.

Я подошёл к водителю ЗИЛа.

— Вы сейчас выйдете вперёд на три метра. Борт пока закройте.

— Мне сказали сюда.

— Кто?

Водитель кивнул на Котова. Батя не стал отпираться.

— Там вчера доски лежали, — сказал он. — Куда ему было?

На указанном месте досок уже не было. Они лежали дальше, у склада, где из них складывали пустые ящики.

— Значит, сегодня можно иначе. Фургон отойдёт к стене. Сначала выпустим ЗИЛ, потом разгрузим его. Товар из рук поставить. Под машинами с ящиками не бегать.

Водители посмотрели на бригадира.

Котов помолчал, потом махнул рукой.

— Ну, шевелись, Валера. Чего сидишь?

ЗИЛ загрохотал. Я отошёл к стене, давая ему место. Фургон сдал назад. Через несколько минут обе машины стояли так, что мимо них наконец могла проехать третья.

Ворота я попросил пока прикрыть.

— Опять остановил, — сказал Котов. — Вчера поставил, сегодня переставил. Работа какая-то будет?

— Будет. Дай мне десять минут.

— У людей товар.

— Поэтому десять, а не совещание на два часа.

Я повернулся к складу.

У двери стоял худой мужчина с коротко стриженными волосами. Он держал связку ключей на пальце и наблюдал за нами с тем терпением, какое бывает у людей после ночной смены. На нём была выцветшая рабочая куртка. Под рукавом виднелась синяя наколка.

— Михаил Зотов?

— Он.

— Задержитесь, пожалуйста.

— Уже задержался.

Он показал на ЗИЛ.

— Моим эту машину закончить и домой. Мы с десяти вечера здесь.

Котов недовольно повёл плечом.

— Я бы своими закончил.

— Твои деньги уже делят. А у моих три ряда в кузове.

Батя покосился на нагрудный карман, но промолчал.

Я попросил обоих пройти к весовой.

\* \* \*

В весовой пахло мокрой мешковиной. На подоконнике лежал огрызок карандаша, на стене висел календарь, отставший на два дня.

Я развернул на столе лист, который забрал накануне в бухгалтерии. Раиса Моисеевна выдала мне его без охоты. Пришлось объяснять, что полную экономику рынка я приду мучить отдельно, а сейчас мне нужны расценки на переноску грузов.

— Это действует? — спросил я Котова.

Он глянул на бумагу.

— Действует.

— Тогда почему вчера за одинаковые ящики называли разную цену?

— Потому что ящики одинаковые, а носить по-разному. Одному у борта поставить, второму в конец ряда тащить. Ты сам попробуй.

Миха прислонился к косяку. Глаза у него были красные, но смотрел он внимательно.

— Тут есть переноска, — сказал я, ведя пальцем по строке.

— Есть. А ступеньки где? А если мешок порванный? А если он говорит — тридцать ящиков, а привёз семьдесят?

Я положил карандаш.

Батя говорил по делу. Это было неприятно только для человека, который собирался победить его одной бумажкой.

— Порванные мешки и лишние ящики считаем отдельно. До начала работы. Но цена за одно и то же должна быть одинаковая.

— У всех деньги разные, — ответил Котов. — Бабка с двумя мешками приехала, я ей мальчишку послал. Что мне с неё брать? А этот пузатый на яблоках за день мою неделю делает. С него можно.

— А бабуку кто обслуживает, когда пузатый приезжает? Батя потёр щёку.

— По обстоятельствам.

Миха тихо усмехнулся.

— Вот и разница, Толя. Ты с неё не берёшь, а она потом до обеда ждёт.

— Ты мне тут не рассказывай. Сам ночью что возишь?

— Что привезут, то и ношу.

— Ну да.

Они посмотрели друг на друга. Я накрыл ладонью лист.

— Ночь отдельно. Сейчас утро. Две машины должны были уйти полчаса назад. Вместо этого четыре человека обсуждают, кому сколько жалко дать.

Котов сел на край стола.

— Говори, как хочешь.

— По приезду записываем. Номер, товар, куда нести. Машина заходит, когда есть место для работы. Не когда водитель нашёл знакомого грузчика.

— А молоко? — спросил Миха.

— Молоко и мясо сразу к холодильникам. Отдельно отмечаем. Овощи ждут по порядку. Если кто-то с огурцами скажет, что у него молоко, проверяем кузов.

— Скажет, — уверенно ответил Котов.

— Значит, проверяем.

Миха почесал переносицу.

— Мелочь руками через калитку пусть несут. А то поставишь бабу с корзиной за пятью грузовиками, она тебе эту тетрадь съест.

— Согласен. Калитка свободна. Тележку только через работающую разгрузку не катить.

Я записал это на обороте листа.

С очередью они поняли быстро. С деньгами пришлось повозиться.

Я не собирался с утра сочинять новые расценки. Старые были вполне пригодны, если перестать прятать их от тех, кто платит. Мы выписали три самые частые работы: снять ящики к борту, донести до ряда, отнести на склад. Мешки отдельно. Количество груза и расстояние записывали до того, как первый человек брался за работу.

— А если сам разгрузит? — спросил Батя.

— Пусть разгружает. В свой черёд.

— Стоять будет три часа.

— Тогда заранее говорит, сколько у него людей. Одного с полным кузовом к воротам не ставим.

Миха оттолкнулся от косяка, подошёл к столу и ткнул пальцем в мой лист.

— Здесь напиши: кому сдаёт. А то принесли, положили. Потом хозяин пришёл — двух ящиков нет. И ищи.

— У тебя пропадали?

— У меня спрашивали.

Он сказал это так, что дальнейших объяснений не потребовалось.

Я добавил графу.

Пока мы разговаривали, в дверь заглянул жилистый мужичок с острым носом.

— Мих, там один спрашивает, можно ему быстренько. У него всего ничего.

— Сколько всего ничего?

— Полкузова.

— Слав, иди заканчивай ЗИЛ.

— Я и говорю, потом можно...

— Слав.

Мужичок исчез.

— Клещ, — пояснил Миха. — Ему покажи закрытую дверь, он начнёт думать, кому продать ручку.

Котов хмыкнул. Я дописал последние две строки и подписался.

— На сегодня работаем так. Вечером посмотрим, что не учли. Бесплатно трудиться никого не прошу. За одинаковую работу — одинаковые деньги. За место в очереди — ничего.

Батя прочитал лист ещё раз.

— Подписывать надо?

— Надо.

— Тогда дай нормальную ручку. Этим карандашом только в носу ковырять.

Я протянул свою.

Он расписался медленно, с нажимом. Миха поставил фамилию ниже и вернул мне ручку.

— Моим заканчивать можно?

— Можно.

— Ну, хоть что-то.

\* \* \*

Сторож нашёл тетрадь в клетку. Первые страницы были заняты записями про дрова, какую-то швабру и долг Васьки.

— Середину откройте, — сказал я.

— Васька ещё не отдал.

— Мы его не вычёркиваем.

Сторож успокоился.

Порядок уже приехавших машин пришлось восстанавливать при помощи самих водителей. Самым ранним оказался спящий шофёр ГАЗа. Его разбудили, и он предъявил талон с базы, а заодно сообщил, что сторож помогал ему толкать машину, когда она заглохла у ворот.

Сторож вспомнил.

— Чего ж ты молчал? — возмутился один из спорщиков.

— Так я спал.

Морковь пошла первой после двух машин во дворе. Спорщики получили второй и третий номера. Ни один не был доволен, зато оба согласились, что другого пропускать вперёд нельзя.

Лист с расценками прибили к доске у весовой. Ещё один, с порядком въезда, я повесил у сторожа. Не слишком высоко: водитель должен прочесть, не выходя из кабины.

Тут обнаружилось, что Котов отпустил часть людей завтракать.

— Все вместе? — спросил я.

— Они с утра ничего не ели.

— Я не против еды. Двоих сейчас, двоих потом.

— Ты им сам скажи.

Я подошёл к грузчикам. Те стояли у стены с бумажными свёртками в руках.

— Кто с шести работает?

Двое подняли руки.

— Ешьте. Остальные их сменят через пятнадцать минут.

Один из оставшихся посмотрел на пирожок, потом на меня.

— Остынет.

— Дай сюда, я подержу, — предложил его товарищ с набитым ртом.

Пирожок немедленно спрятали за пазуху.

Работа пошла.

ЗИЛ уехал. Фургон закрыли. Морковный ГАЗ подался к весовой, и его водитель, ещё не совсем проснувшийся, едва не снёс колесом ведро сторожа. Двое грузчиков сняли первые мешки. Батя назвал количество и место, торговец кивнул, сторож скрипнул ручкой в тетради.

Я остался рядом.

Новые порядки хорошо работают первые пять минут. Особенно если начальник смотрит. Потом начальник уходит, и обнаруживается, что тётя одного грузчика, шофёр другого и давний знакомый бригадира по случайности торопятся именно сегодня.

Через полчаса у нас случился первый спор о деньгах.

Торговка потребовала отнести мешки дальше, чем сказала сначала. Грузчик остановился и позвал Батю. Тот уже набрал воздуха для ругани, но я показал на лист. Дополнительную переноску посчитали. Торговка заплатила, объяви-

ла всех жуликами и осталась смотреть, чтобы мешки поставили аккуратно.

Это меня устраивало.

Миха закончил ночную машину и подошёл прощаться. Славка Клещ маячил у него за плечом.

— Ты здесь весь день прстоишь? — спросил Миха.

— До начала торговли точно.

— Тогда на ящик сядь. Ещё пригодятся ноги.

Он кивнул на ворота.

— И тетрадку не оставляй. У нас одна уже была.

— Куда делась?

— Мокрая стала. Потом потерялась.

Я посмотрел на банку с чаем, стоявшую возле записей.

Сторож проследил за моим взглядом и убрал её на землю.

Миха ушёл. Клещ задержался на секунду.

— Алексей Николаевич, а если человек благодарит после?

Ну, за хорошую работу.

— После работы благодарит. Вперёд очереди благодарностью не проезжает.

Славка подумал и побежал за бригадиром.

К восьми во дворе стало теснее. Приехали новые машины, подтянулись торговцы. Из молочного ряда донеслось, что директор завёл у ворот перепись населения. Кто-то принёс табурет, но сесть я ещё не успел.

К калитке подошла Людмила.

— Борис Алексеевич спрашивает, когда вас ждать.

— Что принёс?

— Ничего. Спросил, когда ждать.

— Когда принесёт документы, сообщите.

Она посмотрела на тетрадь, на приколотенный лист, на Котова.

— Это всё за утро?

— Это пока подготовка.

— А к чему?

Во дворе резко просигналили.

Я повернулся.

Через открытые для выезжающей машины ворота втискивался голубой грузовик с яблоками. За кабиной, прямо на ящиках, стоял плотный мужчина в расстёгнутой рубашке. Он махал рукой Котову.

— Толян! Сюда двоих! Живо скинем и уйдём!

Батя отвёл глаза.

— Вот к этому, — сказал я.

\* \* \*

Машина остановилась у навеса. До неё должны были разгружаться ещё четыре.

Человек в рубашке прыгнул на землю. Из нагрудного кармана торчала расчёска. На мизинце блестело кольцо.

Двое грузчиков уже шли к нему с тележкой.

— Стоп, — сказал я. — Где запись?

Торговец развернулся.

— Какая запись?

— Очередь у ворот.

— А, это. Мы быстро.

— Вижу. Назад, пожалуйста. Сторож запишет.

Он улыбнулся и сделал шаг ко мне, как к человеку, которому сейчас по-свойски объяснят недоразумение.

— Директор, я здесь каждую неделю. Меня все знают. Толян знает. Спроси.

— Фамилия?

— Пахомов. Виктор. У меня яблоко нежное, оно на солнце плавёт.

На грузовике лежал свёрнутый брезент.

— Накройте, пока стоите.

Пахомов посмотрел на Котова.

— Толян, чего у вас тут?

Батя ковырнул ногтем заусенец на тележке.

— Порядок новый.

— Да я слышал. Ладно, ребята, берите.

Один грузчик поставил ногу на колесо.

— Я сказал — стоп.

Он замер.

Пахомов перестал улыбаться.

— Алексей... Как вас?

— Николаевич.

— Алексей Николаевич, я с людьми рассчитался. Мы договорились. Сейчас десять минут, и меня нет.

— Рассчитались за разгрузку?

— За всё.

— В том числе за то, чтобы зайти раньше остальных?

Пахомов оглянулся. Людей вокруг прибавлялось.

— Не надо громко-то.

Я повернулся к Котову.

— Ваша договорённость?

— Ребята сами взяли.

— А вы видели?

Он пожал плечами.

Я посмотрел на грузчиков. Первый всё ещё держал ногу на колесе, второй крутил ручку тележки. Совсем молодыми они не были. Прекрасно понимали, что делают.

— Машину назад, — повторил я. — Деньги за очередь вернуть.

— Потом разберёмся, — сказал Пахомов. — Сейчас товар надо снять.

Он полез на борт и взял верхний ящик.

Грузчик протянул руки.

— Поставить, — сказал я.

Ящик повис между ними. Несколько яблок выкатились из верхнего ряда и застучали по доскам.

— Ты что, совсем? — тихо спросил Пахомов.

Я посмотрел на часы. Восемь семнадцать.

— Анатолий. Разгрузку остановить. Всю.

Батя поднял голову.

— Здесь?

— Во дворе. Пока эта машина не вернётся на своё место.

— Люди-то при чём?

— Сейчас разберёмся. Ящики из рук поставить. Начатые тележки докатить, чтобы ничего не осталось в проходе. Новые не брать.

— Ты рынок остановить хочешь?

— Я хочу, чтобы вы выполнили то, под чем подписались час назад.

Он смотрел на меня. За его спиной грузчик всё ещё держал руки поднятыми к ящику.

Если бы Батя сейчас сказал им работать, пришлось бы решать совсем другую задачу. Одной подписи было мало, и я это понимал.

Я подошёл ближе, чтобы слышал только он.

— Выбирайте сами, Анатолий. Либо вы бригадир и работу останавливаете вы. Либо сегодня этим занимаюсь я, а вы письменно объясняете, почему ваши люди берут плату за чужую очередь.

— Написать я умею, — процедил Батя.

— Верю.

Он выругался и гаркнул:

— Поставили! Все! Сказано — поставили!

Ящик вернулся в кузов.

Работа затихла не сразу. Где-то ещё докатили тележку, хлопнул борт. Потом стало слышно, как за забором надрывается двигатель автобуса.

Людмила стояла у весовой. Я подозвал её.

— Запишите время. Восемь семнадцать. И кто сейчас ждёт.

— Записала.

— Молоко ещё есть?

— Последнюю машину отпустили.

Хорошо. До открытия оставалось достаточно времени. Брезент на яблоках имелся. Сорок минут назад я проверял товар у ожидающих машин и знал, что именно стоит под воротами.

Теперь оставалось выдержать собственную остановку.

Пахомов сел на борт и закурил.

— Ну давай, — сказал он. — Посмотрим.

\* \* \*

На третьей минуте ко мне пришёл первый недовольный.

— У меня водитель до девяти, — сообщил мужчина с капустой. — Потом на другую езду. Ты ему заплатишь?

— Ваш номер?

— Четвёртый.

— Перед вами встала машина без номера. Уберётся — продолжим.

— Так убери!

— Я предложил. Он отказался.

Мужчина посмотрел на грузовик с яблоками, потом снова на меня.

— Молодые пришли, порядки заводят...

Он ушёл к водителю. Там состоялся короткий разговор, после которого водитель вылез из кабины и встал у колеса. Руки сложил на груди.

На шестой минуте явилась Галка Картошка.

— Ты чего устроил? У меня морковь на машине!

— Перед ней четыре заявки. Было бы уже три.

— Я считать умею.

— Тогда посчитайте, сколько ещё Пахомовых успеет захватить, пока до вас дойдёт.

— Мне его яблоки поперёк горла не нужны. Мне морковь нужна!

— Мне нужно то же самое.

Галка отошла к воротам. Через полминуты оттуда донеслось:

— Витя, ты бы слез! Задницу на яблоках отрастил!

Пахомов сделал вид, что не услышал.

На девятой минуте появился Климов.

Он успел застегнуть пиджак, но галстук остался сбоку. Видимо, шёл быстро.

— Алексей Николаевич, немедленно возобновите работу.

— Как только машину отведут назад.

— Я не об этом. Вы понимаете, что срываете торговлю?

Людмила стояла рядом с тетрадью. Климов посмотрел на неё, и она подняла глаза.

— Борис Алексеевич, вы разрешили этой машине въезд вне очереди? — спросил я.

— Я никаких разрешений не давал.

— Тогда помогите. Объясните Пахомову, что он должен отъехать.

Пахомов затушил сигарету.

— Борис Алексеевич, ну вы же меня знаете.

— Знаю, — сказал Климов. — Но зачем вы встали именно сюда?

— Мне сюда велели!

— Кто велел?

Пахомов указал на грузчиков. Те одновременно посмотрели на Котова.

Батя сидел на табурете, который принесли мне.

— Я никому не велел, — сказал он. — Я сказал — по тетрадке.

Это была не вся правда. Но с утра он действительно произнёс такие слова. Я не стал уточнять.

Климов наклонился ко мне.

— Отпустите его одного, и закончим этот цирк.

— Через минуту приедет следующий.

— Следующего не пускайте.

— Этот следующий после вчерашних.

Климов поджал губы и отошёл. К Пахомову он не пошёл.

На двенадцатой минуте торговец с капустой попросил у Людмилы посмотреть очередь.

Она показала.

— Значит, я четвёртый?

— Да.

— И вот он передо мной не будет?

— Не будет.

Торговец провёл пальцем по строкам и вернулся к грузовику с яблоками.

— Вить, отгони. Мне езду срываю.

— Я сам деньги дал!

— Так забери.

— Мне работать надо!

— А мы здесь загоряем, что ли?

Теперь на Пахомова смотрели уже не зрители. Возле него стояли владельцы четырёх машин, два водителя и Галка, которая продолжала перечислять особенности его характера.

Я отошёл к весовой. Людмила пошла за мной.

— Долго ещё? — спросила она тихо.

— Не знаю.

Она взглянула на часы.

— Ещё десять минут, и к вам весь рынок придёт.

— Знаю.

Я не испытывал никакого удовольствия. У ворот стояли чужие деньги, Батя курил, а я обещал разобраться с холодильником и вместо этого смотрел на табурет.

Можно было уступить. Пять человек обрадовались бы сразу, остальные узнали бы только к обеду. Завтра пришлось бы уступать уже без спора.

На пятнадцатой минуте один из грузчиков вытащил день-

ги из кармана.

— Виктор, заberi.

— За что?

— За то самое. Потом разгрузим.

Пахомов не взял. Грузчик сунул купюры под расчёску в его нагрудный карман.

— Мне весь день здесь работать, — сказал он. — А ты уедешь.

Пахомов ударил ладонью по борту.

— Хорошо устроились!

Котов поднялся с табурета.

— Витя. Выезжай.

— А деньги?

— Деньги тебе вернули.

— Я время потерял!

Галка шагнула ближе.

— А наше где? Взвесь нам наше время! У тебя весы хорошие!

Кто-то засмеялся. Пахомов повернулся к шофёру и зло махнул рукой.

На семнадцатой минуте грузовик завёлся.

Ещё три минуты ушли на то, чтобы вывести его из двора. Пришлось отодвинуть тележку и попросить зевак не стоять под задними колёсами. Пахомов шёл рядом с кабиной, глядя себе под ноги.

— Запишите его, — сказал я сторожу.

— Последним?

— По приезду. После тех четырёх, что уже ждали до него. Новые за это время приехали — будут следом.

Пахомов поднял голову.

Он явно ждал, что я заставлю его стоять до вечера.

— Номер получите, — сказал я. — Накройте яблоки. Когда подойдёт очередь, вас позовут.

Он ничего не ответил. Взял у сторожа клочок бумаги и полез за брезентом.

Восемь тридцать семь.

— Анатолий, продолжаем.

Батя затоптал окурок.

— Чего встали? — заорал он. — Давай, давай! До обеда любоваться будем?

\* \* \*

К половине десятого очередь разошлась.

Не совсем: машины ещё подходили, но уже не толкались носами в воротах. Сторож писал, Котов отправлял людей, водитель смотрел на номер перед собой и понимал, кого ждать. На табличку с ценами ругались дважды. Оба раза заплатили столько, сколько было написано.

Пахомова разгружали предпоследним из тех, кто собрался утром. Я стоял у весовой и видел, как Батя сам проверил количество ящиков.

Один оказался разбит снизу.

— Этот отдельно, — сказал я. — Чтобы потом не спорить.

Пахомов присел, осмотрел доску и махнул рукой.

— На базе такой дали.

Грузчик подложил снизу пустой ящик. Яблоки донесли целыми.

Перед отъездом Пахомов подошёл ко мне.

— В следующий раз тоже так?

— Да.

— Даже если на полчаса раньше приеду?

— Тогда на полчаса раньше запишетесь.

Он почесал подбородок.

— А грузчики точно будут?

— К началу разгрузки будут.

— Смотри, директор. Я приеду.

— Приезжайте.

Он ушёл к машине, на ходу застёгивая рубашку.

Людмила принесла мне стакан чая. Чай успел остыть, но я выпил половину залпом.

— Вы им обещали грузчиков, — сказала она.

— Слышал.

— Теперь придётся обеспечить.

— Для этого мне и нужен Котов.

Батя стоял неподалёку. Услышав фамилию, подошёл.

— Ну что, доволен?

Я показал ему тетрадь.

— Здесь два раза забыли отметить окончание. И расстояние до овощного ряда надо мерить от борта, а не от ворот.

Иначе снова начнутся споры.

— Я спросил, доволен ли ты.

— Тем, что после остановки разгрузили всех, — да. Сами остановкой — нет.

Котов взял стакан с края весовой, отпил и поморщился.

— Сладкий.

— Это мой.

Он поставил его обратно.

— Завтра одного человека на ворота дай. Сторож и двери открывает, и пишет, и с бабками ругается. У него к девяти почерк закончился.

Я глянул на последние строки. Вместо номера машины там действительно красовалось что-то похожее на рецепт.

— Найду на утро. Кто из твоих умеет считать и не берёт за это отдельно?

Батя задумался.

— Считать все умеют.

— Я заметил.

Он почесал шею.

— Петьку можно. У него спина, всё равно тяжёлое не носит.

— Позови.

Батя двинулся было прочь, но остановился.

— И ещё. Не надо при всех со мной так.

— Тогда не ставь меня перед выбором при всех.

Он посмотрел на меня тяжело. Я выдержал взгляд.

— Я своих кормлю, — сказал Котов.

— Кормите. Работа есть. Очередь не продавайте.

Он сплюнул в сторону лужи и пошёл за Петькой.

Я допил чай. На дне хрустнула чайинка.

Через двор шёл электрик с сумкой. Его перехватила Тонька-Сметана и, взяв за локоть, повела к молочному павильону. Вчерашнее обещание хотя бы начало исполняться. Камеры Хромова ещё ждали.

Людмила собрала листки.

— Борис Алексеевич папку принёс. Положил вам на стол.

— Толстую?

— Очень. Сказал, всё необходимое внутри.

Я вернул ей пустой стакан.

— Пойдём посмотрим, чего он туда не положил.

В приёмной нас ждала Раиса Моисеевна.

Главный бухгалтер сидела прямо, держа сумочку на коленях. На мне задержала взгляд, затем посмотрела на тетрадь у Людмилы в руках.

— Вы сегодня деньги за разгрузку считать начали?

— Начал.

— И что получилось?

— Люди ст

# 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.