

НАСЛЕДСТВО

В ВИДЕ

КАТАСТРОФЫ



ИИ

Надежда Зарева

Надежда Зарева

Наследство в виде катастрофы

«Автор»

2026

Зарева Н.

Наследство в виде катастрофы / Н. Зарева — «Автор», 2026

Что может пойти не так после похорон? Вера, Миша и Нина узнают: им досталась компания по предотвращению чрезвычайных ситуаций. Вместе с ключами — долги, сомнительное оборудование и пропавший журнал проверок. Теперь семье нужно спасти «Контур» и не нажать красную кнопку. Чёрная комедия о компании, которая сама стала катастрофой. Чтобы удержаться на плаву, героям придётся отделять факты от догадок, признавать незнание, распределять ответственность и просить помощи. Смелость здесь — не бросаться в неизвестность, а выбрать следующий посильный шаг. Для любителей историй о непростых семьях и взрослении без героического пафоса. Книга показывает, как сохранять ясность в хаосе, исправлять ошибки и не оставаться с проблемой в одиночку. Книга создана с помощью ИИ.
Обложка: GPT Image - Лицензия

© Зарева Н., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Покойный оставил инструкции, но не оставил денег	6
Компания по предотвращению катастроф переживает свою	11
Наследники получают должности вместе с долгами	16
Первый рабочий день: не нажимать красную кнопку	21
Конец ознакомительного фрагмента.	24

Надежда Зарева

Наследство в виде катастрофы

Наследство в виде катастрофы

Надежда Зарева

Покойный оставил инструкции, но не оставил денег

Гроб опустили в землю в половине третьего, а в офис «Контура» они приехали в двадцать минут пятого.

Дождь начался ровно тогда, когда священник произнес последние слова. Он был мелкий, настойчивый и одинаково подходил и к похоронам, и к пробкам, и к любому другому событию, после которого человеку хотелось бы остаться одному. Вера сидела на пассажирском сиденье, держа на коленях папку с документами. Миша вел машину и не включал радио. Нина на заднем сиденье смотрела в окно, прижав к груди букет белых гвоздик.

— Может, сначала поедem домой? — спросила она.

— Юрист сказал, что в офисе нас ждут документы, — ответила Вера.

— Юрист многое сказал. Он еще сказал, что отец «позаботился о преемственности». Люди с таким выражением лица обычно сообщают, что кто-то умер или что ваша страховка не покрывает наводнение.

— Папа умер, мам, — напомнил Миша. — Со страховкой пока не уточняли.

Нина повернулась к нему. Миша посмотрел на дорогу. Шутка не удалась, но никто не стал отнимать у него право на нее. В семье всегда считалось, что юмор Миши работает как аварийный выход: не очень надежный, зато обозначен яркой табличкой.

Офис «Контура» находился в бывшем здании районного проектного бюро, между магазинном электротоваров и мастерской, где чинили принтеры. На фасаде висела выцветшая вывеска. Буква «О» в слове «Контур» держалась на одном винте и чуть поворачивалась от ветра, словно пыталась оценить риски.

Компания занималась подготовкой к чрезвычайным ситуациям: составляла планы эвакуации, проводила учения, помогала организациям разбираться, что делать при пожаре, утечке газа, отключении электричества и внезапном исчезновении директора. Последняя услуга, как выяснилось, не входила в стандартный пакет.

Вера открыла дверь своим ключом. Ключ оказался в конверте, который нотариус передал ей утром вместе с завещанием. В конверте также лежал листок с почерком отца: «Код сигнализации — дата основания компании. Если не сработает, попробуйте еще раз, но медленнее».

Код сработал с первого раза. Это всех неприятно удивило.

Внутри пахло пылью, мокрой шерстью пальто и чем-то сладким, давно забытым в холодильнике. На стене висела карта города с красными точками. Под ней стоял кулер, из которого при нажатии на кран доносилось сухое, одинокое бульканье.

— Папа оставил нам воду? — спросил Миша.

— Папа оставил нам компанию, — сказала Вера. — Это не одно и то же.

— Я просто уточняю, какие активы еще живы.

На длинном столе лежали три стопки счетов, два конверта, журнал посещений и папка в синей обложке. На папке была наклеена белая этикетка: «На случай моей смерти».

Нина остановилась в дверях.

— Нет.

— Мам, — начала Вера.

— Я сказала нет. Мы похоронили его час назад. Я не собираюсь сейчас разбирать его вещи и выяснять, сколько он нам должен.

— Возможно, это нам должны, — сказал Миша. — Я пока сохраняю оптимизм на уровне человека, который не видел банковскую выписку.

Вера поставила свою папку на стол и аккуратно придвинула к стене стопку счетов. Она всегда сначала наводила порядок на поверхности, а уже потом позволяла себе заметить, что

происходит. В детстве так же раскладывала на полу детали сломанных игрушек. Отец называл это талантом к системам. Мать — способом отложить разговор.

Юрист на оглашении завещания действительно произнес фразу «позаботился о преемственности». После этих слов Вера на секунду представила квартиру без ипотеки, Миша — возможность наконец не занимать у друзей, а Нина, кажется, представила, что сможет больше никогда не переступать порог этого офиса. Затем юрист сообщил, что Виктор оставил им свою долю в компании, имущество компании и обязательство сохранить рабочие места, если это окажется возможным.

Про денег он не сказал ничего.

В завещании был отдельный пункт: «Прошу не паниковать. Паника не является планом действий». Юрист прочитал его с такой торжественностью, будто покойный завещал семье не разваливаться во время землетрясения.

Вера сняла крышку с папки. Внутри лежали копии документов, таблицы, записки, распечатанные схемы и несколько страниц, прошитых степлером. На первой крупными буквами было написано: «Сначала прочитайте это. Потом звоните друг другу».

Миша заглянул ей через плечо.

— Папа даже после смерти просит нас не звонить друг другу?

— Он просит не звонить в панике, — сказала Вера.

— Уточнение принято.

На следующей странице отец перечислил, что, по его мнению, следовало сделать в первые сутки: проверить доступ к банковским счетам, не подписывать документы до консультации с бухгалтером, связаться с сотрудниками, выяснить, какие обязательства перед клиентами нельзя перенести. Внизу было добавлено: «Не принимать решений только потому, что кому-то стыдно или страшно».

Нина взяла листок, прочитала и медленно положила обратно.

— Он мог бы сказать это нам при жизни.

В комнате стало тихо. За окном проехал грузовик, и стекла негромко задрожали.

Вера нашла в папке план помещения. На обороте карандашом был нарисован лифт. Красная стрелка указывала на лестницу, а ниже стояло: «При землетрясении не пользоваться лифтом».

Миша посмотрел на план, затем на одноэтажный коридор.

— Хорошо, что инструкция есть. А то мы могли бы растеряться перед выбором между лифтом и дверью.

Нина неожиданно фыркнула. Смех вышел коротким и сразу оборвался, но это был первый звук за весь день, не похожий на прощание.

Вера потянула к себе ближайшие счета. На одном красным было подчеркнуто «повторное уведомление». На другом — «срок оплаты истек». Третий был от поставщика связи. Она перевернула лист, проверила сумму, затем взяла следующий.

— Тут аренда за два месяца, электричество, обслуживание пожарной сигнализации и зарплата, — сказала она.

— Зарплата уже просрочена? — спросила Нина.

— По этому списку нельзя понять. Тут просто счет за ведение расчетов.

— Значит, все плохо, — сказал Миша.

— Значит, пока мы не знаем, — возразила Вера.

Он поднял ладони.

— Прости. Я перепутал неизвестность с плохой новостью. В нашей семье это традиция.

Нина села на край стула. На спинке висела куртка отца, зацепленная рукавом за угол. Она не сняла ее.

— Он говорил, что дела идут нормально, — произнесла она. — Говорил, что у компании есть запас.

— Может, запас есть, — сказала Вера. — А может, он имел в виду запас бумаги в шкафу.

— Не начинай его защищать.

— Я не защищаю. Я пытаюсь понять, что у нас есть.

— А я пытаюсь понять, почему он не позвонил мне и не сказал, что счетов больше, чем денег.

— Папа никому не говорил, когда ему было страшно, — сказал Миша. — Он называл это «не беспокоить людей».

Нина провела пальцем по краю папки.

— Он все решал сам. Даже когда речь шла о нас.

Отец не был ни тайным гением, ни человеком, который заранее подготовил всем ловушку. Он мог оставить в папке точную схему действий на случай отключения электричества и при этом забыть сказать жене, что компания не оплатила электричество. Он заботился о семье так, как умел: составлял списки, проверял замки, откладывал деньги в конверты и никогда не сообщал, что откладывать уже нечего. Его забота была настоящей. Его молчание тоже.

Вера вытащила из ящика маркер и нашла на стене белую доску. На ней сохранились следы прежних записей: «Сбор группы — 10:00», «Проверить выходы», «Не оставлять ключи в замке». Она стерла все тряпкой. На середине доски крупно написала четыре заголовка:

«Что известно».

«Что предполагаем».

«Что нужно проверить».

«Кто проверяет».

— Мы сейчас будем делать табличку? — спросила Нина.

— Да.

— Я не хочу, чтобы смерть твоего отца превращалась в рабочее совещание.

Вера положила маркер на подоконник.

— Я тоже не хочу. Но если мы не разберемся с фактами, то все равно будем спорить. Только без названия у совещания.

Нина посмотрела на пустую доску. Потом на счета.

— Ладно. Но если там будет пункт про «оптимизацию расходов», я уйду.

— Там будет пункт про кулер, — сказал Миша. — Он уже оптимизировал себя до нуля.

Вера снова взяла маркер.

Первой строкой в колонке «Что известно» она записала: «Есть счета с отметками о просрочке». Во второй: «У компании есть сотрудники и действующие клиенты». В третьей: «В папке есть контакты бухгалтера и руководителя проектов».

В колонку предположений Миша добавил: «Денег на зарплату нет». Вера перечитала запись и спросила:

— Это ты знаешь или предполагаешь?

— Предполагаю. Но с эмоциональной убедительностью.

— Тогда оставляем здесь, пока не проверим.

Нина посмотрела на листы на столе.

— Предположение: отец все предусмотрел.

— Хорошо, — сказала Вера и записала. — А теперь рядом: «Предположение: отец не предусмотрел ничего». Чтобы у нас не было привилегированных версий.

— Я не говорила, что он не предусмотрел ничего.

— Ты сказала, что не хочешь разбираться.

— Это не одно и то же.

— Верно. Запишем отдельно, что ты не хочешь разбираться сегодня.

Нина нахмурилась, но не возразила. Вера внесла эту фразу в список так осторожно, словно записывала показание важного свидетеля.

Миша раскрыл папку на странице с контактами.

— Здесь бухгалтер — Лидия Сергеевна. Руководитель проектов — Павел. Еще юрист и банк.

— Сначала бухгалтер, — решила Вера. — Узнаем остатки, обязательства и сроки. Не будем сами делать выводы по счетам, которые не понимаем.

— Я могу поговорить с Павлом, — сказал Миша. — Узнать, что сейчас обещано клиентам и кто реально держит работу на себе.

— Ты с ним знаком?

— Видел на семейных праздниках. Он однажды починил папин принтер, пока тот объяснял ему порядок действий при землетрясении.

— Это считается знакомством? — спросила Нина.

— Для меня — почти родство.

Вера вписала: «Миша — связаться с Павлом, выяснить текущие проекты и критические сроки». Миша прочитал строку и перестал улыбаться.

— Хорошо. Я позвоню сегодня.

Нина неохотно потянула папку к себе.

— А я что должна делать?

— Ты можешь проверить, есть ли дома документы, которые папа хранил отдельно. Страховки, договоры, письма от банка. И позвонить бухгалтеру, если она захочет поговорить с кем-то, кто знает его личные дела.

— Я не хочу звонить ей и спрашивать, сколько у нас долгов.

— Тогда не спрашивай, сколько у нас долгов. Спроси, какие документы нужны, чтобы она могла сказать точно.

Нина помолчала.

— Это я могу.

Вера написала ее имя. Для себя она оставила проверку документов компании и список счетов: выяснить, что именно просрочено, какие суммы подтверждены, какие сроки ближайшие. Никаких решений о продаже, закрытии или спасении бизнеса они не принимали. На доске пока не было слова «катастрофа». Впервые за день это показалось Вере хорошим знаком.

Она достала телефон и позвонила Лидии Сергеевне. Бухгалтер ответила после третьего гудка. Голос у нее был спокойный, но очень уставший. Она сказала, что приехать сможет утром, а сейчас попросила никому не обещать выплат и не переводить деньги с корпоративного счета. Остаток на счете она проверит по доступу, который был у Виктора. Затем добавила:

— Виктор оставил список того, что нужно сделать в случае его смерти. Он прислал мне его еще полгода назад.

Вера посмотрела на папку.

— Он подготовил документы?

— Подготовил часть. И предупредил, что вы можете быть не в курсе.

После разговора никто не заговорил сразу.

— Он знал, что это может случиться, — сказала Нина.

— Конечно, знал, что может умереть, — ответила Вера. — Но это не значит, что он рассказал нам, что происходит.

Миша стоял у окна и смотрел на вывеску, которую ветер медленно поворачивал за одну букву.

— Он подготовил компанию, — сказал он. — Но не подготовил семью.

— Или решил, что если оставит инструкции, это будет почти то же самое, — сказала Нина.

Вера закрыла папку не до конца. Раньше она выглядела как личная вещь отца, которую следовало беречь и не трогать без разрешения. Теперь из нее торчали записки с именами, сроками и номерами телефонов. Это был не ответ на все вопросы. Это был список того, с чего начать.

На доске оставалось несколько пустых клеток. Вера не стала заполнять их догадками. Она написала внизу: «Завтра в девять — встреча с бухгалтером. До этого ничего не обещать».

Нина поднялась со стула и повесила отцовскую куртку на спинку, не на угол. Миша набрал номер Павла. Вера сложила просроченные счета в отдельную стопку и прикрепила к ней записку: «Проверить суммы и сроки».

За окном дождь продолжал стучать по вывеске. Внутри офиса все еще не было денег, исправного кулера и ясного ответа, что делать с «Контуром». Но теперь у каждого было по одному конкретному делу. И впервые за весь день никто не пытался решить все сразу.

Компания по предотвращению катастроф переживает свою

В девять утра телефон уже звонил так, будто знал о положении «Контур» больше его владельцев.

Вера открыла дверь офиса плечом, держа в одной руке папку со вчерашними записями, в другой — термос. Кулер по-прежнему не работал. На стойке ресепшена лежала записка от Галины: «Воду заказала. Не обещали, что привезут сегодня». Это был первый документ за утро, который Вера сочла безупречно честным.

— Контур, здравствуйте, — сказала Галина в трубку. — Да, проводим. Сегодня? Одну минуту, я уточню и перезвоню.

Она прикрыла микрофон ладонью и посмотрела на Веру.

— Школа номер восемнадцать. У них на сегодня запланирована тренировка эвакуации. Спрашивают, приедем ли мы.

— Кто должен ехать?

— По расписанию — Виктор Сергеевич и Антон. Но расписание составлено в прошлом месяце.

Из коридора донесся голос Антона:

— Я приеду, если у нас исправен учебный блок сигнализации. Вчера он снова не удержал заряд.

Галина вернулась к телефону.

— Я перезвоню вам до десяти, — сказала она клиенту и положила трубку.

Звонок тут же повторился. Галина не вздохнула, не закатила глаза, только поправила стопку бланков и сняла трубку. В этом движении было столько спокойной практики, что Вера вдруг поняла: не она одна пришла утром на работу. В офисе уже давно работали люди, которые каждый день удерживали его от падения, не называя это подвигом.

В переговорной капало с потолка.

Под каплей стояла мусорная корзина. Вчера ее там не было. Вода попадала точно в центр, с размеренностью часов, заведенных человеком, который хотел, чтобы все присутствующие успели обдумать свои решения.

— Заседание начнем здесь? — спросил Миша.

Вера посмотрела на потолок. Рядом с мокрым пятном висел выцветший план эвакуации. Красная стрелка вела к двери, за которой теперь стоял шкаф с архивными папками.

— Нет, — сказала она. — Сначала все выйдут отсюда. Потом пригласим того, кто разбирается в потолках.

— У нас есть отдел предотвращения чрезвычайных ситуаций, — заметил Миша. — Он специализируется на чрезвычайных ситуациях, которые уже произошли?

Никто не засмеялся. Даже Миша.

Они собрались в просторном коридоре у старой доски с маркерами. Галина осталась у телефона. Антон принес из мастерской коробку с учебным оборудованием. За ним пришла Лида, координатор заказов, с ежедневником, в котором между датами и фамилиями торчали цветные закладки. Последним появился Павел, бухгалтер, которому Миша позвонил накануне. Он поставил на пол портфель, вытер очки и сказал:

— Я принесу хорошие новости, если найду их. Пока могу предложить только документы.

— Документы тоже полезны, — сказала Вера. — Особенно если они не пытаются нас утешить.

Павел посмотрел на нее с благодарностью человека, которому часто приходилось объяснять, что арифметика не бывает жестокой. Она бывает арифметикой.

Вера оглядела собравшихся.

— Мы не будем сегодня решать судьбу компании целиком. Сначала выясним, что происходит. Факты отдельно, предположения отдельно. Если чего-то не знаем, так и говорим.

— Тогда начну с фактов, — сказала Лида. — Двое заказчиков не продлили договор. Один сказал, что им неудобно работать с компанией, которая не отвечает на письма. Второй пока ничего не сказал. Он просто перестал отвечать нам.

— Это факт или предположение? — спросил Миша.

— То, что он перестал отвечать, факт. Что он недоволен, предположение. Но, если честно, весьма вероятное.

— Спасибо, — сказала Вера. — Запишем отдельно.

Антон положил коробку на подоконник.

— Факт: учебный блок сигнализации иногда выключается во время демонстрации. Я сообщил об этом Виктору Сергеевичу три недели назад. Он сказал, что закажет аккумулятор. Аккумулятор не заказан.

— Можно ли использовать блок сегодня? — спросила Вера.

— Я не буду его включать на занятии. Не потому, что думаю, будто он взорвется. Я не знаю, что с ним случится. Это и есть причина не использовать его перед людьми.

Вера кивнула и записала.

— Еще факты?

Галина вышла из-за стойки, прикрыв телефон ладонью.

— Зарплата задержана. Не у всех на одинаковый срок, но задержана. Мы это знаем не по бухгалтерской отчетности, а потому что у людей есть платежи, аренда и дети, которым внезапно нужна обувь. Я сама могу подождать несколько дней. Но обещать за остальных не стану.

Павел снял очки.

— Задержка составляет двенадцать дней. По части выплат есть частичные переводы. Сейчас я не готов сказать, сколько денег можно направить на зарплату и что еще подлежит оплате. Мне нужен доступ к актуальной банковской выписке и сверка счетов.

— То есть денег нет? — спросил Миша.

— То есть я не готов утверждать, что денег нет, пока не проверил остаток. И не готов утверждать, что они есть, потому что на бумаге иногда живут весьма оптимистичные деньги.

— Это хорошее начало, — сказала Вера. — Мы уже не путаем тревогу с отчетом.

Она взяла маркер и разделила доску на пять частей. Вверху написала: «Карта катастрофы компании».

— Не карта виноватых, — добавила она. — Пока.

— Виктор Сергеевич бы добавил, что виноватых можно найти после эвакуации, — сказал Антон. — Он был хорош, когда происходило что-то большое. На учениях мог за две минуты распределить людей и вывести всех из здания. У клиента однажды загорелась кухня, так он по телефону собрал план действий быстрее, чем приехала пожарная служба.

Антон помолчал.

— А потом полгода не мог подписать заявку на замену аккумулятора.

В коридоре стало тихо. На секунду Вера увидела отца не как владельца, которому она еще вчера хотела предъявить счет за все недоговоренное, а как человека с сильной стороной и привычным слепым пятном. Он умел действовать в чрезвычайной ситуации. Возможно, именно поэтому позволял обычным проблемам накапливаться: они не кричали, не пахли дымом и не собирали вокруг себя людей.

— Он не был бездарным, — сказала Галина. — Он знал свою работу. И защищал людей, когда случалось худшее.

— Но рутину он откладывал, — продолжила Лида. — Отчеты, обслуживание, письма. Мы все это видели. Иногда подхватывали. Иногда думали, что он разберется.

— А он думал, что разберемся мы? — спросил Миша.

— Скорее всего, — сказала Галина. — Или что само рассосется. Некоторые вещи действительно рассасываются. Например, терпение клиентов.

Миша взял второй маркер и написал на доске: «Проверить, кто и что держал на себе».

— Это не обвинение, — сказал он. — Просто хочу понять, какие процессы работали благодаря конкретным людям, а не благодаря системе.

— Хороший вопрос, — сказала Вера. — Только не отвечай на него за всех.

Он положил маркер. На этот раз без шутки.

Они заполнили пять строк, сначала быстро, потом медленнее.

Безопасность людей. Срочность высокая. Вероятность средняя или высокая. Возможный ущерб серьезный. Под потолком переговорной скапливалась вода, состояние помещения никто не проверял. Учебное оборудование работало нестабильно. Для сегодняшнего занятия требовалось понять, что исправно, а что нельзя использовать.

Деньги. Срочность высокая. Вероятность высокая. Возможный ущерб серьезный. Зарплаты задержаны, объем доступных средств не подтвержден, счета просрочены или не сверены. Павел пока не мог сказать, какие из них действительно срочные.

Обязательства. Срочность высокая. Вероятность средняя. Возможный ущерб высокий. Сегодняшнее занятие в школе стояло в расписании, но состав исполнителей и оборудование не были проверены. Другие договоренности хранились в календаре Виктора и переписке сотрудников.

Репутация. Срочность средняя. Вероятность высокая. Возможный ущерб высокий. Клиенты ждали ответов. Двое не продлили сотрудничество. Причины одного отказа подтверждены, второго — нет.

Критические процессы. Срочность высокая. Вероятность высокая. Возможный ущерб высокий. Телефон принимал заявки, но решения о сроках и исполнителях часто зависели от Виктора. Часть информации была в его личных записях, часть — у Галины, часть — в папках, которые сотрудники не всегда могли найти.

— Получается, срочно всё, — сказал Миша.

— Нет, — ответила Вера. — Получается, все важное. Это не одно и то же.

Павел открыл портфель и достал банковские выписки.

— Если мы сейчас начнем платить всем подряд, не зная остатка и обязательных списаний, завтра можем не оплатить то, без чего компания вообще не сможет работать.

— А если мы не скажем людям ничего, они решат, что мы просто прячемся, — сказала Нина. До этого она молчала, внимательно слушая сотрудников. — Им не нужно обещание наугад. Им нужно понимать, кто проверяет ситуацию и когда вернется с ответом.

— Я могу сегодня до четырех сверить счета и остаток, — сказал Павел. — После этого сообщу точную сумму и порядок действий. Не обещаю, что к четверем у нас появятся деньги. Обещаю, что к четверем у нас появятся цифры.

— Запишем именно так, — сказала Вера.

Лида подняла ежедневник.

— По школе. Если мы не приедем, они отменят тренировку в последний момент. Если приедем с неисправным оборудованием, это будет хуже. Но, может быть, Антон сможет провести занятие без блока.

Антон покачал головой.

— Часть программы — без него. Полностью заменить сценарий за час я не могу, не посмотрев требования договора и план школы. Я не хочу изображать уверенность, когда не знаю, что именно мы обещали.

Вера почувствовала, как привычное желание сказать «как-нибудь справимся» поднимается в ней, будто рука, сама тянущаяся к выключателю. Она остановила себя.

— Тогда сначала найдем договор и позвоним заказчику. Скажем, что проверяем состав занятия и подтвердим формат до одиннадцати. Не будем притворяться, что всё уже решено.

— А если они откажутся от занятия? — спросила Лида.

— Это будет неприятно, — сказала Вера. — Но неприятное подтвержденное лучше, чем удобное выдуманное.

Нина подошла к доске.

— Я могу поговорить с сотрудниками о выплатах и сроках обновления. Но не буду объяснять им, как устроены счета. Это Павел знает. И я не буду обещать дату зарплаты, пока Павел не подтвердит цифры.

— Это разумно, — сказал Павел.

— Неужели мы все сейчас обнаружим, что у каждого есть границы компетентности? — спросил Миша. — Потрясающий день. Может, еще выяснится, что я не умею чинить потолки.

— Тебе не нужно это выяснять на практике, — сказала Вера. — Не заходи в переговорную.

Они выбрали три действия на ближайшие сутки.

Первое: ограничить доступ в переговорную и не использовать неисправное оборудование, пока его не осмотрят люди, которые действительно отвечают за помещение и технику. Антон должен был проверить учебные комплекты, но не делать вид, будто он эксперт по электрике здания. Вера звонила управляющей компании.

Второе: получить точную картину денег, зарплат и ближайших обязательств. Павел сверял счета и остатки. Вера не просила его «найти способ». Она просила назвать факты и варианты, когда они появятся. Нина должна была сообщить сотрудникам, когда будет обновление информации, а не сколько денег они получат.

Третье: не потерять сегодняшний заказ и остановить молчание вокруг остальных. Лида находила договор со школой и связывалась с заказчиком вместе с Антоном. После этого они должны были составить перечень звонков клиентам, чьи вопросы оставались без ответа. Пока не извиняться за то, чего никто не проверил, и не обвинять Виктора вместо объяснения.

— Это не спасает компанию, — сказал Миша.

— Нет, — ответила Вера. — Это снижает три риска до того, как они станут пятью катастрофами.

Звонок у стойки снова требовательно затрещал. Галина подняла трубку и уже привычно произнесла:

— «Контур», здравствуйте.

Вера посмотрела на выцветший план эвакуации. На нем люди были обозначены одинаковыми маленькими фигурками, ведущимися к выходу по аккуратным стрелкам. В реальном офисе у каждого человека было имя, своя усталость и свой кусок работы, без которого стрелка могла оказаться просто красной линией на стене.

— Я не знаю, удержим ли мы компанию, — сказала Вера, когда Галина закончила разговор. — И не буду говорить, что удержим. Но закрывать ее сегодня только потому, что мы испугались, я не позволю. Сначала проверим, что именно рушится. Потом решим, что с этим делать.

— А если выяснится, что рушится всё? — спросила Нина.

— Тогда у нас хотя бы будет список, а не паника.

Миша достал блокнот. Несколько секунд он смотрел на чистую страницу, словно там ожидалась удачная шутка. Потом написал:

«Управляющая компания — потолок и доступ в переговорную. Павел — остаток, зарплаты, срочные счета. Школа номер восемнадцать — подтвердить формат занятия. Антон —

проверить учебное оборудование. Клиенты с просроченными ответами — составить список и распределить звонки».

Он перечитал записи, зачеркнул слово «спасти», которое начал было писать внизу, и добавил:

«Не обещать до проверки».

Вера взглянула на него.

— Это уже похоже на план.

— Не привыкай, — сказал Миша. — Я могу вернуться к шуткам после обеда.

Но блокнот он не закрыл. Рядом Павел разложил выписки, Нина разговаривала с Галиной о том, когда сообщить сотрудникам новости, Антон проверял список оборудования, а Лида искала договор со школой. Дождь стих, но из переговорной продолжало капать в корзину.

Компания, которая учила других готовиться к худшему, впервые за долгое время готовилась к собственному обычному рабочему дню. Это оказалось не так эффектно, как сирена, зато требовало куда больше точности.

К полудню у «Контур» еще не было денег, исправного кулера и ответа на вопрос, выживет ли он. Зато у него появились пять обозначенных зон риска и три дела, за которые кто-то отвечал. Этого было недостаточно для уверенности. Но достаточно, чтобы не путать уверенный тон с готовностью.

А за каждым делом вскоре обнаруживался новый вопрос: кто теперь имеет право принимать решения от имени компании, кто отвечает за ее обязательства и какие долги переходят вместе с наследством.

Наследники получают должности вместе с долгами

Дверь переговорной распахнулась, и на пороге появилась женщина с кожаной папкой, сухими ботинками и выражением человека, который уже видел последствия формулировки «он всегда так делал».

— Елена Марковна, — сказал Антон.

— Я надеялась, что это все еще моя фамилия, — ответила юрист и поставила папку на стол. — Хотя с Павлом Сергеевичем никогда нельзя было быть уверенной, кто именно сегодня отвечает за документы.

В корзину под потолочной течью упала очередная капля. Пластиковый обод звякнул, будто компания поставила подпись под этим наблюдением.

— Мы как раз выяснили, кто за что отвечает, — сказала Вера. — Почти.

— Тогда начнем с того, чего вы не выяснили, — сказала Елена Марковна. — Кто вправе принимать решения от имени «Контура»?

Тишина оказалась не такой уютной, как корзина. Вера пододвинула к себе список рисков. Миша откинулся на спинку стула, словно собирался обаять вопрос до того, как тот успеет предъявить документы. Нина вынула из папки отца несколько листов, уже испещренных карандашными пометками.

Юрист открыла свою папку.

— В наследственных документах указано распределение долей. Там же лежит записка Павла Сергеевича с предложениями по вашим ролям. Но записка, — она подняла лист двумя пальцами, — не всегда равна официальному назначению. Сейчас нужно проверить устав, прежние решения и то, кто именно уполномочен подписывать документы. Я не буду утверждать, что вы уже можете делать то, чего, возможно, делать не можете.

— Звучит обнадеживающе, — сказал Миша. — Я думал, нас просто назначили на должности вместе с долгами.

— Долги уже назначили себя сами, — заметила Нина. — У них не было собеседования. Елена Марковна кивнула, будто это был вполне приемлемый способ описать ситуацию.

— Важно не смешивать несколько вещей. У компании есть свои обязательства: перед сотрудниками, клиентами, поставщиками и кредиторами. У вас есть доли и вопросы наследства. Есть решения, которые вы можете принимать как владельцы, и решения, для которых нужны конкретные полномочия. А еще нужно отдельно проверить, нет ли личных гарантий или других обязательств, связанных с прежними решениями. Не считайте ни один долг личным только потому, что он лежит на столе. Но и не предполагайте, что он сам собой исчезнет.

Вера посмотрела на папку отца.

— То есть мы пока не знаем, что именно перешло к нам.

— Мы знаем достаточно, чтобы не подписывать вслепую, и недостаточно, чтобы успокоиться. Это разные вещи.

Миша наклонился к ней:

— А если клиент позвонит сегодня и спросит, продолжает ли «Контур» обслуживать его школу?

— Вы можете сообщить подтвержденные факты и пообещать вернуться с ответом к определенному времени. Вы не должны обещать то, чего компания пока не проверила. Я посмотрю договор, который ищет Лида. До этого никаких новых гарантий от имени компании.

— Хорошо, — сказала Вера. — А кто может сказать сотрудникам, что будет с зарплатой?

— Тот, кто сначала выяснит, что с деньгами и сроками. Нина?

Нина держала перед собой банковскую выписку. Ее взгляд скользил по цифрам уверенно, почти спокойно. Только большой палец раз за разом разглаживал загнутый угол листа.

— Я соберу остатки по счетам, платежи и ближайшие даты. Но не могу объяснить сотрудникам то, чего пока не знаю.

— Отличное начало, — сказала юрист. — Не обещать уверенность там, где есть только надежда.

Вера взяла со стола записку отца. На ней его знакомым размашистым почерком было написано: «Вера — операционная работа. Миша — клиенты. Нина — деньги. Не мешать друг другу».

Последняя фраза выглядела так, будто Павел Сергеевич заранее знал, что совет будет проигнорирован.

— Он, по крайней мере, понимал нашу семью, — сказала Вера.

— Он понимал, как мы ругаемся, — поправила Нина. — Это не одно и то же.

Вера прочла записку снова. «Операционная работа» могла означать все: от проверки запасных батареек до права менять график сотрудников. Миша мог «работать с клиентами» так, что к вечеру компания приобрела бы трех новых друзей и семь новых обещаний. «Деньги» у Нины могли оказаться платежами, займами, налогами и еще одной папкой с надписью «важное», внутри которой лежали квитанции за четыре года.

— Я временно возьму операции, — сказала Вера. — До тех пор, пока мы не разберемся с полномочиями.

— Временно — это сколько? — спросила Нина.

— Пока не разберемся.

— Значит, бессрочно.

Вера сжала губы.

— До пятницы. Потом пересмотрим.

— А что именно ты будешь делать?

— Следить, чтобы работа шла.

— Это не задача, Вера. Это надпись на памятнике.

Миша весело присвистнул:

— Нина, ты так говоришь, будто уже отработала в корпоративном управлении.

— Нет. Я говорю так, потому что устала от семейных разговоров, где все считают понятным то, что никто не произнес.

На несколько секунд никто не ответил. В комнате было слышно, как вода капает в корзину. Миша улыбался, но пальцы под столом сжимали край стула. Вера заметила и тут же стала раскладывать бумаги по стопкам.

Елена Марковна достала чистый лист.

— Давайте не будем распределять личности. Распределим работу. Для каждой задачи запишем ответственного, срок, его полномочия и человека, к которому он обращается, если возникает сомнение. Ответственный — не тот, кто обязан в одиночку спасти компанию. Это тот, кто следит, чтобы задача не потерялась.

Антон нашел на подоконнике засохший фломастер. Лида принесла доску на колесиках из соседней комнаты. На ней еще виднелись остатки схемы учений: «ВЫХОД А — НЕ ЗАГРОМОЖДАТЬ». Вера стерла ее рукавом.

— Не стоило стирать, — сказал Антон. — Это единственная инструкция, которой здесь никто не спорил.

— Теперь будем спорить по делу, — сказала Вера и написала вверху: «Задача. Ответственный. Срок. Полномочия. Если сомнение — к кому».

Первой задачей стала проверка готовности к завтрашнему выезду для школы, договор с которой искала Лида. Антон подтвердил, что сам набор оборудования в целом на месте, но список еще не сверен с реальными коробками.

— Я отвечаю за операции, — сказала Вера. — До девяти утра проверяю, что у нас есть сотрудники, машина и подтвержденный набор оборудования. Антон сверяет технику. Я могу переставлять людей в рамках уже согласованного графика. Не могу обещать клиенту новые услуги или покупать что-то без проверки.

— Если обнаружишь, что чего-то не хватает? — спросила Нина.

— Сообщаю тебе и Антону. Если это влияет на безопасность или на выполнение договора, выезд не подтверждаем, пока не получим ясный ответ.

Антон кивнул.

— И если проблема касается самого оборудования, не просите меня подтвердить готовность по телефону. Я его проверю.

— Записано, — сказала Лида.

Следующей задачей стали клиенты. Миша подтянул рукава рубашки, как будто собирався не говорить, а вести переговоры с целой страной.

— Я позвоню школе и двум другим клиентам, у которых ближайшие мероприятия. До десяти утра. Сообщу только подтвержденное: что мы проверяем состав выезда и вернемся с ответом к одиннадцати. Никаких «все точно будет великолепно».

— Ты сказал «великолепно», — заметила Вера.

— Я произнес это как пример того, чего не скажу.

— А если они попросят скидку, компенсацию или гарантию?

— Я не соглашаюсь на деньги, штрафы и новые обязательства. Записываю вопрос и передаю Елене Марковне и Нине.

— Хорошо, — сказала юрист. — Можешь обещать время следующего звонка. Не результат, который пока не проверен.

— А если они разозлятся?

— Это допустимое состояние клиента, — ответила Елена Марковна. — Оно не дает вам дополнительных полномочий.

Миша улыбнулся:

— Наконец-то кто-то официально подтвердил, что обаяние не заменяет устав.

— Оно заменяет паузу, — сказала Нина.

— Пауза тоже полезна.

Нина записала свою часть. До половины двенадцатого собрать остатки на счетах, ближайшие платежи, задолженности перед поставщиками и выплаты сотрудникам. Отдельно отметить подтвержденные суммы, спорные и неизвестные. Попросить бухгалтера помочь сверить документы. Передать юристу все найденные договоры, займы и бумаги, где рядом с фамилией отца стояли слова «поручитель» или «гарант».

— Я не буду платить, закрывать или обещать погашение долга одна, — закончила она. — Даже если цифра окажется знакомой.

— Даже если кто-нибудь очень убедительно вздохнет, — сказала Вера.

— Особенно если кто-нибудь очень убедительно вздохнет.

Именно здесь Нина впервые подняла глаза от бумаг. В финансовых документах было много неприятного, но хотя бы у каждой неприятности имелись дата, сумма и номер счета. Семейное молчание не имело ни одного из этих признаков.

— Вы знали, что отец подписывал личные гарантии? — спросила она.

Вера посмотрела на Мишу. Миша посмотрел на юриста.

— Я не знал, — сказал он. — То есть я не знал, что именно. Папа говорил: «Все под контролем». Я считал, это значит, что под контролем.

— В нашей семье эта фраза обычно означала, что никто не задавал второй вопрос, — сказала Нина.

Вера сложила записку отца пополам, затем расправила.

— Я тоже не знала.

Никто не стал утешать ее. Это было неожиданно и, возможно, полезно. Не всякое тяжелое признание требовало ответа. Иногда ему требовалось место в списке неизвестного.

Елена Марковна вписала себя в колонку «если сомнение». Антон стал техническим контактным лицом для проверки оборудования, Лида — по договору со школой. Сотрудников не записывали в помощники, которых можно вызвать одним щелчком пальцев: у каждого уже была своя работа.

— И еще, — сказала юрист, когда таблица заполнила доску. — Ни один из вас не подписывает необратимые решения единолично. Ни крупный платеж, ни новый долг, ни изменение договора, ни обещание, которое нельзя выполнить. Вопросы, срочные для безопасности людей, передаете мне и профильному сотруднику. Остальные — сначала проверяете, потом решаете.

— Это правило для трех наследников или для всех людей? — спросил Миша.

— Для людей, которые оказались в кризисе и почему-то считают, что скорость делает их правыми.

Вера перечитала матрицу. Она не давала ей контроля над компанией. Она давала ей конкретное дело, на ограниченное время, с людьми, к которым можно обратиться. Это было меньше, чем хотелось, и больше, чем было час назад.

— До пятницы, — сказала она. — В пятницу пересматриваем роли. Не потому, что кто-то провалился, а потому, что узнаем больше.

— И не потому, что кто-то старше, — добавила Нина.

Вера повернулась к ней:

— Ты можешь обращаться ко мне по имени.

— Я и обращаюсь. Обычно. Но когда ты говоришь «я старшая», это не превращает твое мнение в должностную инструкцию.

Антон, стоявший у доски, невольно произнес:

— Ну, Вера же старшая.

Он осекся. На двери переговорной висела временная табличка «Вера — операции», напечатанная Лидой на офисном принтере. Она слегка накренилась, будто даже бумаге было неловко.

— Старшая сестра — это не полномочие, — сказала Вера. — И моя должность не дает мне права командовать чужими решениями.

Миша поднял руку:

— А «Мишка-Улыбка» дает право говорить с клиентами?

— Только если улыбаешься по делу, — ответила Нина.

— Значит, нет.

Лида принесла из кабинета договор и положила рядом с матрицей. Миша потянулся за ним.

— Не надо, я сам позвоню школе.

— Ты сначала прочти, что в договоре написано, — сказала Вера.

— Я собирался.

— Ты собирался уже звонить.

В его улыбке на мгновение проступило что-то усталое.

— Понятно. Я ненадежный еще до первой ошибки.

Вера открыла рот, чтобы возразить, но остановилась. Она действительно собиралась проверить за него каждую фразу, прежде чем он ее произнесет.

— Ты прав, — сказала она. — Я проверю только факты, которые мы пока не знаем. Сам разговор будет твоим. Если появится вопрос о деньгах или обещаниях, ты его передашь.

Миша кивнул. Шутка не последовала, и от этого его согласие прозвучало убедительнее.

К концу встречи доска выглядела не как план спасения, а как список ограничений, сроков и имен. Никакого вдохновляющего лозунга на ней не было. Зато возле каждой задачи стоял человек, который не должен был делать вид, будто умеет все.

Юрист забрала копии документов и пообещала вернуться с перечнем полномочий, которые нужно проверить до любых серьезных подписей. Нина сложила финансовые бумаги в отдельную стопку. Вера попросила Антона не убирать список оборудования. Миша убрал телефон в карман и впервые за день перестал улыбаться, просто чтобы заполнить паузу.

Когда все вышли из переговорной, в коридоре мигнула учебная панель тревожной сигнализации. На ней горела крупная красная кнопка. Под кнопкой была наклейка: «НЕ НАЖИМАТЬ. УЧЕБНЫЙ РЕЖИМ. ИНСТРУКТОР НЕ НАЗНАЧЕН».

— Кто отвечал за инструктаж? — спросила Вера.

Антон посмотрел на наклейку.

— Судя по дате, папа.

Миша остановился перед кнопкой, выдержал паузу и убрал руки за спину.

— Отлично. Завтра у нас первый рабочий день, а главное решение уже принято.

— Какое? — спросила Нина.

— Ничего не нажимать, пока не выясним, что именно это включает.

Впервые за день Вера не стала добавлять к его словам проверочную инструкцию. Красная кнопка подождет до утра. И, возможно, утром ее тоже сначала проверят.

Первый рабочий день: не нажимать красную кнопку

В 8:06 Миша вошёл в диспетчерскую боком, прижимая к груди четыре стакана кофе и стараясь не задеть ту самую красную кнопку.

Она была всё на той же панели в углу, между дверью и стойкой с рациями. Вчера вечером кнопка казалась предупреждением. При утреннем свете она выглядела скорее приглашением. Большая, красная, без единого пятнышка, словно её полировали люди, которые каждый день проходили мимо и думали о своём.

— Я ничего не нажимал, — сообщил Миша. — Просто уточняю, что кофе не считается вмешательством в систему.

— Пока не считается, — ответила Вера.

Дежурная диспетчерской, Галина Петровна, принимала их у стола, заваленного папками. На одной было написано «ГРАФИК», на другой — «ВАЖНОЕ», а на третьей, судя по надписи, лежало всё, что не поместилось в первые две.

— Первое правило сегодняшнего дня, — сказала она, протягивая новичкам бейджи. — Красную кнопку не трогать.

Миша посмотрел на кнопку, потом на Галину Петровну.

— А если она сама попросит?

— Она не просит. Она молчит.

— Вот это и тревожит, — сказал Миша.

Галина Петровна не улыбнулась. По её лицу было видно: шутку она уже слышала, вероятно, от человека, который в итоге нажал что-нибудь другое.

Начался инструктаж. Дежурная показала им выходы, аптечку, шкаф с документами, телефон внутренней связи и план здания. На плане офис был обозначен аккуратным прямоугольником, хотя в реальности коридор загибался так, будто архитектор проектировал его во время землетрясения.

— Здесь хранятся актуальные инструкции, — сказала Галина Петровна, указав на шкаф.

— А красная кнопка? — спросил Антон.

— Красная кнопка хранится в углу.

— Актуальная инструкция к ней там же? — уточнила Вера.

Галина Петровна выдержала паузу.

— Нет. К ней инструкции нет.

В диспетчерской стало тихо. За окном проехал грузовик, и в стекле качнулось отражение панели.

— То есть она просто стоит здесь без объяснения? — спросила Нина.

— Не совсем. Есть объяснения. Просто их несколько.

Галина Петровна говорила спокойно, как человек, который давно понял: некоторые фразы лучше произносить ровным голосом, чтобы не пришлось объяснять, почему ты смеёшься.

По её словам, бывший начальник смены утверждал, что кнопка выключает назойливый сигнал. Электрик, который раньше обслуживал офис, говорил, что это часть учебного режима. А отец наследников однажды назвал её «тем, что не трогают без меня».

— Все трое были уверены? — спросила Вера.

— Абсолютно.

— И каждый называл разное?

— Именно.

Миша раздал кофе. Стакан Веры поставил подальше от панели, хотя это было не обязательно. Он делал всё быстро и охотно. С самого утра у него появилось выражение человека, которому выдали значок «полезный сотрудник», но забыли сообщить, за что именно отвечать.

Вера достала блокнот.

— Тогда записываем отдельно факты и предположения. Факт: кнопка есть. Факт: инструкции рядом нет. Предположение номер один: отключает сигнал. Номер два: относится к учебному режиму. Номер три: неизвестно что. Дальше выясняем, кто может проверить.

— Можно было бы просто спросить папу, — сказал Миша.

Он произнёс это легко, но улыбка вышла короткой и быстро пропала. Никто не стал делать вид, будто не заметил.

Вера подвинула к себе лист.

— Пока мы не знаем, что она делает, наша задача — не угадывать. Галина Петровна, кто обслуживает систему?

— По договору должен приезжать Роман Леонидович. Инженер. Но он сейчас на другом объекте.

— Тогда узнаем, когда он сможет приехать. Не у кого из сотрудников самое убедительное мнение, а у того, кто отвечает за проверку.

Антон открыл папку с перечнем оборудования. Нина стала записывать рассказы сотрудников, помечая каждый как непроверенный. Мише поручили найти в документах контакты сервисной службы и позвонить туда, если номер будет подтверждён договором. Его полномочия были очерчены особенно ясно: собрать сведения, сообщить о неизвестной кнопке, ничего на панели не менять.

— Мне нравится, — сказал он. — У меня наконец есть задача, в которой нельзя случайно унаследовать ещё один отдел.

Работа шла спокойно ровно до 9:22. В коридоре раздался короткий писк. Через некоторое время повторился. В диспетчерской никто не вздрогнул, но Галина Петровна посмотрела на стену.

— Это давно так? — спросила Вера.

— Иногда бывает.

— Откуда звук?

— Точно не знаю.

Нина подняла голову от записей. Антон перестал листать папку. Миша взглянул на телефон: на линии ожидал клиент. Писк повторился, негромко и очень выразительно. Он был похож на звук микроволновки, которая устала ждать, пока человек вспомнит о своём обеде.

— Может, как раз та кнопка и отключает этот сигнал? — спросил Миша.

— Возможно, — сказала Галина Петровна.

— А может, наоборот, включает что-нибудь ещё, — сказала Нина.

— Тоже возможно, — признала дежурная.

Миша посмотрел на кнопку. Он не был безрассудным. Он просто не хотел провести первый рабочий день, составляя списки чужих предположений. Ему хотелось решить хоть одну задачу. Сейчас в телефоне ждал клиент, в коридоре пищало неизвестно что, а рядом находилось устройство, которое, по одной из версий, могло прекратить этот звук.

Он сделал шаг.

— Миша, — сказала Вера.

Он остановился. Рука уже поднялась, но до панели не дотронулась.

Вера не повысила голос.

— Стоп. Мы не знаем, что произойдёт. Не трогаем. Риск обозначен. Зовём специалиста. Миша медленно опустил руку.

— Я не хотел проверить, что будет, — сказал он. — Я хотел, чтобы перестало пищать.

— Это почти одно и то же, если ты не знаешь, что именно нажимаешь, — ответила Вера. Фраза прозвучала без упрёка. Поэтому Миша не стал защищаться.

— Да. Понял.

Вера обернулась к Нине:

— Запиши время, звук и то, что мы пока не знаем его источник.

— Записываю.

— Антон, проверь, есть ли в актуальной инструкции порядок действий при реальном сигнале. Саму панель не трогай.

— Уже ищу.

— Миша, звони Роману Леонидовичу по номеру из договора. Скажи, что у нас неизвестное устройство с противоречивыми объяснениями, и уточни, когда он может провести проверку.

— А что говорить про писк?

— Что он повторяется, но источник пока не установлен. Не связывай его с кнопкой.

Миша кивнул и набрал номер. На этот раз он не добавил к фактам ни одной догадки.

Галина Петровна открыла шкаф с документами. В папке с инструкциями нашёлся утверждённый порядок действий при сигнале тревоги. Он не объяснял назначения красной кнопки, но давал сотрудникам понятные действия на случай настоящего происшествия. Вера попросила оставить инструкцию на виду и отдельно сказала, что до проверки никто не должен экспериментировать с панелью. Обычный порядок реагирования при реальном сигнале оставался в силе.

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.