

12+

МИХАИЛ КРЕМНЁВ

ГОСЗАКУПКИ: ВЗГЛЯД ИЗНУТРИ

ПОЧЕМУ ДОРОГУ ПЕРЕКЛАДЫВАЮТ КАЖДЫЙ ГОД

Как государство решает,
кому отдать ваши деньги

Взгляд изнутри

Тринадцать лет в закупках
по обе стороны стола

Михаил Кремнёв

**Почему дорогу
перекладывают каждый год**

«Издательские решения»

Кремнёв М.

Почему дорогу перекладывают каждый год / М. Кремнёв —
«Издательские решения»,

Осенью под окнами свежий асфальт, весной там же — ямы. Объяснение у всех одно: «воруют». Удобно и чаще всего неверно. Автор тринадцать лет проработал внутри системы, у заказчика и у поставщиков, и показывает: результат за окном производят правила. Путь одной покупки, школьных парт: откуда цена, зачем техзадание на сорок страниц, где сговор, а где устройство, и как за десять минут узнать, кто кладёт ваш асфальт. Для читателя, предпринимателя, сотрудника бюджетного учреждения.

© Кремнёв М.

© Издательские решения

Содержание

Михаил Кремнёв	6
Введение. Вопрос, который задают все	7
Как устроена книга	9
Часть 1. Деньги, которые не свои	10
Глава 1. Почему дорогу перекладывают каждый год	10
Одна оговорка	15
Весна. Деньги идут	17
Лето. Торги	17
Осень. Исполнение	17
Декабрь. Освоение	17
Аппарат в кабинете	18
Два вида ошибок	20
Три следствия	21
Почему так устроено	21
Цена	22
Что теперь видно	22
Часть 2. Как рождается покупка	24
Конец ознакомительного фрагмента.	25

Почему дорогу перекладывают каждый год

Михаил Кремнёв

© Михаил Кремнёв, 2026

ISBN 978-5-0071-4479-7

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Михаил Кремнёв

Почему дорогу перекладывают каждый год

Как государство решает, кому отдать ваши деньги. Взгляд изнутри

Эта книга объясняет, как устроены закупки на общие деньги, и не является юридической консультацией. Правила описаны упрощённо и по состоянию на сентябрь 2026 года; они часто меняются. Для решений по конкретной закупке, контракту или спору сверяйтесь с действующим текстом закона и обращайтесь к специалисту. Все примеры в книге обобщены и собраны из многих ситуаций; совпадения с конкретными учреждениями, компаниями и людьми случайны.

Введение. Вопрос, который задают все

Каждую осень в моём городе перекладывают одну и ту же дорогу. Не всю, а участок метров в триста, между поворотом к школе и заправкой. В сентябре там ставят ограждение, снимают верхний слой, две недели все ездят по гравию, потом кладут новый асфальт. Весной, когда сходит снег, на этом же участке появляются ямы. В сентябре всё повторяется.

Я долго думал, что это единственный такой участок. Потом стал спрашивать знакомых из других городов. У каждого нашёлся свой.

Объясняют это все одинаково: воруют. Ответ удобный, потому что он закрывает вопрос. Если воруют, то думать больше не о чем, надо ловить и сажать. Но я тринадцать лет проработал внутри системы, которая тратит общие деньги, — сначала у заказчика, потом у подрядчиков, в том числе дорожных, — и знаю, что чаще всего никто ничего не крадёт. Дорогу перекладывают каждый год потому, что так устроены правила, по которым тратят общие деньги. Честный чиновник, честный подрядчик и честная комиссия, действуя строго по этим правилам, приходят к тому же результату, что и нечестные. Это самое неприятное, что я узнал о системе за эти годы, и об этом книга.

Несколько слов о том, откуда я это знаю.

В закупках я с 2013 года. Начинал у заказчика: руководил контрактной службой муниципального учреждения, потом возглавлял отдел закупок областного колледжа. Писал требования к тому, что мы покупали, готовил извещения, сидел в закупочных комиссиях, подписывал протоколы отклонения и акты приёмки. Параллельно вёл закупки для десятков других учреждений: театров, школ, детских садов, домов культуры. Это был поток, каждый день по несколько процедур, и в этом потоке очень быстро перестаёшь видеть отдельную покупку и начинаешь видеть механизм.

Потом я перешёл на другую сторону стола. Работал в компаниях, которые в этих закупках участвуют и выигрывают: медицинское оборудование, строительство, дорожные работы, керамика. Готовил заявки, спорил с заказчиками, писал жалобы в антимонопольную службу, защищал компании от попадания в реестр недобросовестных поставщиков. Преподавал закупки специалистам, причём в одной группе сидели люди и с той, и с другой стороны, и было хорошо видно, как по-разному они понимают одни и те же слова.

То есть я видел, как решение принимается, и видел, как под него подстраиваются. Обычно человек знает только одну из этих сторон, и поэтому объяснения получаются половинчатыми: заказчики рассказывают про недобросовестных подрядчиков, подрядчики про самодуров-заказчиков, и оба правы, и оба не про то.

Теперь о том, чего в книге не будет.

В ней не будет закона. Законов о закупках в России несколько, они толстые и меняются каждые полгода; тому, кто с ними работает, они нужны, а обычному человеку они только мешают понять суть. Не будет номеров статей. Не будет фамилий, названий фирм и конкретных сумм по конкретным контрактам. Всё, что я описываю, происходит одинаково в любом городе страны, и привязывать это к одному адресу значило бы сузить картину, а заодно превратить книгу в донос. Это описание устройства, а не донос.

Что будет. Каждая глава отвечает на один вопрос, который задаёт обычный человек, глядя в окно или в квитанцию. Почему дорогу перекладывают каждый год. Откуда берётся цена. Почему побеждает не лучший. Куда деваются деньги в декабре. Кто подписал, что это можно принять. Правда ли, что всё куплено. И, в самом конце, что из этого можно починить, а что нет.

После книги вы будете смотреть на любую стройку, на любую новую скамейку во дворе и понимать, что за ней стоит: какой год, какие деньги, какой способ покупки, чей риск. И,

возможно, перестанете говорить «воруют» там, где точнее было бы сказать «так устроено». Разница не в словах. Воровство лечится посадкой, а устройство только переустройством. Но чтобы переустраивать, сначала надо понять, как оно устроено сейчас. Для этого я и сел писать.

И ещё одно. Почти все закупки в стране, от ремонта вашего двора до строительства моста, опубликованы в открытом доступе. Об этом мало кто знает, а кто знает, не умеет читать. В главе о том, как посмотреть самому, я покажу, как за десять минут найти, кто и за сколько кладёт асфальт под вашими окнами. После этого спорить в комментариях станет неинтересно, потому что можно будет просто посмотреть.

Как устроена книга

Четыре части. В первой — три обстоятельства, из которых растёт всё остальное: человек тратит не своё, деньги живут по календарю без января, и за «да» с него спросят, а за «нет» — нет. Во второй мы проследим, как рождается одна покупка: от заявки завхоза до объявления на официальном сайте, через цену, описание и три способа купить. В третьей — комиссия, приёмка, что бывает, когда контракт ломается, реестр недобросовестных, сговор и те, кто за всем этим следит. В четвёртой перейдём на другую сторону стола, посмотрим, как всё это выглядит для продавца, разберём стройку, которая не заканчивается, и крупного заказчика, научимся находить любую закупку самостоятельно, применим это к двору, школе и поликлинике и поговорим о том, что в этом устройстве можно изменить.

В каждой главе, кроме основного текста, есть короткий раздел с вопросами, которые мне задавали чаще всего — на лекциях, в переписке, за столом. Я отвечаю на них так же, как отвечал живым людям, и если у вас по ходу чтения возникнет возражение, есть шанс, что оно там уже разобрано.

Читать можно подряд, а можно с той главы, чей вопрос вам ближе: они написаны так, чтобы каждая держалась сама. Но первая часть — короткая, и без неё остальное будет казаться набором странностей, а не устройством. Начните с неё.

Все истории в книге собирательные, а сама она — объяснение устройства, а не юридическая консультация: для решений по конкретной закупке нужен действующий текст закона и специалист.

Часть 1. Деньги, которые не свои

Глава 1. Почему дорогу перекладывают каждый год

Конец октября. Плюс три, моросит. По улице медленно едет асфальтоукладчик, за ним каток, и они кладут чёрную горячую массу на мокрое основание, из-под которого выступает вода. Прохожий снимает это на телефон и выкладывает с подписью: «Вот куда идут наши налоги». Под фотографией за час набирается сотня комментариев, и все они про одно.

«Распил». «Каждый год одно и то же, и каждый год кто-то греет руки». «Положат, весной смоем, снова положат — так и живём». «А вы что хотели, там же свои люди». Кто-то пишет, что в его городе то же самое, кто-то — что в соседнем ещё хуже. Никто не спрашивает, почему укладчик выехал именно в конце октября, а не в июле. Вопрос кажется глупым: понятно же почему — чтобы успеть украсть до Нового года.

Я смотрю на ту же фотографию и вижу другое. Я вижу календарь.

Дорога, которую перекладывают каждый год, — это не одна причина, а цепочка из нескольких, и они сцеплены так, что каждая тянет следующую. Я насчитал семь. Воровство среди них есть, и оно последнее, и ниже станет понятно почему. Здесь я только покажу их все разом, чтобы было видно, как они складываются в укладчик под дождём; о большинстве из них дальше будут отдельные главы, и там всё подробно.

Причина первая. Деньги живут один год

Бюджет любого учреждения, города, области утверждается на год. Деньги, выделенные на ремонт этой дороги, существуют с первого января по тридцать первое декабря. Не потратил до конца года — и в следующем году на эту же статью, скорее всего, дадут меньше, с формулировкой «в прошлом году вы не освоили». А целевые деньги — те, что пришли именно на дорогу, — и вовсе вернутся туда, откуда пришли.

Слово «освоить» в этой системе значит больше, чем слово «сделать хорошо». Руководитель, который вернул деньги, потому что не успел провести торги или не нашёл нормального подрядчика, объясняется перед начальством. Руководитель, который потратил их на асфальт, развалившийся весной, не объясняется ни перед кем: весной будет другой бюджетный год. Об этом целая глава, и там будет видно, что это не чья-то злая воля, а способ считать.

Причина вторая. Деньги приходят поздно

Бюджет принимают в декабре, но деньги на дорогу — это нередко не деньги города. Это деньги области или федеральной программы, которые до города доводятся по цепочке: решение наверху, соглашение между уровнями, перечисление, подтверждение. Каждое звено занимает недели, у каждого свои бумаги и свои подписи. До города такие деньги доходят весной, нередко летом. Бывает, что в августе.

Пока их нет, объявить торги нельзя: нельзя обещать подрядчику деньги, которых у тебя ещё нет на счёте. Заказчик ждёт. Ждать — не значит бездельничать: он готовит документы, считает смету, согласовывает. Но всё это лежит в столе до дня, когда придёт подтверждение.

Дальше торги. Подготовить документацию, разместить, подождать заявки, провести, подписать контракт. Полтора-два месяца, если никто не пожаловался. Если пожаловался, ещё месяц. Если жалоба обоснована и торги отменили — заново, и ещё два месяца. Итого в благополучном случае подрядчик выходит на объект в сентябре. В Сибири в сентябре ещё можно класть асфальт. В октябре уже нельзя, но контракт подписан, срок в нём до конца ноября, деньги до тридцать первого декабря. И кладут: на мокрое, в холод, под дождём. Альтернатива — не сделать, вернуть деньги и получить всё, что описано в причине первой.

Асфальт, уложенный при плюс трёх на мокрое основание, живёт одну зиму. Это не вопрос добросовестности, а вопрос физики: горячая смесь на холодном и мокром не схватывается так, как должна, и это знает любой дорожник, включая того, кто сейчас сидит в укладчике и понимает, что делает. Он тоже не хотел бы. У него тоже срок в контракте.

Здесь нет плохого подрядчика и нет плохого заказчика. Есть календарь, в котором деньги приходят в июле, а зима в ноябре.

Причина третья. Побеждает цена, и только цена

Дорожные работы покупают на аукционе — для них это обязательный способ. Аукцион устроен просто: заказчик объявляет, что ему нужно, и называет начальную цену, скажем, десять миллионов. Участники по очереди предлагают меньше. Кто предложил меньше всех, тот и делает.

Качество в аукционе не участвует. Его нельзя предложить, за него нельзя дать балл. На крупные дорожные работы, правда, не пустят совсем без опыта — нужен хотя бы один исполненный контракт похожего размера, — но среди тех, кто этот порог перешёл, завод с полувековой историей и фирма с одним экскаватором равны. Единственная переменная — цена. Участник, который упал с десяти миллионов до шести, не волшебник и не благотворитель. Он положит слой тоньше, возьмёт щебень подешевле, не станет делать основание, потому что основания не видно. Заказчик это понимает в ту секунду, когда видит итоговую цену, — и подписывает, потому что по правилам победил тот, кто дешевле. Почему он не может отказать, объяснит глава про аукцион.

Причина четвёртая. Приёмка смотрит на бумагу

Дорога готова, во всяком случае подрядчик так говорит. Он приносит акт. Заказчик должен либо принять, либо не принять.

Чтобы не принять, нужны основания: не ощущение, что «как-то жидко положили», а замеры, вырезанные образцы, заключение экспертизы. У экспертизы есть цена и срок, а на дворе двадцатое декабря. Не принять — значит не оплатить, а не оплатить — значит не освоить, смотри причину первую. А чтобы принять, нужна только подпись, и все риски откладываются на весну, в другой бюджетный год. Приёмке посвящена отдельная глава — это самое тихое место во всей закупке, и там я расскажу, как этот выбор выглядит изнутри: я подписывал акты приёмки, не на дорогах, а на поставках и ремонтах в учреждениях, и этот момент одинаков везде.

Причина пятая. Гарантия есть, но ей не пользуются

В контракте на дорогу есть гарантийный срок, обычно несколько лет. Казалось бы, вот решение: развалилось — зови подрядчика, пусть переделывает за свой счёт. Люди в комментариях так и пишут: а где гарантия, почему не заставят переделать?

На практике это выглядит так. Нужно зафиксировать дефект: собрать комиссию, составить акт, сфотографировать, измерить. Нужно доказать, что дефект гарантийный, а не от перегруженных грузовиков и не от коммунальщиков, которые в марте вскрывали трубу под этим самым участком, — а они вскрывали, и подрядчик об этом первым делом напомним. Нужно направить претензию, выждать срок ответа, получить отказ или молчание, а потом идти в суд. Суд захочет экспертизу, экспертиза стоит денег, деньги на неё в бюджете не заложены, потому что кто же закладывает деньги на суд с подрядчиком. Это год работы юриста, которого у небольшого заказчика, как правило, нет: у него есть завхоз и бухгалтер.

А подрядчика к этому времени может уже не быть. Компании, которые выигрывают аукционы падением на сорок процентов, нередко живут один сезон. Закрывать фирму, у которой из имущества один стол, проще, чем переделать триста метров асфальта. Правила, между прочим, позволяют заказчику взять отдельный залог на гарантийный срок — но маленькие заказчики его не берут: лишняя строчка, лишний спор с участниками, а спросить за отсутствие залога некому. Заказчик прикидывает: год судиться с призраком или заложить этот же участок в план

на следующий год и сделать заново. Второе быстрее, и, что важнее, второе проходит по всем правилам как обычная плановая работа. Никто не спросит, почему тот же участок второй год подряд: в плане он есть, обоснование есть, деньги пришли.

Так гарантия, которая на бумаге защищает от плохой работы, в жизни защищает подрядчика: она делает вид, что защита есть, и тем самым снимает вопрос.

Причина шестая. Текущий и капитальный — это разные деньги

То, что вы видите каждую осень, называется текущим ремонтом: снять верхний слой, положить новый. Он относительно дешёвый и делается из тех денег, которые город на дороги получает каждый год — своих или доведённых сверху по программе текущего ремонта, — без проекта и без очереди.

Сделать дорогу по-настоящему, с основанием, с водоотводом, так, чтобы она стояла десять лет, — это капитальный ремонт или реконструкция. Другие деньги, областные или федеральные, и другой порядок. Нужен проект, проект должен пройти государственную экспертизу, потом надо встать в очередь в программу, и очередь эта на годы. Программа отбирает объекты по своим критериям — по протяжённости, по нагрузке, по тому, попал ли участок в чей-то список приоритетов, — и триста метров между школой и заправкой в неё не попадут никогда: слишком мелко.

На капитальный ремонт у города нет ни денег, ни полномочий, а на текущий есть и то и другое. Поэтому каждый год делают то, на что есть деньги, а не то, что нужно. Триста метров текущего ремонта ежегодно в течение десяти лет стоят дороже, чем один капитальный. Но это разные строки в разных бюджетах, и складывать их некому: у каждой строки свой распорядитель, свой отчёт и свой год. Никто не видит десять лет разом. Каждый видит один.

Это, может быть, самая незаметная из причин, потому что снаружи она выглядит как бессмысленное повторение, а изнутри — как единственное, что в принципе можно сделать на свои.

Причина седьмая. Иногда — да, воруют

Сговор существует. Техническое задание, написанное под одного подрядчика, существует. Фирма, которая выигрывает этот участок каждый год с одним и тем же результатом, существует. Об этом будет отдельная глава, и я расскажу, как это выглядит и по каким признакам это можно отличить от честного невезения, потому что снаружи они похожи.

Но вот что видно уже сейчас. Чтобы дорогу перекладывали каждый год, воровство не требуется. Шести предыдущих причин достаточно с запасом. Они работают на честных людях. Больше того, на честных они работают лучше: честный заказчик соблюдает все правила, а именно правила и приводят к этому результату. Нечестный хотя бы иногда их нарушает.

Это не только дороги

Дорога — самый заметный пример, потому что по ней ездят все. Но те же семь причин работают на любой покупке на общие деньги, и стоит один раз это увидеть, чтобы потом узнавать везде.

Кровля школы. Деньги на неё пришли по областной программе в июне. Торги — июль, август. Подрядчик, упавший на треть, вышел на крышу в сентябре, закончил в ноябре под первым снегом. Приняли в декабре, экспертизу сделали своими силами: завхоз поднялся, посмотрел, написал «соответствует». Весной потекло по стыкам. Гарантия есть, но подрядчик уже не отвечает на письма, а судиться некому. В следующем году в план заложили «ремонт кровли, локальный». Локальный — потому что на полную замену это уже капитальный ремонт, а на него нужны другие деньги и проект. Эта кровля ещё встретится нам в книге не раз.

Питание в детском саду, компьютеры для класса, автобус для школы, ограда для парка — везде тот же календарь, та же цена, тот же аукцион, та же тихая приёмка. Разница только в том, что дорогу видят все, а кровлю — только те, на кого капает.

Вопросы, которые мне задают

За годы работы я слышал одни и те же возражения, и на три самых частых отвечу здесь, чтобы не возвращаться.

«А если подрядчик честный и хочет положить хорошо?» Тогда ему нужно сухое основание и плюс десять, а у него октябрь и срок до конца ноября. Он может отказаться и не выйти на объект — и попасть в список недобросовестных, потому что срок сорван. Может выйти и положить хорошо, насколько это возможно в октябре, — и получить то же, что и все: одну зиму. Честность подрядчика не меняет температуру. Она меняет только то, насколько ему самому от этого плохо.

«Почему заказчик не поставит в контракте срок до сентября, чтобы клали летом?» Потому что контракт подписан в августе, и срок «до сентября» дал бы подрядчику три недели на работу, которая занимает два месяца. Никто бы не пришёл на такие торги. Заказчик ставит срок, в который работу физически можно сделать, и получает ноябрь. Чтобы срок был летним, торги должны были пройти весной, а для этого деньги должны были прийти зимой. Они не пришли. Вернитесь к причине второй.

«Почему нельзя провести торги заранее, до прихода денег?» Потому что контракт можно заключать только в пределах денег, которые уже доведены. Опытные заказчики рискуют: объявляют торги под обещанные деньги, рассчитывая, что дойдут. Если не дошли — отменять закупку, а после окончания приёма заявок отменять уже нельзя, и получается контракт без денег. За такой риск с заказчика спросят, а за то, что он дождался денег и вышел в сентябре, не спросит никто. Мы ещё увидим эту логику в главе о том, за что наказывают.

Что из этого следует

Если проблема в устройстве, её не решает посадка. Замените всех участников на кристально честных, и дорогу будут перекладывать каждый год, потому что календарь, аукцион и акт приёмки останутся прежними. Сделать что-то можно. Но сначала надо понять, что именно, и этому посвящена остальная книга: мы пройдем по этим причинам не спеша, с людьми и бумагами, и в конце посмотрим, за что в этом устройстве можно взяться.

А пока — октябрьский асфальт под дождём, и на нём видно не вора, а календарь. Это менее приятно, потому что вора можно поймать, а календарь нельзя. Но это правда, а с правды удобнее начинать.

Глава 2. Чьи это деньги. Человек, который тратит не своё

Представьте, что вам нужно купить стул. Вы идёте в магазин, садитесь на десять стульев подряд, один скрипит, другой слишком низкий, третий нравится, но дорогой. Вы берёте четвёртый, за семь тысяч, потому что он удобный и потому что у вас есть семь тысяч. Всё. Вы сделали то, что делает любой разумный человек: посмотрели, потрогали, сравнили, решили. Никому ничего не объясняли. Если стул через месяц сломается, вы расстроитесь, обругаете магазин и купите другой. Больше ничего не произойдёт.

Теперь представьте, что стулья нужны не вам, а актовому залу школы, и покупает их завхоз. Триста стульев. Он тоже хотел бы сходить в магазин и посидеть. Но он не может, и дальше я объясню, почему не может, и почему из этого «не может» вырастает всё, что вы видите потом в этом актовом зале.

Эта глава о самом главном обстоятельстве всей книги. Оно простое, его можно сказать одной фразой, и почти всё остальное в книге — только следствия из него. Вот оно: человек, который покупает на общие деньги, тратит не своё. Кажется, что это очевидно. Но из очевидного редко делают выводы, а выводов здесь три, и каждый меняет поведение покупателя до неузнаваемости.

Первое отличие. С него спросят, с вас нет

Когда вы купили стул за семь тысяч, никто не придёт к вам через год и не спросит, почему за семь, а не за пять. Никто не потребует показать, что вы рассматривали другие стулья. Никто

не проверит, что стул действительно стоит семь тысяч, а не шесть с половиной. Деньги ваши, и отчитываться за них вы будете только перед собой.

Завхоз, который купил триста стульев, будет отчитываться перед всеми. Перед директором, который подпишет. Перед бухгалтером, который проведёт. Перед проверяющим, который через два года откроет папку и спросит: почему эти стулья, почему у этого продавца, почему по этой цене, где документы, подтверждающие, что цена была рыночной. Проверяющий не будет сидеть на стульях. Он будет смотреть бумаги. И если бумаг не хватит, то виноват будет не стул, а завхоз, причём виноват лично: штрафом, который он заплатит из своего кармана, а в некоторых случаях и хуже.

Из этого следует первое правило поведения человека, который тратит не своё: он покупает не стул, он покупает возможность доказать, что стул был куплен правильно. Это две разные покупки, и когда они расходятся, побеждает вторая.

Вот как это выглядит на практике. Завхоз нашёл стулья — хорошие, крепкие, у местного производителя, на десять процентов дороже, чем у оптовика с другого конца страны. Он знает, что местные лучше: сам видел, коллеги хвалили, ремонтировать проще. Но в папке у него будет лежать бумага, где написано, что можно было купить на десять процентов дешевле. Проверяющий эту бумагу увидит. Довод «я знал, что они лучше» в папку не подшивается. И завхоз покупает у оптовика — не потому, что глуп, а потому что за «дороже» спросят, а за «хуже» нет. Почему спрашивают именно так — об этом целая глава, четвёртая.

Я сидел на его месте и делал ровно так. Не с гордостью об этом пишу, но и не со стыдом: в его положении иначе поступают только один раз, потом объясняются, и второй раз уже не поступают.

Второе отличие. Покупает один, платит другой, пользуется третий

Когда вы покупаете стул, вы одновременно тот, кто платит, тот, кто выбирает, и тот, кто будет сидеть. Три роли в одном человеке. Поэтому вы и заботитесь о результате: сидеть-то вам.

В покупке на общие деньги эти три роли разнесены по разным людям, которые часто друг друга не знают. Платит налогоплательщик — вы, но вы об этом не помните и никак не участвуете. Выбирает завхоз, который на стульях сидеть не будет. Сидеть будут школьники и родители на собраниях, которые в выборе не участвовали и завхоза в глаза не видели.

У завхоза нет никакого личного интереса в том, чтобы стулья были удобными. Не потому, что он плохой человек: удобство стульев просто не отразится ни на его зарплате, ни на его оценке, ни на его рисках. А неудобство не отразится тоже: родители на собрании поёрзают и забудут, а до завхоза их ёрзание не дойдёт.

Это не значит, что завхозу всё равно. Большинство людей на этих должностях хотят сделать хорошо, я таких видел много. Но хотеть и иметь возможность — разное. Человек, у которого отобрали связь между результатом и последствиями, со временем перестаёт смотреть на результат, даже если изначально смотрел. Это адаптация, а не порча характера.

Есть ещё одна сторона у этого отличия, менее очевидная. Раз пользователь и покупатель разные люди, то покупатель не знает, что нужно на самом деле. Завхоз покупает стулья для актового зала. Какие? Он спросит директора. Директор скажет: обычные. Учитель музыки хотел бы, чтобы они не скрипели во время концерта, но его никто не спросил. Уборщица хотела бы, чтобы они были лёгкие, но и её не спросили. В описание попадёт то, что завхоз смог придумать, сидя за столом. Потом, в главе про техническое задание, мы увидим, во что это превращается.

У крупного заказчика — министерства, большого города — всё то же самое, только людей больше и расстояние между тем, кто покупает, и тем, кто пользуется, ещё длиннее. Об этом будет отдельная глава.

Третье отличие. Ему запрещено доверять

Вы купили стул у знакомого мастера, потому что он делает хорошие стулья. Вам не нужно объяснять, откуда вы это знаете. Знаете и всё. Доверие — это ваш личный инструмент, и вы вправе им пользоваться, потому что рискуете своими деньгами.

Завхозу доверять запрещено. Не в смысле «не рекомендуется», а в смысле — правила устроены так, что доверие в них не предусмотрено как основание для решения. Если он купит стулья у мастера, которого знает, потому что тот делает хорошие стулья, проверяющий увидит именно то, чего боится больше всего: покупку у знакомого. Это выглядит одинаково и в случае, когда знакомый честный мастер, и в случае, когда знакомый — жулик и делится. Снаружи не отличить. Поэтому правила запрещают оба случая сразу, а заодно и саму возможность выбрать поставщика потому, что он хороший.

Запомните этот приём — «если нельзя отличить честное от нечестного, запрещают оба». Он встретится в книге ещё много раз, в разных обликах, и каждый раз будет объяснять, почему правило, придуманное против жуликов, бьёт по честным.

Вместо доверия правила предлагают замену: бумагу. Продавец должен доказать, что он существует, что не банкрот, что не в списке недобросовестных, что товар соответствует описанию, что цена обоснована. Не «завхоз ему верит», а «у завхоза есть документы». Это единственный способ сделать выбор таким, чтобы его можно было проверить снаружи человеком, который ничего не знает ни о стульях, ни о мастере.

Плата за это высокая. Хороший мастер, у которого нет юриста, бухгалтера и опыта сбора бумаг, в эту систему не попадёт. Попадёт тот, кто умеет собирать бумаги. Иногда это одни и те же люди. Часто — нет. В главе про поставщиков я расскажу, во что это превращается с той стороны, а пока запомним: в закупках на общие деньги доверие заменено документами, и это сделано сознательно, потому что доверие нельзя проверить, а документы можно.

Что из этого следует

Сложим три отличия вместе и посмотрим на завхоза ещё раз.

Он покупает не стулья, а доказательства правильности покупки. Он не будет на них сидеть и не отвечает за то, удобно ли на них сидеть. Ему нельзя выбрать продавца, которому он доверяет, а можно только того, чьи бумаги в порядке.

Теперь скажите: какие стулья он купит?

Он купит те, у которых самая низкая цена среди тех, чьи документы в порядке. Он опишет их так, чтобы описание было легко проверить, а не так, чтобы на них было удобно сидеть. Он не будет добиваться лучшего, потому что «лучшее» не подшивается в папку. Он сделает ровно то, что от него требует система, и система будет довольна.

А вы придёте на родительское собрание и будете ёрзать.

Вот в чём главная мысль этой главы. Поведение человека, который тратит не своё, кажется снаружи нелепым: покупает не то, дорого, у непонятно кого, по сорокастраничному описанию, тянет сроки и требует лишних бумаг. Это нелепость, если считать, что он покупает стулья. Но он покупает не стулья. Он покупает свою безопасность в системе, где за результат не спрашивают, а за форму спрашивают строго. И с этой точки зрения каждое его действие абсолютно разумно.

Одна оговорка

Из сказанного легко сделать вывод, что систему надо просто отменить: дать завхозу деньги и свободу, пусть покупает, как для себя. Пусть доверяет мастеру. Пусть выбирает по удобству.

Так было. Не буду говорить когда и где, книга не об истории. Скажу только, что это кончилось ровно тем, чем должно было кончиться, когда человек тратит не своё без проверки: хорошие завхозы покупали хорошие стулья, а остальные покупали у шурина втридорога, и отличить

первых от вторых снаружи было нельзя. Правила, которые запрещают доверять, появились не от глупости. Они появились от невозможности проверить доверие. Это плохое решение, но оно решает реальную проблему, и любой, кто предлагает его отменить, должен сначала сказать, чем он проверит завхоза вместо бумаги. Мы к этому вернёмся в последней главе.

Вопросы, которые мне задают

«А если завхоз всё-таки сходит в магазин, посидит и выберет?» Он может сходить. Но купить он может только то, что описано в документах и прошло процедуру, а между «мне понравилось» и «купили» стоят бумаги, и бумаги не умеют передавать «понравилось». Какие именно бумаги и что с ними происходит — в главе про описание.

«Почему не платить завхозу премию за хорошие стулья?» Потому что «хорошие» некому определить. Директор скажет, что хорошие, — а проверяющий спросит, не за то ли премия, что завхоз купил у знакомого. Премия за результат требует, чтобы результат кто-то независимо измерил, а мерить стулья дорого и некому. Премию за правильно оформленную закупку дать легко: бумаги в порядке, вот они. Так и премируют — за бумаги.

«Разве директор не может просто настоять: купите вот эти?» Может. И если «вот эти» — у знакомой фирмы, директор ответит за это лично, потому что снаружи его настойчивость выглядит как указание купить у своих. Директор, который это понимает — а понимают все после первой проверки, — не настаивает. Он подписывает то, что принёс завхоз. Так в учреждении исчезает последний человек, который мог бы сказать «мне нужны именно эти», и остаётся процедура.

А сейчас пойдём дальше и посмотрим, что делает с этим завхозом календарь.

Глава 3. Год заказчика: почему всё покупают в декабре

Двадцать восьмого декабря во двор детского сада въезжает новый трактор со щёткой. Его разгружают, ставят под навес, подписывают бумаги. Тридцатого числа выпадает снег, и дворник чистит дорожки лопатой, как чистил все предыдущие годы, потому что на трактор нет водителя, нет прав, нет бензина и нет строчки в штатном расписании. Трактор будет стоять под навесом до марта. Родители, забирая детей, смотрят на него и делают вывод, к которому пришло уже полстраны: деньги девать некуда.

Деньги есть куда девать. Просто их нельзя девать в январе.

Эта глава про календарь. Календарь скучен, и именно поэтому его никто не рассматривает как причину: ну какой может быть заговор в датах. А между тем половина того, что кажется в закупках бессмысленным, объясняется тем, в каком месяце это происходит. Чтобы это увидеть, надо прожить один год вместе с человеком, который покупает на общие деньги. Проживём.

Январь. План есть, денег нет

Год начинается с того, что план на него уже утверждён. Утверждён давно — осенью прошлого года, когда учреждение подавало заявку, сколько ему нужно на стулья, ремонт, бумагу, трактор. Заявку урезали, что-то оставили, всё это легло в бюджет, бюджет приняли в декабре. Теперь январь, и на бумаге у нашего заказчика есть, скажем, пять миллионов на ремонт кровли.

На бумаге. На счёте их нет. Деньги в начале года доводятся до учреждений постепенно: сначала сверху вниз по цепочке распорядителей, потом по кварталам. В январе заказчик обычно может тратить только то, без чего нельзя жить: зарплату, коммуналку, охрану. Ремонт кровли в январе делать всё равно нельзя, и это как будто удобно. Но заказчик в январе не может даже объявить торги на этот ремонт, потому что торги нельзя объявить без подтверждения, что деньги есть. Он ждёт.

Из этого первый вывод. Год для покупок на общие деньги — не двенадцать месяцев, а меньше. Сколько именно — зависит от того, когда дойдут деньги, и это не в его власти.

Весна. Деньги идут

К марту-апрелю появляется ясность. По части позиций деньги подтверждены, по части — нет, что-то перенесли, что-то сняли совсем. Если деньги на кровлю были городские, они, скорее всего, уже есть. Если это деньги области или страны, которые выделяются по программе, то может быть и май, и июнь: там своя цепочка согласований, и она длиннее.

Именно в этот момент заказчик начинает готовить торги. Не раньше, потому что до подтверждения нельзя; и не позже, потому что каждый день ожидания укорачивает год. Готовить — значит собирать описание того, что нужно, считать цену, согласовывать внутри, размещать. Об этом будут отдельные главы. Здесь важно только время: подготовка занимает недели, а если предмет сложный, месяцы. Кровля — предмет сложный: нужна смета, а смета делается по проекту, а проекта может не быть.

Лето. Торги

Допустим, всё сложилось хорошо, и в июне торги объявлены. Дальше процедура: участники подают заявки, проходят торги, комиссия проверяет заявки, определяется победитель, подписывается контракт. Полтора-два месяца, если никто не пожаловался. Если пожаловался — прибавьте. Если жалоба обоснована и торги отменили — начинайте сначала.

Вот и август. Подрядчик подписал контракт на ремонт кровли. В контракте написано: срок выполнения работ — шестьдесят дней. Это октябрь. Кровлю в октябре отремонтировать можно, но уже с оговорками, а если сентябрь дождливый, то плохо. Впрочем, мы всё ещё в благополучном сценарии.

Осень. Исполнение

Подрядчик работает. Заказчик ждёт и одновременно готовит следующие торги, потому что позиции в плане не одна, их десятки, и они все живут по тому же календарю. Осень — самое загруженное время у любого заказчика: одновременно принимаются летние работы, объявляются осенние торги и составляется заявка в бюджет на следующий год, где надо угадать, что понадобится через двенадцать месяцев.

Про угадывание надо сказать отдельно, потому что оно многое объясняет. Заявку на следующий год заказчик подаёт, когда текущий ещё не кончился и половина вещей ещё не куплена. Он не знает, сломается ли принтер в марте, уйдёт ли электрик в апреле, треснет ли труба в ноябре. Он знает только, что если он чего-то не заложит, то в следующем году этого не будет вообще, а если заложит лишнее, то это лишнее придётся потратить, потому что иначе его отнимут. Разумный заказчик в этой ситуации закладывает с запасом и на всё подряд. Потом мы удивляемся, что в декабре покупают непонятно что.

Декабрь. Освоение

И вот декабрь. У нашего заказчика по плану оставалось, скажем, ещё восемьсот тысяч на разное: часть торгов сорвалась, часть контрактов вышла дешевле, чем планировали, часть денег дошла только в ноябре. Что с ними будет первого января?

Зависит от того, чьи это деньги. У органа власти, у казённого учреждения остаток исчезает в ночь на первое января: возвращается в бюджет, и в отчёте появляется строчка «не освоено». У школы или поликлиники часть своих денег формально переходит на следующий год — но целевые, те, что пришли на кровлю или на оборудование по программе, возвращаются

наверх. И главное — для всех одинаково: строчку «не освоено» видят все, кому положено, и вывод из неё делается один. В следующем году этому заказчику столько не нужно. Он же не потратил. Заявку на следующий год урежут, и урежут именно по тем позициям, где было не освоено.

Теперь поставьте себя на место директора. У него восемьсот тысяч, три недели, и выбор: потратить на что угодно из того, что успевает пройти по правилам, или не потратить и в следующем году получить меньше. Что он выберет?

Он купит трактор.

Не потому, что трактор нужен. Потому что трактор — это то, что можно купить за три недели по правилам: он стоит в каталоге, у него понятная цена, его привезут до тридцать первого, и бумаги на него оформляются быстро. Кровлю за три недели не отремонтируешь. Учителей не наймёшь. А трактор — пожалуйста. Через год у трактора найдётся водитель, или не найдётся, но это уже другой год и другая история.

Так деньги, предназначенные на нужное, превращаются в декабре в возможное. Это и называется словом «освоить». Слово точное: не «потратить с пользой», не «купить необходимое», а именно освоить — как осваивают территорию, чтобы она не досталась другим.

Аппарат в кабинете

Ещё одна декабрьская история, потому что она показывает, что бывает, когда сверху спускают то, что не освоили наверху.

В ноябре в поликлинику приходит сообщение: на вас перераспределены деньги, много, на оборудование, до конца года. Откуда? Кто-то выше не потратил, и чтобы не возвращать ещё выше, деньги спустили вниз тем, кто успеет. Это обычная практика: неосвоенное лучше отдать своим, чем вернуть чужим.

У главврача пять недель. Купить можно только то, что успеет пройти торги и приехать. Он открывает каталог: аппарат для диагностики, давно хотели. Цена обосновывается быстро — три письма от поставщиков медтехники, они на такие письма отвечают в тот же день, знают сезон. Торги по минимальному сроку. Победитель привозит двадцать девятого декабря. Принимают по коробкам, потому что распаковывать и запускать некому: инженер поставщика приедет в январе.

В январе аппарат запускают. Выясняется: к нему нужны расходные материалы, и они не входили в поставку, потому что в описании их не было, потому что описание составляли за два дня. Нужен обученный сотрудник — обучение стоит денег и времени, в плане его нет. Нужно место — аппарат больше, чем думали, кабинет надо перестраивать.

Аппарат стоит. Через год расходники заложат в план, если план не урежут. Через два, может быть, обучат человека. Через три аппарат заработает, и к тому времени выйдет новая модель. Родители, которые видят трактор под навесом, аппарата в кабинете не видят, но это одно и то же: декабрь, чужие деньги, пять недель, каталог.

Почему нельзя просто перенести

Первый вопрос, который задаёт любой нормальный человек, услышав это: почему не разрешить переносить остатки на следующий год всем и полностью? Тогда никто не будет покупать тракторы в декабре.

Ответ не про глупость правил. Он про то, что бюджет — это обещание. Государство, область, город в декабре утверждают: в следующем году мы потратим столько-то на то-то. Под это обещание считаются налоги, займы, всё остальное. Если каждый заказчик сможет откладывать деньги на потом, то в конце года никто не будет знать, сколько на самом деле потрачено, сколько лежит, сколько должно вернуться. Бюджет перестанет быть обещанием и станет предположением. Кроме того — и это главное — если разрешить копить, то в следующем году

заказчик попросит столько же, добавит к накопленному, и денег в системе станет требоваться больше, а не меньше.

Поэтому правило «деньги живут один год» существует не потому, что кто-то не догадался его отменить. Оно защищает бюджет от превращения в копилку. Цена этой защиты — трактор под навесом. Никто не считал, что дороже, и я не берусь. Я только показываю, что это две стороны одного правила, и их нельзя разделить.

Что это делает с людьми

Год, устроенный так, воспитывает заказчика определённым образом.

Он учится не планировать, а угадывать: заявка на следующий год подаётся, когда нужды ещё неизвестны, поэтому в неё попадает не то, что нужно, а то, что можно будет обосновать. Он учится не экономить, потому что сэкономленное не его и не остаётся ему, а оборачивается урезанием. Он учится спешить в конце и ждать в начале: полгода он ничего не может, потом за три месяца делает всё, и качество того, что делается за три месяца, вы знаете по главе о дороге. Он учится покупать то, что легко купить, — готовые вещи из каталога, а не работы, требующие времени. И он учится не смотреть дальше тридцать первого декабря, потому что всё, что случится после, — другой год, другой отчёт, часто другой ответственный.

Все эти навыки — не пороки. Это приспособление к правилам, и приспособился бы любой, включая вас и меня. Я приспособился. Я помню декабрьские недели, когда всё учреждение занимается одним: успеть. Не купить лучшее, не выбрать нужное, а успеть, потому что всё остальное — в январе, а января в этой системе нет.

Вопросы, которые мне задают

«Почему деньги не дают сразу в январе, чтобы был целый год?» Потому что в январе их ещё нет и у тех, кто даёт. Бюджет наполняется налогами в течение года, и наверху тоже не могут раздать в январе то, что соберут в марте. Кроме того, часть денег — целевая, из программ, и по каждой программе своя процедура доведения. Можно ускорить, и кое-где ускоряют. Но «сразу в январе» — это утопия, потому что деньги тоже живут по календарю, только на уровень выше.

«Что такое аванс, и почему им спасаются?» Аванс — это оплата до того, как работа сделана. Если аванс предусмотрен контрактом, заказчик платит его в срок, который в контракте указан, — деньги считаются израсходованными, а работа доделывается в январе. В конце года этим пользуются часто, и это законно, пока платёж идёт строго по контракту и в пределах разрешённого размера аванса. Заплатить раньше или больше положенного, чтобы «спасти» деньги, — уже нарушение. Правда, всё чаще аванс не уходит подрядчику в карман, а лежит на особом счёте под надзором казначейства, и тратить его можно только на этот контракт. Риск всё равно есть: подрядчик с авансом может исчезнуть. Иногда исчезает.

«А в январе действительно ничего нельзя?» Можно то, что заранее заключено на следующий год: охрану, питание, уборку с первого января заказчики объявляют осенью под деньги будущего года, это разрешено. Так что январь без денег — это про покупки, а не про жизнь учреждения. Но покупок это касается целиком.

Что теперь видно из окна

Вернёмся к трактору под навесом.

Родители видят трактор, которым не пользуются, и думают: бесхозяйственность или воровство. Ни то ни другое. Они видят декабрь. Они видят восемьсот тысяч, которые надо было потратить за три недели, и правило, которое отнимает непотраченное. Они видят заказчика, который сделал ровно то, чего от него требует система, и сделал это добросовестно: трактор настоящий, цена рыночная, бумаги в порядке, всё до тридцать первого.

Трактор, скорее всего, пригодится. Может быть, даже в этом году, когда найдётся водитель. Но купили его не для того, чтобы чистить снег. Купили, чтобы не вернуть деньги. Это разные покупки, и в декабре по всей стране делается вторая.

Пройдите по своему городу в последнюю неделю декабря: свежие бордюры, новые скамейки в снегу, стопки коробок у входа в поликлинику. Всё это — декабрь. А человек, который в этом декабре живёт, отвечает ещё и за каждое своё «да», и за каждое «нет» — никогда. К нему и пойдём.

Глава 4. За «нет» не наказывают, за «да» — наказывают

На проходной сидит охранник. К нему подходит курьер с коробкой: посылка для бухгалтерии, срочная, бухгалтерия ждёт. Охранник смотрит на коробку, на курьера, на список, где курьера нет, и говорит: не пушу. Курьер звонит в бухгалтерию, бухгалтерия звонит охраннику, охранник говорит: пусть спустятся и заберут сами. Бухгалтер спускается, полчаса потеряно, все раздражены, и каждый из участников считает охранника идиотом.

Охранник не идиот. Он посчитал.

Если он пустит курьера и курьер окажется курьером, никто не заметит. Если он пустит курьера и что-нибудь пропадёт, ответит охранник. Если он не пустит курьера и курьер окажется курьером, бухгалтер потеряет полчаса, а охраннику ничего не будет: он выполнял инструкцию. Если он не пустит, а курьер окажется не курьером, охранник герой.

Четыре исхода. В двух из них, где он сказал «нет», ему ничего не грозит. В двух, где он сказал «да», в одном — ничего, в другом — увольнение. Разумный человек в этом положении говорит «нет» всегда. Не из вредности. Из арифметики.

Эта глава про ту же арифметику, только вместо охранника в ней сидит человек, который решает, кому отдать общие деньги. Он тоже посчитал, и его цифры ещё хуже, чем у охранника.

Два вида ошибок

У любого, кто принимает решения, есть два способа ошибиться. Можно сделать то, чего не надо было делать. И можно не сделать то, что надо было. Пустить не того — и не пустить того. Допустить плохого поставщика — и отклонить хорошего.

С точки зрения результата это одинаково плохо. Школа без хорошего подрядчика на ремонт кровли и школа с плохим подрядчиком одинаково остаются без нормальной кровли. Но с точки зрения того, кто решал, это два совершенно разных мира.

Допустил плохого — это видно. Крыша течёт, есть контракт, есть подпись, есть проверяющий, который откроет папку и спросит: почему допустили. Ошибка «да» оставляет след: документ, подпись, последствие, которое можно сфотографировать. За неё есть кому спросить, и есть с кого.

Отклонил хорошего — это не видно никому. Хороший подрядчик ушёл. Крышу отремонтировал кто-то другой, хуже или не хуже, неизвестно, сравнить не с чем. Никакой проверяющий никогда не придёт и не спросит: а почему вы отклонили вот того, он же был лучше. Некому спросить, потому что ущерб от «нет» не существует в документах. Он существует только в мире, где могло быть иначе, а этот мир никто не проверяет.

Вот и вся асимметрия. За неправильное «да» есть наказание. За неправильное «нет» его нет. И человек, который это понял — а понимают это все и быстро, — начинает вести себя как охранник.

Как это выглядит

Разберём на заявке.

Поставщик подал заявку на торги. Заявка большая, в ней десятки страниц. В одной из граф — там, где нужно указать точное значение характеристики, — он написал «не менее», как в описании заказчика, а не конкретную цифру. По здравому смыслу — ерунда: всем понятно, что он привезёт то, что просили. По правилам — есть основание отклонить, потому что требовалось указать значение, а указано условие.

Что делает комиссия? Отклоняет.

Не потому, что кто-то в комиссии считает эту графу важной. А потому что каждый в комиссии провёл в голове тот же подсчёт, что охранник. Признать заявку соответствующей — и если потом что-то пойдёт не так, проверяющий найдёт эту графу и спросит: вы видели, что требование не выполнено, и пропустили? Отклонить — и никто никогда не спросит, почему вы отклонили поставщика, который, может быть, был лучшим. Его больше нет, он не существует, ущерба нет.

Поставщик, получив отказ за «не менее», считает комиссию сборищем формалистов и самодуров. Я сидел в комиссиях и могу сказать: там сидят обычные люди, часто уставшие, часто понимающие, что графа — ерунда. Они не самодуры. Они — охранники на проходной, и они посчитали.

Три следствия

Асимметрия не остаётся на уровне одного решения. Она перестраивает всю систему сверху донизу, и вот три места, где вы её увидите, даже не зная, что смотрите на неё.

Первое — лишние условия. Если за «да» наказывают, то безопаснее всего потребовать побольше, чтобы было за что сказать «нет». Состав заявки заказчик сам придумать не может — он задан правилами, — зато характеристики товара, условия поставки, требования к тому, как именно всё должно быть написано, он задаёт сам. Отсюда описания на сорок страниц. Каждое условие — это ещё одна возможность отклонить, а значит, ещё один слой защиты для того, кто решает.

И слои копятся. К заказчику пришла проверка и нашла в какой-то закупке, что характеристика была задана неточно. Спорно, но штраф выписан. Заказчик делает вывод: в следующий раз задать точнее и жёстче. Требование добавляется в шаблон. Шаблон используется во всех следующих закупках, включая те, где это условие не имеет никакого смысла. Через год другая проверка, другая находка, ещё одно условие. Через пять лет в шаблоне пятнадцать условий, каждое — след давней проверки, и ни одно не убрано, потому что убрать — это «да», а за «да» спрашивают. Новый сотрудник, пришедший на место завхоза, получает шаблон и не знает, откуда что взялось. Он знает только, что так безопасно. Поставщики, глядя на этот шаблон, думают, что заказчик его придумал, чтобы отсечь чужих. Заказчик его не придумывал. Он его накопил, как накапливают шрамы, и асимметрия работает как храповик: крутится в одну сторону.

Второе — отклонение по форме, а не по сути. Если хороший поставщик оформил плохо, а плохой оформил хорошо, то выбирают плохого, и это прямое следствие. За плохого, оформленного правильно, спросить нечего: бумаги в порядке. За хорошего, оформленного неправильно, спросят обязательно. Комиссия выбирает не поставщика, а безопасный протокол.

Третье — покупка того, что проще оправдать. Это самое незаметное. Заказчику нужны, скажем, парты, которые не будут скрипеть. Но «не скрипят» — это качество, которое нельзя проверить по бумаге и за которое можно получить обвинение: почему вы решили, что эти не скрипят, а те скрипят? Покажите документ. Документа нет. Поэтому заказчик покупает не те, что не скрипят, а те, что соответствуют стандарту, у которых есть сертификат, которые легко проверить. Скрипят ли они — вопрос, который система не задаёт.

Почему так устроено

Асимметрия — не ошибка. Её сделали такой нарочно.

Вспомните вторую главу. Человеку, который тратит не своё, нельзя доверять, и вместо доверия ему дали бумаги и проверки. А проверять можно только то, что оставило след. Непра-

вильное «да» оставляет след: контракт, платёж, результат. Неправильное «нет» следа не оставляет. Значит, проверка по самому своему устройству ловит только один вид ошибок — не потому, что проверяющие ленивы, а потому что второй вид ошибок физически нигде увидеть.

Так что асимметрия — неизбежное свойство любой системы, где решения проверяют по документам. Хотите, чтобы за «нет» тоже спрашивали, — вам придётся как-то доказать, что отклонённый был лучше допущенного, а это нельзя доказать, потому что отклонённый ничего не сделал. Круг замыкается.

И ещё одно. Наказание за «да» существует потому, что «да» — это ворота для злоупотребления. Пустить своего, допустить нужного, принять некачественное за откат — всё это «да». Когда правила наказывают за «да», они наказывают в том числе и за это, и именно ради этого они такие. Заодно они наказывают и за честное «да», потому что снаружи оба не отличить. Это тот самый приём из второй главы.

Цена

Кто платит за асимметрию? Не тот, кто решает, — он как раз защищён. Платят все остальные.

Поставщик платит временем и деньгами на оформление: он готовит не заявку, а неуязвимую заявку, и это другая работа. Хорошие поставщики, у которых на неё нет сил, уходят. Об этом будет глава.

Заказчик как учреждение платит результатом: покупает не лучшее, а безопасное. Школа получает парты по стандарту, а не парты, на которых удобно.

А вы платите тем, что всё это дороже и хуже, чем могло бы быть, и тем, что каждый раз, столкнувшись с этой системой — как поставщик, как родитель, как просто человек, которому нужна справка, — вы встречаете охранника на проходной. Он вам говорит «нет», вы называете его идиотом, и оба правы по-своему: вы — потому что результат нелеп, он — потому что посчитал.

Вопросы, которые мне задают

«Почему бы не наказывать и за отклонённого хорошего?» Единственный способ ослабить асимметрию — не наказывать за «нет», а сделать «да» безопасным: типовые описания, типовые условия, утверждённые наверху, чтобы заказчик не отвечал за них лично. Тогда ему не за что сказать «нет» сверх типового, и «да» перестаёт быть риском. Об этом в последней главе.

«Разве проверяющий не видит, что отклонили за ерунду?» Видит. И ничего не делает, потому что для него это тоже «да» — признать формальное основание недостаточным значит принять решение, которое можно оспорить. Проверяющий тоже человек, которого проверяют. Об этом в главе про контролёров.

«Есть ли заказчики, которые говорят „да“?» Есть. Обычно это либо очень крупные структуры, где юридическая служба может защитить рискованное решение, либо руководители, которые лично готовы отвечать и делают это осознанно. Их мало, они известны в своей среде, и поставщики их любят. Но они держатся на личных качествах человека, а не на правилах, и когда человек уходит, «да» уходит с ним. Система на них не рассчитана.

Что теперь видно

С этой главы я буду возвращаться к асимметрии почти в каждой следующей, но каждый раз только ссылкой — механизм вы теперь знаете. Он простой: у любого решения есть два способа ошибиться, а проверить можно только один, и поэтому человек, которого проверяют, всегда сдвигается в сторону того, что не проверяется. В сторону «нет».

Когда вам в следующий раз откажут по формальности — в заявке, в приёме, в справке, в чём угодно, — попробуйте не спрашивать, почему этот человек такой формалист. Спросите, что бы он потерял, сказав «да», и что — сказав «нет». Ответ обычно объясняет всё и заодно лишает вас удовольствия считать его дураком. Это неприятная потеря, но мы с самого начала меняем удобные объяснения на точные.

Теперь мы знаем три вещи о человеке, который покупает на общие деньги: он тратит не своё, живёт по календарю, в котором нет января, и за каждое «да» отвечает лично. Пора посмотреть, как в этих условиях рождается покупка — от первого «нам надо» до объявления, которое видят все.

Часть 2. Как рождается покупка

Глава 5. От «нам надо» до объявления: путь одной закупки

Учительница начальных классов приходит к директору и говорит: парты разваливаются. Третий класс, тридцать парт, у половины шатаются ножки, у трёх отломаны крышки, дети подкладывают тетради, чтобы не качалось. Нужны новые.

Директор говорит: понял. И начинается путь, который со стороны выглядит так: парты появятся когда-нибудь, неизвестно когда, и будут не такие, как хотелось. Учительница спишет это на равнодушие. Мне хочется показать ей, а заодно и вам, что произошло на самом деле, потому что между «нам надо» и коробками у входа лежит цепочка из десятка шагов, и на каждом шаге стоит человек, который может всё изменить, а чаще — не может ничего.

Шаг первый. Потребность превращается в заявку

Директор не может купить парты. Он может только попросить, чтобы их купили. Просьба называется заявкой, и первое, что с ней происходит: она перестаёт быть про парты и становится про деньги. Сколько парт, какой примерно стоимости, к какому сроку. Учительница говорила о детях, которые подкладывают тетради; в заявке будет строчка «парты ученические, 30 шт.» и сумма.

Уже здесь теряется первое. Учительница знает, что старые парты разваливались потому, что были из тонкой плиты и на саморезах. Она хотела бы, чтобы новые были на металлическом каркасе. В заявку это не попадает, потому что заявка — не место для пожеланий, там нет такой графы.

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.