

Игра слов ИЛИ Еще раз об экономике и других неприятностях

Ю. Жестин, аналитик журнала «АС»

Продолжение. Начало в номере 1(46), 2007

*«Слова-то у людей несметны,
Хитры они и укоризненны.
Наградой они нам посмертной,
Мученьем они нам пожизненным»*

М. Шербаков



От редакции. В первой части этой ужасно серьезной статьи [1] речь шла о жизни и смерти. О том, что эволюция — штука жестокая, а конкуренция — дело десятое, что выжить позволяет приспособленность, а конкуренция начинается уже потом, и пока мы лишь играем в нее. (Может, потому, что просто привыкли играть в установленные свыше игры?) И о том еще шла речь, что гомо сапиенс, в отличие от других биологических видов, по своей природе обладает одной неприятной для всей остальной природы особенностью: он не только приспособливается к внешним условиям, но и приспособливает их под себя, любимого. Алюбит он себя таким, каким взращен — и поэтому стремится воссоздать те как раз условия, в которых взращивался: как говорится, зов предков, молоко матери, врожденный консерватизм, знаете ли. И вывод был сделан тот, что именно зову этому молочному обязан своим возникновением в дюймах не измеряемый и непознаваемый аршинный экономический гротеск в пестрых рыночных декорациях, который мы нынче наблюдаем вокруг себя.

Не экономическая у нас система, понимаете ли, а какая-то непереводаемая игра слов...

Как известно, надлежащее поведение особи определяется тем, как ведет себя ее пища. (Скажем, не умели бы волки бегать быстрее зайцев — передохли бы с голоду.) Для бизнеса это означает: «а клиенты кто?» То есть (конкретизируем для целевой аудитории): «кто и как закупает арматуру в России?» Только не надо тыкать пальцем в книжку по маркетингу! Там предполагается наличие нормального «маркета»,¹ а мы тут выступаем чуток с других позиций. Не то чтобы рынка у нас совсем не было... многие в него настолько искренне заигрались, что уже как бы и живут в нем. Вот только потребительское поведение не везде и не всегда укладывается в прокрустово ложе тех неявных посылов, на которых зиждется «обычный» маркетинг. Молоко-то у нас другое было при взращивании.

¹ Кстати, market — это «рынок» и в бытовом значении, попросту «базар». В этом ракурсе гордая вывеска на современном торговом центре «супермаркет» выглядит потешно.

И потому отношения между участниками интимного акта закупки оборудования в России далеко не всегда сводятся к тексту контракта. Что контракт? Всего лишь набор слов. А нужно учитывать еще и правила игры этими словами. О том и речь.

В начале 90-х условия внешней среды, в которых пусть не беззаботно, но вполне безбедно и счастливо проживало, плодилось и размножалось российское машиностроение, катастрофически изменились. Наступил ледниковый период одновременно с всемирным потопом. Уникальный вид «механикос руссос натуралес» в Красную книгу по нелепой небрежности занесен не был, из-за чего едва не вымер. Но затем чуть потеплело, вода слегка сошла, и он выжил, приспособился, а заодно приспособил под себя внешнюю среду на ареале размером в 1/6 часть суши, наполнив новым уникальным смыслом некоторые общезвестные слова.

Например, слово «бюджет». Оно имеется в любой крупной западной компании – как инструмент финансового менеджмента. И у нас вроде всё так же, да не совсем. Ведь это слово нам знакомо с детства, когда бюджет-то был, а вот менеджмента как раз и не было. Так что впитанный с молоком смысл, который мы вкладываем в данный термин, чуть иной. Смотрите. Всюду *освоить* инструмент – означает научиться им пользоваться. У нас, однако, «*освоить* бюджет» звучит как-то немного иначе, слегка по-своему...

Для западной компании закупка ТМЦ – проект. Потому именно, что закупаются не «ценности», а «функции». **Цель** закупки, определяющая ее процесс и результат – не «бюджет освоить», а приобрести нечто нужное для компании; **что** и **как** закупается – зависит от того, **зачем**. Тогда имеется возможность корректно измерить эффективность закупки как отношение проектного результата к затратам. При таком подходе «низкая цена» не может быть целью. И «высокое качество» – не самоцель. И даже комплекс критериев «ценности», включающий цену и качество – тоже не совсем то, что нужно!

В быту мы почти всегда интуитивно и искренне используем **проектный** подход. (Потому что деньги-то свои!) Вот, допустим, покупая стиральную машину, вы же думаете не только о цене и качестве. Вы думаете еще и о том, в каком месте ее установить, чтобы потом об нее не спотыкаться, и как ее подключать – ведь наверняка придется потратиться на отдельную проводку. И сколько, кстати, она жрет электричества, и нужна ли такая большая, когда под боком прачечная, которой удобнее сбросить «на аутсорсинг» белье и сорочки (их там заодно и выгладят – экономия времени!). Покупка стиральной машины – проект, и поход в магазин – лишь малая часть его.

В деловой сфере такой проектный подход при закупках оборудования у нас тоже встречается. Но не всегда. И не везде. И в недостаточном количестве². Есть у нас и еще варианты, мировой науке известные мало. Например, закупка оборудования по «остаточному принципу» – дитя хронического безденежья и рыночной неграмотности. По мере излечения того и другого сей принцип себя изживает, но еще не изжил до конца. Целью таких покупателей является затыкание дыр, поэтому главное для них всегда – цена. Их действия неплохо соответствуют предписанной наукой для «групп потребления с низкими доходами», только вот наука речь ведет о частном потребителе, а на рынках b2b подобное – нонсенс.

В другом варианте цель у закупок совершенно определенная, правда, имеющая мало общего с интересами бизнеса: например, вывоз капитала, или помощь другу – владельцу завода-поставщика, или... ну, вы понимаете. В эскапизме³ можно обвинить многие наши крупные сырьевые компании [7]. Поставщику в подобном случае следует честно признаться себе, что он «в пролете», ибо у

К слову

В 2006 году ОАО «Каменская коммунальная компания» (входит в Группу Синара) при проведении ремонтных работ тепловых сетей г. Каменска-Уральского использовала качественное импортное оборудование. На тепловых пунктах города установлено теплообменное оборудование «Альфа-Лаваль» (Швеция), 300 шт. запорной арматуры фирмы «Хегфорс» (Финляндия). Данный пример не единичен. С приходом в сферу ЖКХ частных компаний в этом сегменте рынка быстро растет спрос на импортное оборудование.

(От редакции)

данного клиента имеется заранее сложившееся предпочтение, действует необоримый «конкурентный» фактор. Бесплезно разьяснять преимущества вашей продукции или апеллировать к низкой цене – выбор уже сделан не в вашу пользу. И вот некая нефтяная ВИК целенаправленно закупает самое дорогое импортное оборудование, невзирая ни на какие иные критерии. Цифры таможенных стоимостей, приведенные в [8], подтверждают, что подобные операции проводятся порой с особым цинизмом и непередаваемой наглостью.

И все же определяющее значение на рынке промышленного оборудования имеет **бюджетный** подход (в местном значении термина «бюджет», с термином «проект» связанном слабо), доныне преобладающий у большинства крупнейших потребителей. При этом происходит странный отрыв акта закупки оборудования от назначения этого оборудования. Менеджеры по закупкам порой и не знают, где и как применяется то, что они закупают. Их цель – *освоить* деньги. А коли имеет место подмена цели, то как ты ни формализуй процесс, сколь ты сложную систему оценки не придумывай, но если менеджер закупает не клапан или там задвижку, а табличные фигуры, записанные в спецификации, и даже не факт, что он сей клапан хоть раз в жизни видел собственными глазами... Возможно, мы слегка утрируем. Но вы ж понимаете, что лишь слегка?

На первый взгляд это кажется странным. Ведь при бюджетном подходе оценить эффективность закупок невозможно, ибо не измерить результат. Каков экономический эффект от самого по себе факта закупки? Экономия по некоей статье бюджета – это не результат, но анекдот!⁴ Цель компании, вообще-то – зарабатывать деньги, а не тратить.

То есть, бюджетный подход к закупкам «несколько» противоречит принципам эффективности. Между тем, принципы эти всеми вокруг громко декларируются, с немалым апломбом и пафосом, вечными спутниками пустых деклараций. А подход живет и процветает. Почему? Неужели не только рынок с бюджетом, но и эффектив-

² Парафраз одной из миниатюр Жванецкого.

³ От англ. *escape* – убежать, избегать, ускользнуть (как от реальности, так и от ответственности)

⁴ «Дорогая, я сегодня сэкономил десять рублей!» – «Каким же образом?» – «Я бежал за автобусом!» – «Идиот! Нужно было бежать за такси!»

ность — лишь игра? Ну, в общем, где-то так и оно и есть. И поговорить об этом стоит не вскользь, а глубоко и даже почти серьезно.

Кстати, когда говорят «непереводимая игра слов», речь обычно идет об идиомах⁵. Но, оказывается, и многие экономические понятия, очевидные для западного человека, на русский язык непереводимы. Как, впрочем, и наоборот. Неудивительно, что всякие прибауты типа тендеров либо вообще не приживаются на нашей почве, либо при пересадке мутируют до неузнаваемости [5, 6]. Но это так, к слову.

В чем же дело? Почему управленцы крупных компаний, как кажется порой, по сей день мыслят в тех же самых категориях, что и двадцать лет назад — одно название «менеджеры», а на деле чиновники чиновниками. Что, настолько туго с кадрами? Или столь корява и неадекватна сегодняшнему дню система менеджмента в подразделениях, занимающихся закупками? Полноте! Было бы желание...

Но желания-то как раз и нет! Ведь крупнейшие сырьевые компании и естественные монополии тоже *выживают*, а не *конкурируют*. А для этого эффективность в сфере закупок не особо-то и важна. Главным фактором выживания является для них доступ к природным ресурсам. Есть он — есть и сверхприбыль, нет — даже суперэффективное снабжение не спасет.

Но — скажете вы, и будете правы — в мире множество крупных сырьевых компаний и естественных монополий используют именно проектный подход, хотя и для них доступ к сырью — вопрос немаловажный. Почему же у нас не так? Да потому что *они* работают в изначально конкурентной среде, в парадигме эффективности, а у *нас* по сей день аршин в головах.

Прежде всего: откуда взялась та сумасшедшая норма прибыли, которую имеют российские олигархии? Что, издержки настолько низкие? Нет, не в том дело, в Бразилии,⁶ например, они еще ниже. Просто нашим олигархам т.н. «дифференциальная рента» досталась практически «нахаляву», в то время как в мире за нее принято платить. Грубо говоря, олигархии «обналичили» эту дифференциальную ренту, обратив в прибыль капитальные затраты, ранее произведенные государством — тем самым, которое называлось СССР. Игорь Задорин [3] метко назвал это явление «первородным грехом российского бизнеса».

Смотрим далее: какой, спрашивается, управленческий опыт формируется в ходе передела собственности? А вот какой. Грызня за ресурсы учит концентрировать власть, не допуская чрезмерного передоверия полномочий, она

учит ценить скорее личную преданность, чем компетентность. *Comme a la guerre*⁷. О да, сами по себе лучшие российские бизнес-лидеры умеют быть уникально эффективными. Еще бы! Сконцентрироваться на «точке прорыва», максимальным напряжением ресурсов добиться поставленной цели — без такого умения крупный бизнес не создать! Но...

В середине 90-х, перед кризисом⁸, когда все самые жирные куски были уже поделены, и на их основе быстро (чересчур быстро!) выросли крупные, разветвленные структуры, — началось формирование олигархии в изначальном смысле этого слова, то есть слияние и взаимовлияние нового сырьевого капитала и «старого» государственного. Матерые «государственники» учились у новоявленных «частников» конкретно достигать поставленных целей, а «частники» у «государственников» — управлять многотысячными коллективами. В результате такого «смешения ген» возник оригинальный фенотип: типичная управленческая структура крупной компании представляет собою дрейфующий вслед за направлением взгляда лидера островок высокой эффективности («линия фронта») посреди исконно бюрократического болота («тыл»). То есть там, куда лидер обратил свое пристальное внимание (поскольку именно это нужно для прорыва), — все движется, живет, действует. Там существует, как правило, прямой контроль сверху донизу, требуется конкретный результат, и вообще все в порядке. Но за пределами «зоны видимости» лидера и его ближайшего окружения («боярского круга») всё тихо себе так существует под лозунгом «как бы чего не вышло».

Вообще, «с помощью» приватизации в стране сложилась оригинальная система отношений между властью и крупнейшим бизнесом. Потому что ведь это как бы не просто бизнес, а «основа экономической безопасности государства». «Подарив» олигархии дифференциальную ренту, государство не только открыто отбирает часть этой ренты обратно, обложив нефтегазовые компании мощными налогами, формирующими значительную долю госбюджета, но и умело сформировало правила игры, заставляющие олигархов делиться рентой косвенно, через различные формы меценатства. Правильно: первородный грех надо искупать! Отношения с властью, таким образом, есть важнейший фактор выживания олигархий. Играть не по правилам смертельно опасно. Ходорковский, вон, попробовал вести себя не по понятиям, а по уму. Итог известен. Система перемолола отклонение от нормы. Или вы думаете, один только ЮКОС налоги недоплачивал?

А в арматуростроении, кстати сказать, система совершенно точно так же перемолола неуместную посреди болота новационность Ляпунова.

Между прочим, подобная система отношений между государством и деловой элитой вполне естественна для России как для державы глубоко монархической по своей

⁵ **Идио́ма** — присущий только данному языку оборот речи, употребляемый как некоторое целое, не подлежащее разложению и не допускающее перестановки слов. Напр., «делать ноги», «хлопот полон рот», «не мывьем так катаньем», «гора с плеч», «вот где собака зарыта», «вернемся к нашим баранам», «ломать голову», и др.

⁶ Бразилия — крупнейший поставщик железной руды на мировой рынок.

⁷ Как на войне (фр.)

⁸ При Сосковце

социально-психологической сущности. Мы к ней пришли не случайно — так у нас всегда и было исторически. ПриХватизация таковой получилась не по чьей-то злой воле, а чуть ли не по «божьему промыслу» — как самый короткий путь к развитой развращенной монархии. А раз так, сложившаяся ныне система очень устойчива, изнутри — просто непоколебима, и обуздать ее может лишь мощный внешний нажим.

И вот только не надо распевать сказочные баллады насчет свободы, демократии и прочей ерундистики. Уже наигрались в эти игрушки, хватит. Это не для нас пока. Два поколения, ребята, два поколения, не меньше. Да и надо ли так гнать полудохлую кобылу? Есть ощущение, что государство, наконец, осознало невозможность выгрести против течения. «Энергетическая держава» звучит куда красивее, чем «сырьевой придаток», но по сути — разве не одно и то же? И не означает ли это, что вопрос об «индустриальной державе» уже снят с повестки дня? Но это так, к слову.

Вернемся к нашим высокочтимым потребителям. И для начала признаемся себе, что вопросы снабжения такой мелочью, как арматура, неминуемо будут оттеснены ими в «тыл» как далеко не самые важные в деле борьбы за ресурсы и внимание власти — и, значит, увязнут в том самом бюрократическом болоте. Только бюрократия ныне уже совсем не та, что в «совке», ох, не та! Куда умнее, циничнее и страшнее.

Потому что дефицит кадров — он ведь в России есть, и острейший. Причем на генетическом уровне. Три волны эмиграции даром не прошли. Тем более люди, обладающие менеджерской жилкой, десятилетиями гноились, уходили в подполье, в бандиты, в кооператоры. В советской пропагандистской машине типаж предприимчивого человека последовательно окрашивался черной краской, и хорошо еще, что машина эта все же была не слишком *эффективной*.

Да, курсов всяческих нынче развелось множество. Толику знаний там приобрести можно. Однако, научить главному для менеджера: способности принимать решения и принимать на себя ответственность за них — никакие курсы не смогут, но лишь гены, материнское молоко соответствующего состава и воспитание должного культурного уровня. Кухарка не сможет управлять корпорацией.

Всякий лидер крупной компании чувствует дефицит кадров нутром, ибо чутье у него развито почти звериное. Но времени и внимания у него — тоже дефицит, на всё

не хватает. Приходится выбирать то, что главнее. А передоверить — особо некому, да и боязно. Каков в таком случае самый топорный вариант решения проблемы? Соскresti с сусеков рынка кадров все лучше! Как? Повысить оклады, привлечь самые дорогие кадровые агентства, ужесточить формальные критерии. Не получается? Еще повысить оклады!

В итоге в Москве, где находятся все центральные офисы олигархий, рынок кадров изломан намертво! Юнец с непонятным дипломом, прочитавший три умные книжки, опыта ноль, зато апломба — горы, и пару штук в месяц плюс социальный пакет ему вынь да положь! Столица «всасывает» кадры из всех окрестных регионов — всё равно не хватает. Всю «грязную» работу делают иммигранты с юга, а среди «коренного населения» процветает культ понта. Или вы думаете, что менеджер регионального завода настолько хуже аналогичного по должности в Москве, что получает вдесятеро меньше? Нет, просто он понты так не умеет раскидывать.



Эх, упустили кадровики крупных компаний нашу аршинную специфику! Ведь в «крепостном» социально-психологическом климате с некоторого уровня зарплата уже не мотивирует работника, наоборот, включаются механизмы обратной мотивации. Когда человек сидит фактически на функциях клерка, но получает 10 тыс. долл. — у него неоткуда взяться желанию развиваться, самореализовываться, потому что он — боится. Боится всего нестандартного, необычного — ведь это риск сделать ошибку и потерять свое кресло, на которое претендентов масса. Он вообще старается не принимать никаких существенных решений, зато достигает немалых высот в деле перепихивания ответственности.

И упорно «высидивает» свою супер-зарплату, имея жизненной целью — накопить на квартиру, машину, и т.п., а вовсе не представлять собой что-то в профессиональном плане. Культ доллара.

Но при этом люди-то набраны очень неглупые, с образованием, с дипломами. Они быстро научаются имитации профессиональной деятельности, блестяще овладевают умением топить все креативные начинания в красивых словах. И лишь прямым волеизъявлением лидера возможны какие-то подвижки в такой заболоченной структуре, да и то она до последнего сопротивляется новациям, поскольку там царствует госпожа инструкция. Безраздельно. Абсолютистски. Да, менеджеры умеют говорить правильные слова, еще бы! Кто бы их нанял, кабы не умели! Но им, лично им — глубоко наплевать, что купит компания, лишь бы крайним не оказаться. Ну а процесс поиска стрелочников — он у нас в генах, ему учатся быстро.

Да, исключения есть. Но систему образуют не они. Потому что аппаратные игры работают как механизм «естественного отбора». Может, «на входе» элитных компаний и появляются хорошие, перспективные ребята. Но чтобы занять сколь-нибудь высокий (и «ответственный» — на словах) пост в компании, им нужно сделать несколько шагов по служебной лестнице. Без должного опыта и таланта в аппаратных играх человек просто не пробьется высоко, его непринужденно подставят, сделав стрелочником. Творческое свободное, прямое мышление и бюрократический талант — психологически почти не совместимы.

Не только в сфере закупок, во всех «тыловых» подразделениях такая ситуация. Скажем, в той же сфере корпоративного управления, когда речь идет о непрофильных, не самых важных для олигархии активах. Менеджеры тех арматурных заводов, которых угораздило оказаться внутри подобных структур, в приватной беседе подтвердят вам всё вышесказанное — шепотом, со слезами бессилия на глазах.

И — откаты. Как же без них обойтись при закупках? Что мы стесняемся об этом говорить-то? Вся наша экономическая система пронизана откатами сверху донизу. Исторически. Пора уж узаконить. (Как, интересно, слово «откат» адекватно перевести на иностранные языки?) И ничем ты не пересилишь бюджетный подход с местным значением слова «бюджет», потому что *такой* бюджет можно «пилить»! А при проектном подходе распил будет сильно затруднен! Кому это надо? Никому не надо!

То есть как это «никому»? А что же руководство — лидер с боярским кругом? Да неужто вы думаете, они не знают, что у них в снабжении живут не только на одну зарплату, хотя зарплата вполне достаточна, чтобы на нее жить? Знают. Но им наплевать. Даже не то чтобы наплевать... Они привыкли и считают это нормальным. Они и сами сильны умением когда нужно кому нужно помочь с поездкой в Куршевель (если кто не в курсе — это такое

местечко в Альпах, где русские модели почему-то напоминают местной полиции французских проституток). И, что главное, они чувствуют, что такова наша Система. Нужно льстить чужому тщеславию и требовать, чтобы льстили твоему, нужно знать свое место и уметь его отстаивать — и всё у тебя (у твоей компании) будет. А думать всерьез о какой-то там эффективности — полноте, незачем, неважно это.

Да, компании, кажущиеся лидерами российского бизнеса — внутри не слишком эффективны. Ну и что? Они живут и здравствуют, и сколько их налогами не обкладывают, а денег все равно полно останется. Не прижало их. И неизвестно, когда и как прижмет — вот беда, и беда системная!

Кстати, попробуйте адекватно перевести на какой-нибудь иностранный язык идиому «пилить бюджет». Важнейший оттенок смысла, связанный с мотивацией тех, кто держит в своих руках пилы, ножи, а также совочки для подбора опадающей стружки, непереводим совершенно. Но это так, к слову.

А что же поставщики, производители оборудования? Их, конечно, нервирует не вполне адекватное поведение крупных потребителей, которым, между прочим, адресовано более половины объема продаж. Они даже периодически возмущаются «странными» правилами игры, допустим, при проведении тендеров. [5] И делают это отчасти искренне, но все же больше «для порядка», «для виду». По большому счету всё это, как и условия тендеров — игра слов. Потому что «стресс» на самом деле привычен, все давно приспособились выживать в таких условиях, и в глубине души понимают, что, во-первых, систему нытьем не перешибешь, а во-вторых, если и перешибешь сдуру, то тебе же будет во зло, поскольку изменишь вдруг и вправду в одночасье правила игры с нынешних на требуемые — тебя просто сметут с рынка куда лучше играющие по этим правилам западные конкуренты.

Ну и как себя нынче вести заводу (например, арматурному)? Это зависит от того, на каких потребителей ориентирована его продукция, с каким из двух основных типов потребительского поведения ему приходится сталкиваться: проектным или «бюджетным» (не забывая пока про остаточный принцип и про эскапизм). Небольшим производителям, ориентированным на общепромовский сегмент рынка, где всё большую популярность приобретает проектный подход, придется туго. Выжить не все. Самый простой критерий жизненных перспектив — умение экспортировать. Ориентация исключительно на внутренний рынок вкупе с неготовностью жестоко и цинично конкурировать — гибельна.

А среди крупных арматурных заводов обреченных нет, ведь они ориентированы по сбыту на внутренних потре-

К слову

С.И.Моисеев, управляющий директора «Аркли Капитал», Группа «ЧТПЗ» (из интервью «Интерфаксу»):

«Мы купили чешский MSA с целью комплектовать все более значительную часть трубопроводов. Купили и построили заводы по производству гнутых отводов и переходов для труб. Соответственно, в этой сфере мы будем строить и покупать.

В ближайшее время начнем строительство в России завода по производству трубопроводной арматуры, аналогичного MSA, рассматриваем такую возможность в Воронежской области».

бителей, исповедующих бюджетный подход. А поскольку это – Система, то – надолго. И даже вступление в ВТО [4] на самом деле принципиально ничего не изменит. На своей территории мы сильны, это пусть западные конкуренты подстраиваются к нашим правилам игры и нашей терминологии!

Таким образом, заводы сегодня следует делить не на «эффективные» и «неэффективные», а на «традиционное» большинство, «заточенное» под внутренние правила игры, и «прогрессивное» меньшинство, ориентированное на внешние рынки. Причем нельзя однозначно сказать, что лучше, а что хуже – у них просто разная тактика выживания. Причем, как ни странно, поддержание «аршинной специфики» является мерой защиты внутреннего рынка оборудования получше всяких там таможенных пошлин! Правда, мерой все-таки временной.

Ведь в глобальном мировом масштабе стать конкурентоспособным, оставаясь в рамках нашей доморощенной системы понятий и представлений о рынке, об эффективности и конкуренции, о бюджете, наконец – невозможно. Ведь Россия, увы, сегодня не настолько сильна, как СССР в свое время, или США недавно, или

Китай сейчас и вскоре, или Индия в будущем. И не получится уже у нас совсем не оглядываться по сторонам.

Да, действительно, наши заводы приспособились выживать в нынешних условиях, и вряд ли со дня на день случится что-то такое, что перевернет ситуацию с ног на голову. Они могут и дальше себя обманывать, полагая здоровыми. Однако ж, в большинстве своем они больны. Больны иммунодефицитом, не умея защищаться против настоящих, жестких рыночных атак.

Ибо не бывает «стратегии выживания», выживания бывает только тактика. И вот это уже совсем не «просто к слову»!

Наверняка многие читатели легко уличат автора в предвзятости, поверхностности и неконструктивных эмоциях, коими полна данная статья. Понурился, автор терпеливо снесет справедливые обвинения. И в свое оправдание несмело скажет, что и не ставил цели написать инструкцию по выходу из кризиса. Не считает он для себя возможным советовать взрослым опытным людям, указывая, какой закон нужно Думе немедленно принять, и в какой ВУЗ немедленно нужно пойти учиться заводским топ-менеджерам. Автор просто не верит в результативность подобных указаний. Он и вообще немножко фаталист, полагающий, что системные изменения, особенно в мозгах человечьих, ускорить очень трудно, а покуда в мозгах кривь да кось, никакие законы не помогут. И потому автор всего лишь скромно излагает свое субъективное видение ситуации, в тщетной надежде, что кто-то не только скривится презрительно, но и задумается.

Ведь думать – это тоже дело, серьезное и важное. И, как автору всегда почему-то казалось, необходимая составляющая любого делового начинания. Не ее ли нам частенько недостает, к слову?

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ю. Жестин. *На пороге* // *Арматуростроение*. 2007. №2.
2. Ю. Жестин. *Экономику делают люди* // *Арматуростроение*. 2005. №5.
3. И. Задорин. *Семь вопросов российскому бизнесу – Сообщение-эксперт*, 2006. №9.
4. В. Кершенбаум. *Отечественное нефтегазовое оборудование: конкурентоспособность и ВТО* // *Промышленные ведомости*. 2001. №24–25 (http://www.promved.ru/dec_2001_06.shtml).
5. И. Тер-Матеосянц. *Это сладкое слово «тендер»* // *Арматуростроение*. 2005. №7, 2006. №1.
6. Ю. Жестин. *О тендер – ты...* // *Арматуростроение*. 2005. №7.
7. Ю. Жестин. *Обзор прессы нефтяной отрасли* // *Арматуростроение*. 2004. №4.
8. А. Бакулина, Е. Степанова, И. Тер-Матеосянц. *Проблемы импортозамещения в российской арматуростроении* // *Арматуростроение*. 2006. №6.

Люди, которые преуспевают в этом мире, не ленятся и ищут нужные им обстоятельства, а если не находят, то создают их.

Бернард Шоу