

Скотт Келлер | Колин Прайс

# Больше, чем эффективность



**Колин Прайс  
Скотт Келлер**

# **Больше, чем эффективность. Как самые успешные компании сохраняют лидерство на рынке**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=8481272](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=8481272)*

*Больше, чем эффективность: Как самые успешные компании  
сохраняют лидерство на рынке / Скотт Келлер, Колин Прайс: Альпина  
Паблишер; Москва; 2014  
ISBN 978-5-9614-3443-9*

## **Аннотация**

В современном изменчивом мире, где только трети высокоэффективных организаций удастся удерживать свои позиции в течение длительного времени и лишь немногие из них способны успешно провести программу преобразования, руководитель отчаянно нуждается в радикальных идеях и инновационных инструментах, которые позволили бы обеспечить процветание его компании. Авторы книги «Больше, чем эффективность» Скотт Келлер и Колин Прайс из McKinsey & Company предоставляют читателю необходимый набор знаний для построения организации, которая способна не только

выполнять кратко- и среднесрочные планы, но и сохранять лидирующие позиции в дальней перспективе. Келлер и Прайс взяли за основу самую полную базу исследований, когда-либо проводившихся в области эффективности организации и управления изменениями. Исходя из полученных данных, они выстроили свою теорию: жизнеспособность компании – не менее важный фактор, чем ее эффективность. Построение жизнеспособной компании позволит ей быстрее других адаптироваться к условиям рынка, равно как и способствовать развитию событий в нужном направлении, а значит, получить неоспоримое конкурентное преимущество.

# Содержание

Предисловие	7
Введение	15
Истинные конкурентные преимущества	18
Почему это важно для бизнеса?	22
Почему это важно для общества?	26
Потерянный рай	29
Наука организации	33
Часть I	35
Глава 1	35
Жизнеспособность организации	39
Скрытые опасности эффективности	50
Секрет – в наличии обоих компонентов	64
Конец ознакомительного фрагмента.	65
Комментарии	

# **Скотт Келлер, Колин Прайс Больше, чем эффективность. Как самые успешные компании сохраняют лидерство на рынке**

*Публикуется с согласия McKinsey & Company Россия*

Перевод и редактирование ЗАО «Компания ЭГО Транс-  
лейтинг»

Руководитель проекта *М. Султанова*

Корректор *И. Астапкина*

Компьютерная верстка *М. Поташкин*

Художник *С. Прокофьева*

© McKinsey & Company, 2011

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО  
«Альпина Паблишер», 2014

Все права защищены. Издано по лицензии John Wiley &  
Sons, Inc.

*Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.*

**\* \* \***

# Предисловие

Возможно, один из главных вопросов, стоящих в наши дни перед высшим руководством самых разных организаций, – это вопрос о том, как создать бизнес, который работает без сбоев, быстро развивается, показывает отличные результаты сегодня и способен быстро измениться в ответ на возможные изменения ситуации в будущем. Это серьезный вопрос, он не терпит полуответов и недосказанности. Мы живем в мире, не прощающем заурядности, в мире, где бал правит конкуренция, а окружающие готовы разорвать вас при первых же признаках слабости. Кроме того, мы живем в эпоху изменений: будущее все время наступает, не оставляя настоящему места. Соответственно, сегодня все бóльшую роль играют не конкурентные преимущества в конкретный период времени, а эволюционные преимущества организации. Проблема в том, что большинство руководителей знают, как создать организацию, отлично справляющуюся со всеми задачами на коротком отрезке времени, но вот ответ на вопрос, как построить бизнес, который сможет уверенно приумножать доходы в долгосрочной перспективе, получить гораздо сложнее.

В большинстве отраслей именно новички создают львиную долю стоимости рынка и добавленной стоимости. По мере того как барьеры, которые создают когда-то бывшие

законодателями мод компании, рушатся под напором энергичных молодых игроков, старые игроки вынуждены занимать оборонительные позиции. В результате оказывается, что компании, казавшиеся другим и самим себе незыблемыми, постепенно теряют расположение лояльных клиентов и экономическую опору своей деятельности – ведь их успех зиждился на неосведомленности потребителей, монополизации системы сбыта, неравномерном распределении знаний и прочих стремительно уходящих в прошлое источниках экономических помех.

На суперконкурентном, ультрадинамичном рынке каждая организация либо идет вперед, либо пятится назад. Сегодня компании недостаточно быть эффективной, она должна быть *разной*, т. е. быть способной предвидеть изменения, заранее предпринимать необходимые действия и корректировать фундаментальные идеи, которые лежат в основе бизнес-модели компании. Проблема в том, что стандартные управленческие процессы, принятые в большинстве компаний, мало полезны для подобных опережающих реакций на изменяющуюся обстановку.

Построение компании, которая отличается максимальной адаптивностью, глубоко инновационна в своей основе и эффективно использует имеющиеся ресурсы, т. е. создание *жизнеспособного* бизнеса требует глубокого переосмысления точек опоры компании. В книге «Будущее менеджмента» (The Future of Management) я представил свой взгляд



на радикальные управленческие инновации. Скотт и Колин продолжают начатый мной путь. В ходе серьезной и вдумчивой работы над книгой «Больше, чем эффективность» они смогли закрыть пробелы в наших знаниях о том, как именно должен происходить процесс построения организации, эффективной в краткосрочной перспективе и способной к развитию в перспективе долгосрочной. Авторы на двоих имеют почти 40-летний опыт работы в сфере консалтинга и помощи в преобразовании компаний с целью повышения эффективности и жизнеспособности бизнеса. Они работали с самыми различными организациями – частными и общественными, большими и маленькими – по всему миру. При написании этой книги они использовали весь свой опыт, а также опыт десятков своих коллег из McKinsey и других компаний из разных стран.

В результате книга «Больше, чем эффективность» представляет собой не просто руководство по проведению программы реорганизации. Это что-то вроде манифеста нового видения организации бизнеса. Скотт и Колин определяют ключевые компоненты «здоровья» компании в долгосрочной перспективе и переходят к изложению четкого плана, который, если ему следовать, поможет любой организации стать более динамичной и жизнеспособной и, в результате, способной действовать, просчитывая события на шаг вперед. Как отмечают авторы книги, успешность компании никогда раньше не была такой зыбкой. Однако с помощью

книги «Больше, чем эффективность» вы сможете пополнить свой багаж знаний большим количеством идей, благодаря которым ваша организация будет менее болезненно реагировать на быстро меняющиеся условия окружающего мира.

У данной работы много сильных сторон. Представленные авторами выводы основаны не на озарениях, они стали результатом огромного практического опыта. Скотт и Колин действительно *знают*, что делает компанию жизнеспособной. Во-первых, у них есть данные, которые подтверждают связь между определенными организационными способностями и высокой эффективностью компании. У них в распоряжении уникальная база опросов сотен тысяч управленцев, которая содержит отчеты об их работе. Эта база стала результатом 10 лет работы и не имеет равных по размеру и революционности выводов, которые она позволяет сделать. Данные исследований в сочетании с данными по эффективности работы каждой компании позволили Скотту, Колину и их коллегам очертить круг практических методов управления, позволяющих организации процветать в течение долгого времени.

Во-вторых, взгляды Скотта и Колина формировались в реальном и жестком мире бизнеса. Книга содержит десятки примеров из жизни, которые придают содержанию объемность и подчеркивают его концептуальность. Один из моих любимых – рассказ о том, как «серия коротких рассказов» использовалась для создания захватывающей и полной ис-

тории, внушающей мысль о необходимости изменений. Авторы отходят от традиционного образа мысли и предлагают новые взгляды и практические методы, призванные помочь компании осуществить свои планы. Это, например, принцип пяти уровней значимости, от личного до общественного, и предложение сотрудникам «вписать номера в лотерейный билет самостоятельно» для создания атмосферы участия и поддержания чувства личной ответственности каждого за претворение какого-либо аспекта изменений в жизнь (подробнее об этом рассказано в части 3). Умение совершенствовать стандартные методики таким образом, чтобы они помогали компании выйти на новый уровень эффективности, делает авторов книги «Больше, чем эффективность» достойными продолжателями традиций, заложенных классическими для менеджмента работами «В поисках совершенства» (In Search of Excellence)<sup>1</sup> и «Построенные навечно» (Built to Last)<sup>2</sup>.

В-третьих, в ходе работы над книгой авторы руководствовались ключевыми принципами современной мысли по обновлению организационной структуры и реорганизации компании. Колин, как и я, занимается преподавательской деятельностью – он не только практик, но и теоретик. Скотт же

---

<sup>1</sup> Питерс Т., Уотерман-мл. Р. В поисках совершенства: Уроки самых успешных компаний Америки. – М.: Альпина Паблишер, 2011.

<sup>2</sup> Коллинз Дж., Поррас Дж. Построенные навечно: Успех компаний, обладающих видением. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 1994.

долгое время внедрял инновационные решения в сфере менеджмента, основанные на последних исследованиях в таких дисциплинах, как, например, теория хаоса или когнитивная психология, и разрабатывал новые инструменты и техники, которые позволяют управленцам в корне изменить ситуацию в компании. Во время написания «Больше, чем эффективность» они, с помощью многих коллег, проанализировали содержание более 900 книг и статей. Таким образом, книга содержит результаты серьезной научной работы, но при этом материал представлен в доступной форме и запоминается без всяких усилий.

И, наконец, аргументы, изложенные в данной книге, можно справедливо назвать ясными и понятными, но ни в коем случае не упрощенными. Проведение масштабных изменений – нелегкая задача: это сложный путь, на котором вас ждет много препятствий. Авторы полностью отдают себе в этом отчет. Во время наших встреч – будь то организация дискуссий в большой учебной группе в Амстердаме, проведение интервью в Лондоне или участие в обсуждении состояния менеджмента за обеденным столом в моем доме в Калифорнии – они всегда производили впечатление опытных и закаленных в боях специалистов. Именно поэтому в книге вы не найдете простых решений. Но зато вы точно найдете здесь рекомендации, как действовать креативно и прямо в условиях вызовов, которые бросают нам отсутствие стабильности и постоянные перемены. Скотт и Колин раскрашивают

повествование вдохновляющими примерами из жизни, академически точными ответами на вопросы, результатами эмпирических наблюдений, неопровержимыми фактами и новейшими идеями о том, как добиться процветания компании в долгосрочной перспективе.

В роли руководителей Экспертной группы McKinsey & Company Скотт и Колин активно занимаются работой в рамках проекта Management Innovation eXchange (внедрение инновационных решений в области менеджмента, [www.managementexchange.com](http://www.managementexchange.com)). MIX – это одна из первых открытых платформ, призванных служить распространению новых идей в данной области. Таким образом, если эта книга поможет вам сформировать собственное представление о том, как построить компанию, которая будет процветать в будущем, не пожалейте времени и поделитесь своими мыслями на веб-сайте сообщества MIX, станьте продолжателем дела авторов этой книги.

Я давно пришел к убеждению, что людей ограничивает не отсутствие возможностей, а отсутствие масштабных целей. Авторы книги «Больше, чем эффективность» разделяют эту мысль. Они знают, что в основе любой успешной реорганизации лежит вера в себя и стремление добиться поставленной цели, какой бы трудной она ни казалась. Если ваша цель – создать компанию, которая будет по-настоящему готова к преодолению будущих препятствий, я настоятельно рекомендую ознакомиться с этой книгой.

Гэри Хэмел, май 2011 г.

Гэри Хэмел недавно был признан изданием *The Wall Street Journal* самым влиятельным автором бизнес-литературы в мире. Он является автором таких бестселлеров деловой литературы, как «Во главе революции» (Leading the Revolution)<sup>3</sup>, «Конкурируя за будущее» (Competing for the Future)<sup>4</sup> и «Будущее менеджмента», соавтором множества публикаций в уважаемых изданиях, среди которых *The Wall Street Journal*, *Fortune* и *The Financial Times*. Гэри является частым гостем Всемирного экономического форума, а также читает лекции в качестве приглашенного преподавателя в Лондонской школе бизнеса.

---

<sup>3</sup> Хэмел Г. Во главе революции: Как добиться успеха в турбулентные времена, превратив инновации в образ жизни. – СПб.: Бест Бизнес букс, 2007.

<sup>4</sup> Хэмел Г., Прахалад К. Конкурируя за будущее: Создание рынков завтрашнего дня. – М.: Олимп-Бизнес, 2002.

# Введение

## *Как достичь совершенства?*

Какое изобретение можно признать самым великим в истории человечества? По нашему мнению, это не колесо, а умение людей работать вместе и организовывать свой труд ради достижения общей цели. Организованная группа людей может добиться гораздо больших успехов по сравнению с отдельными разобщенными индивидуумами. Каждое новое поколение находит все более удобные способы взаимодействия, благодаря которым эффективность совместной работы возрастает до уровней, которые несколько десятилетий назад казались недостижимыми. Усовершенствование и повышение эффективности любой организации – будь то частное предприятие, государственный институт, некоммерческое объединение, политическая партия или религиозное объединение – повышает эффективность общества в целом. Такие инновации, как массовое производство, система общественного транспорта, космические полеты, сеть Интернет и расшифровка генома человека были бы невозможны, не сумей люди объединить усилия ради получения результата.

Даже книга, которую вы сейчас держите в руках, является продуктом коллективной работы: вместе с нами над ней

трудились наши коллеги и друзья во благо развития теории и практики менеджмента. Для Колина эта книга стала результатом его долгой работы в качестве руководителя глобальной Экспертной группы McKinsey. Для Скотта этот труд – прежде всего манифест нового метода управления, который он давно практикует и которому во многом обязан своей успешной карьерой.

Однако мы писали эту книгу не для себя, а для вас, дорогой читатель. Если вы руководитель, который хочет в корне изменить ситуацию в организации или подразделении, эта книга для вас. Если вы хотите задать долгосрочную траекторию развития вашей компании и ее интересов, эта книга поможет вам добиться своих целей. Концепции и практические методы, изложенные в данной книге, могут применяться в абсолютно любых организациях любыми руководителями – от генерального директора компании, управляющего партнера фирмы, предоставляющей профессиональные услуги, главы подразделения государственной организации до лидера группы активистов или председателя некоммерческой организации.

Мы надеемся, что любой руководитель, которому попадет в руки эта книга, получит полезные знания, и он сможет опробовать их в дальнейшем на практике во благо своей компании. Но это не единственная наша цель. Если мы сумеем хоть немного улучшить организацию совместной деятельности, то сможем внести свой скромный вклад в прогресс всего



человечества. Мы твердо уверены, что люди смогут добиться колоссальных успехов, если научатся более эффективно взаимодействовать друг с другом.

# **Истинные конкурентные преимущества**

С помощью теоретических умозаключений и практических советов эта книга объясняет, в чем кроется суть по-настоящему эффективного управления компанией и организацией. Хотя на эту тему написано огромное количество разных работ, мы считаем, что наша книга предлагает уникальный материал, который вы не найдете ни у кого больше. Наш метод сочетает две точки зрения. Согласно первой точке зрения, необходимо добиться состояния стабильного равновесия организации, в котором можно поддерживать высокую эффективность, а согласно второй – для достижения подобного состояния идеального равновесия требуется высочайшая динамика работы в переходном состоянии. Такой подход можно сравнить с попытками современных физиков совместить классическую физику Ньютона с физикой субатомных частиц, чтобы продвинуться в понимании фундаментальных законов Вселенной. Подобным образом сочетая динамизм и статичность взглядов на структуру компании, мы стараемся полнее понять фундаментальные основы организации как таковой.

Наша цель – в некотором смысле расшатать основы менеджерской мысли. В этой книге вы найдете то, о чем не рассказывают на курсах по менеджменту, по крайней мере пока.

Центральная мысль книги заключается в следующем: сосредоточенность на жизнеспособности организации, которую мы определяем как способность организации или компании реагировать на изменения и обновлять свой подход к работе быстрее конкурентов, не менее важна, чем внимание к традиционным движущим факторам деловой эффективности. Сэр Уильям Кастелл, президент Wellcome Trust, так формулирует данную мысль: «Жизнеспособная компания действует быстрее и правильнее, оказывает на других большее воздействие, чем менее жизнеспособные компании»<sup>[1]</sup>.

Прочитав нашу книгу, вы поймете, как с учетом особенностей организации поставить перед ней правильные цели и тем самым добиться повышения ее эффективности и жизнеспособности. Вы поймете, как оценить готовность вашей организации к изменениям. Вы научитесь создавать детальный план по изменению текущей ситуации и получению необходимого результата. У вас в голове сложится четкая картина действий, которые необходимо предпринять, чтобы добиться успеха. Также вы поймете, как помочь вашей организации постепенно перейти в устойчивое состояние непрерывного совершенствования, предполагающее повышение эффективности и жизнеспособности бизнеса. Одним словом, это пошаговое пособие по максимальному раскрытию потенциала вашей организации.

В отличие от многих работ, посвященных бизнесу, данная книга не предполагает изучение примеров других ком-

паний, добившихся успеха, и попыток перенести их опыт на собственную организацию. Сколько руководителей пытались анализировать, как General Electric удалось воспроизвести собственную бизнес-модель в разных отраслях промышленности, как авиакомпания Southwest Airlines сумела продвинуть бизнес-модель лоукостера, как сеть отелей Ritz-Carlton смогла задать стандарты в области качества сервиса и как Procter & Gamble продвигает свой бренд, но не сумели повторить успех этих выдающихся компаний? Полагаем, таких людей очень много. Хотя деловая литература, несомненно, содержит много полезных материалов, рецепты достижения успеха для конкретной организации зависят от множества факторов: данных за прошлые годы, ее общих целей, возможностей, целей сотрудников и окружающей обстановки. Разработка собственного рецепта успеха, учитывающего все перечисленные факторы, и строгое следование ему позволят добиться результата, который никто не сможет повторить. Именно в этом, по нашему мнению, и кроется секрет получения конкурентного преимущества.

Силы, формирующие образ современной мировой экономики, размывают существующие конкурентные преимущества компаний. Только подумайте о том, насколько доступна сегодня самая разная информация (пропускная способность интернет-каналов ежегодно увеличивается на 20 %)<sup>[2]</sup>. Такая доступность информации подрывает преимущества, которые традиционно имели компании, разрабатывающие

смелые варианты стратегии продвижения и обладающие более совершенной базой знаний – ведь сегодня все это сможет скопировать любой. В XXI в. единственным преимуществом, которое нельзя украсть, становится корпоративная культура компании и лидерские качества руководства. Саад аль-Баррак, бывший генеральный директор кувейтской телекоммуникационной компании Zain, отлично сформулировал эту мысль: «Сегодня на Западе вы не сможете получить преимущество над конкурентами, создав новый продукт или новую услугу, так как их очень легко скопировать. Уровень развития настолько высок и доступ к ресурсам настолько легок, что клонирование услуг и продуктов становится тривиальной задачей. Однако ни время, ни деньги не помогут в “клонировании” коллектива компании»<sup>[3]</sup>.

# Почему это важно для бизнеса?

Скорость изменений растет как никогда быстро. Давайте посмотрим, как долго средней компании удастся удерживаться в индексе S&P 500. В 1955 г. этот показатель в среднем составлял 45 лет, в 1975 г. – уже 26 лет, а к 2011 г. он снизился до 17 лет<sup>[4]</sup>. Такими темпами половина компаний, которые составляли индекс S&P 500 в 2010 г., к 2020 г. оттуда выпадут.

Более того, в последние годы многие выдающиеся компании не просто выпали из индекса S&P, а прекратили свое существование. Вспомните Enron, Digital Equipment Corporation, Lehman Brothers, Arthur Andersen и British Leyland. Любопытно, кого из современных акул бизнеса мы потеряем к 2020 г.

Особенно запутанной ситуация становится на фоне быстрых и масштабных экономических преобразований. Как мы отмечаем ниже, сегодня мир постепенно преодолевает один из самых серьезных экономических кризисов со времен Великой депрессии. Никто не знает, как будет развиваться ситуация, однако многие считают, что новая реальность будет характеризоваться возросшей волатильностью и непредсказуемостью движения капиталов, поведения потребителей и политики государства. Наблюдение Чарльза Дарвина о том, что «главным преимуществом над остальными можно счи-

тать способность быстро приспосабливаться к изменениям окружающей среды», возможно, уже стало заезженным клише в литературе по управлению преобразованиями в изменяющихся условиях, однако сегодня оно более чем актуально. Возможность динамично изменять методы управления организацией, умение не только адаптироваться к ситуации, но и обращать ее в свою пользу, становится одним из важнейших источников конкурентных преимуществ в XXI в.

Успех сегодня кроется в том, чтобы завоевать сердца как покупателей и клиентов, так и перспективных сотрудников. Роль бизнеса в обществе меняется. Мы работаем все больше, а общаемся все меньше, следовательно, все меньше времени мы уделяем таким традиционным занятиям, как общение с семьей, участие в жизни общества, посещение религиозных мероприятий и т. д. В результате мы все чаще идентифицируем себя с местом работы и потребляемыми продуктами и услугами.

Таким образом, работа сегодня занимает центральное место в нашей жизни. Однако чего мы ждем от работы? Чтобы ответить на этот вопрос, мы опросили более 5000 руководителей разного уровня из 200 самых уважаемых организаций, задав им вопрос о том, какие факторы кажутся им наиболее важными при принятии решения о согласии на предложенную должность, что заставляет их оставаться в этой компании и что может заставить покинуть текущее место работы. Среди наиболее значимых факторов большинство называло

«свободу и автономность» и «сложные мотивирующие задачи». Эти факторы важны более чем для половины респондентов, тогда как «высокий уровень заработной платы» отметили менее четверти опрошенных. Среди наименее значимых факторов были названы «стабильность» (менее 8 % респондентов) и «умеренность нагрузки и отсутствие стрессовых ситуаций» (всего 1 % респондентов).

Это означает, что обладающие хорошими способностями сотрудники не хотят быть простыми винтиками в огромной корпоративной машине. Им хочется работать в динамичной обстановке, чувствовать ответственность за происходящие в компании изменения. Как отмечает Адам Крозье, бывший руководитель Royal Mail, «люди хотят испытывать чувство принадлежности к чему-то большому, они хотят что-то значить... Выпускники вузов задают себе вопрос: чем я хочу заниматься? Есть ли у меня будущее? Чему я могу научиться на этой позиции? Что вы делаете для создания чувства общности?»<sup>[5]</sup> Роберто Сетубаль, генеральный директор бразильской компании Itau Unibanco, с ним согласен: «Способные люди не готовы просто приходить на работу и выполнять какие-то задачи. Они хотят воплощать свои идеи, свободно обсуждать возможности, расти в профессиональном плане и трудиться во благо компании»<sup>[6]</sup>.

Таким образом, перед нами встает задача создания важных посылов для сотрудников компании. На деле руководство компаний не просто не справляется с этой задачей, а



часто даже ухудшает ситуацию. Чтобы проиллюстрировать это заявление, возьмем такой показатель, как удовлетворенность своей работой среди трудящихся США. В 1987 г. 61 % сотрудников различных организаций отвечали, что они довольны своей работой. К 2000 г. этот показатель упал до 51 %. А в 2009 г. всего 45 % сотрудников были довольны своей работой<sup>[7]</sup>.

Но это только одна сторона медали, а что же происходит с производительностью труда? С этой точки зрения ситуация также ухудшается: с 1995 по 2009 г. производительность труда в США росла медленнее, чем в любой другой 15-летний период, начиная с 1950 г.<sup>[8]</sup> На большинстве развитых рынков наблюдаются схожие тенденции.

По мере выхода из кризиса способность вести за собой компанию и мотивировать сотрудников на большую продуктивность работы становится неоспоримой. Проведенный исследовательской организацией Ipsos Mori опрос 100 высших руководителей 500 самых крупных компаний Великобритании показал, что «привлечение, мотивация и сохранение лучших работников» является сегодня главным приоритетом для большинства компаний наряду с повышением эффективности и разработкой правильной стратегии<sup>[9]</sup>.

# Почему это важно для общества?

Если мы перейдем от покупателей и сотрудников компании к обществу в целом, то поймем, что эффективность организации труда никогда не была так важна для нашего социума. В политической жизни, например, люди, призывающие к переменам, привлекают огромное внимание аудитории. И это внимание объясняется не характерной для них харизмой, а ростом осознания в обществе, например необходимости медицинской реформы, реформы образования, экономического регулирования, международных отношений и прочих важных инструментов, которые перестают работать в современном виде.

В США Барак Обама был избран президентом прежде всего благодаря своему обещанию провести масштабную реформу политической системы страны. Николя Саркози стал инициатором крупного проекта преобразования, подобного которому Франция еще не знала. В Великобритании лидеры страны предлагают целый ряд реформ, которые должны модернизировать общественные институты, создать новый механизм принятия политических решений на самом высоком уровне, децентрализовать этот процесс, и выступают за повышение общего уровня управленцев<sup>[10]</sup>. В Малайзии премьер-министр Дато Шри Наджиб Тун Разак запустил программу повышения эффективности правительства в рамках

плана, согласно которому к 2020 г. государство должно войти в список развитых стран. И это – лишь малая часть масштабных реформ на высшем уровне, проводимых сегодня повсеместно.

За пределами мира политики некоммерческие и неправительственные организации продолжают пропагандировать свою повестку дня, посвященную защите окружающей среды и преодолению проблемы бедности, коррупции и образования в странах третьего мира.

В мире в целом по крайней мере пять факторов являются движущей силой широкомасштабных изменений: исторически сложившийся дисбаланс уровня благосостояния между развитыми и развивающимися странами; беспрецедентная важность повышения эффективности зрелыми экономиками, желающими поддерживать современный высокий уровень жизни; появление новых средств связи, построенных на базе технологий невероятной сложности, для использования в сфере коммуникации и торговли; растущая необходимость приведения в равновесие уровня роста экономики и нагрузки на окружающую среду и, наконец, все увеличивающаяся роль государства как регулятора рынка и двигателя экономического роста. В следующие несколько десятилетий влияние этих факторов будет только расти.

От нашего умения отвечать на все новые вызовы во многом зависит то, как будет выглядеть будущее. Получим ли мы поддержку от эффективных организаций? Какова веро-

ятность того, что они сумеют достичь эффективности? И каковы могут быть последствия, если не сумеют? Каковы будут социальные издержки? И кто может пострадать?

# Потерянный рай

Почти 30 лет назад Том Питерс и Роберт Уотерман из McKinsey опубликовали работу, которая стала бестселлером и завоевала огромное уважение в деловой среде. Эта книга называлась «В поисках совершенства: Уроки самых успешных компаний Америки»<sup>5</sup>. Возможно, главное достоинство книги – это знаменитая концепция «7S». Проанализировав 43 компании из списка 500 лучших в США, Питерс и Уотерман определили семь факторов, которые позволяют организовать компанию правильным образом, повысить ее эффективность и жизнеспособность: стратегия, структура, система, персонал, навыки, стиль и система ценностей.

После выхода «В поисках совершенства» полки книжных магазинов заполнила деловая литература, посвященная темам эффективности организации. Заслуживает упоминания работа Джима Коллинза и Джерри Порраса «Построенные навечно»<sup>6</sup>, вышедшая в 1994 г., в которой авторы проанализировали истории успеха 18 выдающихся компаний.

К сожалению, рецепты, данные авторами всех этих трудов, не гарантировали успеха. Это можно понять, проследив

---

<sup>5</sup> Питерс Т., Уотерман-мл. Р. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. – М.: Альпина Паблишер, 2014.

<sup>6</sup> Коллинз Дж., Поррас Дж. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

судьбы идеальных компаний, которые авторы «В поисках совершенства» и «Построенные навечно» приводили в качестве примера. К 2006 г., еще до наступления финансового кризиса, 20 % из них прекратили свое существование, 46 % компаний были на грани банкротства, и только 33 % остались на вершине<sup>[11]</sup>. Почему это произошло?

Конечно, не во всех неудачах виноваты сами компании. Эффективность организации зависит от ситуации на мировом рынке, привлекательности отрасли, да и просто удачи. Однако будущее компании часто определяется решениями и действиями руководителей, выбранным ими путем продвижения вперед, т. е. всем тем, что они обычно контролируют.

В результате проведенных нами исследований мы выяснили, что часто удача отворачивается от компании из-за чрезмерной склонности руководства к традиционным, статичным методам управления. Оно концентрируется исключительно на годовых и квартальных планах, вместо того чтобы использовать динамичный подход, включающий в себя не только эффективность, но и жизнеспособности компании, т. е. ее способность быстрее, чем конкуренты, реагировать на ситуацию и в оперативном режиме вносить изменения в собственную структуру и методы работы.

Таким образом, если существует потребность в более динамичной оценке совершенной структуры организации, как можно этого добиться? Этот вопрос вплотную подводит нас к вопросу о том, как быстро лидер может реализовать мас-

штабные перемены, и какова роль лидера в развитии общества в целом.

В 1996 г., когда Джон Коттер опубликовал свою книгу «Впереди перемен» (Leading Change)<sup>7</sup>, которую многие считают важнейшей в сфере управления преобразованиями, он отмечал, что только 30 % всех комплексных программ преобразований достигают успеха. За прошедшие с этого момента 15 лет было выпущено 25 000 книг по менеджменту, кроме того, любой желающий может выбирать из сотен курсов, на которых учат реализовывать изменения и управлять ими. Несмотря на такой обширный выбор, только одна из трех программ изменений достигает успеха. Следовательно, ситуация за 15 лет практически не изменилась.

Только треть когда-то образцовых компаний остаются эффективными в долгосрочной перспективе. Еще хуже обстоит дело с реализацией программ комплексных преобразований. Почему это происходит?

Мы не утверждаем, что знаем все ответы на все вопросы, однако на текущий момент у нас есть четкие (а не общепринятые) и прагматичные (применимые на практике) рекомендации, которые помогут руководителям в корне изменить ситуацию. В ходе нашей работы мы обнаружили множество успешных примеров реорганизации компаний в самых разных отраслях, занимавших самые разные стартовые позиции, с использованием предлагаемых в этой книге ме-

---

<sup>7</sup> Коттер Дж. Впереди перемен. – М.: Олимп-Бизнес, 2007.

тодов. Они укрепили нашу веру в то, что успешное преобразование и постоянное поддержание высокого уровня эффективности доступны для любой организации, находящейся на начальном этапе развития в каком угодно состоянии.



# Наука организации

Мир менеджмента богат новыми идеями и мнениями. При написании этой книги мы ставили перед собой задачу рассказать о том, что мы извлекли из собственного опыта работы в качестве консультантов, сохраняя при этом максимальную объективность и опираясь только на факты. В то время как книга «В поисках совершенства» основана на изучении 43 американских компаний, а авторы книги «Построенные навечно» опирались на анализ 18 компаний, мы проделали гораздо больший объем работы. Нам удалось ознакомиться с результатами исследований локомотивов роста эффективности и жизнеспособности предприятий, в которых участвовали более 600 000 респондентов из более чем 500 компаний по всему миру. Мы использовали в своей работе результаты опросов более 6800 руководителей высшего звена на тему реорганизации предприятий; изучили более 900 книг и статей из специальных журналов; провели интервью с 30 главами компаний, которые поделились с нами своим уникальным опытом проведения реформ; использовали данные более сотни клиентов компании McKinsey, которым требовалась консультация по вопросам, связанным с темой книги. Кроме того, нам удалось тесно поработать с четырьмя выдающимися учеными, которые помогли оспорить и дополнить наши выводы. Книга «Больше, чем эффективность»

– это результат одного из самых масштабных исследований в области эффективности и жизнеспособности организации.

Мы понимаем, что большинство наших читателей прежде всего интересуют практические уроки, и только во вторую очередь – теоретические рассуждения, поэтому основная часть книги посвящена рекомендациям для руководителей, желающих добиться повышения эффективности возглавляемых ими компаний. Для тех, кого интересуют базовые компоненты исследования и методический подход, в главе 2 подробно рассказывается об использованных нами источниках и методах. Все остальные могут бегло ознакомиться с содержанием этой главы, чтобы получить некоторое представление о примененной нами доказательной базе, на которой построены описанные в книге выводы.

Если данная работа поможет одним организациям оставаться эффективными и жизнеспособными, а другим – провести комплексные программы преобразований и стать более успешными, мы будем считать, что наш труд не был напрасен. Если она поможет быстрее решить ключевые социальные и политические проблемы, наша главная цель будет достигнута. Но все это – грандиозные стремления. Мы будем не менее рады, если после прочтения этой книги вы будете чувствовать себя лучше подготовленными к реализации позитивных изменений в окружающем мире и начнете этот процесс с отдельно взятой организации, – тогда мы, как авторы, посчитаем свою работу выполненной.

# **Часть I**

## **Почему эффективности недостаточно**

### **Глава 1**

#### **Новая концепция**

#### ***Эффективность и жизнеспособность бизнеса***

В начале 2004 г. компания Coca-Cola переживала острый кризис. После смерти главы компании, Роберто Гисунты, в 1997 г. удача, казалось, отвернулась от Coca-Cola. За семь лет совокупный доход акционеров компании снизился на 26 %, в то время как ее главному конкуренту, компании PepsiCo, удалось добиться роста аналогичного показателя на 46 %. За это время в компании сменились два руководителя. Ни один из них не справился с управлением огромной компанией, оба оставили сотрудников в разочаровании. Компанию покидали самые способные и перспективные работники, переходя в более успешные компании.

В этот драматический момент в Coca-Cola при-

шел Невилл Исделл. Будучи вице-президентом Coca-Cola Hellenic Bottling Company, в то время второй по величине компании по производству бутылок в мире, он построил успешную и долгую карьеру в отрасли. После ухода со своей должности он уехал на Барбадос, занялся работой консультанта и возглавил собственную инвестиционную компанию. Однако перспектива провести реорганизацию одной из культовых и величайших компаний мира оказалась настолько заманчивой, что он с радостью принял предложение и вскоре трудился в штаб-квартире Coca-Cola в Атланте.

Исделл отлично понимал, какие шаги нужно предпринять. Компании необходимо по максимуму использовать потенциал бренда Coca-Cola, вырастить новые бренды на рынке негазированных напитков, наработать подушку безопасности и создать ряд смежных бизнесов. Однако почему ему удалось то, на чем споткнулись его предшественники?

Опыт подсказывал ему, что концентрация на одной лишь эффективности компании не позволит Coca-Cola вернуть утраченные позиции. Существовал еще один важный момент помимо эффективности, на который Невилл обратил внимание, – жизнеспособность бизнеса. Моральные принципы сотрудников были расшатаны, возможности были утрачены, партнерские отношения разрушены, будущее компании было туманным, а от когда-то строгой корпоративной культуры остались жалкие крохи.

Всего через 100 дней работы в новой должности Исделл

объявил, что Coca-Cola не сможет добиться поставленных результатов роста выручки компании на 3 % в III и IV кварталах. «Когда я проверял в прошлый раз, я не нашел очевидных решений проблемы. В этом бизнесе добиться чего-то не так просто», – говорил Исделл аналитикам<sup>[12]</sup>. Чуть позже Coca-Cola объявила о падении выручки на 24 % по итогам III квартала, что стало одним из наиболее существенных падений за всю историю компании.

Признав недостаток эффективности, Исделл этим не ограничился и обнародовал «Манифест роста». Исделл составил четкий план, в котором не только показал цель компании, но и четко определил, что нужно предпринять и как организовать действия сотрудников, чтобы добиться поставленной цели. Компания сформировала рабочие группы по вопросам повышения эффективности, определению тактических целей компании и ресурсы, необходимые для их достижения. Другие команды сконцентрировались на жизнеспособности бизнеса: как вернуться к проверенным временным ценностям; работать эффективнее на мировом уровне; улучшить планирование, ведение статистики, систему премирования и заставить сотрудников работать с максимальной эффективностью. Весь процесс выработки решений позиционировался как коллективный. Как объяснял Исделл, «секрет манифеста состоял в том, что он был написан 150 лучшими менеджерами, а всего в его разработке принимали участие 400 человек, так что это была коллективная про-

грамма действий»<sup>[13]</sup>.

Успехи не заставили себя долго ждать. Уже через два года компания выбралась из убытков: акционерная прибыль составила 20 %. Рост объемов продаж вырос с 19,8 млрд бутылок Соса-Кола в 2004 г. до 21,4 млрд бутылок в 2006 г., т. е. компания стала продавать дополнительно по 105 млн бутылок газировки в день. К 2007 г. стоимость бренда Соса-Кола составила 13 млрд долл., что на 30 % выше стоимости бренда Pepsi. Из 16 аналитических проверок, проведенных в июле 2007 г., 13 показали, что компания растет опережающими темпами, а три пришли к выводу, что результаты соответствуют ожиданиям.

Такой скачок эффективности и результативности работы сопровождался видимыми изменениями внутри компании. Текучесть кадров в США упала на 25 %. Заметно выросли показатели вовлеченности сотрудников, что сторонние наблюдатели назвали беспрецедентным явлением по сравнению с аналогичными показателями в других компаниях. Были и другие признаки повышения жизнеспособности компании: удовлетворенность сотрудников руководством выросла на 10 пунктов и составила 64 %, а показатели уровня коммуникации внутри компании и вовлеченности сотрудников в выполнение общих целей выросли с 65 до 76 %.

Однако лучше всего изменение ситуации прослеживалось в офисах компании. В своем интервью в 2007 г. Исделл отметил: «Когда я впервые пришел сюда, около 80 % опуска-

ли глаза и смотрели в пол. Сегодня так делает только каждый десятый. Люди заняты общим делом»<sup>[14]</sup>. Когда Исделл покинул свой пост в 2008 г., он передал своему преемнику жизнеспособную и эффективную компанию.

## **Жизнеспособность организации**

Действия Невилла Исделла на посту главы Coca-Cola стали свидетельством его потрясающего интуитивного понимания одного из самых удивительных парадоксов менеджмента. Когда разговор заходит о достижении и сохранении эффективности компании, что отличает успешных в этом отношении руководителей от их менее удачливых коллег? Парадоксально, но главное отличие – это как раз концентрация на эффективности. Свято служащие идее эффективности менеджеры прикладывают львиную долю усилий к выполнению поставленных целей квартал за кварталом, год за годом. Однако они забывают о необходимости инвестиций в жизнеспособность организации, которые необходимо сделать сегодня, чтобы организация смогла опережать конкурентов и развиваться завтра.

Любопытно, что руководители успешных и надежных компаний вкладывают деньги не только в краткосрочные проекты, нацеленные на повышение эффективности, но не жалеют средств и на вещи, которые не приносят быстрого эффекта – даже если нет никаких гарантий, что инвестиции

окупятся в долгосрочной перспективе. Президент компании Infosys Technologies, специализирующейся на ИТ и консалтинговых услугах, Н. Р. Нараяна Мерфи, например, отмечает, что необходимо «взрастить в сотрудниках чувство уверенности в будущем организации» и «создать некое подобие структуры ДНК внутри организации» для обеспечения успеха в долгосрочной перспективе<sup>[15]</sup>.

Так почему же эффективности недостаточно, и когда такой односторонний подход может быть контрпродуктивным? Чтобы ответить на этот вопрос, давайте для начала определимся, что мы имеем в виду под понятиями «эффективность» и «жизнеспособность» компании.

*Эффективность* – это результаты работы организации для заинтересованных сторон, выражающиеся в финансовых и операционных показателях, которые оцениваются с помощью таких критериев, как чистая операционная прибыль, рентабельность используемого капитала, общая акционерная стоимость компании, уровень операционных затрат и оборачиваемость запасов.

*Жизнеспособность* – это способность организации обновляться, корректировать свои действия и выстраивать стратегию быстрее конкурентов, что позволяет поддерживать выдающуюся эффективность на длительном отрезке времени.

Выдающиеся компании должны сохранять *жизнеспособность* и поддерживать текущую *эффективность* бизнеса. В ходе проведенного нами в 2010 г. исследования компаний,



переживших масштабные преобразования, выяснилось, что организации, концентрирующие внимание на эффективности и жизнеспособности бизнеса одновременно, обычно оказывались в два раза более успешными, чем сосредоточенные только на жизнеспособности, и в три раза более успешными, чем организации, стремившиеся только к эффективности<sup>[16]</sup>.

Несомненно, высокая эффективность – это неременный залог успеха любого бизнеса. Компания не может существовать без прибыли. Государственные организации не могут существовать, если они не оказывают услуг населению. Однако жизнеспособность компании имеет не меньшее значение. Бизнес, потерявший жизнеспособность, столкнется с серьезными проблемами через 10, 20 или 50 лет.

Таким образом, мы пришли к выводу, что хорошие финансовые результаты могут оказывать негативное воздействие: деньги успокаивают, а спокойствие для бизнеса противостоит, это плохо для его жизнеспособности. За несколько месяцев до начала финансового кризиса 2008 г. финансовые показатели большинства банков были на отличном уровне. Аналогично цены на нефть, взлетевшие чуть ли не до 200 долл. за баррель, позволили нефтяным компаниям отчитаться о рекордной прибыли. Как оказалось, все это не имело никакого значения, поскольку жизнеспособность нефтяных и финансовых компаний оставляла желать лучшего.

Важность поддержания жизнеспособности организации

на высоком уровне легко доказать примерами из жизни. Когда мы занимались поиском связей между эффективностью и жизнеспособностью бизнеса для самых разных параметров, мы легко находили их почти повсюду. Например, компании в верхнем квартиле по уровню жизнеспособности с более чем двукратной вероятностью имели показатели EBITDA (прибыль до вычета процентов, налогов и амортизации) выше среднего, в два раза чаще имели рост рыночной стоимости компании относительно балансовой стоимости выше среднего, и в 1,5 раза чаще имели выручку от продаж выше среднего (рис. 1.1). За пределами США коэффициенты корреляции показали, что почти в 50 % случаев разница в эффективности компании вызвана различной жизнеспособностью бизнеса.

Вероятность того, что жизнеспособные компании имеют финансовые показатели выше среднего, в %



**Рисунок 1.1.** Жизнеспособный бизнес обладает большей эффективностью

\* Вторая и третья четверти выборки.

Наши результаты исследований выборки компаний отражают и результаты исследований внутри отдельных компаний. Мы занимались анализом корреляции между эффективностью и жизнеспособностью компании для 16 нефтеперегонных заводов интернациональной нефтяной компании. В результате проделанной работы мы выяснили, что различия в эффективности работы предприятий в 54 % случаев связаны с показателями жизнеспособности организации (рис. 1.2).

Пример:

Доход нефтяной компании на единицу продукции (в долл. США)



**Рисунок 1.2.** Влияние жизнеспособности на эффективность на уровне структурных подразделений

\* Относительно среднего показателя по отрасли

\*\* Относительно среднего значения в базе данных индекса жизнеспособности организации

Такая ясно прослеживаемая зависимость не могла возникнуть случайно или вследствие статистической погрешности. Однако первым делом необходимо подчеркнуть, что к подобной корреляции необходимо относиться осторожно. Приведем пример: уровень образования и дохода имеют четкую связь, но это вовсе не означает, что из одного следует другое. Логично предположить, что человек, располагающий деньгами, сможет получить хорошее образование, а имея хорошее образование, можно получить высокооплачи-

ваемую работу, однако никто не станет утверждать, что хорошее образование само по себе гарантирует высокий доход.

Однако наша аргументация основывается не только на описанной выше корреляции. Согласно полученным нами в ходе сбора и анализа данным, существует не просто корреляция между жизнеспособностью и эффективностью компании, а причинно-следственная связь. Мы с уверенностью утверждаем, что, согласно полученным нами цифрам, по крайней мере 50 % успеха организации в долгосрочной перспективе обеспечивается жизнеспособностью бизнеса, что будет наглядно показано во второй главе книги. И это хорошие новости. В отличие от многих ключевых факторов, которые оказывают влияние на эффективность (например, изменений в поведении покупателей, действий конкурентов, политики правительства), жизнеспособность организации зависит только от вас как руководителя. Жизнеспособность организации можно в этом смысле сравнить со здоровьем человека. Мы не можем избежать столкновения с несущейся на огромной скорости машиной, но вот с помощью правильного питания и регулярных физических упражнений мы можем поддерживать наше здоровье и продлить срок жизни.

Мы постараемся объяснить, что мы имеем в виду, с помощью одного случая из нашей практики. В компании McKinsey проводится конкурс, который называется «Олимпиада по экспертным навыкам». Он призван помочь сотруд-

никам получить новые знания. Конкурс подразумевает разделение консультантов на группы, которые отвечают за отдельную отрасль (например, финансовые услуги) или функциональное направление (например, разработку стратегии). В ходе «Олимпиады» рабочие группы консультантов генерируют новые идеи и представляют их совету судей на локальных, региональных и финальных этапах конкурса. В 2006 г. команда, разрабатывавшая тему взаимосвязи эффективности и жизнеспособности организации, дошла до финала.

За несколько дней до финальной презентации члены команды решили добавить в свою концепцию дополнительный элемент. Вместо того чтобы очертить ретроспективу влияния эффективности и жизнеспособности организации на ее финансовое благополучие на примере самых выдающихся компаний прошлого, они решили задаться вопросом: «А что если мы посмотрим на жизнеспособность современных лидеров разных отраслей и постараемся спрогнозировать, что ждет их в будущем?» После анализа доступных источников о компании Toyota команда пришла к выводу, что в течение ближайших пяти лет компания столкнется с трудностями. Что стало причиной такого решения? По мнению членов команды, неуклонное стремление Toyota к достижению эффективности в краткосрочной перспективе означает, что жизнеспособность компании отодвинута на задний план, способные и активные сотрудники на ключевых постах не получают должного внимания, а это не может не сказаться на финан-

совом благополучии компании уже в ближайшем будущем.

В 2005 г. Toyota поставила перед собой задачу обойти General Motors и стать крупнейшим производителем автомобилей в мире. Компании, известной качеством своей продукции, удалось, кроме того, за несколько десятков лет совместной работы наладить необычайно тесное сотрудничество с поставщиками. Однако поставленная смелая задача заставила Toyota значительно нарастить объемы производства, что накладывало определенные обязательства на поставщиков компании. Компании пришлось опереться на новых партнеров за пределами Японии, однако она не имела достаточного количества квалифицированных инженеров, которые могли бы контролировать поставщиков и безболезненно интегрировать их в состав компании. И именно дефицит инженеров не позволил компании наладить эффективные отношения с поставщиками комплектующих в необходимые сроки.

Именно такие доводы изложили члены команды перед судьями в финале «Олимпиады» 2006 г. Toyota, успешная компания, чьи продукты стали синонимом высочайшего качества, по их мнению, имела проблемы с жизнеспособностью бизнеса, что неминуемо должно было сказаться на эффективности компании в среднесрочной перспективе. Однако судьи, в тот день благосклонно отнесшиеся к множеству необычных идей, не поверили команде консультантов. Позиции компании Toyota, незадолго до этого отчитавшейся о

росте чистой прибыли на 39 %, достигнутом в основном за счет продаж в США, казались непоколебимыми. Один из судей заметил, что прогнозы команды «можно было бы назвать дерзкими, если бы они не были так смешны».

Однако уже в 2010 г. Toyota столкнулась с необходимостью отзыва моделей из-за проблем с безопасностью. Ситуация была настолько серьезной, что Акио Тоёду, президента Toyota, вызвали в Конгресс США и потребовали объяснения и публичных извинений. В результате общественность признала, что причины неудач компании вызваны факторами, о которых члены команды консультантов говорили еще в 2006 г.

Исключительную важность организационной жизнеспособности подтверждают своими заявлениями многие руководители. Ларри Боссиди, бывший председатель правления и генеральный директор Honeywell и Allied Signal, выразил свое мнение так: «Невидимые с первого взгляда вещи, такие как поведение и мысли сотрудников, так же важны, как и физические активы. Изменение стратегии или структуры само по себе может лишь незначительно улучшить ситуацию»<sup>[17]</sup>. Дон Аргус, бывший президент ВНР Billiton, полагает, что ключ к успеху в долгосрочной перспективе кроется в «мобилизации и развитии сотрудников, чтобы они могли проявить все свои способности, креативность и заинтересованность в развитии компании»<sup>[18]</sup>. Подобных высказываний, услышанных от каждого уважаемого руководителя, с которым нам



удалось пообщаться, хватило бы на целую главу.

Понимание того, что жизнеспособность организации значит не меньше эффективности, приходит само собой, если мы подумаем и поймем, что организации состоят из людей, и меняться могут только они. Сотрудники – это кровеносная система компании; уберите их – и компания умрет, от нее останется только скелет, состоящий из помещений и офисов, зданий и товарно-материальных запасов.

Так как жизнеспособность организации подразумевает внимание именно к кадровым ресурсам, эта концепция может показаться странной и глупой тем руководителям, которые привыкли обращать внимание только на цифры в финансовых отчетах. Однако не стоит впадать в заблуждение: это далеко не простая задача. Как отмечает один из основателей журнала *Fast Company* Уильям Тэйлор в своей книге «Радикально лучше» (Practically Radical)<sup>8</sup>, «правда состоит в том, что задача по реализации глубоких изменений в устоявшейся компании – одна из самых трудновыполнимых»<sup>[19]</sup>. Не стоит путать жизнеспособность компании с другими ориентированными на сотрудников концепциями менеджмента, такими как повышение уровня вовлеченности сотрудников или уровня удовлетворенности работой. Повышение жизнеспособности организации – это более масштабный и трудоемкий процесс. По большей части жизнеспособность орга-

---

<sup>8</sup> Тэйлор У. Радикально лучше: Как преобразовать компанию, совершить перелом в отрасли и изменить себя. – М.: Альпина Паблишер, 2011.

низации выражается в умении адаптироваться к текущей ситуации и предугадывать вызовы будущего быстрее конкурентов. Следовательно, жизнеспособность компании требует использования всех позитивных качеств сотрудников компании для достижения успеха в долгосрочной перспективе на надежной основе.

## **Скрытые опасности эффективности**

Спросите у любого руководителя о целях компании, и вы с большой вероятностью услышите одну и ту же фразу в разных вариациях: «Наша цель – быть впереди конкурентов». Или: «Мы хотим быть самой эффективной компанией». Столь сильное внимание к эффективности – постоянному улучшению финансовых показателей, повышению прибыли и стоимости акций – превалирует в современной деловой среде. Конечно, в этом нет ничего странного, акции, прибыль и выручка должны расти, однако чрезмерное внимание к краткосрочным целям делает организацию близорукой и не позволяет думать о будущем, что может стать причиной как резкого взлета, так и столь же стремительного падения.

Ниже мы хотим привести показательную, на наш взгляд, историю компании Atari. Компания была основана в 1972 г. с целью заработать на том, что тогда в глазах большинства было лишь глупой безделушкой – электронной игре. В 1973 г. компания выручила 40 млн долл. на продаже элек-

тронных игр (помните игру Pong<sup>9</sup>) и получила прибыль в размере 3 млн долл. Через какое-то время компанию приобрели богатые инвесторы, которые стали активно вкладывать средства в НИОКР. В 1980 г. Atari была самой успешной компанией в своей нише с рекордной выручкой в 415 млн долл. и стала одной из самых быстрорастущих компаний в США. Два года спустя авторы книги «В поисках совершенства» Томас Питерс и Роберт Уотерман привели ее в качестве примера успешной компании.

Однако сразу после выхода книги у компании начались проблемы. Повсеместно возникали трудности с командной работой, коммуникации между сотрудниками стали сходить на нет, руководство начало проявлять чрезмерную осторожность, инвестиции в НИОКР были урезаны, а качество было принесено в жертву скорости вывода новых продуктов на рынок.

Результатом всех этих процессов стало самое громкое падение в индустрии видеоигр. Плохое качество графики и неудачные решения в консольных версиях игр Рас-Ман и ET оттолкнули покупателей. Хорошие инженеры спешно бежали из компании, многие из них стали работать на конкурентов или основали собственный бизнес, выпустили новые продукты и переманили у Atari заметную часть аудитории. К 1983 г. ситуация в компании выглядела плачевно, Atari понесла убытки в размере 536 млн долл. и вынуждена была

---

<sup>9</sup> Симулятор пинг-понга, изначально выпускался для игровых автоматов.

пойти на массовые сокращения.

Atari так и не удалось вернуть себе былую славу. Остатки компании (на тот момент от нее осталось только громкое название) были проданы в 1998 г. за жалкие 5 млн долл. Несмотря на столь разочаровывающее падение вчерашнего лидера, рынок видеоигр продолжал развиваться. Сегодня объем данного рынка во всем мире составляет 25 млрд долл. и продолжает расти очень быстрыми темпами.

Эта печальная история ставит перед нами два вопроса. Что ребята из Atari сделали не так? Почему Питерс и Уотерман не заметили надвигающихся проблем?

Ответы на оба вопроса очень просты. Компания и авторы книги были слишком сконцентрированы на эффективности и финансовых результатах и потому не заметили признаки надвигающихся невзгод: проблемы с командной работой сотрудников, снижение инвестиций в НИОКР и прочие упомянутые выше факторы.

А теперь рассмотрим историю компании Pixar. Студия компьютерной анимации заработала 24 премии «Оскар», шесть «Золотых глобусов» и три «Грэмми», и это притом что президент студии Эд Катмул не имел никакого опыта в бизнесе, прежде чем основать Pixar. В разговоре о рабочем процессе студии Pixar он заметил, что рабочий процесс в его компании отличается от практики, принятой в других голливудских студиях: «Наша команда менеджеров не охотится за историями. Их задача – создать условия, в которых сотруд-

никам будет комфортно работать»<sup>[20]</sup>.

В то время как средняя голливудская студия выпускает от шести до 12 фильмов в год, Pixar делает всего один фильм за сезон, и в среднем на создание одного анимационного фильма у нее уходит 180 млн долл. «Мы поняли, что снижение стандартов качества работы не идет на пользу нашей карме», – объясняет Катмул. Корпоративная культура Pixar известна своим свободным духом, люди в Pixar избегают огульного отрицания чужих идей и предложений. «Нам требуется создать, – замечает Эндрю Стэнтон, сценарист и режиссер мультфильма “В поисках Немо”, – максимально доверительную обстановку, в которой сотрудники могут чувствовать себя свободно»<sup>[21]</sup>. Умение брать на себя риск и принимать непроверенные смелые идеи – это то, что лежит в основе корпоративной культуры студии. Как отмечает Катмул, «люди с выдающимися способностями встречаются нечасто. Работа менеджера заключается не в том, чтобы избежать рисков, а в том, чтобы создать возможности выхода из затруднительной ситуации, когда начинаются проблемы»<sup>[22]</sup>.

Еще одна компания, которую в своей книге затронули Питерс и Уотерман, General Motors, представляет собой не менее яркий пример печальных последствий, которые влечет за собой невнимательность к жизнеспособности организации. В 2009 г. компания, которая когда-то возглавляла большую тройку автопроизводителей США и доминировала на мировом рынке, обанкротилась и запросила государственную

поддержку в размере 50 млрд долл. для проведения процесса реструктурирования. Банкротство GM не стало ни для кого неожиданностью. В 2005 г. GM отчиталась об убытках в размере 10,6 млрд долл. В 2007 г. компания за год потеряла 38,7 млрд долл. В следующем году продажи упали на 45 %. В четвертом квартале 2008 г. General Motors объявила, что у нее кончатся денежные средства к середине следующего года, если ей не удастся договориться о надежной государственной поддержке, слиянии или продаже части активов.

Через 18 месяцев после банкротства акции General Motors вернулись на биржу. Хотя размещение акций позволило GM привлечь около 20 млрд долл. и уменьшить государственную долю в капитале компании с 61 до 3 %, многие на тот момент подписались бы под статьей, автор которой отзывался о GM как о «тени компании, некогда символизировавшей мощь американской промышленности»<sup>[23]</sup>. По его мнению, причиной череды неудач автоконцерна стало чрезмерное заострение внимания на краткосрочных целях и показателях прибыли. Марк Ройс, глава Североамериканского подразделения компании, отмечал: «Нам предстоит сделать очень много. Многие сотрудники компании не имеют ни малейшего представления о том, где они работают. Необходимо заново создать дух компании»<sup>[24]</sup>.

Что пошло не так? На первый взгляд, GM стала жертвой выбранной стратегии. В частности, под крылом одной компании было собрано восемь разных брендов, в то время

как конкуренты, например Honda, продвигали максимум два бренда. Такое разнообразие заметно увеличивало издержки на маркетинг, которых все равно не хватало для привлечения внимания целевой аудитории, в результате чего средства часто расходовались впустую. Инновации, вернее их отсутствие, – еще одно слабое место компании. На волне роста цен на топливо и популярности зеленого движения конкуренты предложили потребителям гибридные технологии, в то время как ребята из General Motors продолжали ставить на огромные автомобили с большим расходом топлива. Качество продукции GM также оставляло желать лучшего: например, все модели Chrysler неизменно оказывались в нижнем квартиле по результатам сравнительной оценки качества<sup>[25]</sup>. Одновременно компании под давлением профсоюзов пришлось запустить масштабную программу пенсионного обеспечения, что поставило ее в незавидное положение относительно стоимости рабочей силы.

Однако если взглянуть чуть глубже, то можно увидеть, что все эти тактические и стратегические просчеты вызваны низким уровнем жизнеспособности бизнеса в целом. Причем проблемы в компании не решались в течение 20 лет. 1990 г. и начало 2000 г. были прибыльными годами, однако компании не удалось с пользой потратить полученные денежные средства. Во время обсуждения проблем GM газета *New York Times* выступила со следующей позицией: «Главная проблема GM – это корпоративная культура и культу-

ра труда внутри компании: неизменные установки, ход мыслей, отношение к работе и коллегам, передаваемые преемникам год за годом»<sup>[26]</sup>. В своей статье журналисты газеты привели смелое и пророческое высказывание бывшего руководителя GM Элмера Джонсона от 1988 г.: «Мы очень слабо понимаем, насколько глубоко влияние проблем в организации и корпоративной культуре компании, которые мешают нам развиваться должным образом». И действительно, в основе распада компании лежали решения руководителей, которые преследовали краткосрочные цели, забывая о факторах, определяющих успех в долгосрочной перспективе.

Пожалуй, самым ярким примером опасности игнорирования жизнеспособности бизнеса и ставки на текущие финансовые результаты служит история Альберта Данлэпа, который покупал испытывающие трудности компании, выжимал из них все соки и впоследствии продавал, оставаясь в плюсе. Данлэп известен своим высказыванием: «Если вы занимаетесь бизнесом, то у вас может быть только одна цель – делать деньги». В 1996 г. он приобрел Sunbeam Products, американскую компанию по производству электроприборов, и, оправдывая свое прозвище «Эл-бензопила», продал две трети заводов компании и уволил половину сотрудников – 6000 человек. Несмотря на такую шоковую терапию, акции Sunbeam Products на бирже продолжали расти так быстро, что Эл изменил свои планы и не продал компанию. Данлэп, уже успевший подорвать жизнеспособность Sunbeam Products, с удив-



лением для себя обнаружил, что ему придется несколько лет поддерживать эффективность компании на высоком уровне. Однако нанесенный им ущерб был слишком велик. К 1998 г. Sunbeam каждый квартал терпела убытки в размере 60 млн долл., и Данлэпу пришлось уйти.

А теперь давайте сравним тактику Данлэпа с тактикой Лу Герстнера, возглавившего IBM в 1993 г. Несмотря на давление со стороны Уолл-стрит и рекомендации провести быструю реорганизацию захворавшего технологического гиганта, Герстнер решил не концентрировать внимание исключительно на эффективности компании, а направить значительные ресурсы и силы на повышение ее жизнеспособности. Под руководством Герстнера компания выработала стратегию тесного сплочения всех подразделений. Компания стала более быстрой, решительно нацеленной на достижение результата, было покончено с бюрократией, сотрудники отказались от завышенной самооценки и активно начали усваивать новые знания. Когда через девять лет Герстнер ушел на пенсию, стоимость акций компании выросла на 800 %, а IBM вновь стала лидером в самых разных областях компьютерной техники, высоких технологий и IT.

Если обернуться назад и вспомнить историю экономики в период с банкротства Enron в 2001 г. до банкротства Lehman Brothers в 2008 г., можно с уверенностью сказать, что этот этап экономического развития характеризуется чрезмерным вниманием к краткосрочным целям. В этот период наблю-

дался интенсивный рост акционерной стоимости и выручки компаний, однако все закончилось резким падением и серией банкротств. Хотя кризис был вызван множеством факторов, включая стратегические просчеты и неэффективность нормативной системы, неспособность крупных компаний следить за жизнеспособностью бизнеса также сыграла свою роль.

Возьмем в качестве примера Enron. Одной из причин краха компании стали сомнительные методы бухгалтерского учета, которые позволили энергетическому гиганту скрыть разрастающийся долг. Встает вопрос: почему Enron вообще влезла в такие долги? Причина достаточно банальна: руководство компании приняло ряд поспешных решений об инвестициях, чтобы продолжать показывать потрясающие финансовые результаты, стараясь не видеть грядущей катастрофы. Близкий к руководству компании источник сформулировал ситуацию в Enron так: «Когда делаешь слишком много ошибок ценою в миллиарды долларов, придется платить за все сразу»<sup>[27]</sup>.

Чтобы не тревожить владельцев акций компании, топ-менеджмент Enron разработал сложнейшую систему двойной бухгалтерии, о которой не подозревало большинство сотрудников Enron, сторонние наблюдатели и даже некоторые члены совета директоров компании. Постоянный рост стоимости акций и высокая инвестиционная привлекательность оберегали компанию от подозрений до самого конца, пока

опасения по поводу ее методов бухгалтерского учета и использования сложных финансовых механизмов не подтвердились. Последовавшее в 2001 г. раскрытие информации о задолженности Enron привело к резкому падению стоимости ее акций, а также валу заявлений инвесторов, которые хотели немедленно вернуть свои деньги. Не сумев сгенерировать дополнительные финансовые рычаги из-за резкого падения курса акций, Enron закончила банкротством и стала еще одним ярким примером опасных последствий гонки за выдающимися финансовыми показателями.

Крах Enron послужил катализатором для целого ряда реформ в сфере финансовой и бухгалтерской отчетности, которые должны были предотвратить возможность повторения ситуации в будущем. Однако эти реформы не могли усмирить жажду быстрого обогащения и следующего за ним внимания к краткосрочным финансовым показателям, и в 2008 г. в разгар кризиса мы наблюдали похожую ситуацию. Крах Lehman Brothers, банка со 158-летней историей, финансирующего такие компании, как Macy's и 20th Century Fox, стал одним из самых печальных примеров.

В начале финансового кризиса в 2006 г. Lehman увяз в рынке недвижимости не сильнее других банков. Однако он был одним из немногих банков, которые напрямую инвестировали в коммерческие сделки с недвижимостью. В 2007 г., когда даже секретарь федерального казначейства США Генри Полсон рекомендовал организациям, торгующим ценны-

ми бумагами, умерить свои аппетиты, Lehman продолжал инвестировать, увеличив пакет инвестиций в недвижимость за один месяц в два раза с 20 до 40 млрд долл.<sup>[28]</sup> Игра против рынка должна была принести банку неплохие дивиденды, как во время прошлых кризисов, например девальвации рубля в 1998 г.

Игнорируя предупреждения о грядущем обвале цен, Lehman еще больше завяз в рынке недвижимости, подкрепляя свои позиции с помощью ипотечных кредитов, стоимость которых им явно завышалась, и заявлений о рекордной прибыли в 2007 г. И в этом случае мы снова видим четкое желание продемонстрировать высокие показатели финансовой эффективности здесь и сейчас и нежелание взглянуть на ситуацию беспристрастно и принять соответствующие меры. В результате банку все-таки пришлось пойти на честную переоценку стоимости ипотечных кредитов, что привело к негативным финансовым показателям в 2008 г. Рынок отреагировал практически мгновенно, и акции Lehman Brothers ушли в резкое пике. Банк пошел на серьезную реорганизацию в надежде переломить ситуацию, однако было уже слишком поздно. Банкротство Lehman Brothers стало самым масштабным за всю историю США.

Среди совсем недавних примеров заслуживает упоминания ситуация вокруг энергетического гиганта ВР и крупнейшего разлива нефти за всю историю нефтяной отрасли, произошедшего в результате взрыва платформы Deepwater

Horizon в 2010 г. Взрыв, который унес жизни 11 рабочих (еще 17 рабочих получили серьезные травмы), привел к падению в Мексиканский залив более 750 млн л нефти. По данным советника Белого дома по вопросам энергетики Кэрол Браунер, эта экологическая катастрофа стала самой масштабной за всю историю Соединенных Штатов<sup>[29]</sup>.

Как такое ужасное бедствие могло произойти с ВР, которая обладает огромнейшим опытом и компетенциями в области нефтедобычи и была признана одной из самых эффективных компаний Европы? Мировая пресса указывает на экономию и жесткие сроки запуска проекта как на возможные причины катастрофы. Подобные объяснения приводились после менее масштабных аварий на предприятиях ВР и раньше. Например, в ходе расследования инцидента на нефтеперерабатывающем заводе ВР в Техасе в 2005 г. выяснилось, что главное причиной аварии стало чрезмерное внимание к краткосрочным целям со стороны компании. Боб Дадли, недавно назначенный генеральным директором компании, пришел к выводу, что ВР необходимо «больше внимания уделять оценке рисков безопасности»<sup>[30]</sup>.

Склонность отодвигать жизнеспособность бизнеса на второй план в угоду эффективности характерна не только для частного сектора. В Государственной службе здравоохранения в Англии трудятся 1,4 млн человек, которые оказывают бесплатную медицинскую помощь любому гражданину страны. Однако даже организация с такими благими целями

не защищена от проблем с собственной жизнеспособностью. Недавнее расследование шокирующих случаев систематического неоказания помощи населению в больнице, действующей под патронажем Мид-Стаффордширского отделения общественного фонда службы здравоохранения, показало, что за пациентами, по словам одного из репортеров, «плохо ухаживали, над ними издевались, а их просьбы о помощи игнорировали, так как организация, заведующая больницей, взяла курс на снижение издержек согласно поставленной правительством цели»<sup>[31]</sup>.

В период между 2005 и 2008 гг. в больнице под руководством Мид-Стаффордширского отделения фонда попечителей по причине отказа в предоставлении медицинской помощи или некачественного ее предоставления погибли на 400–1200 человек больше, чем в аналогичных медицинских учреждениях (с поправкой на общее количество пациентов и наличие разных патологий). В результате расследования стало ясно, что такие удручающие последствия были вызваны чрезмерным вниманием к краткосрочным целям повышения эффективности больницы, отстранением врачей от управления, незаинтересованностью сотрудников в работе, закрытостью организации, низкими стандартами качества медицинских услуг и невосприимчивостью к критике. Другими словами, Мид-Стаффордширское отделение общественного фонда службы здравоохранения отличалось очень низким уровнем жизнеспособности внутри организации.

Чтобы Общественный фонд смог сохранить свой статус<sup>[32]</sup>, он должен был урезать расходы. Больнице пришлось пойти на масштабные сокращения, что привело к чрезмерной нагрузке на оставшийся персонал и, как следствие, ухудшению качества предоставления медицинских услуг. Начались и проблемы с наличием и функционированием жизненно важного оборудования. Но наиболее вопиющим случаем стала работа отделения экстренной медицинской помощи. Оно превратилось в одно из худших отделений больницы: здесь работали неквалифицированные администраторы, которые просто оставляли пациентов в ближайшей палате, не оказывая помощи в течение положенных четырех часов. Сотрудники, вынужденные выполнять непомерное количество работы, взывали о помощи, однако их просьбы игнорировались. Большинство сотрудников больницы заявляли, что не хотели бы становиться ее пациентами, если бы вдруг заболели<sup>[33]</sup>.

Председатель независимой комиссии, которая занималась расследованием данных нарушений, королевский адвокат Роберт Френсис отметил, что «такая ситуация не возникает внезапно, обычно это результат длительного отсутствия позитивного и эффективного управления на всех уровнях. Подобную ситуацию исправить быстро невозможно, для этого требуется наличие в Общественном фонде заинтересованного лидера, который сможет за определенное время переломить ситуацию»<sup>[34]</sup>.

## **Секрет – в наличии обоих компонентов**

Случай с больницей в Англии отлично демонстрирует, что низкий уровень жизнеспособности организации бьет не только по держателям акций и владельцам бизнеса, но и по сотрудникам, потребителям и обществу в целом. В исследовании на эту тему, проведенном McKinsey в 2010 г., участвовали более 2000 топ-менеджеров. Согласно результатам данного исследования компании, которые не обращают внимания на жизнеспособность бизнеса, в полтора раза чаще сталкиваются с серьезными проблемами в долгосрочной перспективе<sup>[35]</sup>



# 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.

# Комментарии

1.

Из личного интервью.

2.

Из личного интервью.

3.

John Tiefel J. 2009. Chaos By Design: An Interview with the CEO of Zain. In Voices on Transformation 3. McKinsey & Company.

4.

На основании применения разработанного Ричардом Фостером и Сарой Каплан инструмента анализа корпоративной эффективности и активно используемого в исследованиях при подготовке книги Creative Destruction: Why Companies that Are Built to Last Underperform the Market – And How to Successfully Transform Them. 2001. New York: Doubleday/Currency.

5.

Из личного интервью.

6.

Oliveira F. 2009. Transforming a High-Performing Company:

An Interview with Roberto Setubal. McKinsey Quarterly (April).

**7.**

Я не могу получить... удовлетворение от работы. почему американские работники несчастны // Отчет об исследованиях на конференции № 14599-RR. 2010, январь.

**8.**

Бюро трудовой статистики Министерства труда США, на основании несельскохозяйственных компаний.

**9.**

Stern S. 2010. Share the Power. Managing Employees through the Recovery. Financial Times (March, 22). Special Report.

**10.**

Bouvard F., T. Dohrmann, and N. Lovegrove. 2009. The Case for Government Reform Now. McKinsey Quarterly (June).

**11.**

Based on analysis in Stuart Cranier S. and D. Dearlove. 2002. Excellence Revisited. Business Strategy Review (March 2002, updated to 2006).

**12.**

Foust D. 2004. Gone Flat. Business Week (December 20).

**13.**

Fox A. 2007. Refreshing a Beverage Company's Culture. HR Magazine (November 1).

**14.**

Fox A. 2007. Refreshing a Beverage Company's Culture. HR Magazine (November 1).

**15.**

Интервью Готэма Камра и Джима Уэндлера «Искусство влияния: добиваемся изменений на персональном уровне» (Kumra G. and J. Wendler. 2005 The Creative Art of Influence: Making Change Personal. Voices of Transformation 1, McKinsey & Company).

**16.**

«Что общего у успешных преобразований», исследование (What Successful Transformations Share. McKinsey Quarterly survey, January 2010).

**17.**

Bossidy L. Execution: The Discipline of Getting Things Done. 2002. New York: Crown Business.

**18.**

Из личного интервью.

**19.**

Taylor W.C. 2011. Practically Radical. New York: William Morrow.

**20.**

Cowan M. 2009. Pixar Co-Founder Mulls Meaning of Success. USC News Bulletin, University of Southern California (December 10).

**21.**

Nevius C.W. 2005. Pixar Tells Story Behind Toy Story. San Francisco Chronicle (August 23).

**22.**

Catmull E. 2008. How Pixar Fosters Collective Creativity. Harvard Business Review (September).

**23.**

Simon B. and T. Demos. 2010. GM Listing Marks Successful Turnround. Financial Times (November 18).

**24.**

Simon B. and T. Demos. 2010. GM Listing Marks Successful

Turnround. Financial Times (November 18).

**25.**

[www.financialstability.gov/docs/AIFP/Chrysler-Viability-Assessment.pdf](http://www.financialstability.gov/docs/AIFP/Chrysler-Viability-Assessment.pdf)

**26.**

Brooks D. 2009. The Quagmire Ahead. New York Times (June, 1).

**27.**

Zellner W. and S. Anderson Forest. 2001. The Fall of Enron. Business Week (December, 17).

**28.**

Vicky Ward V. 2010. The Devil's Casino. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

**29.**

Розлив нефти в Мексиканском Заливе: самая страшная экологическая катастрофа в США (Gulf of Mexico Oil Leak 'Worst US Environment Disaster'. 2010. BBC News (May, 30). [www.bbc.co.uk/news/10194335](http://www.bbc.co.uk/news/10194335)).

**30.**

Crooks E., S. Pfiefer, and S. McNulty. 2010. Energy: A Sea

Change Needed. Financial Times (October, 6).

**31.**

Boseley S. 2010. Mid Staffordshire NHS Trust Left Patients Humiliated and in Pain. Guardian (February, 24).

**32.**

Попечительства фонда – госпитали в составе Национальной службы здравоохранения, деятельность которых регулируется правительством, но которые управляются собственным советом директоров и генеральным директором. Они имеют относительную свободу в определении своей повестки и распределении бюджета и очень дорожат своим статусом.

**33.**

Кэтрин Мерфи, руководитель ассоциации пациентов. Отчет о грубом нарушении прав в госпитале в Среднем Стаффордшире (Murphy K., Director of the Patients Association. 2009. Outrage Greets Mid Staffordshire Hospital Report. Guardian (March, 17).

**34.**

Независимое расследование действий фонда попечительства национальной службы здравоохранения в Среднем Стаффордшире в январе 2005 – марте 2009 гг. Часть

I. Государственная канцелярия. Лондон. 2010. 24 фев.  
(Independent Inquiry into Care Provided by Mid Staffordshire  
NHS Foundation Trust January 2005 – March 2009, vol. I,  
Stationery Office, London, February 24, 2010.)

**35.**

McKinsey Quarterly survey. 2010. What Successful  
Transformations Share. January, 2010.