

«ШЕДЕВРИ НОНФІКШН»

Волт Богданич
і Майкл Форсайт

КОЛИ ЗА СПРАВУ БЕРЕТЬСЯ ФІРМА MCKINSEY

Прихований вплив
найпотужнішої
консалтингової
компанії світу

ХАРКІВ
«ФІЛІО»
2025

БАГАТСТВО БЕЗ ПОЧУТТЯ ПРОВИНИ

Цінності фірми McKinsey

Для найкращих, найбільш здібних студентів робота у фірмі McKinsey & Company може здаватися шляхом до багатства й престижу, а також можливістю проявити себе, розв'язуючи найбільш складні проблеми у світі бізнесу.

У сфері управлінського консалтингу фірма McKinsey не має собі рівних, тож і діють вони відповідно. Під час щорічного набору персоналу фірма може залучити 200 000 кандидатів, а найняти лише 1-2 % із цієї кількості. Якщо ти попрацював у фірмі McKinsey навіть протягом короткого часу, то ти автоматично на все життя отримаєш перепустку в промисловість та уряд, завдяки велетенській мережі експівробітників фірми, що охоплює весь світ.

Інші провідні компанії роздають обіцянки багатства та статусу, який з ним пов'язаний. McKinsey пропонує не лише це, а й дещо більше — можливість для молодих спеціалістів використати свої таланти для вищої мети, щоб зробити світ кращим. «Зміни, які мають значення», — каже McKinsey кандидатам на роботу, пропонуючи їм багатство без почуття провини. «Ми — організація, що керується цінностями», — наполягає McKinsey.

Позиціонуючи себе як компанію, що має серце, а не лише жагу до прибутку, McKinsey звертається до молодих ідеалістичних студентів, стурбованих такими проблемами, як глобальне потепління, нерівність та расова несправедливість. Це потужна реклама й потужний сигнал майбутнім вовкам з Волл-стріт, що їм не потрібно подавати документи. Але фірма також пропонує щось не менш п'янке — вплив.

Протягом останнього століття McKinsey методично будувала свій бізнес на консалтингу, продаючи свою філософію наукового менеджменту найвідомішим світовим компаніям з блакитними фішками. У той чи інший час більшість компаній зі списку Fortune 500 платили McKinsey за консультації. Так само, як і понад сто урядових установ по всьому світу.

Оскільки фірма не називає своїх клієнтів і не розголошує поради, які вона надає, американці й, дедалі частіше, люди в усьому світі здебільшого не знають про значний вплив McKinsey на їхнє життя — від вартості та якості медичного обслуговування до робочих місць, які оплачують освіту їхніх дітей.

Пошук записів, включно з внутрішніми документами компанії, показав, що фірма консультувала практично всі великі фармацевтичні компанії та *їхні державні регуляторні органи*, а також медичні страхові компанії, авіакомпанії, університети, музеї, виробників зброї, приватні інвестиційні компанії, казино, букмекерські контори, професійні спортивні команди та медіакомпанії, включно з The New York Times. Багато з її консультантів так само комфортно консультували посадовців Трампа, як і Обаму.

Працюючи в більш ніж шістдесяті п'яти країнах, вони можуть шепотіти на вухо як деспотам, так і обраним лідерам. У п'ятнадцяти із цих країн фірма консультувала військові, поліцейські та оборонні відомства, а також міністерства юстиції. Її працівники консультували з питань технічного обслуговування та підтримки «бронетранспортерів, тральщиків, есмінців і підводних човнів». Країни наймають McKinsey для консультування суверенних інвестиційних фондів вартістю понад 1 трильйон доларів. Власні високі прибутки McKinsey дають змогу фірмі керувати приватним хедж-фондом для старших партнерів, водночас значна частина активів, що перебувають в управлінні, на суму близько 31,5 мільярда доларів США, прихована за мережею підставних компаній на острові в Ла-Манші, який є податковим притулком.

Репутація McKinsey зміцнюється успіхом її колишніх консультантів, серед яких Том Коттон, консервативний сенатор США від Арканзасу; Піт Баттігіг, міністр транспорту США; Боббі Джиндал, колишній губернатор Луїзіани; Шеріл Сендберг з Facebook; Лу

Герстнер з IBM і American Express; і Джеймс П. Горман з Morgan Stanley та Merrill Lynch. За межами США експівробітники McKinsey також досягли високих посад, серед яких Кирило Дмитрієв, голова російського суверенного фонду, Вільям Хейг, колишній міністр закордонних справ Великої Британії, та колишній генеральний директор Credit Suisse Тіджан Тіам.

Хоча фірма названа на честь свого засновника Джеймса О. МакКінзі, її духовним лідером був Марвін Бауер, який приєднався до консалтингової компанії в 1933 році, відкривши еру професіоналізму за зразком престижної юридичної фірми в Клівленді, де він колись працював. Блискучий, але безкомпромісний, він визначив, як повинні працювати й одягатися консультанти. Він наполягав на тому, щоб McKinsey називалася фірмою, а не компанією; щоб вона керувала практикою, а не бізнесом; і щоб робота з клієнтами була зобов'язанням, а не роботою. Згідно з офіційною історією фірми, «саме слово “комерційний”, коли говорять про будь-кого з McKinsey, схоже на лайку», — сказав один з консультантів. Завдяки принципам Бауера, найважливішим з яких є «клієнт на першому місці», консалтингова компанія процвітала.

Випускник Гарвардського юридичного факультету та Гарвардської школи бізнесу Бауер вважав, що консультантів найкраще набирати молодими та навчати їх у компанії, оскільки «легше та ефективніше навчати видатних людей у роки їхнього становлення». Він не хотів, щоб консультанти давали поради, відфільтровані їхнім попереднім діловим досвідом або, що ще гірше, інтуїцією.

Бауер також розвинув цінні зв'язки фірми з Гарвардською школою бізнесу, активно залучаючи її престижних стипендіатів Бейкера, які отримали академічні відзнаки та ввійшли до 5 % найкращих випускників свого класу. Дафф Макдональд, який написав ґрунтовні книги про McKinsey та Гарвардську бізнес-школу, виявив, що станом на 2010 рік близько п'ятисот випускників Гарвардської бізнес-школи працювали в McKinsey, більше, ніж її головні конкуренти в рекрутингу — Goldman Sachs, Google та Microsoft.

Репутація бізнес-школи зростала в міру того, як McKinsey наймала на роботу дедалі більше її випускників, а сама McKinsey набувала

популярності через *Harvard Business Review*. Починаючи з 1959 року, журнал *присуджує* «Нагороди McKinsey» за найкращі «практичні та новаторські управлінські ідеї», опубліковані в журналі протягом року.

Якби існувала нагорода за витискання максимальної віддачі від клієнтів, McKinsey була б фаворитом на її здобуття. Один старший партнер розповів молодим співробітникам, що коли він починав працювати у фірмі, менеджер McKinsey допоміг йому, запропонувавши поради щодо побудови відносин з клієнтами. «Вклинюйтеся і розповзайтеся, як амеба, — сказав він. — Потрапивши в організацію, ви повинні поширювати себе в ній і робити все, що у ваших силах». Тобто, за його словами, дійте як «троянський кінь».

Хоча McKinsey базується в Нью-Йорку, вона має напівавтономні офіси в містах по всьому світу. Якщо Нью-Йорк — це місто, яке ніколи не спить, то для McKinsey це місто, технічний персонал якого готовий у будь-яку годину допомогти консультантам у різних часових поясах підготувати свої висновки в стандартному для фірми форматі — презентації в PowerPoint.

Пропозиція McKinsey зацікавила Роже Карму, випускника Нотр-Даму. Він обрав фірму, бо вона наголошувала на можливості покращити життя людей. «Це не презентація Goldman Sachs. Це не презентація ExxonMobil», — сказав він. Карма, який зараз є штатним редактором подкасту Езри Кляйна в *The New York Times*, дивиться на речі ширше: «Прийшовши до McKinsey, ви отримаєте набір інструментів — спосіб роботи, який допоможе вам стати творцем змін, коли ви вийдете у світ. Незалежно від того, чим ви хочете займатися, незалежно від того, який вплив ви хочете мати, у вас буде цей набір інструментів».

Один випускник коледжу працював у Goldman до того, як приєднався до McKinsey, і він сказав, що різниця не може бути більш різною. У Goldman «ніколи, ніколи не було спроб бути кимось іншим, ніж вони є: “Ми акули, і тому ми найкращі, і всі хочуть працювати тут, тому що ми акули”, — і це освіжає. Ніхто не брехав собі вночі».

McKinsey прагне відрізнятись від інших. «Зараз, як ніколи, 28 зрозуміло, що ми повинні працювати з нашими клієнтами, щоб

враховувати повний вплив нашої спільної роботи не лише на їхні показники, а й на суспільство загалом», — писав у 2018 році колишній керівний партнер фірми Кевін Снідер (Kevin Sneader). Із цією метою McKinsey спонсорує програми, спрямовані на підтримку жінок, соціально незахищеної молоді та темношкірих людей, а також іншу неприбуткову діяльність.

Ерік Едстром приєднався до McKinsey з метою боротьби з глобальним потеплінням. Кейтлін Розенталь, випускниця університету Райса, приєдналася до г'юстонського офісу McKinsey, не знаючи, чого очікувати, але була приємно здивована своїми співчутливими колегами. «У свій перший день, — згадує вона, — я сказала: “Я не хочу працювати в жодній нафтовій компанії”». Карма сказав, що не хоче працювати у фармацевтичній компанії. McKinsey задовольнила обидві пропозиції. «Моїм першим проектом була робота в місцевому музеї», — розповідає Розенталь, нині професор історії в Каліфорнійському університеті в Берклі.

Інші компанії говорять про те, що можна досягти успіху, роблячи добро. Колись у Google був простий девіз: «Не будь злим». Це гасло зникло з преамбули до кодексу поведінки компанії у 2018 році під час перебування на посаді генерального директора, колишнього консультанта McKinsey, Сундара Пічаї.

Небагато компаній просувають «цінності» як інструмент рекрутингу з таким запалом, як McKinsey.

Часто продаж починається з того, що на співбесідах кандидатів просять розв'язати бізнес-проблеми, наприклад, як покращити розповсюдження вакцин в Африці — питання, яким McKinsey фактично займалася в Нігерії. «Це було дуже схоже на ту роботу, яку я буду виконувати регулярно, якщо приєднаюся до команди», — каже Карма.

Один студент Гарварду сказав, що ніколи не чув про McKinsey, але подав заявку, тому що його друзі це зробили. «Ніхто не виростає і не мріє стати консультантом McKinsey», — зазначив він. Але одного вечора після занять, попиваючи вино з чашки Solo, вирішив заповнити заявку. Після двох раундів співбесід він отримав пропозицію. «Вони роблять усе, щоб ви підписали контракт на місці». І коли ви

це робите, — сказав він, — ваші куратори з McKinsey відкорковують пляшку шампанського.

У перший рік роботи в McKinsey випускники бізнес-школи можуть заробляти до \$195 000, включно з бонусами, але часто їм доводиться працювати до пізньої ночі, з напруженим графіком відряджень. «Я пішов через рік, — розповідає Луїс Хайман, доцент кафедри економічної історії Школи промислових і трудових відносин Корнельського університету. — Один з відгуків, який я отримав після роботи, був про те, що я був занадто академічним. Нам не потрібні академіки. Нам потрібні спортсмени. Ідеться про те, щоб терпіти біль, а також про те, щоб бути зосередженим на команді, зосередженим на перемозі».

Після короткого ввідного інструктажу нових працівників призначають на проекти, якими керують менеджери по роботі з клієнтами, які, своєю чергою, контролюються партнерами фірми. Якщо новачки хочуть просуватися по службі, вони повинні налагодити стосунки з партнерами, які можуть організувати роботу для гучних, прибуткових клієнтів, таких, на яких звертають увагу старші партнери. Без спонсора працівники перебувають «на пляжі», тобто поза обігом, або чекають на призначення, або намагаються розвивати власні проекти.

«Коли я був юристом першого року, я дуже хвилювався, перебуваючи на пляжі, тоді як інші були зайняті навчанням, — згадує один з партнерів McKinsey. — Зараз я б, звичайно, посміявся над собою за те, що обурювався, коли проводив час на пляжі, займаючись розвитком клієнтів». Без пошуку нових клієнтів фірма зачахне.

У McKinsey працює близько тридцяти чотирьох тисяч людей, багато з яких звільняються або, висловлюючись мовою McKinsey, отримують «пораду піти» після далеко не зіркових оцінок. Ті, хто залишається, демонструють не лише свою консалтингову майстерність, а й здатність прив'язати себе до важливих людей у фірмі, відкриваючи шлях до просування по кар'єрних сходах. Невеликий відсоток з них зрештою обираються партнерами або старшими партнерами з мільйонними доходами.

Звільнення з McKinsey — це не ганьба. Це більше схоже на закінчення коледжу з подарунком у вигляді зв'язків на високому рівні

для майбутньої роботи. McKinsey знає, що, поповнюючи діловий світ своїми колишніми співробітниками, вона отримує у відповідь нових клієнтів.

Статус McKinsey дає їй змогу брати участь, здебільшого без критики, у практиках, які інші можуть вважати незручними чи недоречними. Вона одночасно консультує компанії, що конкурують на одному ринку, тому одна група консультантів може розповідати компанії А, як перемогти компанію Б, а інша — компанії Б, як перемогти компанію А. McKinsey також консультує урядові установи, які регулюють діяльність клієнтів McKinsey. Окрім Управління з контролю за продуктами та ліками США, McKinsey консультувала щонайменше дев'ятнадцять фармацевтичних компаній — усі вони підпадають під регулювання FDA.

McKinsey захищає ці консультації на тій підставі, що існують достатні гарантії для запобігання неналежному розповсюдженню конфіденційної інформації.

Цінності McKinsey — це більше, ніж маркетинговий інструмент; вони є ангелами-охоронцями фірми, згідно з нерозповсюдженою офіційною історією McKinsey. «Щоразу, коли фірма припускалася помилок або дозволяла своїм амбіціям зашкалювати, її цінності стримували її, — кажуть у McKinsey. — Система цінностей слугує важливою основою довгострокового інституційного успіху».

Щоб підкреслити цю думку, співробітників McKinsey запрошують узяти участь у «Дні цінностей», організованому офісами по всьому світу. Старші партнери можуть скористатися можливістю розповісти про застосування цінностей McKinsey в повсякденній роботі. У 2019 році керівний партнер в Австралії Джон Лайдон говорив про те, що, як мінімум, McKinsey не повинна працювати з компаніями, які завдають шкоди або вбивають людей чи обманюють своїх клієнтів.

Незадовго до своєї смерті в 1968 році голова фірми Гілберт Клір розмірковував про важливість цих цінностей. Він писав: «Незалежно від сфери інтересів людини або того, що вона хоче зробити зі своїм життям, я вважаю, що фірма дає ще два великих задоволення: можливість щоранку дивитися на себе в дзеркало й казати: “Мені немає чого соромитися”».

ЗМІСТ

Слово керівника проекту. <i>Юрій Голик</i>	3
Вступ	7
<i>Коли за справу береться фірма McKinsey</i>	
Розділ 1. Багатство без почуття провини	25
<i>Цінності фірми McKinsey</i>	
Розділ 2. Переможці і переможені	42
<i>Машина нерівності</i>	
Розділ 3. Гра в одні ворота	64
<i>McKinsey допомагає уряду, уряд допомагає McKinsey</i>	
Розділ 4. McKinsey в міграційній службі.	90
<i>«Ми займаємося практичною роботою, а не політикою»</i>	
Розділ 5. Як потоваришувати з урядом КНР	109
Розділ 6. На варті біля воріт пекла	130
<i>Тютюн і вейпінг</i>	
Розділ 7. Форсування продажів опіоїдів.	153
<i>Машина нерівності</i>	
Розділ 8. «Як пертворити вугілля на діаманти»	175
Розділ 9. Токсичний борг	200
<i>McKinsey на Волл-стріт</i>	
Розділ 10. Секретні слайди Allstate.	223
<i>«Як обом гравцям перемогти у грі з нульовою сумою»</i>	
Розділ 11. Enron Astros.	238
<i>Південноафриканська катастрофа</i>	

Розділ 12. «Клубні тюлені»	259
<i>Південноафриканська катастрофа</i>	
Розділ 13. Послуги для саудівської держави	282
Розділ 14. Кумократія	299
<i>Пів століття в британській системі охорони здоров'я</i>	
Епілог	320
Інформація щодо джерел	322
Подяки	325
Примітки	330