

**Дмитрий Медведев**

# **ЭФФЕКТИВНЫЙ ЧЕРЧИЛЬ**



**РИПОЛ  
КЛАССИК**

УДК 821.161.1  
ББК 84(2Рос=Рус)6-44  
М42

**Медведев, Д. Л.**

М42 Эффективный Черчилль / Д. Л. Медведев. — М. : РИПОЛ классик, — 560 с. — (Подарочная полка).

Уинстон Леонард Спенсер Черчилль — фигура мирового масштаба. Впервые избранный в парламент в 1900 году, он фактически определял политику Великобритании вплоть до середины XX века. Этому человеку было что рассказать своим современникам и их потомкам — вот почему он стал автором многотомных исторических трудов. В 1953 г. за «высокое мастерство произведений исторического и биографического характера, а также за блестящее ораторское искусство, с помощью которого отстаивались высшие человеческие ценности» он был удостоен Нобелевской премии по литературе. ...Но прежде всего Черчилль был блестящим менеджером, умевшим организовать и свою собственную работу, и работу своих подчиненных. Без этого умения не было бы ни Черчилля-политика, ни Черчилля-писателя, ни Черчилля-человека, сказавшего однажды британцам: «Мне нечего предложить вам, кроме крови, труда, пота и слез...», ибо иного пути к победе, в чем бы она ни заключалась, нет.

УДК 821.161.1  
ББК 84(2Рос=Рус)6-44

ISBN 978-5-519-64826-4

© Д. Л. Медведев, 2016  
© ООО Группа Компаний  
«РИПОЛ классик», 2016

Это все придумал Черчилль  
В восемнадцатом году!

*Владимир Высоцкий,*  
1977 год



ЧАСТЬ I

# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Постановка целей

•

Анализ внутренней и внешней среды

•

Стратегическое планирование

•

Особенности стратегического планирования

•

Реализация стратегии

•

Контроль

С чего начинается решение большинства управленческих проблем? Уинстон Черчилль считал, что с планирования. Наряду с лидерством и креативным мышлением, он рассматривал планирование как один из важнейших факторов успешного менеджмента<sup>1</sup>.

Делясь своим опытом в сфере управления, Черчилль признался однажды: «Как бы ни развивались события, вы поступите очень мудро, если будете иметь под рукой разработанные в деталях планы»<sup>2</sup>. Именно по этой причине в годы Второй мировой войны он выступал категорически против выполнения любых, даже самых незначительных операций без проведения тщательного и детального планирования.

ЧЕРЧИЛЛЬ ГОВОРИТ: «Как бы ни развивались события, вы поступите очень мудро, если будете иметь под рукой разработанные в деталях планы».

«Поймите, насколько это глупо и наивно полагать, что правительство может позволить себе действовать импульсивно, поддавшись на желание провести сиюминутные ответные действия, — заявил Черчилль в ноябре 1942 года, выступая перед депутатами нижней палаты британского парламента, палаты общин. — Здесь, наоборот, должны превалировать планирование и разработка с последующим выжиданием, которое — и я это

отлично понимаю — выглядит для стороннего наблюдателя как самая обычная апатия и инертность. Но на самом деле это и есть не что иное, как твердая, непоколебимая, не допускающая никаких исключений подготовка к решающему удару»<sup>3</sup>.

Конечно, в этом эпизоде он говорил о войне. Военный образ мыслей был вообще характерен для британского премьера. Да это и неудивительно. Уинстон начинал как кавалерист. После окончания Королевского военного колледжа Сандхёрст он отправился на фронт. Его стремление понюхать порох было настолько велико, что всего за пять лет службы в армии молодой лейтенант успел принять участие в боевых действиях на трех континентах — уникальный случай, причем не только для британских вооруженных сил.

Уинстон не забыл своего увлечения всем армейским и после начала политической деятельности. Уже будучи видным членом Либеральной партии, руководителем различных министерств, он с завидным упорством посещал военные сборы как на территории Туманного Альбиона, так и за его пределами. К последним следует отнести сборы германских войск в 1906 и 1909 годах и французских в 1907-м. При этом подобная активность не входила в должностные обязанности политика ни когда он был заместителем министра в Министерстве по делам колоний (1906—1908 гг.), ни тем более когда он возглавлял Министерство торговли (1908—1910 гг.).

Однако любовь к военному делу у Черчилля была далеко не так прямолинейна, как может показаться на первый взгляд. Он не просто упивался сражениями. Буквально с первых же военных походов, в которых ему довелось участвовать, он старался анализировать всё происходящее. Последовательно из-под его пера выйдут четыре труда, повествующие о сражениях на северо-западной границе Индии, Суданской кампании 1898 года и Англо-бурской войне.

Аналитический опыт окажет Черчиллю неоценимую услугу. Многие азы военного искусства впоследствии найдут применение не только в его политической деятельности, но и в эффективном управлении подотчетными ведомствами. Важнейшими столпами для него стали знакомые каждому военному понятия планирования и стратегии.

Во второй половине XX века эти понятия заслуженно займут одно из виднейших мест в науке о менеджменте. Майкл Мескон, Франклин Хедоури и Майкл Альберт, авторы уже успевшего стать каноническим учебника «Основы менеджмента», назвали стратегическое планирование «зонтиком, укрывающим под собой все управленческие функции»<sup>4</sup>. И это не просто красивое сравнение. Все прочие функции управления — организация, лидерство и контроль — вступают в силу только после составления плана, который служит основой для принятия управленческих решений.

ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ: все прочие функции управления — организация, лидерство и контроль — вступают в силу только после составления плана, который служит основой для принятия управленческих решений.

Роль планирования стала тем более заметна в современном, быстро меняющемся мире, когда большинству компаний приходится функционировать в условиях турбулентности и неопределенности. Используя аппарат стратегического планирования, менеджеры способны оценить возможности и угрозы, которые несут те или иные изменения, смоделировать новую программу действий и определиться с направлением дальнейшего движения. Неудивительно, что многочисленные исследования показали положительную корреляцию между стратегическим планированием и успехом организации.

Для того чтобы полнее осветить особенности стратегического планирования и те бесценные уроки, которые



можно почерпнуть из опыта Уинстона Черчилля, этот раздел посвящен более общему термину — стратегическому менеджменту, включающему в себя постановку целей, анализ внутренней и внешней среды, стратегическое планирование, реализацию стратегии и осуществление контроля.

# Глава 1. ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ

## Важность постановки целей

Одной из главных особенностей личности Уинстона Черчилля было то, что, каким бы видом деятельности он ни занимался, он всегда четко знал, чего хочет достичь. И при этом не важно, шла ли речь об участии в последней в истории британских вооруженных сил кавалерийской атаке в раскаленных песках Омдурмана, о выступлении в Цюрихе на балконе здания Гильдии виноделов с призывом объединить Европу, о работе над очередным эпизодом из жизни Соединенного Королевства для многотомной «Истории англоязычных народов» или даже просто о переносе на холст оранжевого пейзажа Марракеша, — Уинстон всегда был способен увидеть среди череды сменяющихся друг друга событий конечную цель, на достижение которой он и устремлял все силы.

Умение ставить цель для Черчилля было своего рода камертоном, на беспристрастное звучание которого настраивалась вся управленческая деятельность в многочисленных министерствах и тем более в кресле премьер-министра в тяжелые годы Второй мировой войны.

Профессор менеджмента Оуэнской школы управления в Университете Вандербильта Ричард Л. Дафт считает формулирование цели «одной из самых главных обязанностей руководителя»<sup>1</sup>. И это не случайно. Формулирование целей позволяло Черчиллю добиться сразу нескольких положительных результатов: