

Дмитрий Медведев

# **ЭФФЕКТИВНЫЙ ЧЕРЧИЛЬ.**

## **ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ**



РИПОЛ  
КЛАССИК

Уинстон Леонард Спенсер Черчилль (1874—1965) — 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.

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 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.

«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 планирова-

#### ГОВОРИТ ЧЕРЧИЛЛЬ

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

---

ние 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 кото-

рых 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.

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 положи-

## ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ

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

тельную 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.