

та невисловленою практикою», а сьогодні можна робити такі висновки лише беручи до уваги «спосіб ведення та результати війни»¹. Здається, ці стратегії були здебільшого спрямовані на виснаження, ворог слабшав після регулярних битв і нападів, від яких, як правило, втрати були невеликі, але іноді також унаслідок несподіваних вбивств. Перемога була остаточною: багатства та їжу — розграбовано, будинки та поля — знищено, жінок та дітей — убито або взято в полон. Оскільки матеріально-технічне забезпечення було мінімальним, було неможливо вести тривалий бій або продумувати розширені маневри, тому що харчі й боєприпаси згодом закінчувалися. Рейди мали низку переваг. Від них важко було оборонитися, оскільки охорона зазвичай була поганою і невеликі групи переміщувалися непоміченими вночі, йснувала можливість відступу, якщо умови здавалися несприятливими. За словами Азар Гата, це спонукало уникати відкритої війни. Перед спробою вбивства було б найкраще, щоб жертви були «спіймані безпорадними, порівняно беззахисними та, передусім, малоспроможними завдати шкоди нападаючим». Ці чинники призвели до «напрочуд одноманітної» моделі ведення війни, що проявлялася «в усіх суспільствах мисливців-збирачів та первісних землеробів»².

Завдяки вивченню цих суспільств та громад шимпанзе, ми можемо виявити кілька основних рис стратегічної поведінки³. Ці ознаки виникають у соціальних структурах, які провокують конфлікт. Вони вимагають певного розпізнавання відмінних рис осіб — потенційних противників чи союзників і достатнього розуміння ситуації цих людей, щоб мати змогу вплинути на їхню поведінку, аби справити враження чи ввести в оману. Найбільш ефективні стратегії не залежать винятково від насильства, хоч воно може відігравати важливу роль, демонструючи перевагу так само, як і виражаючи агресію — а натомість дістають користь від формування коаліцій. Мало що на наступних сторінках цієї книжки свідчить про те, що цей список варто розширити. Елементи стратегічної поведінки не змінилися, змінився лише рівень складності ситуацій, у яких їх потрібно застосовувати.

¹ Lawrence H. Keeley, *War Before Civilization: The Myth of the Peaceful Savage* (New York: Oxford University Press, 1996), 48.

² Azar Gat, *War in Human Civilization* (Oxford: Oxford University Press, 2006), 115-117.

³ Варто пам'ятати, що ці групи були досить простими, тож їхні соціальні дії, включно з обманом, були менш вимогливими, ніж у людському суспільстві. Kim Sterelny, "Social Intelligence, Human Intelligence and Niche Construction," *Philosophical Transactions of The Royal Society* 362, no. 1480 (2007): 719-730.

Розділ 2

ДЖЕРЕЛА 2: БІБЛІЯ

Бо тепер, коли б я простягнув Свою руку, то побив би тебе та народ твій мором, і ти був би вигублений із землі. Але Я для того залишив тебе, щоб показати тобі Мою силу, і щоб оповідали про Ймення Моє по всій землі¹.

Вихід 9:14–16

Альтернативним джерелом походження стратегії — насправді походженням усього — є Біблія. У Біблії немає припущень, що стратегія в якомусь сенсі є неприродною. Багато біблійних оповідей описують конфлікти (іноді міжособні та найчастіше з ворогами Ізраїлю), у яких регулярно використовуються хитрощі та обман. Деякі оповіди (найбільш репрезентативним прикладом є історія про Давида й Голіафа) досі мають вплив на те, як ми думаємо та говоримо про стратегію. Найбільш стратегічною порадою в Біблії, однак, є та, щоб завжди вірити в Бога та виконувати його заповіді. Бог міг дозволити іншим вести гру, але він завжди залишався головним гравцем. Його відмова в підтримці завжди призводила до лиха. Коли він ставав на боці своїх людей, результат не викликав сумнівів.

Питання буквального розуміння Біблії та питань, які вона порушує щодо свободи волі та детермінізму, давно опинилися в центрі теологічних дебатів. Якщо все можна звести до Божого наміру, яку роль відіграють своєрідні людські бажання? Чи людські бажання є результатом Божого задуму, а чи і перше, і друге мали змогу розвиватися незалежно одне від одного? Для осіб, які вивчають стратегію, читання Біблії може спричинити розчарування. Її оповіди показують очевидні людські слабкості, з чітко окресленою схильністю до обману, як життєво необхідної стратегічної практики. Коли людина опиняється в скрутному становищі, з якого можна вийти тільки за допомогою хитрощів, вона зазвичай їх використовує. Наприклад, Яків, за потурання своєї матері, обманом змусив свого сліпого батька дати йому благословення, призначене для його старшого брата Ісава. Якова так само обманув його майбутній тесть, тож у нього виявилось дві дружини, а не одна. І, нарешті, сини Якова ввели його в оману, змусивши повірити, що його улюбленого сина Йосифа вбили, а не продали

¹ Тут і далі цитати з Біблії подано в перекладі Івана Огієнка (*примітка перекладачки*).

в рабство. Біблія визнає моральну двозначність, пов'язану з обманом, і схвалює обурення ошуканих, проте так само цінує обман, застосований щодо вищої, але негідної влади. У світі недосконалих людських істот обман з'являється природно й часто.

Є два можливих пояснення, чому Бог дозволив людині певний ступінь свободи. У першому тлумаченні йдеться про те, що всім і так керує вища сила, тож людина і так нічого не навчиться. Друге пояснення полягає в тому, що люди можуть робити власні обрахунки, але наприкінці тільки одне стратегічне рішення має значення: підкорятися волі Бога чи ні. Опрацювавши біблійні історії за допомогою теорії ігор, Стівен Брамс дійшов висновку, що Бог був «найвищим стратегом»¹. З огляду на його початкові переваги, усе, що не було б найкращим, здавалося б розчаруванням. Проте Брамс зазначав, що Бог користувався своїм всезнанням, а не всемогутністю. Він не був простим ляльководом, радше за все, на нього впливали вибори інших гравців. Щоб пояснити Божі наміри та його подальшу стратегію, Брамс звернувся до праць філософа Лешека Колаковського. Бог створив світ для «своєї власної слави», і все було б даремно, якби його творіння не можна було оцінити. «Йому потрібні умови, в яких він міг бути величним». Це стало можливим лише після створення світу, «щоб тепер Він мав того, хто захоплюється Ним і з ким міг би порівнювати Себе — будучи привілейованим»². Ідеться про те, що Бог створив стратегію, давши можливість робити вибір, оскільки він хотів, щоб люди вибрали покірність добровільно, а не через те, що були так запрограмовані. Навіть якщо індивіди були частиною божественного плану, утіленого під час створення світу, їм було дозволено мати відчуття вибору, уміння прораховувати та планувати. Біблія говорить про те, як Бог час від часу маніпулює людським вибором, створюючи ситуації, у яких його велич стає очевидною.

Ця проблема виникає одразу ж після створення чоловіка і жінки, які мали панувати в новому світі, створеному Богом. Залишивши Адама і Єву в Едемі, Бог одразу ж піддав їх випробуванню. Промовивши до них уперше, він пояснив, що вони можуть «їсти будь-які фрукти в саду». Єдиним ключовим винятком був плід дерева пізнання добра і зла. «Якщо ти з'їси цей плід, — застеріг Адама Бог, — ти приречений на смерть». Очевидно, під час створення Едему було враховано, що там піддаватимуть таким

¹ Steven Brams, *Biblical Games: Game Theory and the Hebrew Bible* (Cambridge, MA: The MIT Press, 2003).

² Там само, 12.

Зміст

Передмова. К. Буданов 3

Лоуренс Фрідман СТРАТЕГІЯ: ІСТОРІЯ

Передмова 7

Частина 1. ДЖЕРЕЛА 15

Розділ 1. Джерела 1: Еволюція 17

Стратегії насильства 20

Розділ 2. Джерела 2: Біблія 25

Десять кар як стратегічний примус 27

Слава примусу 33

Давид і Голіаф 35

Розділ 3. Джерела 3: Греки 38

Одіссей 39

Метод у *mētis* 43

Фуکیدід 46

Мова й обман 54

Платонівський стратегічний переворот 57

Розділ 4. Сунь-дзи і Макіавеллі 60

Сунь-дзи 62

Макіавеллі 69

Розділ 5. Стратегія Сатани 74

Небесні битви 78

Пандемоніум 80

Межі лукавства 86

Частина 2. СТРАТЕГІЇ СИЛИ.....	89
Розділ 6. Нова наука стратегії.....	91
Стратегія як професія і продукт.....	94
Стратегія Наполеона.....	98
Бородіно.....	101
Розділ 7. Клаузевіц.....	105
Джоміні.....	107
Стратегія Клаузевіца.....	110
Джерела перемоги.....	118
Розділ 8. Псевдонаука.....	122
Толстой і історія.....	123
Фон Мольтке.....	129
Розділ 9. Знищення або виснаження.....	135
Громадянська війна в США.....	137
Культ наступу.....	139
Меген і Корбетт.....	144
Геополітика.....	151
Розділ 10. Мозок і міць.....	154
Повітряні сили.....	155
Танкові війська.....	162
Розділ 11. Непрямий підхід.....	166
Стратегія Черчилля.....	173
Розділ 12. Ядерні ігри.....	179
Нові стратеги.....	181
Теорія ігор.....	187
Дилема в'язня.....	191
Розділ 13. Раціональність ірраціональності.....	193
Стимування.....	195
Шеллінг.....	198
Перший і другий удари.....	209
Екзистенційне стимування.....	214
Розділ 14. Партизанська війна.....	222
Лоуренс Аравійський.....	226
Мао та Зіап.....	229
Антипартизанська війна.....	234

<i>Розділ 15. Спостереження та орієнтація</i>	242
Цикл СОРД	246
Виснаження і маневр	250
Оперативне мистецтво	253
<i>Розділ 16. Революція у військовій справі</i>	269
Асиметричні війни	277
Війна четвертого покоління	284
Інформаційні операції	288
<i>Розділ 17. Міф про геніального стратега</i>	300
<i>Частина 3. СТРАТЕГІЯ НИЗІВ</i>	309
<i>Розділ 18. Маркс і стратегія для робітничого класу</i>	311
Професійні революціонери	313
1848 рік	318
Стратегія повстання	328
<i>Розділ 19. Герцен і Бакунін</i>	332
Бакунін	336
Перший Інтернаціонал і Паризька комуна	338
Пропаганда дією	346
<i>Розділ 20. Ревізіоністи та авангардисти</i>	351
Ревізіонізм	354
Роза	357
Ленін	362
Крок уперед, два кроки назад	367
Війна й революція	368
<i>Розділ 21. Бюрократи, демократи та еліти</i>	373
Макс Вебер	375
Толстой	382
Джейн Аддамс	386
Джон Дьюї	391
<i>Розділ 22. Формули, міфи та пропаганда</i>	400
Натовп і публіка	405
Грамші	408
Бернгам	415
Експерти і пропаганда	418

Розділ 23. Сила ненасильства	427
Вплив Ганді	431
Потенціал ненасильства	434
Американський Ганді?.....	440
Розділ 24. Екзистенціальна стратегія.....	454
Бунтівники	457
Міллс і влада.....	461
Заява Порт-Гуруна	464
Славетний організатор.....	469
Чавес.....	478
Недосконалі спільноти	481
Розділ 25. Чорна сила і білий гнів	484
Революція в революції	491
Марева насильства	499
Назад до Чикаго	502
Визволення жінок	507
Розділ 26. Фрейми, парадигми, дискурси та наративи.....	513
Весь світ дивиться.....	515
Томас Кун.....	518
Мішель Фуко	525
Наратив.....	530
Розділ 27. Раса, релігія та вибори	536
Нова політика	540
Нова консервативна більшість.....	545
Рональд Рейган.....	547
Лі Етвотер	551
Постійна кампанія.....	557
Частина 4. СТРАТЕГІЯ ВЕРХІВКИ	567
Розділ 28. Піднесення керівного класу.....	569
Управлінці	570
Тейлоризм	572
Мері Паркер Фоллетт.....	578
Школа людських відносин	581
Розділ 29. Суть бізнесу	587
Джон Д. Рокфеллер	588
Генрі Форд.....	592
Альфред П. Слоун.....	599

<i>Розділ 30. Стратегія управління</i>	607
Планувальники	617
<i>Розділ 31. Бізнес як війна</i>	626
<i>Розділ 32. Злет економіки</i>	636
Економіка в бізнесі	639
Конкуренція	642
<i>Розділ 33. Червоні королеви та блакитні океани</i>	649
Теорія агентських відносин	650
Управління: небезпечна професія	653
Реінжиніринг бізнес-процесів	657
Втеча від конкуренції	663
<i>Розділ 34. Соціологічний виклик</i>	669
Бізнес-революціонери	672
<i>Розділ 35. Продумані та невідкладні стратегії</i>	684
Організації, що навчаються	686
Управління як домінування	688
Примхи та мода	691
Назад до наративу	696
Назад до основ	704
<i>Частина 5. ТЕОРІЇ СТРАТЕГІЇ</i>	709
<i>Розділ 36. Обмеження раціонального вибору</i>	711
Рочестерська школа	711
Формування коаліцій	719
Розвиток співпраці	723
<i>Розділ 37. За межами раціонального вибору</i>	728
Експерименти	735
Менталізація	741
Система 1 і система 2	744
<i>Розділ 38. Історії та скрипти</i>	752
Межі стратегії	755
Стратегія системи 1 і стратегія системи 2	758
Проблеми з оповідями	762
Скрипти	765
Скрипти: стратегічний і драматичний	771
Подяки	780
Алфавітний покажчик	782