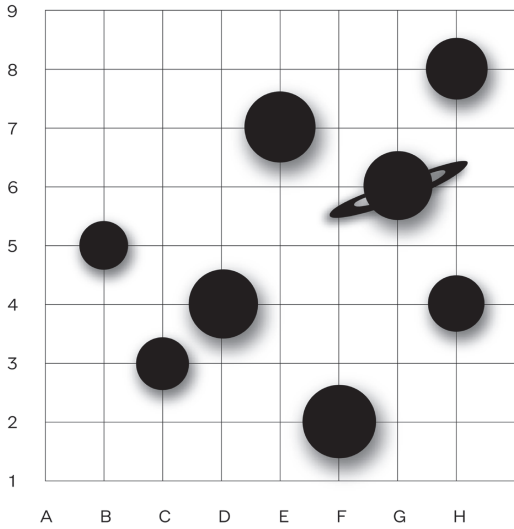


Ігор Гринів

Мистецтво стратегії



Харків
ФОЛІО
2023

1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЇ

Поняття стратегії

Сьогодні слово «стратегія» можна зустріти в найрізноманітніших контекстах і предметних областях. При цьому може йтися про стратегію завоювання ринку калькуляторів для учнів середніх шкіл, стратегію зниження парникових викидів у місцях традиційного тваринництва, стратегію стримування нових ядерних держав, стратегію гри в покер і т. д.

У всіх цих стратегій є суттєві відмінності, що визначаються сферами застосування, цілями та засобами реалізації. Але є і дещо спільне, що дозволяє зробити питання стратегії об'єктом наукового вивчення та навчання спеціалістів відповідного фаху.

Поняття стратегії виникло і тривалий час розвивалося виключно у воєнній сфері. Стратегами в античні часи називали полководців, яким було доручено планувати кампанії, вести воєнні дії і які були відповідальними за загальний результат війни — перемогу чи поразку в ній. Пізніше саме воєнні стратегії вивчалися теоретиками і розроблялися практиками. Так тривало майже до середини ХХ століття. А з того моменту, коли поняття стратегії було запозичене для опису бізнес-процесів та політики окремих держав поза військовою сферою, цим терміном почали користуватися для позначення практично будь-якої поведінки чи діяльності, що має визначену

мету і надається для розуміння своєї послідовності та ефективності.

Суб'єктами стратегій можуть виступати індивід, група (корпорація), спільнота (національна, релігійна), людство в цілому.

За сферами застосування стратегії можна розділити на кілька типів: життєві (соціально-біологічні), воєнні, ігрові, спортивні, бізнес-стратегії, економічні стратегії, електоральні стратегії, внутрішньополітичні стратегії, зовнішньополітичні стратегії, геополітичні стратегії, глобальні стратегії.

У наш час поняття стратегії — це один з базових концептів політики, економіки, публічних комунікацій. У спеціальній літературі та професійних середовищах говорять про стратегічне планування, стратегічне управління і стратегічні комунікації. А також використовуються поняття стратегічного мислення, стратегічної культури і, зрештою, поняття стратегування як окремого виду професійної діяльності.

Що ж спільного у всіх цих видів стратегій та похідних від цього поняття слів?

Очевидно, що це спільне має передусім відобразитися в дефініції. Спроб дати визначення, що таке стратегія, було зроблено чимало.

На універсальність визначення поняття «стратегія» претендує відповідна стаття у Вікіпедії, згідно з якою стратегія — це «довгостроковий, послідовний, конструктивний, раціональний, підкріплений ідеологією, стійкий до невизначеності умов середовища план, який супроводжується постійним аналізом та моніторингом в процесі його реалізації та спрямований з певною метою на досягнення успіху в кінцевому результаті».

Анонімний автор цього визначення намагався втиснути в нього одразу кілька важливих для розуміння природи стратегії ідей, які потребують свого розшифрування та пояснення.

Отже, стратегія — це передовсім план. Він має свою мету, і її досягнення розцінюється суб'єктом стратегії як успіх. План має свої характеристики, до числа яких належать: довготерміновість, послідовність, раціональність і підкріплення ідеологією. Це означає, що досягнення мети стратегії спирається на усвідомлені мотивації (ідеологію і конструктивність), прозорі причинно-наслідкові зв'язки (раціональність), визначену послідовність дій та рішень (алгоритм). Важлива умова — стійкість зазначеного плану щодо змін ситуації та впливу сторонніх чинників, що, своєю чергою, вимагає врахування подібних сторонніх впливів при складанні самого плану, а також супроводження його реалізації постійним збором інформації та її вивченням (моніторинг та аналіз).

Таке визначення і справді охоплює головні ознаки стратегії в тому розумінні, яке вкладає у це поняття більшість сучасних авторів та практиків соціального управління. Втім, багато авторитетних стратегів з таким визначенням могли б посперечатися.

Наприклад, визначення Сунь-Цзи набагато лаконічніше: стратегія — це «мистецтво перемагати». А засоби для досягнення перемоги, які описані у найвідомішому китайському трактаті про воєнну стратегію, виходять далеко за межі тієї раціональної схеми, яку пропонує нам Вікіпедія.

План, ідеологія, конструктивність, раціональність — це обов'язкові атрибути лише певного різновиду стратегій, а інші цілком можуть бути успішними без них. Наприклад, існує поняття життєвих стратегій, більшість яких реалізовується взагалі на підсвідомому рівні, інстинктивно. І від цього вони, на думку дослідників біополітики, не перестають бути стратегіями.

Наявність плану, своєю чергою, не обов'язково означає наявність стратегії. Відповідаючи на питання «Як?», не завжди маємо відповідь на питання «Навіщо?» План сам собою

такої відповіді може не містити. Він складається вже на основі загальної ідеї стратегії і відповідає на питання «Як?» і «Коли?» (Генрі Мінцберг, професор менеджменту).

Інші автори наголошують на важливості створення унікальної та вигідної позиції, що передбачає певний вибір видів діяльності (Майкл Портер з Гарвардської школи бізнесу), а також на ефективному та найраціональнішому використанні наявних ресурсів для досягнення помітного результату (Джеймс Браян Квінн, автор концепції «інтелектуального підприємства»), визначенні довгострокових цілей і завдань та формування під них програми дій і використання ресурсів (основоположник стратегічного планування Альфред Чандлер).

Ліддел Гарт, фахівець з воєнних стратегій, поєднав відповіді на питання «Навіщо?» і «Як?» через визначення стратегії як «мистецтва розподілу і застосування засобів для реалізації цілей політиків».

Зрозуміло, що в кожному з цих визначень робиться наголос на тому аспекті стратегічної діяльності, який видається авторові особливо важливим і який, на його суб'єктивну думку, виокремлює стратегічний підхід до будь-якої справи.

Під стратегією можна розуміти кілька важливих підходів, кожен з яких розкриває один з аспектів стратегування. А саме:

Стратегія — **план**.

Стратегія — **позиціювання**.

Стратегія — **орієнтир**, перспектива, погляд у майбутнє.

Стратегія — **принципи** (лінія) поведінки.

Стратегія — **сукупність прийомів**.

Стратегія — **задача**.

Стратегія — **наука**.

Стратегія — **мистецтво**.

Стратегія — **рух**, розвиток.

Коли звернемося до вузьких і більш спеціальних визначень поняття стратегії, які використовуються у традиційних для нього сферах, наприклад, у військовій, то побачимо вже конкретніше, але при тому все ж досить амбівалентне визначення через встановлення родово-видових співвідношень.

Стратегію, у вузькому воєнно-політичному сенсі, сучасні англomовні джерела визначають, зокрема, як:

— науку і мистецтво застосування політичних, економічних, психологічних і військових сил нації чи групи націй, покликані забезпечити максимальну підтримку обраній політиці у воєнний чи мирний час (Webster's Dictionary);

— мистецтво і науку розвитку та використання політичних, економічних, психологічних і військових сил, необхідних у воєнний і мирний час для надання максимальної підтримки політиці, щоб підвищити ймовірність і сприятливі наслідки перемоги та знизити шанси поразки¹;

— науку, мистецтво або план, що керує набором, озброєнням та використанням військових сил нації (чи коаліції) з тією метою, щоб її інтереси були успішно підтримані чи захищені від ворогів — дійсних, потенційних чи лише передбачуваних².

Клаузевіц визначав стратегію як використання окремих кампаній для цілей війни, а війну як продовження державної політики військовими засобами.

Отож основні критерії, за якими визначається стратегія як особливий спосіб діяльності, це:

- мета (перемога, інтереси і їхній захист);
- протистояння (з дійсним чи потенційним противником, або несприятливими обставинами);

¹ U. S. Joint Chiefs of Staff. Dictionary of United States Military Terms for Joint Usage, 1964.

² James E. King. Lexicon of Military Terms, 1960.

- використання сукупності засобів і ресурсів (військових і невійськових);
- поєднання знань і навичок з креативністю;
- наявність плану.

Деякі з цих критеріїв універсальні, інші — застосовуються лише до певних сфер і певних різновидів стратегій.

У найзагальнішому розумінні, стратегічний підхід полягає в тому, що для досягнення певної мети необхідно пройти певний шлях, який передбачає розуміння напрямку руху, сам намір руху та певний план, як здолати відстань між пунктом А і пунктом Б.

Отже, якщо уявити стратегію як шлях до певної мети, то можна вказати на певну відмінність, що характеризує цей шлях, порівняно з будь-яким іншим. Стратегія — це така послідовність кроків, з якою доцільність і значення кожного з них впливає з загальної мети і підпорядковане її досягненню.

Як бачимо, дати позитивне визначення стратегії — чим вона є — досить складно. Досить часто для розуміння того чи іншого предмета доречніше дати йому негативне визначення — чим вона не є. Спробуємо окреслити таке поле соціальної діяльності індивіда чи колективу, в якому не можна говорити про наявність стратегії.

Отже, стратегія відсутня, коли немає наміру і мотивації досягнути цілі або перемоги.

Стратегії немає там, де не поставлена мета перемоги, і де не визначено спосіб, який дозволить це зробити.

Стратегія також відсутня в тому разі, коли суб'єкт не має уявлення, що і як він робитиме протягом усього періоду боротьби за перемогу.

Не можна вважати поведінку і мислення суб'єкта стратегічними, якщо вони не враховують зміну обставин, дії противника та не встановлюють пріоритетність цілей і не контролюють виправданість засобів.

ПРИТЧА ПРО СОВУ

Жили-були в лісі Миші. Тяжко було їм вижити серед лісових хижаків. Ніяк не вдавалося уникнути їхніх зубів і лап. На великій мишачій нараді було ухвалено рішення про необхідність розробки нової стратегії виживання.

Пішли вони до найавторитетнішого лісового Стратега — Сова:

— Сова, допоможи зі стратегією. Всі нас ображають — Лисиці, Змії, Люди. Що робити?

Сова подумала і каже:

— А ви беріть приклад з їжаків. Як тільки з'являється небезпека, згортайтеся в клубок і випускайте голки. І звірі їх не рухають, і Люди люблять.

Миші зраділи і побігли додому. Але по дорозі одна маленька Мишка запитала:

— Я тільки народилася і багато чого не вмю. В клубочок я можу згорнутися, але голок в мене нема. Як їх виростити?

Побігли Миші назад, щоб поставити це питання мудрій Сові.

У відповідь Сова:

— Друзі Ви мене дрібницями не грузіть. Я Стратегію розробляю.

Значна кількість суб'єктів (у політиці, бізнесі, спорті) обходяться без стратегії або видають за стратегію простий і часто випадковий набір цілей та ситуаційних рішень.

У цьому контексті важливо зрозуміти відмінність між стратегією і тактикою.

Якщо уявити, що мета стратегії визначена як точка призначення руху човна, то досягнення цілі стратегії залежить від двох головних інструментів, які є у розпорядженні мандрівника; а це — стерно і парус.

Парус — це тактика. Без її застосування човен стоятиме на місці. А стерно — це стратегія. Без його використання човен буде плисти туди, куди дме вітер і до першого-ліпшого рифу або скелі.

Постійна зміна тактичних прийомів і корегування стратегічних рішень дозволяє досягнути стратегічної мети.

Якщо використати іншу аналогію, то різницю між тактикою і стратегією можна показати на прикладі розв'язання проблеми замкнених дверей. Щоб їх відімкнути, необхідна спершу стратегія, що в цьому випадку є загальним напрямком розв'язання проблеми. Таку стратегію може уособлювати виклик спеціальної служби, застосування відмички для замка, використання лома чи власного плеча. А далі вже застосовується тактика — наявні інструменти, навички, контакти тощо.

Головна перевага стратегії — її наявність, без неї тактичні кроки в перспективі будуть приречені на невдачу.

Розглянемо співвідношення стратегії і тактики докладніше.

Стратегія**і****тактика**

Стратегія — наука про майбутнє	Тактика — наука про сучасне
Стратегія розрахована на довготривалу перспективу	Тактика розрахована на короткостроковий ефект
Стратегія — ідеї	Тактика — дії, що перетворюють ідеї в реальність
Стратегія — лінія поведінки	Тактика — дія або комплекс дій
Стратегія — рух до мети від пункту до пункту, крок за кроком	Тактика — рух в межах одного кроку і одного пункту
Стратегія — інтуїтивний сценарій, який передбачає найбільший успіх з найменшими втратами	Тактика — конкретні кроки для реалізації загального сценарію на основі логіки і досвіду
Стратегія — наука про використання боїв для цілей війни	Тактика — вчення про використання збройних сил в бою
Стратегія потрібна для перемоги у війні	Тактика потрібна для перемоги в бою
Стратегія — мистецтво полководця	Тактика — інструмент реалізації в руках командирів

Наявність тих чи інших тактичних засобів визначає можливості застосування відповідної стратегії. Якщо ж в процесі їхнього застосування результат виявляється незадовільним, то настає необхідність зміни стратегії.

Стратегія без тактики — це довгий шлях до перемоги.
Тактика без стратегії — короткий шлях до поразки.

Суперечності стратегічного підходу

Раціональний підхід до питання стратегії неминуче виявляє у своєму предметі певні суперечності, які творчо розв'язуються видатними практиками, але на рівні абстракцій вимагають свого роз'яснення.

Головна суперечність полягає в тому, що, з одного боку, стратегія — це раціональна й цілеспрямована дія, в основі якої лежить попередньо складений план і заданий алгоритм. З іншого боку, цей план і цей алгоритм є, за визначенням, динамічним, мінливим, який постійно вимагає оцінювати ситуацію, коригувати цілі і засоби, винаходити нові підходи та приймати несподівані рішення.

Вивчати стратегії чи опанувати мистецтво стратегії можна на основі двох видів джерел. Перше — це практичні приклади успішних стратегій і успішних стратегів. Друге джерело — це праці теоретиків стратегій. Обидва види джерел корисні й у певному сенсі доповнюють одне одного, але ні разом, ні поодинці не гарантують успіху. Як не гарантують успіху в живописі уроки малярства і відвідування художніх галерей.

Розуміння стратегій, їхнє узагальнення та побудова на цій основі певної теорії відбувається майже виключно на основі історичного досвіду, або ж *case studies*. Сучасний дослідник воєнних стратегій Едвард Люттвак вважає, що стратегічним підходом може опанувати практично кожен, хоча при цьому й закликає не переоцінювати роль абстрактних положень. Теорія, за його словами, може дати лише пораду стосовно того, як слід приймати рішення. Але ретельне врахування всіх аспектів проблеми і системний підхід до їхнього розв'язання дозволяє побудувати переможну стратегію поза дією суб'єктивних чинників і якостей. Для цього «достатньо

просто бути адекватним, щоб здобути перемогу, не потребуючи переваги в силі чи майстерності»³.

Однак це завдання гармонізації нелегке. Навіть така елементарна справа як вибір зброї насправді вимагає складних розрахунків, оцінок і передбачень. Історичний приклад стратегічного прорахунку, який наводить Люттвак, — втрата Вермахтом багатьох установок САУ «Фердинанд» в бою під Курськом лише тому, що на них не були встановлені кулемети для боротьби з піхотою противника.

Про недостатність теоретичних знань для побудови успішної стратегії говорить класик воєнної думки Мольтке: «Стратегія — це система підпірок. Стратегія — це більше, ніж наука; це — перенесення знань у практичне життя, подальший розвиток керівної думки відповідно до постійно мінливих обставин; стратегія — це мистецтво дії під тягарем найважчих умов»⁴.

Отже, до критеріїв, що відрізняють стратегію від інших способів мислення і дії, також слід віднести:

- ▶ Наявність креативного мислення.
- ▶ Адаптацію до умов, складних обставин та змін.
- ▶ Перенесення знань у практичне життя.

З методологічної точки зору, досить спірним залишається питання про те, чи може бути стратегія наукою, або принаймні системою спеціальних знань, опановування яких гарантує ефективнішу діяльність у визначеній сфері.

³ Edward N. Luttwak. *Strategy. The logic of war and peace.* The Belknap Press of Harvard University Press. Cambridge. Massachusetts. 2003.

⁴ Мольтке. О стратегии // Стратегия в трудах военных классиков. М., 2003. С. 471.

ПРИТЧА ПРО ОДИН УДАР МОЛОТКА

На суднобудівну верф буксиром притягнули гігантський океанічний лайнер, в якого не працював двигун. Перебрати цей багатотонний двигун було дуже складно і вимагало багато часу. Для діагностики та ремонту двигуна був запрошений найкращий фахівець кораблебудування.

Він оглянув корабель, спробував запустити двигун, тоді взяв у руки молоток, вдарив по двигуну, і той запрацював.

Інженер виписав чек за ремонт корабля на 100 тисяч доларів.

Власник заперечив, що не може один удар молотка коштувати так багато.

Тоді інженер виписав новий чек в якому було написано: удар молотка — 1 долар, визначення місця і сили удару — 99 999 доларів.

Він пояснив: «Всі бачать результат моєї стратегії, але не розуміють зусиль, витрачених на знання для її розробки та реалізації».

Раціональний вибір та теорія ігор

Стратегія — це завжди результат того чи іншого вибору.

Стратег обирає свою ціль і засоби її досягнення. Правитель обирає між війною і миром. Полководець обирає поле бою, його час та формує порядок власних військ. Стратегічний аналіз дає відповідь на питання, які чинники слід вважати важливими, а які — другорядними.

Підсумковий результат сукупності подібних виборів на користь тієї чи іншої альтернативи розв'язує ключове питання: який вибір насправді зроблено — вибір перемоги чи вибір поразки.

Питання про те, яким чином людина або спільнота робить вибір, є одним з найбільш дискусійних у теорії стратегування.

Велика кількість джерел, що побачили світ впродовж кількох останніх десятиріч, спираються на уявлення про раціональну природу людського вибору. І саме таке розуміння дозволяє розглядати стратегію як науку і технологію, що може бути застосована в будь-яких умовах, до будь-яких ситуацій і з математичною точністю гарантуватиме результат.

Точкою відліку теорії раціонального вибору є постулат про те, що люди роблять вибір з метою отримання переваг, які можуть бути суб'єктивно ними визначені та оцінені. Об'єктивний характер цих переваг впливає з того припущення, що вони є базові та їх можна віднести або до категорії «економічної винагороди», або до категорії «отримання влади».

Теорія раціонального вибору сформувалася в рамках економічного підходу до суспільної дійсності та людської природи, що почав домінувати у західній науковій думці з середини ХХ століття. Адепти економічного лібералізму виходили з уявлення про апіорну раціональність людської поведінки. Провідний економіст Чиказької школи Мільтон Фрідман сформулював це положення так: «Ми виходимо

з припущення, що індивід, ухвалюючи рішення, діє так, ніби переслідує і намагається максимізувати єдину мету»⁵.

Ліберальні переконання Фрідмана і його колег спиралися на погляди ідеолога неолібералізму Фрідріха Хаєка, австрійця, який у 1938 р. отримав британське громадянство і викладав у Лондонській школі економіки. У 1950-му році Хаєк переїхав до США і почав викладати у Чиказькому університеті. Його книга «Дорога до рабства» застерігає від централізованого планування та державного обмеження ринку.

У рамках ідеології неолібералізму було проголошено, що «економічний підхід надається для будь-якої людської поведінки, будь-яких типів рішень і людей на будь-якому етапі життя» (Гаррі Беккер). Економіку (Economics) почали розглядати як нову філософію суспільного життя і особливу науку ухвалення рішень. При цьому економічні принципи розглядали як основу стратегічного управління.

Зустрічний рух великого капіталу та експертного середовища забезпечив панування економічної парадигми та пов'язаної з ним теорії раціонального вибору в західному суспільствознавчому дискурсі.

З кінця 1940-х років Фонд Форда почав активно фінансувати суспільні науки та визначення цілей майбутнього. Відповідні дисципліни активно впроваджували в провідних бізнес-школах. З 1951 по 1957 рр. Фонд Форда виділив 24 млн доларів університетам на біхевіоральні дослідження. Йшлося про засадничо позитивістський, емпіричний та безоціночний підхід до суспільних явищ.

Цей підхід був спроектований і на публічну сферу, яка в післявоєнний період зазнала кардинальних трансформацій. Політичне протистояння двох блоків, ядерна загроза та гостре ідеологічне протистояння поставило на порядок денний

⁵ Lawrence Freedman. Strategy: A history. New York : Oxford University Press, 2013.

питання про новий тип політики — стратегічне управління. І цей виклик був прийнятий американським істеблішментом.

Теорія раціонального вибору отримала значне поширення в академічній сфері, а її послідовники зайняли провідні позиції у своїх наукових закладах. Ця теорія була також застосована до політичних процесів, зокрема, до вивчення проблем побудови демократії.

Економіка стала ідеологічною установкою нового суспільствознавства і нової теорії стратегування, а інтелектуальні передумови для впровадження нового підходу спричинили розробки у сфері кібернетики та розвиток комп'ютерних технологій.

Виходячи за межі лінійних причинно-наслідкових зв'язків, нові методи дозволяли моделювати процеси з багатьма невідомими і зміною самих принципів взаємодії елементів між собою.

Одним з популярних методів моделювання стала теорія ігор.

Теорія ігор

Аналітичний інструментарій для нових стратегічних розробок був створений в рамках теорії систем та кібернетики. Але для того, щоб моделювати складні соціальні процеси, в яких діють суб'єкти, що наділені волею і переслідують власні цілі, потрібна була теорія раціональної поведінки. Цю роль виконала теорія ігор.

Зміст теорії ігор — прийняття оптимальних рішень в умовах конфлікту. Логічною основою теорії ігор є формалізація трьох понять: конфлікт, прийняття рішення в конфлікті, оптимальність правильного рішення.

ЗМІСТ

1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЇ	3
Поняття стратегії	3
Раціональний вибір та теорія ігор	15
Стратегічна інтуїція, стратегічне мислення, стратегічний інстинкт.	24
Стратегія як мистецтво і філософія	31
Застосування сили	35
Стратегія як влада над теперішнім	38
Стратегія як влада над майбутнім	40
Стратегія Бога як влада над вічністю.	44
2. ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЇ	50
Шлях до перемоги	50
Цілі і засоби	56
Аналітика і прогнозування.	61
Фактори стратегії	65
Стратегічні комунікації	69
3. СТРАТЕГІЯ ВІЙНИ	71
Поняття військової стратегії	71
Класична військова стратегія.	74
Стратегії непрямих дій	80
Стратегія стримування	87
Неконвенційна війна	92
Війни нового покоління	96
Російсько-українська війна як стратегічний глобальний конфлікт	104
Логіка війни і миру	108
Розробка і реалізація військової стратегії	112
Основні поняття сучасної військової стратегії	125

4. ВЕЛИКА СТРАТЕГІЯ	128
Поняття і цілі великої стратегії	128
Військова складова великої стратегії.	133
Імперська модель великої стратегії	136
Геополітика	141
5. СТРАТЕГІЯ БІЗНЕСУ	144
Великі підприємці	144
Бізнес-стратегії	147
Продумані і невідкладні стратегії.	154
Теорії обмеженої раціональності	156
Нові бізнес-стратегії і успіх східних «тигрів»	159
Розробка і реалізація бізнес-стратегії	163
6. ПУБЛІЧНА СТРАТЕГІЯ	175
Держава як суб'єкт стратегій	175
Публічна політика vs державна стратегія	181
Адаптивна стратегія	186
Приклади державних стратегій	193
7. СУНЬ-ЦЗИ ДЛЯ ПОЛІТИКІВ	200