

ЛОУРЕНС  
ФРІДМАН



СТРАТЕГІЯ:  
ІСТОРІЯ

Харків  
«ФОЛІО»  
2024

---

*Розділ 1*  
**ДЖЕРЕЛА 1: ЕВОЛЮЦІЯ**

Людина походить від волохатого, хвостатого чотирилапого, який, мабуть, вів деревний спосіб життя.

*Чарльз Дарвін*

У цьому розділі я стверджую, що існують примітивні ознаки людської стратегії, які є спільними в просторі й часі. До них належать обман і формування коаліцій, а також інструментальне використання насильства. Ці ознаки такі прості, елементарні, що їхні залишки можна побачити в людиноподібних мавп. Шимпанзе усвідомлюють власне існування, розуміють інших так добре, що здатні їх обманути, проявити вдячність або помститися залежно від того, здобули вони підтримку чи їм у ній відмовили. Їм притаманні форми комунікації, вони продумують свої дії в разі складних проблем і планують їх наперед.

Роки уважних спостережень за шимпанзе, спочатку в дикій природі, а потім у спеціальних колоніях у зоопарках, поставили під сумнів наявну тоді думку, що їхні соціальні зв'язки обмежені. Стало очевидним, що поодинокі особини шимпанзе на тій самій території регулярно збиралися разом і розвивали складні взаємини. Вони не тільки співпрацювали, а й конфліктували між собою. Особливо цікавою для студентів, що вивчають стратегії, була поведінка шимпанзе, яка виявилася «політичною». Людиноподібні мавпи будували коаліції, пропонували догляд, секс та їжу потенційним прихильникам — усе для того, щоб мати перевагу під час конфліктів. Але вони також усвідомлювали важливість обмеження своїх конфліктів, щоб після них все ще можна було жити разом. Вони цілувалися й мирилися після бурхливої сварки. Показуючи свою вразливість, вони викликали довіру<sup>1</sup>. Упродовж 1970-х років Франс де Вааль спостерігав за колоніями шимпанзе в Арнемському зоопарку, роблячи численні нотатки, щойно починала розгортатися серія незвичайних подій. У своїй книжці 1982 року, «Політика в шимпанзе», він представив деякі разючі висновки про складність спільнот шимпанзе. На його думку, способи

---

<sup>1</sup> Frans B. M. de Waal, "A Century of Getting to Know the Chimpanzee," *Nature* 437, September 1, 2005, 56–59.

формування коаліцій та боротьби за владу в шимпанзе варто окреслити як «політичні»<sup>1</sup>.

Так багато досягти шимпанзе можуть лише силою. Тоді як домінантні самці утверджували свою владу, їхня шерсть ставала дибки, щоб вони мали вигляд більших та лютіших, ніж зазвичай. Вони кидалися на групи підлеглих мавп — які негайно розбігалися, — а потім отримували належну пошану, виражену через якесь покірне привітання або ретельний догляд. Де Вааль усвідомив, що, незважаючи на зміни в ієрархії, ті, хто приходив до влади, не обов'язково були найсильнішими. Соціальна поведінка була навіть важливішою, оскільки решта шимпанзе приєднувалися то до однієї сторони, то до іншої, змінюючи свою відданість. Зміни в ієрархії були не різкими, а послідовними.

Перша зміна, занотована Ваалем, почалася з домінантним самцем Єроеном, який початково здобув підтримку більшості самок, але, здавалося, був досить нерішучим у відповіді на явний виклик його владі іншого самця, Люїта. З наміром зазіхнути на владу Люїт злучився із самкою просто на очах Єроена. Потім Люїт запросив іншого самця, Ніккі, щоб той приєднався до нього, намагаючись змінити баланс сил на свою користь. Під час боротьби за владу застосовувана тактика містила не тільки демонстрацію сили та рішучості, а й заходи, спрямовані на те, щоб заохочувати самок зраджувати, наприклад самці доглядали за ними та грали з їхніми дітьми. Гнівні істерики Єроена, які колись могли змусити підлеглих його побоюватися, поступово втратили свій вплив, тому що стали занадто частими. Зрештою, він здався. Ця боротьба стала початком іншої. Оскільки домінантним тепер був Люїт, Єроен був готовий співпрацювати з Ніккі, щоб відновити частину здобутої раніше репутації, навіть якщо він не стане знову домінантним самцем.

Власне сама битва відіграла лише невелику роль у цьому процесі. Укуси, найнебезпечніший акт агресії, застосовували рідко. Де Вааль дійшов висновку, що бійки не змінюють соціальні відносини, а радше відображають зміни, які вже відбулися. Мавпи, мабуть, знали, що їм потрібно обмежити насильство у своїх групах, оскільки їм, можливо, доведеться об'єднатися проти зовнішніх суперників. Здавалося, вони також розуміли важливість врегулювання конфліктів і примирення. Щойно мети було досягнуто, моделі поведінки змінювалися, наприклад і переможці, і переможені ставали менш агресивними.

---

<sup>1</sup> De Waal, *Chimpanzee Politics* (Baltimore: Johns Hopkins Press, 1998). First edition was in 1982.

За словами де Вааля, ключовими елементами цієї стратегічної активності були здатність розпізнавати одне одного окремо та сприймання соціальних взаємин як таких, що можуть приводити до формування коаліцій і розбивати ці ж коаліції. Щоб зробити вибір, шимпанзе мали усвідомлювати потенційні наслідки своїх дій і вміти певною мірою планувати шлях до досягнення своєї мети. Оскільки шимпанзе демонстрували ці якості, де Вааль дійшов висновку, що «коріння політики старше за людство». Його пізніша робота опиралася на ці оригінальні ідеї, вказуючи на те, що примати можуть виявляти толерантність, альтруїзм і витримку, тобто вони здатні до співпереживання. Здатність до емпатії передбачає щонайменше емоційну чутливість до інших і щонайбільше здатність розуміти погляди іншого. Це, як стверджував де Вааль, «важливо для врегулювання соціальних взаємодій, скоординованої діяльності та співпраці для досягнення спільних цілей»<sup>1</sup>.

Обман також виявився життєво важливою стратегічною якістю. Вона передбачала навмисне надсилання неправдивих сигналів із метою змінити поведінку іншого. Людиноподібні мавпи за допомогою обману позбавляли їжі інших членів своїх груп або підкрадалися, щоб таємно залицятися, коли альфа-самці не звертали на них уваги. Знову ж таки, це вимагало певного рівня емпатії до інших людиноподібних мавп. Необхідно було розуміти поведінку інших, хоча б для того, щоб уміти ввести їх в оману.

Те, що ми називаємо «стратегічним інтелектом», і в шимпанзе, й у людей розвинулося через взаємодію в складному соціальному середовищі, а також через потребу виживання в суворих фізичних умовах. Розглянемо мозок людини. Мозок споживає 20 % енергії організму, набагато більше, ніж будь-який інший орган, і становить тільки 2 % маси тіла дорослої людини. Щось настільки коштовне в утриманні мало розвинутих, щоб задовольнити життєво важливу потребу. Річард Бірн та Надія Корп вивчали вісімнадцять видів з усіх основних еволюційних родоходів приматів і порівняли розмір неокортексу з кількістю обману, яку застосовував кожен вид. Вони визначили взаємозалежність між розміром мозку та загальним соціальним інтелектом, зокрема здатністю співпрацювати, врегульовувати конфлікти, а також вводити в оману<sup>2</sup>. З погляду еволюції легко уявити

<sup>1</sup> De Waal, "Putting the Altruism Back into Altruism: The Evolution of Empathy," *Annual Review Psychology* 59 (2008): 279-300. See also Dario Maestripieri, *Macachiavelian Intelligence: How Rhesus Macaques and Humans Have Conquered the World* (Chicago: University of Chicago Press, 2007).

<sup>2</sup> Richard Byrne and Nadia Corp, "Neocortex Size Predicts Deception Rate in Primates," *Proceedings of the Royal Society of London* 271, no. 1549 (August 2004): 1693-1699.

цінність таких навичок у приматів, які опиняються віч-на-віч перед загрозою інших видів, що можуть бути сильнішими, але також менш кмітливими. Якщо розмір неокортексу обмежує розумові здібності поодиноких тварин, він аналогічним чином вплине на здатність формування відносин, а отже, кількість союзників, доступних під час конфлікту. Тож що більший мозок, то краща здатність підтримувати основні соціальні зв'язки. Концепція «макіавеллівського інтелекту», запропонована Бірном, пов'язує стратегію та еволюцію. Кілька основних технік виживання, визначених Нікколо Макіавеллі для Італії XVI століття, виявилися схожими до тих, що необхідні для виживання в найбільш примітивних соціальних групах<sup>1</sup>.

Концепцію розроблено під час дослідження фізичного розвитку мозку, ретельних спостережень за приматами та людьми й аналізу впливу екологічних і соціальних чинників. Ранні інтелектуальні труднощі, з якими стикалися наші предки, полягали в тому, щоб уміти піднятися на дерева, не падаючи з них, та збудувати безпечні місця для ночівлі або звершити низку мануальних дій, необхідних для отримання та споживання поживи, яку важко дістати — з колючками або товстою шкіркою. Фізичні завдання вимагали низки послідовних дій, тож виникла необхідність планувати наперед. Хай би якими були екологічні вимоги та фізичні навантаження, що сприяли збільшенню розміру мозку, у якийсь момент ключовим чинником стала необхідність підтримувати чималі та злагоджені соціальні групи. Ефективна праця в групах вимагала розуміння конкретних характеристик інших членів груп того, як вони розподілені в ієрархії та до кого прихильні й що все це може означати в певних ситуаціях.

## **Стратегії насильства**

Найскладнішою була необхідність протистояти іншим групам, із якими не було соціальних взаємозв'язків, яку Чарльз Дарвін називав «боротьбою за існування». Відчуття потенціалу для співпраці та обмеження конфліктів

---

<sup>1</sup> Richard Byrne and A. Whiten, eds., *Machiavellian Intelligence: Social Expertise and the Evolution of Intellect in Monkeys, Apes and Humans* (Oxford: Clarendon Press, 1988); *Machiavellian Intelligence II: Extensions and Evaluations* (Cambridge: Cambridge University Press, 1997). The idea is often traced back to Nicholas Humphrey, "The Social Function of Intellect," in P. P. G. Bateson and R. A. Hinde, eds. *Growing Points in Ethology*, 303-317 (Cambridge: Cambridge University Press, 1976).

могли сформувати соціальні відносини всередині групи, але коли йшлося про ворожнечу між двома групами, в гру вступали інші імперативи. Індивідуальна агресія є звичною для тварин, але ведення війни — коли групи борються одна з одною — трапляється рідше. Мурахи є одними з найвойовничіших істот. Їхню зовнішню політику описували як «нестриману агресію, територіальне захоплення та геноцид інших сусідніх колоній, коли є така можливість». Якби мурахи володіли ядерною зброєю, ймовірно, впоралися б зі світом за тиждень<sup>1</sup>. Оскільки в битвах мурах беруть участь спеціальні воїни, які не мають здатності розмножуватися, втрати в бою нічим не загрожують популяції колоній. Війна між мурахами має чітку мету: боротьба за їжу та територію. Коли одна колонія завдає поразки іншій, переможці забирають до своїх гнізд зерно, а переможених убивають або виганяють. Війна мурах не є стратегічною. Вона опирається на невблаганне та безжальне виснаження за допомогою грубої сили. Мурахи злипаються одна до одної; нарощують величезну масу й у такий спосіб обороняються від постійних, жорстоких і нещадних атак супротивника. Там немає місця для торгу та переговорів.

На відміну від мурах, дослідження шимпанзе продемонстрували застосування стратегічного інтелекту під час роботи. Самці інших видів можуть боротися один з одним, сам на сам, щоб могли паруватися із самками. У шимпанзе вартим уваги є те, що іноді одна група вступала в бій із сусідньою і поодинокі шимпанзе гинули під час конфлікту. Це не було рутинною для життя шимпанзе. Це ставало ймовірним тільки за певних умов, що, знову-таки, було ознакою радше стратегічної поведінки, а не агресивного інстинкту.

Деякі з найбільш відомих спостережень за війнами шимпанзе належать Джейн Гудолл, яка однією з перших почала досліджувати соціальне життя людиноподібних мавп. Вона спостерігала за ними в 1960 році в Національному парку Гомбе-Стрим у Танзанії і стала свідком кількох випадків, коли деяких мавп вбивали самці із сусідньої колонії. Особливо драматичний конфлікт відбувся в Гомбе після розколу громади внаслідок розбрату між двома альфа-самцями. Між двома громадами, відомими як Касекала та Кахама, тривала ворожнеча. Це призвело до тривалого конфлікту впродовж 1973–1974 рр., який завершився зникненням Кахами.

---

<sup>1</sup> Bert Hölldroder and Edward O. Wilson, *Journey to the Ants: A Story of Scientific Exploration* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1994), 59. Cited in Bradley Thayer, *Darwin and International Relations: On the Evolutionary Origins of War and Ethnic Conflict* (Lexington: University Press of Kentucky, 2004), 163.

Самці Касекали захопили територію та самок Кахами<sup>1</sup>. Гудолл помітила, що під час захисту шимпанзе викликали один одного на поєдинок і швидко переміщувалися в потрібні місця. Окрім того, було встановлено прикордонні патрулі для вивчення потенційно спірної території. Через ризик бути спійманим кращою групою ці патрулі поводитися дуже обережно, уникаючи непотрібного шуму та регулярно перевіряючи, чи немає слідів іншої, ворожої спільноти. Коли вони поверталися на знайому територію, то поводитися буйно як зазвичай. Найбільш вражало те, що ці вартові шимпанзе іноді перетворювалися на хижаків, коли вони віддалялися від кордонів і досить далеко заходили на сусідню територію. Нападу на вразливу жертву передували тривалі й мовчазні очікування. Заскочивши своїх жертв зненацька, шимпанзе-нападники вбивали своїх ворогів або залишали їх напівмертвими.

Існують думки, що було б нерозумно робити якісь узагальнені висновки із цього дослідження, оскільки Гудолл створила штучні умови, обмеживши середовище існування та постачаючи їжу. Вона використовувала пункти підгодівлі, щоб витягнути мавп із лісу, що сприяло конкуренції між сконцентрованими там групами. Натомість де Вааль мав можливість спостерігати за шимпанзе, маніпулюючи розподілом їжі, щоб зменшити рівень конфлікту. Гудолл визнала — і висловила жаль, — що її втручання призвело до більш агресивної поведінки, проте звернула увагу на те, що, поза сумнівом, реакція шимпанзе в подібних умовах була б такою ж. До того ж її відкриття не є унікальним. Уважні спостереження за спільнотами в інших місцях також показали здатність шимпанзе вести війну, хоч це траплялося okazіонально, часу від часу.

Чому вони билися? Річард Ренгем визначив джерелом конфлікту «покращений доступ до ресурсів, як-от їжі, самиць або безпеки». Баланс сил між двома сусідніми спільнотами був важливим через потребу шимпанзе в стиглих плодах, що, зі свого боку, було наслідком їхньої травної системи. Коли фруктів було обмаль, шимпанзе поодиноці або в групах вирушали на пошуки більшої кількості їжі; через нерівномірний розподіл територія однієї громади могла бути добре забезпечена їжею, а другої — її позбавлена. Це було причиною виникнення конфлікту і поясненням, чому сильніша громада намагатиметься скористатися слабкістю іншої. Ренгем стверджував, що дорослі самці шимпанзе «оцінюють витрати та вигоди насильства»

---

<sup>1</sup> Jane Goodall, *The Chimpanzees of Gombe: Patterns of Behavior* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1986).

й нападають лише тоді, коли «ймовірна користь досить висока». Наслідком вбивства було те, що відносна позиція однієї групи значно збільшувалася (оскільки громади не були великими, втрата одного з членів мала реальний вплив). Він назвав це «гіпотезою дисбалансу сил, згідно з якою вбивства між коаліціями траплялися з двох причин: ворожнечі між групами та великої асиметрії влади між двома ворогуючими сторонами»<sup>1</sup>. Вона пояснювала, чому чинилися вбивства, але не окреслювала джерела основного конфлікту — боротьбу за дефіцитний і життєво важливий ресурс.

Більш разючим, ніж випадки жорстокого насильства, було далекоглядне ставлення шимпанзе до конфлікту. Гудолл зауважила, що «малий патруль розвернеться і втече, якщо зустріне більшу групу або групу з більшою кількістю самців, навіть якщо вони будуть на їхній власній території; тоді як велика група, будучи поза своєю територією і зустрівши меншу сусідню групу, скоріше за все, переслідуватиме її або здійснить напад. Коли була більша симетрія серед кількості дорослих самців, типовим результатом був «зоровий і слуховий обмін інформацією без виникнення конфлікту»<sup>2</sup>. Отже, важливим моментом, було те, що людиноподібні мавпи були проникливими, коли йшлося про розрахунок балансу сил. Вони намагалися уникнути сутички, коли були слабшими, готові відступити перед сильнішою групою, проте вступали в конфлікт, якщо були сильнішими. Тому не дивно, що не було зафіксовано жодного випадку вбивства шимпанзе з атакуючої групи. Визначальною була не сила під час битви, а «відносний розмір і склад обох сторін, коли вони стикалися одна з одною»<sup>3</sup>. Таке прагматичне ставлення до насильства підкреслювало його інструментальне використання.

Отже, еволюціоніст розглядав стратегію як природний наслідок нестачі життєво важливих ресурсів та боротьбу за виживання. Проте це було не тільки питання виживання найбільш пристосованих із погляду застосування грубої сили та агресивного інстинкту. Тим, хто вижив, потрібно було перевершити своїх опонентів, демонструючи краще розуміння соціальних відносин того, і того, якими маніпулювати. З давніх-давен досягнення успіху супроводжувалося не лише наявністю розуму, а й застосуванням сили, але кмітливим було вміння змусити інших допомогти подолати суперників.

Схожі закономірності було виявлено в так званій примітивній війні між людьми, хоч те, що тепер називають стратегією, колись було «буденною

<sup>1</sup> Richard Wrangham, "Evolution of Coalitionary Killing," *Yearbook of Physical Anthropology* 42, 1999, 12, 14, 2, 3.

<sup>2</sup> Goodall, *The Chimpanzees of Gombe*, p. 176, fn 101.

<sup>3</sup> Robert Bigelow, *Dawn Warriors* (New York: Little Brown, 1969).



та невисловленою практикою», а сьогодні можна робити такі висновки лише беручи до уваги «спосіб ведення та результати війни»<sup>1</sup>. 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»<sup>2</sup>.

Завдяки вивченню цих суспільств та громад шимпанзе, ми можемо виявити кілька основних рис стратегічної поведінки<sup>3</sup>. 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.

---

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

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

<sup>3</sup> 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 землі<sup>1</sup>.

*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 міжусобні та найчастіше з ворогами Ізраїлю), у яких регулярно використовуються хитрощі та обман. Деякі оповіді (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 оповіді 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

---

<sup>1</sup> 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»<sup>1</sup>. 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»<sup>2</sup>. 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

---

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

<sup>2</sup> 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

Одісей ..... 39

Метод у *mētis* ..... 43

Фуکید ..... 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
Ґрамші .....	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
<b>Частина 4. СТРАТЕГІЯ ВЕРХІВКИ .....</b>	<b>567</b>
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