

Стратегія як мистецтво і особливий вид аналітики

Георгій Почепцов,
доктор філологічних наук, професор,
керівник Управління стратегічних ініціатив
Адміністрації Президента України

Стратегічне бачення є особливим мистецтвом. З одного боку, це дозволяє включати в процеси стратегування обмежене коло експертів, оскільки стратегія характеризується як міждисциплінарністю, так і системним характером, що визначає її як особливий вид аналітики. З іншого боку, країна в цілому також може мати (а може й не мати) стратегічного бачення. Будь-якій організації чи органу управління притаманне обмежене бачення майбутнього. Як правило, їхні основні зусилля зосереджуються на поточних завданнях. Але відома максима: якщо не маєш власної стратегії, житимеш за чужою. Це пов'язано з тим, що чужа стратегія все одно присутня, і країна розвивається за нею, не чинячи протидії.

Стратегія як структурування майбутнього

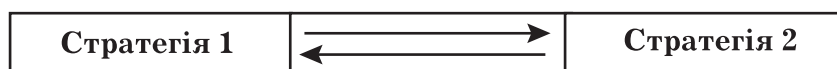
Недооцінка стратегії характерна для всіх без винятку країн. Адже навіть у США свого часу в доповіді комісії Д. Рамсфельда щодо ракетної загрози з боку СРСР констатувалося, що всі ресурси розвідки працюють на підтримку найближчих цілей. А тим часом реальне попередження про загрози потребує роботи на рівні далекосяжних цілей [1]. Це був 1998 рік, але відтоді саме стратегічна робота істотно не поліпшилася, хоча, без сумніву, досягла нового рівня. Якщо це відбулося в США, то рано чи пізно й інші гравці стратегічного простору зрозуміють необхідність посилити увагу до стратегічного мислення як у бізнесі, так і в державному управлінні.

Вирішення проблеми можливе тільки тоді, коли вона розглядатиметься в ширшому контексті. Певний метарівень дозволяє поєднати не тільки короткотермінові, а й довготермінові варіанти контекстів. Але погляд на 10 – 15 – 25 років уперед вимагає зміни самого формату мислення, а до цього ми часто не готові. Форми мислення, у межах яких ми рухаємося, не

дозволяють (цілком можливо) адекватно здійснювати такі операції. Потрібно виховувати новий тип мислення, нове форматкування його процесів. Наше мислення дуже добре зорієнтоване в минуле. І вкрай погано – в майбутнє. Однак без знання майбутнього, без оволодіння систематикою стратегічного мислення вже неможливо адекватно функціонувати в сучасному світі. Це стосується як окремого індивіда, який може мати далекосяжні цілі, так і організацій, корпорацій та країн. Для того, щоб влучити „в точку” в майбутньому, треба знайти відповідну „точку” в сьогоденні і здійснити цілу низку конкретних операцій з трансформації даного сьогодення в конкретне майбутнє.

Можна виокремити кілька ситуацій, де статус стратегії найбільш важливий, де її неврахування чи нерозробленість призводять до катастрофічних наслідків. Це такі варіанти:

1. Стратегія потрібна і реалізується тоді, коли їй протистоїть чужа стратегія. Стратегія 1 у цьому випадку виступає проти Стратегії 2.



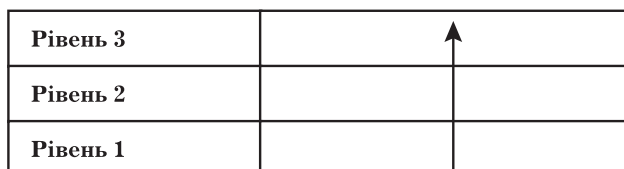
Примітка: виникає подвійне управління ситуацією, з одного й іншого боку, що й вимагає стратегічного втручання, врахування реальних і можливих дій іншої сторони.

2. Стратегія важлива, коли виникає взаємодія різних рівнів. Наприклад, Інформаційний (публічний) рівень вступає у взаємодію з рівнем Політичним, котрий, зрештою, вимагає реагування рівня Державного.



Примітка: Така міжрівнева взаємодія вимагає стратегічних рішень, оскільки управління вже не можна утримати на одному з рівнів.

3. Необхідний результат перебуває за межами стандартних, природних можливостей. Необхідно здійснити перехід між різними сходами, чому може допомогти тільки стратегія.



Примітка: У такому випадку необхідний варіант ресурсу для подолання розриву або видозміни опору середовища, що також можна розглядати як ресурсне.

Головним доказом на користь стратегії як у бізнесі, так і в політиці, а також у військовій справі, повинна стати аксіома: **при зіткненні стратегії гравця А проти тактики гравця Б завжди перемагатиме стратегія**. При цьому кожен окремих „стілник” має притаманний йому рівень (обрій) бачення майбутнього. Тут знову діє аксіома: **перемагає той, чия стратегія має довгостроковий характер**. Китайці не даремно говорять, що можна сидіти біля річки й чекати, коли вона пронесе труп вашого ворога. Це і є зіткненням стратегій різного рівня тривалості.

Чисто біологічно людина може діяти в рамках трьох можливих варіантів: а) дії з безпосередніми об'єктами, б) плановані дії з безпосередніми об'єктами, в) прогнозовані дії з прогнозованими об'єктами.

К. Грей, один з провідних західних фахівців з теорії стратегії, вбачає труднощі роботи в галузі стратегії в таких сферах [2]:

³⁵₁₇ суть стратегії, оскільки стратегія повинна утримуватися в часі і застосовуватися до будь-яких контекстів,

³⁵₁₇ різноманіття сил протидії,

³⁵₁₇ стратегія планується для контекстів, які ще не були реалізовані; вони стосуються майбутнього, якого немає.

Розкриваючи вислів К. Клаузевіца про те, що в стратегії все просто, але це не означає, що все легко, К. Грей формулює п'ять аргументів щодо цього:

³⁵₁₇ стратегія не є ані політикою, ані збройним зіткненням, вона – міст між ними; отже, ні фахівці військової справи, ні фахівці-політики не мають бути фахівцями з стратегії;

³⁵₁₇ складність стратегії полягає в тому, що кожен її елемент чи галузь впливають на інші складові; суть стратегії незмінна в часі, але будь-які зміни в технологіях, суспільстві, політичних ідеях впливають на неї;

³⁵₁₇ практично неможливо навчати і готувати стратегів, оскільки це експерти у сфері використання загрози чи сили з політичною метою, але не ті, хто може пропонувати необхідні політичні сили або вміють боротися;

³⁵₁₇ оскільки в стратегії перетинається безліч складових, ця сфера, на відміну від тактики, вміщує в собі потенціал для великої кількості помилок;

³⁵₁₇ істотною протидією для реалізації стратегії є бажання, уміння й інтереси супротивника.

Стратегія структурує майбутнє, у такий спосіб здійснюючи оптимальний перехід до нього. Структурування майбутнього може відбуватися, наприклад, у когнітивній сфері, що створює такий напрямок, як **стратегічний аналіз фреймів**. Фрейми, введені в індивідуальну і масову свідомість, виступають у ролі фільтрів, не пропускаючи інформацію, яка їм не відповідає. При зіткненні фрейму і факту людина віддає перевагу

фреймовій інформації, відкидаючи фактичну як неадекватну. Відповідно фреймова інформація, змінюючи модель світу, створює в результаті той світ, що задовольняє її параметри.

Можна навести приклад такого форматування. К. Роув, радник президента США з питань стратегії, говорить про війну в Іраку: „Це битва за Ірак, а не війна. Це складова війни з тероризмом” [3]. У результаті об’єкт „воєнні дії” потрапляє в новий контекст, політично вигідніший. Ніхто не воює з Іраком чи ісламом, відбувається війна з тероризмом. У такому випадку „нівелюється” національний характер боротьби з двох сторін, ситуація стає одночасно об’єктивнішою.

Відбулася певна віртуалізація формули цієї війни: ті ж об’єкти фізичного світу одержали нову інтерпретацію, набагато абстрактнішу. За рівнем абстракції ми піднялися на кілька сходинок вище, внаслідок чого відбулося розмивання конфліктних зон, притаманних першій інтерпретації. В результаті „неправильна” сторона різко звузилася, оскільки ніхто не хоче означити себе терористом; водночас „правильна” сторона різко розширилася, включивши в себе увесь світ. Отже, таке вербальне формулювання проформатувало не тільки сторону повідомлень, але й визначило єдино можливий політичний вибір, тобто реально проформатувало реальний світ.

Структурування майбутнього може відбуватися в напрямку **подієвого аналізу**, коли вибудовується ланцюжок подій, що веде до конкретно поставленої мети. Якщо фреймовий аналіз структурує віртуальну дійсність, то подієвий аналіз структурує реальну дійсність. Але реально той і той підходи корисні й цікаві тим, що утримують одночасно дві платформи – реальну і віртуальну, що й дозволяє здійснювати перехід до майбутнього.

Це вдається робити за рахунок утримання майбутнього в сьогоденні різними способами. Бізнес, наприклад, може здійснювати цей процес за рахунок стратегічного планування. Суспільство в цілому утримує своє майбутнє (як і сьогодення) за рахунок ідеології, що перебуває в рамках віртуального простору. Ідеологія (релігія, міфологія) виявляються такими, що їх непросто перевірити реальністю, оскільки вони зміщені у віртуальність. Більше того, вони навіть оповідають про інші сутності, що дозволяє використовувати їх нинішнє становище, тільки серйозно трансформували їх.

Стратегія створює певні еквівалентності (взаємозаміни), що дозволяє рухатися до майбутнього в умовах недостачі певних елементів. Наприклад, у рамках військової стратегії виникає можливість таких компенсацій: уміння проти кількості; раптовість проти кількості; відволікаючий маневр проти дій іншої сторони.

Свого часу П. Єршов писав, розмежовуючи сильного і слабого „гравців” на сцені, що слабкому треба говорити більше, аби зацікавити своїми

проблемами сильного, котрий взагалі може мовчати [4]. Як правило, найцікавішим варіантом є варіант уміння проти сили.

Стратегія починає замінити наявний ресурс тим, який необхідний на даний момент, компенсуючи брак окремих елементів іншими. Отже, стратегія виступає у певній ролі „перекладача”, що дозволяє вибудувати необхідний набір реальних і віртуальних складових, які ведуть до потрібної мети.

До речі, роль віртуального ресурсу стала останнім часом зростати. Це може бути тип впливу, що призводить до припинення опору навіть до початку воєнних дій. Активного розвитку останнім часом одержали два варіанти: **інформаційно-пропагандистський та фінансовий вплив.**

Перший варіант спрямований на різні типи аудиторії з різною метою. В сучасних умовах потрібно створювати відчуття у громадської думки, у першу чергу у своїй та нейтральних країнах, справедливості даної війни, моральності застосування сили. Водночас супротивник повинен одержувати яскраву і зрозумілу картинку безглуздості своїх дій.

Другий варіант впливу також не раз був уже апробований:

³⁵₁₇ в Афганістані вожді племен одержували хабар у 50 тисяч доларів за відмову від опору; коли ж вони не погоджувалися, біля їхніх домівок вибухали ракети, а сума хабара змінювалася на сорок тисяч;

³⁵₁₇ в Іраку раптове припинення опору пояснювалося підкупом генералів;

³⁵₁₇ в Грузії силові структури за хабар перестали підтримувати президента Е. Шеварднадзе.

Це знову взаємозаміна (компенсація) одних дій іншими, що у випадку Іраку навіть було прораховано як економічне рішення, оскільки вартість застосовуваних ракет була вищою вартості хабара.

Ми можемо вибудовувати взаємодію із середовищем (активним середовищем, що заважає нашим діям у вигляді, наприклад, агресивно налаштованих опонентів) за двома напрямками. Це може бути „помилка” **середовища**, під якою будемо розуміти, звичайно, нашу помилку у вигляді недостатньо проробленої стратегії. У результаті такої „помилки” середовища наші дії наражаються на серйозну протидію. Однією з причин такої помилки може бути неправильне розуміння супротивника. Певні оцінки таких розбіжностей у відносинах між СРСР і США можна побачити в У. Маттіаса [5]. Активна робота з подолання невизначеностей стала одним з компонентів роботи Пентагона з приходом туди Д. Рамсфельда.

Іншим варіантом взаємодії із середовищем є **принципова зміна середовища**. Умовно це можна уявити собі як будівництво моста або тунелю через недоступне для нас середовище. При цьому ми ніби розширюємо простір можливого, що і є однією з основних прикмет стратегії. Якщо тактика зупиняється в наявному просторі, то стратегія як робота з метарівнем дозволяє знаходити для вирішення завдань принципово нові простори.

У передвиборчій технології це поява типу суперника, найвигіднішого для перемоги. Приблизно так відбувався „двобій” Б. Єльцина і Г. Зюганова. До речі, досить часто політична боротьба подається як боротьба нового і прогресивного зі старим і віджилим. У цьому плані комуністи завжди формуються під минуле, що в цілому полегшує переможну боротьбу з їхнім кандидатом. Це і стратегія маркетингу, коли середовище змінюється під уже наявний тип товару, який необхідно просунути в певному сегменті ринку. Новий товар, як правило, може ще не мати „вихованої” потреби в ньому. Але це може бути і дуже довгострокова стратегія, що сьогодні зветься глобалізацією. У її рамках найбільші вигоди одержують сильні гравці, оскільки саме вони формують ці правила.

Сильний гравець (типу США) узагалі може задавати нестабільні стратегії, оскільки його ресурс дозволяє обігрувати усіх. Інші країни витратять більшу частину свого ресурсу для підтримання рівноваги, у той час як сильний гравець може витратити його на досягнення перемоги.

Необхідно додати і третій варіант. До речі, він найпоширеніший в галузі паблік рилейшнз і репутаційного менеджменту. Йдеться про трансформації самого об’єкта для проходження найоптимальнішим чином через опір середовища. У цих словах є певна „технічність” – об’єкт, що летітиме, повинен бути одним, а якому належить плисти під водою – іншим. Середовище щораз видозмінює наш об’єкт, зберігаючи модуль управління, але принципово видозмінюючи його захисні властивості.

Одержавши „помилку” середовища, на наступному етапі ми або трансформуємо сам об’єкт, що є частішим варіантом, або трансформуємо саме середовище. Й. Сталін, наприклад, обирав останній варіант, у такий спосіб доводячи населення до повної слухняності.

Варіанти стратегічних рішень у взаємодії об’єкта і середовища	
„Помилка” середовища	Середовище не підкоряється
Трансформація середовища	Середовище „переробляється” під об’єкт
Трансформація об’єкта	Об’єкт „переробляється” під середовище

Взаємодія із середовищем, тим більше таким, що прагне протидіяти рухові, створює ефект запізнювання, оскільки прийняття рішень все частіше починає опинятися в ситуації, що має принципово новий характер. Які фактори новизни починають з’являтися і впливати на процес прийняття рішень?

Раптовість. Людина, як правило, погано діє в нових ситуаціях, тому тренінг персоналу здійснюється саме в цьому напрямку, виводячи людей на повторення відрепетированих заздалегідь дій, а не на вироблення рішень і дій. Підготовленому гравцеві не страшний прес часу, оскільки

певні варіанти рішень у нього вже готові, відпрацьовані в спокійних обставинах.

Протидія. Наявність іншого гравця, іншої волі, що створює протидію, є істотним фактором, який в результаті посилює динаміку ситуації, що розвивається. Наявність протидії – це норма, а не виняток. Саме це відрізняє реальну ситуацію від модельної.

Невизначеність. Людина завжди діє в умовах неповної невизначеності, але в певних ситуаціях чільною складовою стає саме невизначеність, що створює істотні труднощі. Людина завжди прагне накласти наявну ситуацію на їй подібні, з тих, що є в її арсеналі.

Стратегія повинна будуватися на подоланні цих та інших факторів, що мають протилежну спрямованість. Саме множинність факторів, часто протилежно спрямованих, є головною складністю при виробленні стратегії. Дж. Форрестер свого часу досить категорично констатував: „Людський розум найвищою мірою пристосований до аналізу елементарних сил і дій, що складають систему, і дуже ефективний при ідентифікації структури складної ситуації. Але досвід свідчить, що наш розум не пристосований для оцінки динамічних наслідків у тих випадках, коли частини системи взаємодіють одна з одною” [6]. Чим складніший об’єкт, тим гірше ми його аналізуємо. В такому випадку може рятувати інтуїція, якою завжди володіли видатні полководці. При цьому починають працювати і протилежні дії, які, здавалося б, не дають ефекту, але вони „багатоходові” і приносять результат на подальших стадіях. Саме тому Е. Луттвак говорив про парадоксальну логіку стратегії, вбачаючи її джерело в зіткненні протилежностей: “Динамічне зіткнення протилежних воель є поширеним джерелом цієї логіки” [7].

Можна навести приклади такого роду, що розкривають „нелогічність” першого кроку, зате цілком логічні на другому. У цьому випадку це буде робота ніби на свого опонента.

Посилення супротивника. Ми вже згадували вибори Б. Єльцина, якому був потрібен сильний суперник в особі Г. Зюганова. Подібне посилення супротивника відбувається й у реальних війнах. Так, С. Хуссейну приписувалася не тільки жорстокість, але й володіння засобами масового ураження. Тобто у віртуальному просторі ворог був посилений, йому було додано особливої демонізації. Це сприяло тому, щоб усі визнали війну справедливою.

Підтримка гасел опонента. Поява у виборах Б. Єльцина О. Лебедя повинна була відібрати голоси в КПРФ, тим самим супротивник сегментувався. Подібна ж ситуація повторилася у Росії з блоком «Родина» на парламентських виборах 2003 року. У принципі Д. Морріс свого часу назвав це методом трикутника, коли президент вивищується над своїми симпатиками і суперниками, одержуючи право користуватися ідеями як однієї, так і іншої сторони.

Стратегія, стратегічне мислення, стратегічне управління є спробою „прорвати” запону, яка приховує від нас майбутнє, що позбавляє нас можливості впливати на нього, формувати його в потрібному напрямку. Найяскравішими тут стають різні „проривні” технології, що можуть реалізовуватися в бізнесі-середовищі. При цьому, хоча стратегія певною мірою не породжується шляхом навчання, вона дає можливість побачити низку принципових варіантів, на яких може бути побудований рух. Це потенційна стратегія, що принципово відрізнятиметься від стратегії, яка буде реалізовуватися насправді.

Сформулюємо окремі принципи такої **потенційної стратегії**, що носять узагальнений характер.

Стратегія розширює поле бачення. Стратегія в принципі відрізняється тим, що розширює тимчасові рамки інтересів і можливостей учасників. Вони починають бачити сьогодення крізь призму майбутнього, що дає можливість виокремлювати в сьогоденні інші пріоритети.

Стратегія звернена до негативного контексту. Стратегія виникає, реалізується при необхідності вирішувати певні проблеми, не вирішені сьогодні. До речі, звідси виникає багатоваріантність стратегії, що може вирішити посталі проблеми низкою можливих кроків, а не тільки одним визначеним набором.

Наявність стратегії посилює її суб'єкта, але це не є стовідсотковим вирішенням проблеми. Однак у будь-якому випадку суб'єкт, що володіє стратегією, сильніший від суб'єкта чи об'єкта без неї.

Стратегія активізує протидію їй. І це зрозуміло, оскільки активні дії завжди наштовхуватимуться на таку ж активну протидію. Стратегія активізує не тільки одну сторону, але і протилежну їй.

Стратегія перейметься підтримкою і форматуванням майбутнього середовища. Стратегія бачить можливості для виправлення ситуації в майбутньому. Тому вона експлуатує потенціал майбутнього в сьогоденні. Усі кандидати на виборах акцентують ту чи іншу модель майбутнього. Революції намагаються опертися на своє бачення майбутнього („мир – хатинам, війна – палацам» у Росії 1917 року чи соціалізм з людським обличчям у „празькій весні”).

Стратегія не тільки і не стільки планування, але і виконання. Найкращі плани „розбиваються”, коли переходять до реальності. Реальність сильніша за будь-яку стратегію. Тому просування в ній можливе тільки за рахунок опори на наявні параметри реальності.

Стратегія як вищий рівень управління може компенсувати брак ресурсів чи будь-яку іншу ваду, оскільки оптимальніше розподіляє наявні можливості. Стратегія повинна мати можливість для адаптації.

Гравці різного рівня мають різного типу варіанти стратегічних інтересів. З одного боку, це дозволяє шукати і знаходити свої ніші в систематичі інших. З іншого, навпаки, жорстко обмежує право інших на

певні варіанти ресурсів.

Стратегія має інший горизонт простору і часу, що можливе тільки для сильного гравця. Слабкий гравець „похований” під тактичними завданнями. І в принципі серйозніші завдання стратегічного плану можуть виникати тільки у сильного гравця. Інструментарій і ресурси в цьому плані є вторинними. Якщо немає завдань, то не буде ні інструментарію, ні ресурсів. Якщо завдання є, то під них завжди знайдеться й інструментарій, і ресурси. Однак розширення горизонтів вимагає додаткової ресурсної підтримки, що, у свою чергу, загальмовує постановку цілей такого рівня.

Стратегічний потяг може взяти обмежену кількість учасників: машиніст узагалі тільки один. Тому відбувається постійна боротьба за право бути таким учасником.

Стратегія принципова і цікава тільки тоді, коли підсумовуються дія і протидія. У протилежному випадку нема потреби в стратегії взагалі. Так думає Е. Луттвак, говорячи про бомбардування Німеччини і Японії, коли їхній протиповітряний захист уже не працював: “Це все ще була війна, але логіка стратегії більше не застосовувалася, оскільки реагування ворога, навіть саме його існування як свідомої, живої істоти, могло не братися до уваги” [8].

Стратегія спрямована на визначення пріоритетів, оскільки ресурсна підтримка можлива тільки в обмеженому обсягу. Визначений набір пріоритетів повинен забезпечити просування до обраної мети, можливо підтягуючи за собою інші сегменти.

Стратегія цікава і сильна для того, хто може нею скористатися. Вона втрачає сенс, якщо організація чи країна не можуть бути адекватними сучасному світові, що своєю динамікою відкидає спроби слабких гравців скористатися його трендами. Тільки сильний гравець може повністю „осідлати” наявний тренд. Слабкий гравець може тільки „захватитися” за тренд, аби спробувати скористатися його „плином”. Стратегія, безперечно, підсилює, але підсилює тільки того, хто спроможний її розробити і втілити в життя, незважаючи на серйозний опір середовища. Стратегія спрямована саме на агресивне середовище. Нею може скористатися тільки той, хто уміє адекватно оцінити ризики і піти в напрямку найменшого опору середовища.

Стратегія як нетактика

Стратегія належить до управлінської діяльності, оскільки визначає рух організації/країни/людини до стратегічної мети. **Стратегічний аналіз** визначає основних гравців і правила гри в довгостроковій перспективі. **Стратегічна розвідка** визначає ту ж сферу пріоритетів не тільки з свого боку, але й з боку супротивника/опонента. У такий спосіб стратегічний аналіз визначає стратегічні цілі та засоби для їх досягнення. Однак зробити це можна при ще одному важливому компоненті – місії, тобто певній

метаметі, яку ставить перед собою організація/країна/людина. В результаті такого пророблення ситуації управлінський простір структурється, ми одержуємо чіткий і зрозумілий варіант свого руху. Визначивши свій рух на майбутнє, ми можемо вибудувати його сьогодні. Протилежне – менш раціональне.

Місія реалізується в рамках певного бачення майбутнього. Стратегія в цьому плані є **рухом за метарівнем**, коли до уваги беруться не тільки реальні, але й потенційні дії. Як свої, так і супротивника/опонента. Утворюється багаторівнева система, до якої належать різного рівня цілі, як віддалені, так і близькі.

Експлуатація метарівня дозволяє розширювати поле можливостей, оскільки починаємо дивитися на ситуацію з іншої точки зору, з множинних точок зору. До речі, відомий вислів В. Леніна „Ми підемо іншим шляхом” може бути слоганом стратегії. При цьому стратегія ґрунтується на перетині двох протилежних вимог: з одного боку, ми вимагаємо розширення поля можливостей, з іншого – нас цікавить у реальності звуження цього поля.

Стратегія в цьому плані досить **креативна**, оскільки розширює майданчик можливої дії (як у бізнесі, так і у випадку бойових дій). Спрацьовує те, що раніше не було „працюючим” інструментарієм. Тим самим стратегія підсилює стратегічного гравця, надаючи в його розпорядження новий вид інструментарію, якого в принципі не матиме нестратегічний гравець. Тому стратегія часто реалізується як експлуатація нових факторів, нових параметрів, що до цього не включалися в дію. Їх поява на арені протидії обумовлена зміною загальної парадигми, характерної для якісної стратегії, що дозволяє змінити наявну або ж нав'язану супротивником/опонентом конфігурацію факторів.

У політиці це може бути **втягування опонента у невигащну для нього сферу**. Однак завдяки створенню феномена публічності він не може уникнути її обговорення. Відомий ефект CNN з цього ж ряду: ЗМІ, організуючи обговорення проблеми, здійснюють відповідний тиск на політиків чи військовиків, які могли б прийняти інше рішення без пильної уваги громадської думки.

Д. Морріс свого часу, працюючи з Б. Клінтоном, запропонував варіант **перехоплення ідеї супротивника** для того, щоб перетворити її на свою [9]. Саме так у ряді випадків чинив і Б. Клінтон. Тобто в цьому випадку “моє” поле розширюється за рахунок використання “чужого”. До речі, Гете колись сказав приблизно так: не має значення, чия це ідея, важливо, хто краще її використав.

Новим фактором може стати обнародування **принципово нової інформації, що несе негативні наслідки для опонента**. Наприклад, під таким кутом зору розглянув кубинську кризу К. Білдер [10]. У цьому випадку боротьба за громадську думку полягала у з'ясуванні, хто говорить

правду про ракети на Кубі. Сторони конфлікту продукували суперечливу інформацію. У вирішальний момент А. Стівенсон продемонстрував в ООН фотографії авіазйомок, що було зовсім несподіваним у плані публічної демонстрації розвідувальних фотографій.

А. Гордон, що працює в галузі комп'ютерного моделювання, до речі, у рамках проекту Пентагона в Інституті креативних технологій, задає стратегію як ментальну репрезентацію, що дозволяє порівнювати, маніпулювати і використовувати її в ситуаціях вирішення проблем [11]. Це дозволяє відійти від загальників про стратегію до конкретного набору варіантів реалізації стратегічного планування в різних середовищах. Звідси його інтерес до випадків планування за аналогією. Так, він розглядає під одним кутом зору дві історичні події: вторгнення Гітлера в Україну і вторгнення військ Хуссейна в Кувейт. У тім і іншому випадках було прийнято рішення знищувати інфраструктуру, аби вона не дісталася супротивникові. При цьому він доходить висновку, що реальні випадки прийняття рішень набагато складніші за будь-які існуючі на сьогодні моделі.

А. Гордон зібрав 372 варіанти буденних стратегій у 10 різних галузях планування. Він також розглянув 48 сфер репрезентації, де вони реалізуються. Наприклад, в галузі менеджменту цілей, де використовується 28 термінів, серед яких є і такий, як **відкладена мета**, що може вербально реалізовуватися в такому вигляді: „Давайте відкладемо це покищо”, „Я повернуся до цього пізніше” [12]. Сильною стороною свого підходу він вважає саме увагу до змістових аспектів, оскільки основна увага раніше скоріш приділялася формалізації правил висновку [13].

У приблизно такій же сфері здійснюється й робота інших представників цього інституту, спрямована на формалізацію емоційних станів та їх зв'язку з прийняттям рішень. У рамках комп'ютерного моделювання роботи з емоційними реакціями запропоновано таку стратегію [14]: визначення можливостей для оволодіння ситуацією, пропозиція альтернативних стратегій реагування, оцінка потенціалу реагування, вибір стратегії для дії.

Найбільш зрозумілим і близьким антиподом для стратегії є тактика. Тому спробуємо, відштовхнувшись від неї, знайти основні характеристики стратегії.

Стратегія – це серія тактик, які навіть мають право суперечити одна одній, якщо об'єднані єдиною стратегією. У цьому випадку втрати на одному рівні компенсуються виграшем на іншому.

Стратегія, на відміну від тактики, є одночасно і **управлінням супротивником/опонентом**. Наприклад, повідомлення несправжнього місця десантування союзників у Другій світовій війні або США у війні в Перській затоці. Дії супротивника в результаті готуються і розвиваються

Стратегія як мистецтво і особливий вид аналітики

Георгій Почепцов

в неправильній точці простору-часу, куди його свідомо заманули.

Звичайні стратегії реагування		
Стратегія	Умови	Ефекти
Планування	Можлива майбутня подія має позитивні наслідки	Підтримка намірів, що подія відбудеться
Прийняття	Потрібний майбутній стан (гобо мета) здається нездійсненним	Відмова від намірів
Позитивна реінтерпретація	Минула або очікувана майбутня подія з небажаним ефектом має бажаний побічний ефект	Посилення корисності бажаного побічного ефекту
Ментальна розбіжність	Бажана мета здається недосяжною	Зменшення корисності очікуваної мети
Заперечення / прийняття бажаного за дійсне	Наслідки минулої події або очікуваної майбутньої події мають небажані наслідки	Зменшення імовірності небажаних наслідків
Зсув / прийняття провини	Подія має бажані / небажані наслідки і невизначену причинність	Приписування провини одному з невизначених гравців, на кого покладається причина

Стратегія відрізняється від тактики тим, що працює в рамках багатовимірного простору. В результаті виникає варіант міжрівневих впливів, коли дія в рамках одного простору приносить результати в рамках іншого. Оponent/супротивник навіть може не відчувати небезпеки, оскільки бачить усе в рамках одного рівня.

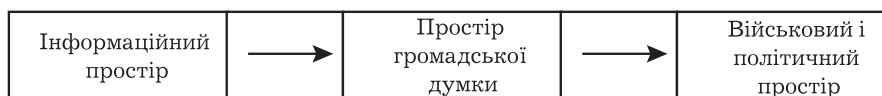
Можна навести приклади негативного міжпросторового зв'язку, коли події в рамках інформаційного простору вплинули на громадську думку, спричиняючи зміни у просторі прийняття політичних і військових рішень:

³⁵₁₇ в'єтнамська війна завершується, коли телевізійний показ її сформував певний варіант громадської думки;

³⁵₁₇ США виводять свої війська із Сомалі після того, як на екрані було продемонстровано груп американця, який тягали вулицями Могадішо (так званий ефект CNN);

³⁵₁₇ перша чеченська війна викликала різке несприйняття її громадською думкою Росії.

В усіх таких випадках ланцюжок впливу принципово міжрівневий:



Можна навести приклади позитивного міжрівневого зв'язку:

³⁵₁₇ перші вибори В. Путіна на тлі загострення внутрішньої обстановки через чеченський фактор;

³⁵₁₇ другі вибори Дж. Буша на тлі антитерористичної війни.

Це вплив на політичний простір. Подібно відбувається вплив на економічний простір, коли, скажімо, культурна експансія США у вигляді масової культури спричиняє зрозумілі результати в економічній і політичній сферах.

Цікаво, що „холодна війна” була інформаційною війною, яка не переносилася (слабко переносилася) в інші сфери. „Холодна війна” велася, в першу чергу, на власній території: СРСР і США були активні ідеологічно та інформаційно у своїх межах. І оскільки напруга не скидалася назовні, рівень її постійно зростав. Можна було б сказати, що він набирав навіть карикатурних форм, якби це не було настільки небезпечно.

Сьогодні виникла інша інтерпретація дій Й. Сталіна як відповідь на дії партноменклатури, котра хотіла усунути його групу. Й. Сталін навіть намагався запровадити альтернативні вибори, але йому не дали цього зробити [15]. Репресії ж були відповіддю на цю змову, але в іншому просторі. В результаті утворився високий рівень стабільності, хоча й за рахунок втрати особистої волі. Відбулося просте фізичне блокування дестабілізуючих дій. Сучасні країни блокують подібні дії скоріше у сфері віртуального, а не фізичного простору.

Стратегія працює за **принципом „багатоходівки”**, тоді як тактика пропонує тільки один хід. Чим складніша ситуація, тим складнішу конструкцію слід запропонувати для її подолання. Стратегічне бачення розглядає дальші обрії, тому в такій ситуації зрозумілішими стають ближчі цілі. Той же, хто володіє тільки тактикою, навіть ці ближчі цілі бачить крізь лінзи сильної невизначеності.

Стратегія висуває **пріоритети**. Наприклад, Нокія спрямовує майже половину свого бюджету на наукові дослідження. Визначення пріоритетних цілей дозволяє сконцентрувати ресурси для досягнення результату, що з розряду потенційних переходить у можливий.

Стратегія визначає **ризик**, оскільки будується в агресивному середовищі. Розвиток стратегії, що працює з протидією, завжди перебуває під впливом двох гравців. На арені постійно відчуватиметься присутність опонента. Немає і не може бути стовідсоткової впевненості в досяжності стратегічних цілей, але до них можна рухатися, зваживши ризики і свої можливості.

Стратегія є **мультиплікатором** наявних сил, оскільки надає їм найсприятливіший шлях застосування. Якщо в бізнесі підприємець шукає свою нішу, де рівень конкурентного тиску буде найменшим, то військові відшукують, приміром, сприятливі нічні умови для нанесення удару. Стратегія дозволяє побачити не тільки мету, але й раціональні шляхи її

досягнення. Вона в цьому плані максимально системна, оскільки розширює набір „працюючих” факторів, переходячи до парадигми, якої донині ніхто не використовував.

Час також відіграє важливу роль при розробці стратегії. Хоча стратегія і має часовий ресурс на відміну від тактики, але все одно відчувається тиск строків. Тому на першому місці часто опиняється той, хто інтуїтивно, а не раціонально відчуває майбутній рух ситуації, допомагаючи своєму об’єктові підлаштуватися під цей майбутній розклад сил. Увага до стратегії не скасовує ролі інтуїції. Стратегія посилює сильного гравця, але може послабити слабого, оскільки в нього немає достатнього ресурсу для виконання власної стратегії. Виконання ж чужої стратегії завжди буде невигідним і в короткотерміновій, і в довгостроковій перспективі.

Стратегія як методологія роботи з невідомим

Будь-який аналіз ситуації, будь-яке планування завжди, усвідомлено це аналітиками чи ні, передбачає наявність такої собі „чорної скриньки”: до неї потрапляють ситуації, які не можна передбачити сьогодні. Будь-який розвиток планується в умовах прогнозованої поведінки майбутніх об’єктів, а прогнозована поведінка завжди відрізнятиметься від реальної. Більше того, завжди є невраховані фактори, які у певний момент можуть включитися, привівши систему в несподівану дію. **Невідоме/невизначеність є головним об’єктом стратегії.** Цей компонент рівня нашого незнання необхідно жорстко враховувати при будь-яких побудовах і висновках. Саме в ньому приховуватимуться головні перешкоди і причини очікуваних помилок. К. Грей підкреслював, що майбутнє важко передбачити і не слід вірити фразам про передбачуване майбутнє [16].

П. Девіс наводить список найзначніших несподіванок останніх десятиліть, що потрясли національну безпеку США [17]:

³⁵₁₇ кубинська ракетна криза,

³⁵₁₇ мирна місія Садата стосовно Ізраїлю,

³⁵₁₇ падіння шаха Ірану,

³⁵₁₇ розпад Радянського Союзу,

³⁵₁₇ іракський напад на Кувейт,

³⁵₁₇ економічний колапс у Східній Азії наприкінці дев’яностих,

³⁵₁₇ ядерні випробування в Індії і відповідне реагування Пакистану,

³⁵₁₇ атаки терористів на Всесвітній торговий центр і Пентагон.

Як бачимо, ці несподіванки можуть бути як негативними, так і позитивними подіями. Як можливий інструментарій роботи з несподіванками П. Девіс пропонує використати ідею комплексних адаптивних систем, коли навіть мала подія може мати серйозні наслідки для системи в цілому. У одній з попередніх праць він з колегами висунув принцип: робота з невизначеністю – це планування адаптування [18]. Тут

також захищається ідея відмови від сценаріїв, побудованих під конкретну загрозу, оскільки загрози, як правило, важко передбачити. Сьогоднішні загрози навряд чи співпадуть із загрозами, що виникнуть через п'ятнадцять років. Рішенням також стає форматування майбутнього, що в результаті дасть можливість зменшувати роль невизначеності, що можна робити за рахунок підтримки факторів, які сприяють стабілізації, і зменшення ролі факторів, які створюють дестабілізацію.

Центральна роль адаптивності у сфері подолання невизначеності полягає в тому, що роль детального планування у випадку довгострокових варіантів розвитку знижується. Успішність у таких часових проміжках полягає в здатності адаптуватися до змін. Відповідно визначаються два види атадаптивності: оперативна і стратегічна [19]. При цьому стратегічна адаптивність являє собою здатність змінювати військові складові легко і швидко, відповідаючи на зміни в геостратегічному контексті чи національній стратегії. При цьому “швидко” означає кілька років, а “легко” – використання для цієї мети не більш 10 % військового бюджету, а не 20 – 50 %. Тобто навіть ці цифри свідчать, що на зміни спроможні всі, тільки адаптивність сама по собі означає, що ці зміни не повинні кардинально руйнувати наявне.

Повторюючи бізнес-стратегії у військовій галузі, мову починаємо вести про стратегічний портфель, оскільки тільки наявність ряду складових може задати потрібний рівень адаптивності. Такий стратегічний портфель може містити в собі:

³⁵₁₇ можливість реагування на різні ситуації (великі війни, конфлікти малої інтенсивності, воєнні операції з підтримання миру),

³⁵₁₇ форматування майбутнього в принципових регіонах,

³⁵₁₇ стратегічна адаптивність.

Стратегічна адаптивність, у свою чергу, повинна реагувати на зміни в чотирьох принципових сферах:

³⁵₁₇ міжнародна безпека,

³⁵₁₇ військові технології,

³⁵₁₇ реальності вартості, реалізації та організаційної поведінки,

³⁵₁₇ національні пріоритети, відображені в оборонному бюджеті, та ступені включеності у конфліктні ситуації.

При цьому військові технології, наприклад, повинні включати в розгляд як свої зміни, так і ті зміни, що робить супротивник.

Ще одним активно розроблювальним варіантом “боротьби з невизначеністю” стало планування, засноване на можливостях (capabilities-based planning). Це планування в умовах невизначеності, що надає можливості, адекватні широкому спектрові сучасних викликів. Тут, як впливає вже із самої назви, відбувається зміщення з визначеності майбутньої загрози, що неможливо, на розвиток захисних функцій стосовно універсальнішого розуміння майбутньої загрози. П. Девіс

Георгій Почепцов

акцентує такі ключові моменти цього типу планування (ми повинні, ймовірно, говорити про певну підготовку до майбутнього, а не просто про планування) [20]:

³⁵₁₇ концептуальна схема планування в умовах невизначеності, що підкреслює гнучкість, достатність і адаптивність можливостей;

³⁵₁₇ аналітична схема з трьома складовими: розуміння потреби в можливостях, оцінка вибору можливостей на рівні місії або операції, вибір рівнів можливостей в об'єднаній схемі, що включає інші фактори (управління військами, ризик, економічні обмеження);

³⁵₁₇ схема рішення, що акцентує “будівельні блоки”.

При цьому принциповою стає відмова від сценаріїв, побудованих на загрозах. Фіксація на конкретних ворогах, конкретних війнах, конкретних увлеченнях про ці війни деться взнаки стосовно гнучкості й адаптивності. Тому зміна загрози обумовлює крах усього сценарію. Варто розглядати якомога ширший спектр потенційних загроз, а не концентруватися на двох чи трьох з них, як це було в період “холодної війни”.

Як набір можливих сценаріїв для США пропонується такий список, з якого ми наведемо лише частину:

³⁵₁₇ Ірак окупує Кувейт і Саудівську Аравію;

³⁵₁₇ Північна Корея захоплює Південну Корею;

³⁵₁₇ Китай атакує Тайвань;

³⁵₁₇ Китай стає серйозним регіональним лідером, загрожуючи об'єднаній Кореї чи іншим країнам регіону;

³⁵₁₇ США втручаються в “наступну Боснію” з метою запобігти агресії з боку регулярних військ;

³⁵₁₇ США втручаються в “наступне Косово” з метою зупинити убивства з боку розрізнених нерегулярних сил;

³⁵₁₇ США атакують країну-ізгоя, що має зброю масового враження;

³⁵₁₇ США атакують терористичні угруповання (Афганістан, Сирія, Іран, Лівія);

³⁵₁₇ Росія загрожує країнам Балтії чи й захоплює їх;

³⁵₁₇ Індія і Пакистан розпочинають війну;

³⁵₁₇ араби та Ізраїль вступають у війну.

Принциповим моментом цього списку стає нове джерело загроз. У відповідь виникає потреба мати зовсім інші можливості – наприклад, інструментарій для примусу держав, що підтримують тероризм. Для кожного обраного сценарію необхідно створити свій набір потреб і можливостей. “Будівельні блоки”, пропоновані в рамках такого підходу, не нові. Важлива акцентуація саме універсальності цих блоків, з яких може будуватися захист від різних варіантів загроз, а не тільки від однієї. Такими блоками можуть бути: підрозділи; операції з виконання місій; оперативні поняття; ресурси.

І тут виникає ще один аргумент на користь такого модульного підходу

– це відповідь на модель конфлікту, що ускладнилася, у якій задіяні як традиційні ієрархії, так і сучасні види мереж. Істотним завданням при цьому стає добір адекватного типу модулів, будівельних блоків, якими можна відповісти на нові типи викликів.

Одним з варіантів невизначеності, до якого варто готуватися, є перехід до хаосу як ситуації, у якій немає довгострокового передбачення. Це пов'язано з тим, що поведінку нелінійних систем уже не можна зрозуміти в термінах поведінки складових їх елементів [21]. Теорія динамічних систем виокремлює три джерела такої непередбачуваності:

³⁵₁₇ чутливість до вихідних умов;

³⁵₁₇ детерміністський характер хаосу, тобто довгострокова непередбачуваність, що впливає з локальної нестабільності;

³⁵₁₇ чутливість до контрольних параметрів.

Невизначеність/невідомість не є аномальним феноменом. Навпаки, це норма, з якою має справу будь-який рівень управління. Тому досить важливо вишукувати свої варіанти можливостей у роботі з цим феноменом. Наприклад, Д. Гилленспор пропонує ніби „делегувати” невизначеність на нижчі рівні ієрархії, не приймаючи рішення самому, а даючи можливість це зробити іншим [22]. Утворюється модель, при якій кількість невизначеностей на вищому рівні ніби зменшується за рахунок перерозподілу їх на різних рівнях ієрархії.

Стратегія роботи з невідомістю може будуватися на такому наборі потенційних можливостей:

³⁵₁₇ закриття невідомості (заборона на перетинання певних точок);

³⁵₁₇ посилення власних складових, еквівалентних за силою з передбачуваною невідомістю;

³⁵₁₇ рух іншим шляхом;

³⁵₁₇ рух з підстрахуванням (мінірух з розвідкою попереду);

³⁵₁₇ очікування зміни періоду невідомості на період відомого.

Але це все просторові метафори відходу від невідомості. Реальність виявляється складнішою, оскільки в ній закладаються фактори невідомості на різних рівнях, а не тільки на одному.

Стратегічний аналіз визначає можливий рух уперед, спираючись на наявні точки вразливості чужої системи чи власного майбутнього. Точка у майбутньому має оптимальні і неоптимальні шляхи її досягнення. Вона взагалі може бути за межами нашого усвідомлення. Її також потрібно „відфільтрувати” від наявних нашарувань. Розвідувальний аналіз, наприклад, оперує зі стратегічними попередженнями та інтенціями. Ш. Кент, що створив у США стратегічну розвідку, виділяв три типи висловлювань [23]:

³⁵₁₇ відоме в принципі і відоме конкретно (тобто факти),

³⁵₁₇ відоме в принципі, але невідоме конкретно (секрети),

³⁵₁₇ невідоме (загадка).

Георгій Почепцов

Два останніх варіанти він відносив до оцінок, трактуючи їх як інтелектуальний продукт, що: 1) базується на більш-менш солідній фактичній базі, 2) є результатом досить обґрунтованих припущень.

Про це ж говорить і Д. Рамсфельд, намагаючись виділити в окрему зону уваги те невідоме, котре нам у принципі недоступне, бо ми не можемо навіть уявити його собі.

Стратегія сповільнює свій рух при наближенні до невідомого, тому саме невідоме стало сьогодні основним об'єктом дослідження, особливо у випадку військового планування. Це стає одним із основних параметрів оцінки моделей [24]. Автори цього підходу, названого ними „експлораторним”, на відміну від стандартного підходу, при якому виокремлюється базовий випадок, а решта аналізуються як його похідні, вважають, що у випадку невизначеності ми не маємо права віддавати перевагу одному з випадків.

Які на сьогодні є методи, що дозволяють полегшити перехід і роботу з невідомим? Можна назвати такі:

³⁵₁₇ визначення трендів, драйверів, тобто можливих варіантів констант, що вірогідно не змінюватимуться в майбутньому;

³⁵₁₇ виявлення аналогічних моделей, що проходять інші країни, інші галузі знань при „включенні” певного роду факторів.

Однією з власне методологій, що дозволяють заглянути за зашпуну невідомого, є опитування експертів (варіант – метод Дельфи). Після 11 вересня Пентагон використовував також методи оцінки віртуальної реальності, прагнучи відстежити можливі нові варіанти терористичної діяльності за продукцією Голлівуду.

П. Девіс пропонує варіант **експлораторного аналізу** (exploratory analysis), що має такий набір цілей [25]: розуміти наслідки невизначеності для конкретної проблеми; допомагати у визначенні потрібної стратегії і наступних модифікацій.

В цілому експлораторний аналіз повинен допомогти визначити гнучкі, адаптивні і якісні стратегії. Він вивчає наслідки невизначеності, близько підходячи до такого напрямку, як аналіз простору сценаріїв. Оскільки маємо справу з невизначеністю, то вона перестає бути єдиною, без різних типів. Пропонується аналізувати два види невизначеностей: параметричну і структурну.

Параметрична невизначеність належить до входу в модель, коли ми часто не знаємо її точних значень. Структурна невизначеність пов'язана з формою моделі і відповідає на запитання, чи включені в розгляд усі перемінні реального світу.

Проводячи параметричне дослідження, можна зрозуміти, до яких параметрів модель чутливіша, а до яких менш. Можемо визначати ситуації, у рамках яких параметр стає важливим. Вірогідне дослідження ролі параметрів також можливе.

Експлораторний аналіз не стільки передбачає ситуацію, скільки надає результати комп'ютерного моделювання, коли, змінюючи вхідні параметри, одержуємо інші результати на виході [26].

Якщо стратегія працює з невідомим майбутнім у прикладному вимірі, то футурологія робить те ж саме в теоретичному аспекті, оскільки працює з віддаленішими в часі станами. Це пояснює неспівпадання „мови” футурологів і стратегів, що пов'язано з двома факторами: різною віддаленістю розглянутих подій від нинішнього часу; необхідністю опису руху до точки майбутнього в одному випадку і самої цієї точки майбутнього в іншому випадку.

Невідоме „препарується” стратегією поступово. Наприклад, чисто стратегічна ідея застосування авіації для зруйнування економічного потенціалу ворога прийшла в тридцяті роки [27]. Потім її довелося конкретизувати, щоб знайти критичні точки економіки ворога. В цілому виникає таке правило: стратегічна ідея з'являється раніше, ніж можливості для її реалізації.

Стратегія - це завжди боротьба з протидією. Протидія несе в собі більший обсяг несподіваного, ніж дія. З цієї причини протидія важливіша за дію. Дію плануємо ми самі, а протидія живе за іншими законами.

Зіткнення дії і протидії може відбуватися в таких можливих варіантах:
³⁵₁₇ **блокування протидії**, тобто заздалегідь проведена операція, спрямована на те, щоб зупинити можливу протидію;

³⁵₁₇ **відхід від зіткнення** – це спроба „разминутися”, тимчасово відкласти варіант остаточної сутички;

³⁵₁₇ **власне боротьба з протидією**;

³⁵₁₇ **перехід боротьби в іншу сферу** (наприклад, з політики в економіку, з військового протистояння в політичне тощо);

³⁵₁₇ **переведення на свій бік**.

Прикладом блокування може служити інформаційна кампанія в період путчу, цілі якої Е. Луттвак визначає за двома напрямками [28]: відбити бажання дати відсіч підкресленням своєї сили; знімати страх, який у протилежному випадку сприяв би зростанню опору. Йдеться, як можна зрозуміти, про різні сегменти суспільства. В другому випадку мається на увазі вплив на пасивнішу частину населення, що повинна побачити своє нормальне майбутнє при новому варіанті правління.

Ці ж методи спостерігаємо й у сфері політичної боротьби, яку окремі дослідники визначають як „політичну війну” [29]. І справді, за запеклістю й агресивністю політична боротьба серйозно нагадує війну.

При цьому можливий виграш у переході в майбутнє будується, як правило, на **порушенні нинішньої рівноваги**. Сьогодення „збалансоване”, воно всіма силами прагне утримати наявний порядок. Усі гравці й інституції поставлені на свої місця, які вони намагатимуться вдержати, не допускаючи у свою зону відповідальності чужих. А чужими для них є

усі, хто хоче порушити рівновагу.

В таких ситуаціях варто розрізняти особистісне порушення й інституціональне. І те й інше становить небезпеку для порушення рівноваги, але часто в пострадянському просторі особистісна зацікавленість/образу виявляється сильнішою від будь-яких об'єктивних рухів. Однак за формою інституції сильніші за людину, тому колишній СРСР був готовий легко бороти з індивідуальними дисидентами, але не любив будь-якого об'єднання в групи.

При цьому боротьба ведеться вже навіть за спробу порушення рівноваги. Згадаємо, наприклад, лист Н. Андреевої, що викликав активну протидію, яку можна порівняти з шоком, хоча що таке лист нікому тоді не відомого професора? Тобто слід розрізняти реальний рух і сигнали про нього. Лист був сигналом майбутнього розвитку. Заблокувавши його, давши відсіч потенційному рухові, можна було зупинити реальний рух вчасно.

При цьому парадоксальним чином тактична перемога може насправді стати стратегічним програшем. Е. Луттвак наводить приклад з Другої світової війни, коли навіть втрата трьох літаків союзників проти двох збитих німецьких все одно вважалася перемогою, оскільки союзники виробляли втричі більше літаків [30]. Тобто можливий і парадоксальний варіант, коли програш на одному рівні веде до перемоги на іншому.

Збільшуючи рівень невизначеності, ми одержуємо складний об'єкт, поведінку якого тепер слід прогнозувати на великій кількості рівнів. Стратегія роботи зі складним об'єктом стає **комплексною стратегією**, що ми будемо задавати в такий спосіб:

³⁵₁₇ необхідність міжрівневих побудов (переходів між політикою, економікою, військовою справою тощо);

³⁵₁₇ утримання площі на одному рівні дозволяє досягати результатів на іншому, трансформувати свої перемоги на інший рівень;

³⁵₁₇ аналогічно може йтися і про програш, що також дає міжрівневі результати;

³⁵₁₇ у стратегіях роботи з такими складними об'єктами змінюються пріоритетні характеристики. Наприклад: сьогодні військові планують медіа-операції нарівні з бойовими через залежність воєнних дій від громадської думки;

³⁵₁₇ є еквівалентні гравці (сильні на всіх рівнях) і є нееквівалентні гравці (типу терористів), що намагаються компенсувати слабкість на одному рівні силою на іншому;

³⁵₁₇ у комплексній стратегії однією з найважливіших проблем стає проблема синхронізації дій на різних рівнях.

Наведемо деякі приклади взаємозалежності між різними рівнями, що дозволить зрозуміти значення „гри” відразу за кількома напрямками. Так, дослідники встановили, що на рівні нижче \$1000 на душу ВВП диктатори

живуть дуже добре. Вони менш стабільні при рівні від \$1000 до \$4000. Не існує загрози демократії при рівні доходу вище \$6055 [31].

В іншому випадку стан перехідних держав визначається, виходячи з двох параметрів (**ibid.**): однобічне застосування сили – багатобічне прагнення компромісу; перехід, ініційований згори або знизу. Утворюються чотири типи переходів: пакти, нав'язування, реформи і революції. Пакти і нав'язування йдуть згори, реформи і революції – знизу. Пакти і реформи мають високий рівень багатосторонніх компромісів, обмани та революції характеризуються однобічним застосуванням сили. Проміжні елементи розміщуються між ними. Взаємодія стратегій може призвести до несподіваних результатів.

Комплексні стратегії (що можна також розуміти, як взаємодію стратегій) пояснюють інтерес до так званих маніпуляцій, що також можна трактувати, як спробу досягти міжрівневих переходів. У цілому об'єкт для управління, різко ускладнившись, обумовив розробку комплексних стратегій, чого не було раніш. У результаті утвориться вже не два, а три типи стратегії:

³⁵₁₇ Простий об'єкт – один варіант стратегії (наприклад, військової чи політичної);

³⁵₁₇ Складний об'єкт (один об'єкт у ряді проєкцій) – комплексна стратегія, у якій задіяні всі рівні;

³⁵₁₇ Множинність об'єктів – велика стратегія (grand strategy).

Напевне, ми дещо гіперболізуємо ситуацію. Однак саме ситуація зі складними об'єктами покликана до життя проєктний підхід. Виникає серйозна потреба в **синхронізації станів об'єкта** за кількома напрямками. Хоча в деяких випадках синхронізація не потрібна. Так, у випадку воєнної підготовки інформаційно об'єкт рухається попереду власне його військової реалізації. Об'єкт спочатку присутній чисто інформаційно й у деяких політичних варіантах, коли перевіряється реагування суспільної свідомості на ті чи інші варіанти розвитку ситуації. В цьому випадку використовуються або чутки, або „витікання” інформації. Сумарно маємо кілька проєкцій об'єкта за кількома напрямками, кожним з яких рухається своя стратегія. На якихось просторах об'єкт йде попереду, на інших запізнюється.

Це умовний приклад, що демонструє розбіжність у русі об'єкта в різних видах просторів. Наприклад, якщо взяти війну в Іраку, то інформаційно її було завершено до початку бойових дій, оскільки і С. Хуссейн був осуджений, і зброї масового знищення не знайшли, але все це було зроблено в рамках ЗМІ. Дипломатично США йшли паралельно чи навіть переганяючи інформаційний об'єкт війни. Громадська думка рухається паралельно з військовими успіхами: якщо їх не буде, то не буде і суспільної підтримки.

Рівень невизначеності сучасного світу не знижується, а зростає, що

Стратегія як мистецтво і особливий вид аналітики

Георгій Почепцов

викликає до життя нові типи стратегій, придатні для умов невизначеності. Нині хаос уводиться свідомо, щоб перейти до конструйованого, заздалегідь вигідного для однієї зі сторін виходу.

Простори			
Інформаційний			ОБ'ЄКТ
Військовий		ОБ'ЄКТ	
Дипломатичний			ОБ'ЄКТ
Економічний	ОБ'ЄКТ		
Соціальний		ОБ'ЄКТ	
Громадської думки		ОБ'ЄКТ	

Можна сформулювати кілька загальних правил такого введення хаосу як політичного інструментарію: введення в хаос вигідніше суб'єктові введення, ніж його об'єктові; введення в хаос безпечніше для зовнішнього суб'єкта, ніж для внутрішнього; введення в хаос може розв'язатися як ймовірнішим керованим результатом, так і менш ймовірним некерованим результатом.

Перше правило відображає той факт, що підготовленому до подібної операції гравцеві завжди легше в ній перебувати, ніж тому, хто потрапляє в неї випадково. Системний гравець сильніший випадкового завжди, а в цій сфері особливо. Друге правило цілком зрозуміле, оскільки для одного гравця це політичні шахи, а інший сам є фігуркою такої гри. Третє правило відображає ситуації невдалого застосування хаосу (наприклад, події в Бірмі чи Венесуелі), коли виявилася реалізованою протидія введеному хаосові. Хоча обидві країни й досі перебувають у стадії перманентної боротьби, але результату планованої операції з введення хаосу все ж не було досягнуто, оскільки у відповідь було введено порядок, хоча й насильницькими методами.

Невизначеність є елементом порядку, тільки іншого типу. Вона вимагає іншого рівня інструментарію управління нею, але він у принципі можливий. Сьогодні розробляються системи введення в хаос [32]. Менше уваги надається зворотним схемам – систематичі боротьби з заколотами. Окремим винятком є книга Дж. Шарпа і Б. Дженкінса "Анти-путч" (**Sharp G., Jenkins B. The anti-coup. - Boston, 2003.**)

Хаос є невідомістю, але тільки для тієї сторони, що так його і трактує, відмовляючись від втручання. Подолання хаосу вимагає серйозного інтелектуального і матеріального ресурсу. Власне кажучи, у бізнесі для цього вже існує кризовий менеджмент. **Хаос як порядок з перевагою невизначеності вимагає особливого типу стратегій.** Ці стратегії принципово відрізняються від стратегій стандартного типу.

Як приклад можна розглянути операції з підтримання миру, до яких

зараз залучено багато країн. Виникає складний об'єкт, що має безліч проєкцій, головною з яких стає незвичайне поєднання мирного і військового компонентів. Ускладнення цього об'єкта можемо бачити на прикладі вимог до розвідки для такого роду операцій [33]:

³⁵₁₇ **проблеми цивільного сектора:** зміни в цивільному секторі критичні для воєнних операцій, чого немає в звичайних воєнних діях;

³⁵₁₇ **нові партнери і джерела:** як військова сила не працює ізольовано від „цивільно-військової” інтервенції, так і розвідка не працює ізольовано від інших сил;

³⁵₁₇ **численні партнери і джерела:** на додаток до якісних змін виявляються і кількісні зміни.

Тут виникає включення зовсім нових параметрів, що призводить до принципового ускладнення об'єкта (військові прагнуть керувати цивільними об'єктами). У принципі підключення все нових типів об'єктів створює ситуацію багатомірності, оскільки кожний з цих об'єктів грає за власними правилами: у військових – свої, у цивільних – свої. Кожний з наявних об'єктів уже не може жити за старими законами, а нові не формуються, оскільки інерція об'єкта вимагає дій за старими схемами. Через новизну середовища об'єкти опиняються в стресовій ситуації.

І багато в чому ця загальна зміна характерна для сучасного світу. Ще одним подібним прикладом може бути перетинання інформації та економіки, що призвело до виникнення інформаційної економіки, економіки на базі знань. У нобелівській лекції Дж. Стігліц говорить: „Інформаційна економіка вже несе в собі істотні наслідки того, як ми думаємо про економічну політику, і матиме ще більший вплив у майбутньому. Світ безперечно є складнішим, ніж пропонують наші прості і навіть ускладнені моделі” [34].

Подолання хаосу будується на принципах поступового відвойовування порядку в критичних сферах. Однак рішення в цьому випадку приймаються дуже складно, оскільки містять у собі істотні можливі втрати в інших сферах. Падіння СРСР (як і будь-який інший подібний приклад) дуже чітко демонструє брак такої стратегії. Хаос, що вводився, поступово знищував старі інституції, які одна за одною відмовлялися чинити опір. Усі вони утримували порядок на своїй території, щоб потім раптово відмовитися від цієї своєї функції.

Хаос – це іносистема, яка утруднює роботу основної системи.

Невизначеність сьогодні перестала бути тим страшним чортом, якого слід всіма силами уникати. Невизначеність, ставши об'єктом досліджень, набула рис керованості, тим самим ставши одним з компонентів, які беруться до уваги в стратегічному аналізі. Нові типи загроз породили потребу інструментарію нового типу, який в результаті й удалося виробити. Але головним усе ж є принципова зміна погляду, типу чи формату мислення, в результаті чого вдалося тим чи іншим чином

“заарканити” невизначеність. Наступні види досліджень дадуть нове розуміння інструментарію для роботи з невідомістю.

Література:

1. **Davis J.** Improving CIA analytic performance // Occasional papers. - 2002. - September. - Vol. 1. - N 3 / The Sherman Kent Center for Intelligence Analysis.
2. **Gray C. S.** Why strategy is difficult? // Joint Force Quarterly. - 1999. - Summer).
3. **Skalka J.** White House adviser pushes Bush agenda // www.cmonitor.com
4. **Ершов П. М.** Режиссура как практическая психология. - М., 1972.
5. **Matthias W. C.** America's strategic blunders. Intelligence analysis and national security policy. - University Park, Penn., 2001.
6. **Форрестер Дж.** Мировая динамика. М. - Спб., 2003.
7. **Luttwak E. N.** Strategy. The logic of war and peace. - Cambridge, Mass. etc., 2001. - P. 87.
8. **Luttwak E. N.** Strategy. The logic of war and peace. - Cambridge, Mass. etc., 2001. - P. 13.
9. **Моррис Д.** Новый государь. - М., 2003.
10. **Builder C. H.** Keeping the strategic flame. - Joint Force Quarterly. - 1996-1997. - Winter.
11. **Gordon A. S.** Strategies in analogous planning cases // www.ict.usc.edu
12. **Gordon A. S.** The theory of mind in strategy representation // www.ict.usc.edu
13. Див. також **Gordon A. S.** The representational requirements of strategic planning // www.ict.usc.edu
14. **Marsella S., Gratch J.** Modeling coping behavior in virtual humans: don't worry, be happy // www.ict.usc.edu
15. **Жуков Ю. Н.** Иной Сталин. - М., 2003.
16. **Gray C. S.** Why strategy is difficult? // Joint Force Quarterly. - 1999. - Summer.
17. **Davis J.** Uncertainty-sensitive planning // New challenges, new tools for defence decisionmaking. - Santa Monica, 2003 / RAND. - P. 131.
18. **Davis P. K. a.o.** Adaptiveness in national defense: the basis of a new framework // www.rand.org
19. **Davis P. K.** Defense planning in an era of uncertainty: East Asian issues // Emerging threats, force structures and the role of air power in Korea // www.rand.org
20. **Davis P. K.** Analytic architecture for capabilities-based planning, mission-system analysis and transformation. - Santa Monica, 2002 / RAND.
21. **Crutchfield J. P.** Complexity: order contra chaos // www.santafe.edu

22. **Gyllensporre D. T.** Decision navigation. Coping with 21st -century challenges in tactical decisionmaking // Military Review. - 2003. - September - October.

23. **Davis J.** Sherman Kent's final thoughts on analysis-policymaker relations // Occasional Papers. - 2003. - Vol.2. - N 3 / The Sherman Kent Center for Intelligence Analysis.

24. **Bigelow J. H., Davis P. K.** Implications for model validation of multiresolution, multiperspective modeling (MRMPM) and exploratory analysis. - Santa Monica, 2003 / RAND project Air Force.

25. **Davis P. K.** Exploratory analysis and implications for modeling // New challenges, new tools for defense decisionmaking. - Santa Monica, 2003 / RAND.

26. **Dewar J. A. a. o.** Expandability of the 21st century army. - Santa Monica, 2001 / RAND.

27. **Builder C. H.** Keeping the strategic flame. - Joint Force Quaterly. - 1996-1997. - Winter.

28. **Luttwak E.** Coup d'etat. - Cambridge, Mass., 1979. - P. 168.

29. **Pitney J. J., Jr.** The art of political warfare. - Norman, 2000.

30. **Luttwak E. N.** Strategy. The logic of war and peace. - Cambridge, Mass. etc., 2001.

31. Цит. за: **Lervik O. E.** A new French revolution? An integrative approach in he analysis of the Romanian transition // www.ub.uib.no

32. **Luttwak E.** Coup d'etat. - Cambridge, Mass., 1979.

33. **Siegel A. B.** Information, analysis, intelligence: a critical challenge for 21st century operations // www.capitol.northgrum.com

34. **Stiglitz J. E.** Information and the change in the paradigm in economics // www3.gsb.columbia.edu