Почему

Ключевые слова: counterfactual thinking, determinism, strategy process, детерминизм, контрфактуальное мышление, стратегический процесс

Автор: Федор Рагин

Дата публикации: 29.10.2025

Лицензия: © Федор Рагин. Копирование, распространение или иное использование разрешается после согласия правообладателя.

Я сталкиваюсь почти исключительно с компаниями, владельцы и топы которых смотрят на стратегию, как на продукт той или иной степени изощрённости обработки “объективных фактов”. Детерминист во мне принимает этот взгляд с одним принципиальным условием: в процессе такой обработки компания должна создавать под специфические обстоятельства и класть в основу своей стратегии *собственную теорию*, объясняющую поведение в будущем мире. И он же - внутренний детерминист - категорически не соглашается (с личными финансовыми последствиями), когда в стратегии видят *план*, базирующийся на экстраполяции данных, собранных вне и внутри компании.

Описательная аналитика очень привлекательна для людей, не терпящих неопределённости. Это и понятно, ведь она оперирует исключительно “правдой”, которую способна поставлять квадратными метрами экселей и коврами диаграмм, уменьшая таким образом страх перед завтрашним днём. При этом описательная аналитика *не причинна* (“correlation is not causation”), и всё, что с её помощью можно произвести на свет - это паттерны, а не ответы на вопрос, *почему* что-то произошло. Инструменты же построения причинно-следственных абстракций для выяснения этого стратегически важного *почему* - контрфактуалы (“что было бы, если бы случилось не то, что на самом деле случилось”) - дикая и несерьёзная заумь для тех, кому уверенность внушают только цифры. Хотя именно контрфактуальные упражнения на материале своей истории и бизнес-окружения позволяют компании осмыслить причины происходившего с ней вчера и сформулировать собственную - то есть, верифицированную своим опытом, - *объясняющую теорию* того, что будет происходить с ней завтра [1].

Планы, которые созданы *без причин*, не выдерживают испытания реальностью, так как они - продлённые текущие корреляции, нечувствительные к сдвигам внутренней и внешней среды, по-талебовски хрупкие. Они разваливаются вне статистической выборки и устаревают уже на стапелях. Но как раз таковы большинство стратегий сегодня. Не думаю, что в профессиональной жизни я иду какими-то особыми путями и потому встречаю лишь уродцев: просто компаний, которые понимают стратегию как *вывод из собственной теории*, очень мало, а тех, которые считают стратегию *экстраполяцией твёрдых данных*, - очень много. Последних воспитал и институционализировал Пятый Кондратьевский цикл. Впрочем, такое положение дел не сохранится долго - век религии Data с миллионной паствой окончен. Наступает время более изощрённых богов [2].

[1] "Контрфактуальное мышление при построении сценариев". VVSC, 2021, https://veraviastrategy.com/counterfactual-thinking-in-scenario-building

[2] Pearl, Judea; Mackenzie, Dana. The Book of Why: The New Science of Cause and Effect. Basic Books, 2018.

Постоянный линк: https://veraviastrategy.com/why

2025 Vera Via Strategy Consultants