Мельков С. А. – докт. полит. наук, профессор
304304@mail.ru

Непростой разговор о непредсказуемости общественного развития: рецензия книги Н. Талеба «Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости»

Актуальность темы исследования.

Во-первых, если следовать так называемой материалистической версии развития (когда считается, что развитие осуществляется скачкообразно, а не планомерно, то есть осуществляется через конфликты и противоречия), то автор рецензируемой книги Н. Талеб прав, утверждая: **появление Черных лебедей**[1] **означает** некий методологический, мировоззренческий, политический, управленческий и иной **тупик** предыдущего пути движения общества. К **появлению Черного лебедя**, в этом мы согласны с Н. Талебом, **человечество не может быть готово в принципе**. В качестве примеров именно такого лебедя автор рецензируемой книги упоминает приход к власти Гитлера, стремительный распад советского блока, вспышку мусульманского фундаментализма [1, с. 15], и т.д. В целом мы с таким подходом полностью согласны, но проблема в том, полагаем, что до сих пор совсем не ясно: понимают ли это политологи и управленцы, а не только философы и социологи.

Во-вторых, мы полностью согласны с автором рецензируемой книги Н. Талебом в том, что многочисленные представители общественных наук (Н. Талеб пишет о так называемых общественных науках) не желают признавать в принципе существование Черных лебедей. Дело в том, что действительно очень многие ученые-обществоведы столетиями тешат себя надеждой на то, что «их методами **можно измерить неопределенность**»[2]. То есть, наша «слепота» по отношению к случайности, особенно крупномасштабной, является в принципе удивительной не случайной (как ни банально-парадоксально ни выглядит эта мысль). Об этом же, кстати, в своих книгах пишут и Д. Даймонд [2] и Т. Николс [3]. Процитируем американского политолога Т. Николса: «Мы знаем, что глютен опасен. Мы уверены, что прививки не нужны. Мы не сомневаемся, что наших детей учат неправильно. Мы знаем лучше, ведь мы – настоящие эксперты, а не эти «умники» с дипломами и научными степенями … Почему образованные успешные люди верят небылицам из интернета, почерпнутым на сомнительных сайтах? Почему мнения блогеров и интернет-селебрити по вопросам, в которых они не являются экспертами, ценятся обывателями выше, чем слова настоящих экспертов – специалистов, профессионалов и ученых? [3, титул]. Далее процитируем Д. Даймонда: «Реакция общества на коллапс зависит от экономических и социальных институтов, а также от культурных ценностей. Эти институты и ценности влияют на то, как общество собирается решать (и собирается ли) свои проблемы [2, с. 23].

---

[1] По мнению Н. Талеба, Черный лебедь – это событие, обладающее 3-мя характеристиками. Во-первых, оно аномально, потому что ***ничто в прошлом его не предвещало***. Во-вторых, оно обладает ***огромной силой воздействия***. В-третьих, человеческая природа заставляет нас придумывать объяснения случившемуся ***после*** того, как оно случилось, делая событие, сначала воспринятое как сюрприз, объяснимым и предсказуемым [1, с. 14].

[2] Напомним читателям публичную точку зрения российского президента В. В. Путина, усомнившегося в 2022 году, как может существовать такая наука как Политология, которая не имеет собственного метода [4].

В-третьих, логика Черного лебедя действительно делает то, чего Вы не знаете, гораздо более важным, чем то, что Вы знаете. Ведь если как следует подумать, то **многие Черные лебеди** (например, теракт в Нью-Йорке 11 сентября 2001 года) стали частью нашей жизни и потрясли ее именно **потому, что их никто не ждал**. И, на первый взгляд, кажется довольно странным, что событие случается именно потому, что оно не должно было случиться (то есть, социологически оно не ожидаемо. Действительно, как защититься от неожидаемого?). Если бы мы это знали, то наше знание явно бы обесценилось как раз от того, что наш враг/противник знает, что мы это знаем. И, конечно, может показаться странным, что в подобной, явно стратегической, игре[3] то, что нам известно, может не иметь никакого значения. Поясним: как применить методы подготовки решения, если не только не ясна проблема Черного лебедя, но даже не прогнозируется его появление?! [5]. Здесь мы полностью согласны с автором рецензируемой книги и считаем, что важность этой мысли для тех, кто занимается во властных структурах сначала прогнозированием, а затем планированием в нашей стране – более чем очевидна.

Этот вывод относится и к бизнесу, и к науке. Например, чтобы добиться успеха, пишет Н. Талеб, в ресторанном бизнесе, нужно **выдать такую идею, которая вряд ли придет в голову нынешнему поколению** рестораторов. Она должна быть совершенно неожиданной. То есть, чем менее предсказуем успех подобного предприятия, тем меньше у него конкурентов и тем больше вероятная прибыль. То же самое относится и к научным теориям – никому не интересно слушать банальности. Согласимся с мнением Т. Талеба: «успешность человеческих начинаний, как правило, обратно пропорциональна предсказуемости их результата» [1, с. 17].

В-четвертых, конечно, Н. Талеб прав, утверждая: «неспособность предсказывать аномалии ведет к неспособности предсказывать ход истории» [1, с. 17]. Мне – автору этой рецензии – довелось недавно в очередной раз вспомнить содержание американского фильма «Матрица», когда стоящие на страже безопасности Матрицы агенты сразу же начинают называть главного героя фильма не просто проникшим в систему человеком, а Аномалией[4]. То есть, его не должно быть в Матрице, но он реально для них (агентов) и для Матрицы в целом существует. Однако автор рецензируемой книги идет намного дальше, полагая, что особенно беспокоит, когда современные сообщества ввязываются в военные конфликты: «**войны непредсказуемы по самой своей природе**» [1, с. 18]. И далее очень важная для понимания актуальности этой книги мысль: «… наша неспособность к прогнозам в среде, кишащей Черными лебедями, означает, что некоторые профессионалы, считающие себя экспертами, на самом деле таковыми не являются».

Также для политологов и сотрудников органов государственной и муниципальной власти, государственных и муниципальных организаций и учреждений важна такая мысль Н. Талеба: «поскольку Черные лебеди непредсказуемы, нам следует приспособиться к их существованию (вместо того чтобы наивно пытаться их предсказать)» [1, с. 18]. Согласимся с автором рецензируемой книги в том, что мы можем добиться многого, если сосредоточимся на антизнании, то есть на том, что, чего мы не знаем[5]. Н. Талеб также

---

[3] Стратегическая игра – это игра, в которой непринужденные и часто автономные навыки принятия решений игроков имеют большое значение для определения результата.

[4] Аномалия (греч. ανομος ← а- «отрицание, противоположность» + νόμος «закон; норма») – отклонение от нормы, от общей закономерности, неправильность.

[5] Проясним свою позицию. Эксперт (от лат. expertus – опытный) – это человек, специалист, проводящий экспертизу, то есть приглашённое или нанимаемое лицо для выдачи

считает, что вопреки утверждениям обществоведов, **почти все важные открытия и технические изобретения** не являлись результатом стратегического планирования – они **были** всего лишь **Черными лебедями** [1, с. 19]. И вот тут для автора этой рецензии наступает спорный момент, ибо автор рецензируемой книги настаивает на том, что нужно меньше полагаться на планирование, и побольше экспериментировать. Что ж, наверно, эта мысль/идея полезна для бизнеса, особенно венчурного, но вот очередной вопрос: насколько она полезна для политологов и сотрудников органов государственной и муниципальной власти, государственных и муниципальных организаций и учреждений? Боюсь, что для них ответ на этот вопрос будет отрицательным (см. ФЗ-172 «О стратегическом планировании в Российской Федерации». Так, например, среди принципов стратегического планирования речь ни о каких рисках не идет вообще, и т. д., и т. п. [6]).

В-пятых, поднятая Н. Талебом тема имеет важное значение для системы образования. Так, автор рецензируемой книги настаивает: «обучение тому, что мы не обучаемся тому, что мы не обучаемся, не происходит само собой» [1, с. 20]. Н. Талеб настаивает, что основная **проблема** при этом **заключена в структуре нашего сознания: мы не постигаем правила, мы постигаем факты и только факты**. Автор рецензируемой книги считает: «наши мозги, похоже, созданы не для того, чтобы размышлять и анализировать … мыслительный процесс отнимает много времени и очень много энергии … опыт показывает, что мы думаем не так много, как нам кажется, – конечно, кроме тех случаев, когда именно об этом и задумываемся» [1, с. 20-21].

Как автор этой рецензии относится к этой мысли Н. Талеба? Исключительно положительно, я с ним полностью согласен. Приведем в подтверждение своего согласия далее мысли трех ученых. Так, российские профессоры Ю. В. Курносов и П. Ю. Конотопов пишут о том, что в нашей стране «…нужны новые поколения квалифицированных аналитиков, которых пока нигде не готовят» [7, с. 9]. В своё время великий греческий философ Аристотель писал, что любое научное знание нуждается в доказательстве [8, с. 89], о чем, похоже, очень многие современные исследователи забыли в принципе. И далее 3-я точка зрения: «Умением работать с массивами данных, формировать соответствующие совокупности и выборки, выявлять присущие им взаимосвязи и тенденции, формулировать и количественно подтверждать устойчивость установленных связей в той или иной степени должны владеть, по сути, все выпускники вузов» [9, с. 5]. Однако автор этой рецензии по своему опыту точно знает, что **многие педагоги российских вузов не только сами НИКОГДА не проводят никаких исследований** и, естественно, **не могут научить этому студентов**, но также постоянно принижают/нивелируют высшее образование, принципиально и целенаправленно сводя образовательный процесс даже в вузе к начетничеству, натаскиванию на хотя бы минимальные ответы на зачетах и экзаменах (аналогия ЕГЭ в школе). Увы.

В-шестых, автор рецензируемой книги «… настаивает на необходимости изучения редких и экстремальных событий, чтобы разобраться в обыденных» [1, с. 24]. Его логика такова: для понимания любого феномена/явления/ процесса следует рассмотреть его крайние случаи; особенно если они, подобно Черным лебедям, обладают огромным кумулятивным

квалифицированного заключения или суждения по вопросу, рассматриваемому или решаемому другими людьми, менее компетентными в данной области. Либо лицо, обладающее специальными знаниями, после сообщения об открытии или научной новизне воспроизводящее явления для подтверждения их научной достоверности. Но вот вопрос: как эксперт может предсказать то, что произойти сегодня в принципе не может, так как это не происходило ранее НИКОГДА?!

воздействием. И здесь Н. Талеб прав, приводя следующие примеры: можно ли оценить опасность, которую представляет преступник, наблюдая его поведение в течение *обычного* дня? Можем ли мы понять, что такое здоровье, закрывая глаза на страшные болезни и эпидемии? Похоже, Н. Талеб вновь прав, утверждая, что норма часто вообще не важна при планировании и прогнозировании.

Объект исследования – общественное развитие.

Предмет исследования – особенность общественного развития, заключающаяся в его сильной зависимости от Черных лебедей.

Цель написания этой рецензии – постараться убедить в очередной раз читателей в том, что только нормализацией/формализацией и обеспечением безопасности нельзя обеспечить общественное РАЗВИТИЕ.

Исследуемая **проблема** – несмотря на то, что автор рецензируемой книги почти ни о чем новом (то есть, чего бы мы ранее не слышали, или не знали) не пишет, его интеллектуальная концепция зависимости общественного развития, находящаяся в теснейшей связи с Черными лебедями, заслуживает дальнейшего осмысления и использования: как в образовательном процессе, так и в органах государственной и муниципальной власти и управления, в государственных и муниципальных организациях и учреждениях.

Методы исследования – аналогия[6] (поиск подобия описанных в рецензируемой книге ситуаций с современными российскими ситуациями), экстраполяция[7] (авторское мысленное перенесение описанных в рецензируемой книге положений на современную российскую действительность).

Лапидарный авторский анализ содержания рецензируемой книги. Рецензируемая книга состоит их 4-х частей, 19 глав. Объем у нее очень большой, поэтому мы лишь остановимся на некоторых идеях рецензируемой книги, наиболее, полагаем, важных для управления и политики.

1. Автор рецензируемой книги обращает внимание на то, что Черный лебедь **возникает из нашего непонимания вероятности сюрпризов** [1, с. 33]. Н. Талеб выводит это наше непонимание из человеческой склонности фокусировать наше внимание на известном, неизвестное же при этом, как правило, остается вне нашего внимания. Автор рецензируемой во многих местах текста пишет о том, что большинство людей изучает окружающий их мир путем накачивания себя чужими идеями [1, 48]. То есть, фактически тем самым запускается обратный исторический процесс: когда мы изучаем историю, пишет Н. Талеб, не по дневникам очевидцев, а через труды/интерпретации ТЕХ событий более поздних (НЕ современников событий) или даже современных нам авторов. Осознав это, Н. Талеб в своё время принялся штудировать математику и другие науки. Полагаю, что любой современный исследователь может выбрать, но только сознательно, такой же путь для себя – если он хочет стать ученым, а не очередным пропагандистом или агитатором.

Действительно, автор рецензируемой книги прав: в любом конфликте (например, вооруженном) и журналисты и СМИ, и эксперты, и чиновники все занимают, как правило, некоторую связанную с другими людьми и группами людей, позицию 9например,

[6] Аналогия – подобие, равенство отношений; сходство предметов, явлений, процессов, величин и т. п. в каких-либо свойствах, а также познание путём сравнения.

[7] Под методом экстраполяции автор понимает мысленное перенесение выводов автора рецензируемой книги на окружающую действительность и их оценку с помощью некоторых логических (!) аргументов. Автор рецензии не использовал какие-либо расчеты.

журналисты имеют тенденцию группироваться, причем не столько вокруг одинаковых мнений, сколько вокруг одинаковых методик анализа. Они придают значение одним и тем же наборам обстоятельств). И тут важен вывод Н. Талеба: категоризация всегда упрощает реальность, а любое сужение окружающего нас мира может привести к взрывоопасным последствиям, потому что оно исключает из картины некоторые источники неопределенности и принуждает нас неверно интерпретировать ткань, из которой соткан мир [1, 55].

2. В результате своих длительных интеллектуальных поисков, Н. Талеб понял суть своего научного интереса: невероятное событие с серьезными последствиями. Понимание этого превратило его Черного лебедя из проблемы удачливых и неудачливых бизнесменов в **проблему знания и науки**. Его идея заключалась в том, что некоторые научные построения не только бесполезны в реальной жизни (потому что они умаляют роль маловероятных явлений, то есть, заставляют нас их игнорировать), но во многих случаях могут еще и порождать Черных лебедей. В итоге Н. Талеб одновременно стал и квант-инженером[8] и трейдером[9]. В результате со временем Н. Талеб научился мыслить формально и систематически, вместо того чтобы увязать в частностях. Он также пришел к заключению, что философия истории и эпистемология (философия знания) неотделимы от эмпирического исследования временно́го ряда данных, то есть последовательности чисел во времени, своего рода исторического документа, содержащего числа и цифры вместо слов. А числа легко обрабатывать с помощью компьютера.

Личная позиция автора рецензии тесно связана с произведением моего любимого советского писателя-прозаика Владимира Тендрякова «Покушение на миражи» [10], считавшего литературу, пожалуй, самым чувствительным инструментом общества. И когда гуманитарные науки топчутся на месте, пытаясь создать социальную и философскую картину действительности, то литература, по мнению В. Тендрякова, вынуждена взваливать на себя этот груз, тревожить совесть, смущать наш покой, нащупывать закономерности. Возможно, физики, работающие на нынешних компьютерах и использующие возможности интернета и искусственного интеллекта, улыбнутся, читая, как наивно и суетливо герои В. Тендрякова готовят перфокарты с данными о возникновении христианства для только что построенного компьютера [10]. Техника – это банально, но факт – за последнее десятилетие шагнула далеко вперед. Но рабочее название романа «Евангелие от компьютера» точно определило для автора направление поиска: с помощью ультрасовременной техники восстановить «связь времен». То есть, лично мне понятна позиция Н. Талеба, и я – автор этой рецензии – поддерживаю его в том, что **историю** надо не только, а может и не столько читать, сколько ее **нужно считать.** Важная мысль Н. Талеба при этом также заключается в осмыслении **причин, ПОЧЕМУ люди не видят Черных лебедей**. Автор рецензируемой книги считает эту проблему психологической или даже биологической слепоты; он фактически видит проблему не в природе событий, а в том, как мы их воспринимаем [1, с. 61].

3. Еще одна идея Н. Талеба заключается в том, что Черные лебеди позволяют изучающим их людям (он называет их ленивыми, не желающими постоянно и тяжко

[8] Квант-инженер – ученый технолог, применяющий математические модели неопределенности к финансовым (социально-экономическим) данным и сложным финансовым инструментам.

[9] Трейдер (от англ. trader «торговец») – 1) торговец, действующий по собственной инициативе и стремящийся извлечь прибыль непосредственно из процесса торговли; 2) торговля чужими ценными бумагами. Трейдинг – непосредственная работа трейдера: анализ текущей ситуации на рынке и заключение торговых сделок.

работать, людьми) постоянно интенсивно думать, а не много и тяжело работать. То есть, автор рецензируемой книги предлагает читателям выбирать не масштабируемые[10] профессии. Н. Талеб пишет о том, что масштабируемые профессии (пекарь для каждого покупателя должен выпекать новый батон, а музыканту не обязательно каждый раз играть заново, чтобы его слышали) «… хороши только для удачливых; в них существует очень жесткая конкуренция, чудовищное неравенство и гигантское несоответствие между усилиями и вознаграждением; единицы отхватывают огромные куски пирога, оставляя ни в чем не повинных людей ни с чем» [1, с. 71].

Что ж, с этим можно согласиться, поскольку эффективность многих категорий профессий, конечно же, не достигается массой. А в некоторых профессиях есть очень небольшое количество гигантов и огромное число карликов. Н. Талеб настаивает на том, что такой процесс начался очень давно, при участии нашей ДНК, которая путем передачи генов в следующие поколения сохраняет информацию о нас и позволяет нам, не присутствуя, выступать вновь и вновь [1, с. 73]. Эволюция, по Н. Талебу, такова: победившая ДНК будет воспроизводиться как книга бестселлер или удачная запись и станет доминирующей. Прочие ДНК просто исчезнут. Что же, автор этой рецензии согласен с данной мыслью, тем более, что буквально несколько дней назад закончил читать именно об этом книги М. Ридли [11] и Б. Хэйр и В. Вудс [12]. А ранее ознакомился с содержанием «классика» эволюционной биологии Р. Докинза [13; 14]. Все они настаивают на том, что мы, люди, реализуем программы генов, либо коалиций генов.

4. В своей книге Н. Талеб вводит различия между 2-мя типами случайностей, вызывающих события в Среднестане и Крайнестане. В Среднестане выборочная совокупность событий велика и никакой единичный случай (событие) не внесет существенных изменений в среднее значение или сумму. Даже если отклонения поражают размерами, для итоговой суммы они оказываются непринципиальными. А вот в Крайнестане неравенство событий таково, что один единичный пример может дать непропорционально большую прибавку к совокупности или сумме. Примеры: вес, рост и потреблений калорий находятся в Среднестане, богатство – нет. Почти все социальные феномены принадлежат Крайнестану. Или иными словами: социальные величины являются информационными, то есть их нельзя потрогать. Например, деньги на счете в банке важны, но они не представляют физического предмета, их же нельзя потрогать, а их ценность может изменяться без дополнительных затрат энергии. Трудно убить много людей, пишет Н. Талеб, если приходится их уничтожать по одному. Но сегодня, «… при наличии средств массового уничтожения, достаточно кнопки, психа или небольшой ошибки, чтобы планета обезлюдела» [1, с. 79].

Но как эта авторская мысль соотносится с Черным лебедем? С моей точки зрения, именно Крайнестан способен порождать и реально порождает Черных лебедей, так как всего лишь горстка событий имела определяющее влияние на историю – и это главная идея рецензируемой книги. В среднестанском многообразии невозможны «чернолебяжьи»

[10] Масштабируемость (англ. scalability) – в электронике и информатике означает способность системы, сети или процесса справляться с увеличением рабочей нагрузки (увеличивать свою производительность) при добавлении ресурсов (обычно аппаратных). Также под масштабируемостью понимается возможность наращивания дополнительных ресурсов без структурных изменений центрального узла системы. В системе с плохой масштабируемостью добавление ресурсов приводит лишь к незначительному повышению производительности, а с некоторого «порогового» момента добавление ресурсов не даёт никакого полезного эффекта – как раз об этом пишет Н. Талеб.

сюрпризы, когда единица выборки доминирует над выборкой в целом. Но если Вы имеете дело с крайнестанскими величинами, Вам будет очень трудно получить среднестатистические данные на основании той или иной выборки, потому что решающим может оказать одно единственное наблюдение. Причина: в Крайнестане одна единица запросто может самым неизмеримым образом изменить сумму [1, с. 80]. То есть, наши знания, основанные на среднестанских данных, приумножаются очень быстро по мере накопления информации. Но в Крайнестане знания прибавляются очень медленно и урывками, когда появляются новые факты (часто из ряда вон выходящие), и цена их не всегда известна.

Завершая очень краткое изложение содержание рецензируемой книги (напомним, что ее объем составляет более 700 страниц), подчеркнем, что это всего лишь небольшое изложение авторских идей. Предлагаем заинтересованному читателю сделать это самостоятельно, особенно в рамках обучения ситуационному анализу [15; 16; 17] и проведению аналитической деятельности в органах государственной и муниципальной власти, в государственных и муниципальных организациях и учреждениях [18].

Общие выводы по рецензии.

1. Рецензируемая книга местами все же читается не очень легко. Однако, для людей размышляющих она может быть полезна.

2. Содержание рецензируемой книги может быть полезно управленцам и практикующим педагогам. Например, при изучении в образовательном процессе и в научных исследованиях нелинейных процессов, случаев коллапса и/или кризиса. С точки зрения рецензента, в вузе надо учить будущих управленцев действовать не столько в стабильных и предсказуемых условиях, сколько готовить их действовать в условиях появления Черных лебедей. Поскольку тогда никто не знает: ЧТО нужно делать и КАК нужно делать.

3. Скорее всего, данную книгу можно будет использовать в вузах при изучении таких учебных дисциплин, как «Социология власти и управления», «Политология», «Политические институты, процессы, технологии», «Государственное управление и отраслевые политики», «Политический процесс, управление и регулирование», «Антикризисное управление», «Ситуационный анализ регулирования экономических процессов в ГМУ», и ряда других учебных дисциплин, «Антикризисное управление в России», и еще целого ряда учебных дисциплин.

Литература:

1. Талеб Нассим Николас. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости / пер. с англ. – М.: КоЛибри, Азбука-Аттикус, 2022. – 736 с.

2. Даймонд Д. Коллапс. Почему одни общества приходят к процветанию, а другие – к гибели / Джаред Даймонд; [перевод с англ. И. Николаева]. – Москва: Издательство АСТ, 2023. – 864 с.

3. Николс Т. Смерть экспертизы. Почему Интернет убивает научные знания. – М.: Бомбора, 2019. – 368 с.

4. Путин считает спорным отнесение политологии к науке [Электр. ресурс] // ТАСС. URL: https://tass.ru/obschestvo/15156217 (дата обращения: 19.02.2025).

5. Основы теории игр: знания, которые не займут много места. – Москва: Эксмо, 2024. – 128 с.

6. Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28.06.2014 N 172-ФЗ (последняя редакция) [Электр. ресурс] // СПС КонсультантПлюс. URL:

https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/ (дата обращения: 22.02.2025).

7. Курносов Ю. В. Аналитика: методология, технология и организация информационно-аналитической работы / Ю. В. Курносов, П. Ю. Конотопов. – М.: РУСАКИ, 2004. – 512 с.

8. Аналитики / Аристотель; пер. с др.-греч. А. Кубицкого, Э. Радлова, Б. Фохта. – СПб.: Азбука, Азбука-Аттикус, 2024. – 384 с.

9. Шаныгин, С. И. Корреляционный и регрессионный анализ: учебник для вузов / С. И. Шаныгин; ответственный редактор В. В. Ковалев. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 70 с.

10. Тендряков В. Покушение на миражи. – М., 1987 [Электр. ресурс]. URL: https://libking.ru/books/prose-/prose-classic/254540-vladimir-tendryakov-pokushenie-na-mirazhi.html (дата обращения: 22.02.2025).

11. Ридли, Мэтт. Происхождение альтруизма и добродетели / Мэтт Ридли; [пер. с англ. А. Чечиной]. – Москва: Издательство «Э», 2016. – 416 с.

12. Хэр, Брайан. Выживает самый дружелюбный: почему женщины выбирают добродушных мужчин, молодежь избегает агрессии и другие парадоксы, которые помогут узнать себя лучше / Брайан Хэйр, Ванесса Вудс; [пер. с англ. Е. Бирюзовой]. – Москва: Эксмо, 2024. – 400 с.

13. Докинз Ричард. Эгоистичный ген / РИЧАРД ДОКИНЗ; пер. с англ. Н. Фоминой. – Москва: Издательство АСТ: CORPUS, 2019. – 512 с.

14. Докинз Р. Расширенный фенотип: длинная рука гена / Ричард Докинз; пер. с англ. А. Гопко. – Москва: Издательство АСТ, 2024. – 608 с.

15. Методика и результаты ситуационных анализов / Моск. гос. ин-т межд. отношений (ун-т) МИД России, каф. мировых политич. процессов. – М.: МГИМО-Университет, 2006. – 60 с.

16. Мельков С. А., Лябах А. Ю. Ситуационный анализ регулирования экономических процессов в ГМУ: Учебное пособие. – Химки: АГЗ МЧС России, 2023. – 98 с.

17. Мельков С. А., Лябах А. Ю. Ситуационный анализ регулирования экономических процессов (практикум). – Химки: АГЗ МЧС России, 2024. – 96 с.

18. Данкова Ж. Ю. Аналитика в профессиональной деятельности государственных служащих: социально-технологический подход: Научная монография. – Химки: АГЗ МЧС России, 2021. – 160 с.