

# ЯКИМ БУДЕ ЗАВТРА

*досягти успіху*

12 книжок в одній, що допоможуть вижити  
в буремні часи



«Моноліт Bizz»  
Харків — 2025

Купити книгу на сайті [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>

УДК 316.422.4  
Я45

**Я45 Яким** буде завтра. 12 книжок в одній, що допоможуть досягти успіху в буремні часи / упор. ТОВ «Моноліт Бізз». — Харків: Моноліт Бізз, 2025. — 232 с.

ISBN 978-617-8119-98-0

Збірка «Яким буде завтра» охоплює самарі 12 світових бестселерів, спрямованих на вивчення турбулентності в світі. Найвидатніші автори світового рівня висвітлюють ключові поняття глобальних змін, що насуваються на людство, розказують про принципи трансформації світового порядку та дають поради, як найкраще пережити буремні часи звичайній людині. Читач поступово поринає у фантастичний світ трансформаційних процесів. І якоїсь миті усвідомлює: це не фантастика! Це реальність! Світ мінливий, як мінливі і самі ми.

Для тих, хто прагне достойно зустрічати зміни у світі та в житті.

УДК 316.422.4

#### Аудіоверсія

Код для завантаження:  за адресою: <https://bit.ly/YakbZav>

© ТОВ «Видавництво «Моноліт Бізз»», 2025

Усі права застережено, зокрема й право часткового або повного відтворення у будь-якій формі.

Правову підтримку видавництва забезпечує компанія Web-protect



PAN

ISBN 978-617-8119-98-0

# Зміст

## 1

Насім Ніколас Талеб

**Чорний лебідь.  
Про (не)ймовірне у реальному житті** ..... 11

Вступ

Що таке «Чорний лебідь»?

Цінність невідомого

Масштабованість та глобалізація

Висновки

## 2

Рей Даліо

**Принципи зміни світового порядку.  
Чому нації перемагають і зазнають поразки** ..... 25

У якому світі ми опинилися?

Як народжуються та гинуть держави

Світовий порядок: чотири уроки історії

Що далі?

10 найліпших думок

## 3

Джордж Фрідман

### **Наступні 100 років. Прогноз подій XXI століття** ..... 45

Прогноз на століття вперед  
2020-ті: у світі неспокійно  
2030-ті: обриси нового світу  
Середина століття: Третя світова війна  
2060–2080-ті: «золота доба» та нові виклики  
10 найліпших думок

## 4

Бред Сталберг

### **Прийняти зміни. Як досягти успіху, коли все навколо змінюється, включно з вами** ..... 61

Новий погляд на зміни  
Чому ми неправильно сприймаємо зміни  
Стійка гнучкість: мислення  
Стійка гнучкість: особистість  
Стійка гнучкість: дії  
10 найліпших думок

## 5

Маршалл Ґолдсміт

### **Це життя поверненню й обміну не підлягає. Як побудувати майбутнє, про яке не доведеться шкодувати** ..... 79

Початок заслуженого життя  
Жити заслуженим життям  
Долати труднощі  
Ухвалювати рішення  
Стати фахівцем  
Досягти заслуженого успіху

Виховати дисципліну  
Скласти життєвий план  
Служити людям  
Головне запитання  
10 найліпших думок

## 6

Бенджамін Гарді

### **Гнучка особистість. Як позбутися переконань, які обмежують, і змінити своє майбутнє** ..... 97

Міфи про особистість  
Знаходимо головну мету  
Чотири важелі змін  
Яким буде завтра?  
10 найліпших думок

## 7

Деніел Саскінд

### **Майбутнє без роботи. Технології, автоматизація, і чи варто їх боятися** ..... 113

Робота не для всіх  
Присвоєння завдань  
Нові проблеми  
Коли освіта безсила  
Створення Великої держави  
10 найліпших думок

## 8

Алан Ґрінспен

### **Мапа та територія 2.0. Ризик, людська природа та майбутнє прогнозування** ..... 129

Вступ  
Про економічні прогнози

Про кризу 2008 року  
Про ринок акцій  
Про регулювання банківського сектора  
Про держпідтримку великих банків  
Про невпевненість у завтрашньому дні  
Про роль держави в економіці  
Про Китай  
Про соціальні виплати  
Про майнову нерівність  
Про золото  
Висновки

## 9

Пол Шарре

**Невидима армія. Автономна зброя  
та майбутнє війни** ..... 145

Хто кого: роботи Азімова vs Скайнет із «Термінатора»?  
Від картечі до ВТЗ, від робота-пилососа до ізраїльської «Гарпії»  
Штучний інтелект: «мозок» у машині чи машинний мозок?  
Як не опинитися у свинцевій труні з героїноюю крапельницею  
10 найліпших думок

## 10

Пітер Тіль, Блейк Мастерс

**Від нуля до одиниці! Нотатки про стартапи,  
або Як створити майбутнє** ..... 159

Вступ  
Пролог. «Від нуля до одиниці»  
Проблеми майбутнього  
Святкуйте, начебто це 1999 рік  
Усі щасливі компанії щасливі по-різному  
Ідеологія конкуренції  
Чому краще прийти останнім

Ви та ваша доля — не лотерейний квиток  
Слідкуйте за грошима  
Секрети  
Фундамент  
Механізм мафії  
Якщо ви створите продукт, чи придуть покупці?  
«Зелені» технології  
Парадокс засновника  
Висновки

## 11

Ел Гор

**Майбутнє** ..... 191

Вступ  
Корпорація «Земля»  
«Загальносвітовий розум»  
Розстановка сил  
Проблеми зростання  
Переосмислення життя та смерті  
На грані  
Висновки

## 12

Ешлі Венс

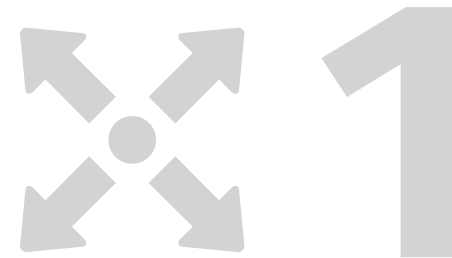
**Ілон Маск. Tesla, SpaceX і шлях  
у фантастичне майбутнє** ..... 209

Вступ  
Характер та світогляд  
Перші стартапи  
На шляху до мети  
Страждання та виживання  
Дорога в майбутнє  
Висновки

Насім Ніколас Талеб

# Чорний лебідь

Про (не)ймовірне  
у реальному житті



The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable (Incerto #2)  
by Nassim Nicholas Taleb

Купити книгу на сайті [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>

## ✘ ВСТУП

Якщо ви щодня ухвалюєте рішення, пов'язані з високими ризиками, то книжка Насіма Ніколаса Талеба «Чорний лебідь. Про (не)ймовірне у реальному житті» запропонує вам абсолютно новий погляд на проблему випадковостей. Ви побачите, що рідкісні несподівані події («Чорні лебеді») можуть пояснити майже все, що відбувається у світі: моду, успіх ідей та релігій, динаміку історичних подій і навіть деталі нашого особистого життя.

Якщо ви економіст, бізнесмен, фінансист, маркетолог чи політик, то ця книжка допоможе вам сформувати інший підхід до аналізу вже відомих фактів, розширити розуміння суті аналізу та прогнозування. Ви усвідомите, що переоцінювали раціональні пояснення даних про минуле та бачили закономірності там, де їх немає. Ви навчитеся жити у стані невизначеності та бути відкритим до появи щасливих випадковостей.

## ✘ ЩО ТАКЕ «ЧОРНИЙ ЛЕБІДЬ»?

«Чорний лебідь» — це аномальна подія, яка має величезний вплив. Це завжди несподіваний інцидент, але ми схильні вигадувати пояснення тому, що сталося, описуючи його як зрозуміле та передбачуване. Я називаю це ретроспективною передбачуваністю. Логіка «Чорного лебедя» така: те, чого ви не знаєте, значно важливіше за те, що ви знаєте. «Чорні лебеді» приходять у світ саме тому, що на них ніхто не чекав.

Візьмімо теракти вересня 2001 року: якби таку небезпеку можна було передбачити заздалегідь, то атака б не відбулася. Навколо веж ВТЦ баражували б винищувачі, у літаках були б установлені куленепробивні двері. Ваше знання вже нічого не варте, якщо ворог знає, що ви це знаєте.

До відкриття Австралії жителі Старого Світу були впевнені, що всі лебеді — білі.

Зверніть увагу: після події ви починаєте пророкувати можливість інших катаклізмів у тій же сфері, з якої щойно вилетів «Чорний лебідь», але не в інших сферах.

Після краху фондового ринку 1987 року половина американських трейдерів із жахом очікувала наближення кожного наступного жовтня, забувши про те, що у першій кризи попередника не було.

Ми схильні хвилюватися постфактум. Наївне спостереження у минулому ми сприймаємо як щось остаточне та показове для майбутнього. Це причина нашої нездатності зрозуміти «Чорного лебедя».

У вересні 2006 року фонд «Амарант» втратив близько 7 мільярдів доларів за кілька днів. Це найбільша втрата у трейдерській практиці. Незадовго до цього компанія публічно заявила, що інвестори не мають підстав для занепокоєння, оскільки у них працюють дванадцять ризик-менеджерів — людей, які використовують моделі минулого для передбачення ймовірних повторень подібної події.

Робити ставки на невідоме дуже вигідно: здебільшого під час програшу втрати малі, а під час виграшу прибуток величезний.

Ми майже не здатні робити прогнози в середовищі, яке перенасичене «Чорними лебедями». Нам слід пристосуватися до існування «Чорних лебедів», а не намагатися їх передбачити. Ми багато чого досягнемо, якщо зосередимося на тому, чого не знаємо, тобто на антизнанні. Крім того, можна налаштуватися на виловлювання щасливих «Чорних лебедів» (тих, що дають позитивний ефект), за можливості йдучи їм назустріч.

Майже всі важливі відкриття та технічні винаходи — це зовсім не результат стратегічного планування, а всього-на-всього «Чорні лебеді». Учені та бізнесмени мають менше покладатися на планування: здатність імпровізувати допомагає не упустити шанс, який трапився. Вільний ринок працює тому, що дає людині змогу зловити удачу на шляху азартних спроб і помилок, а не отримати її як нагороду

за старанність. Тому експериментуйте по максимуму, намагаючись зловити якнайбільше «Чорних лебедів».

Те, що відомо мільйонам, не дає вам реальних переваг.

## ✕ ЦІННІСТЬ НЕВІДОМОГО

### Відносність знання

Ми занадто зосереджені на відомому, оскільки схильні вивчати подробиці, а не всю картину загалом, тому отримуємо хибний урок із подій. Ми не хочемо визнавати існування подій, які силою своєї внутрішньої динаміки виштовхуються за межі передбачуваного. Наша свідомість влаштована так, що ми не усвідомлюємо правила, ми сприймаємо лише факти. Метаправила (наприклад, правило, що ми схильні не усвідомлювати правила) засвоюються погано.

Після Першої світової війни французи збудували стіну укріплень уздовж лінії німецького фронту, щоб запобігти повторному вторгненню, але Гітлер просто її обійшов. Французи виявилися занадто старанними учнями історії. Дбаючи про власну безпеку, вони перемудрили з конкретними заходами.

Поворотні події не обов'язково відбуваються миттєво. Деякі з історичних зрушень тривають десятиліттями, як, наприклад, винайдення комп'ютерів. Цей винахід надзвичайно сильно вплинув на суспільство, але входив він у наше життя поступово і непомітно. Важливо розглядати те, що відбувається, у відносному, а не в абсолютному часовому вимірі: землетруси тривають лічені хвилини, трагедія 11 вересня 2001 року тривала кілька годин, але історичні зміни та технологічні перевороти — це такі «Чорні лебеді», на які можуть піти десятиліття.

### Навчання задля навчання

Оскільки ми не в змозі позбутися проблеми, нам потрібно глибше в неї зануритися. Це не надскладне завдання, і наші зусилля можуть бути

винагороджені сторицею. Розглянемо основні омани, що впливають із нашої неувважності до «Чорного лебедя»:

- омана підтвердження (ми вихоплюємо сегменти із загальної картини побаченого та шляхом їх узагальнення робимо висновки про те, що зосталося поза нашою увагою);
- викривлення нарративу: ми віримо в історії, які задовольняють нашу пристрасть до чітких схем;
- ми поведимося так, ніби «Чорного лебедя» не існує; до істини нас наближають негативні, а не підтверджені приклади;
- проблема прихованих свідчень: те, що ми бачимо, може виявитися не всім, що є у світі;
- ми «тунелюємо», тобто зосереджуємося на кількох чітко окреслених зонах невизначеності, на надто вузькому колі «Чорних лебедів», причому ігноруємо ті, про існування яких не так уже й легко здогадатися.

## Проблема доказів

Віра в докази увійшла до наших звичок і до нашої свідомості, але вона часто буває небезпечно помилковою. Даний нам природою ментальний механізм спонукає шукати свідчення, що підтверджують наші уявлення про минуле і навколишній світ. Свідчення легко знайти, особливо за наявності відповідних інструментів. Ви просто добираєте факти, що відповідають вашій теорії, і вважаєте їх доказами. Цей механізм я називаю наївним емпіризмом.

Дипломат продемонструє вам свої «досягнення», а не те, в чому він не досяг успіху. Математики спробують переконати вас, що їхня наука потрібна суспільству. Вони посилаються на ті випадки, коли математика справді виявилася корисною, а не на ті, коли час і гроші були витрачені марно.

Іноді тисяча днів не доведе вашу правоту, але один день легко може довести вашу неправоту.

Цей наївний емпіризм можна оминати. Низка аргументованих фактів не обов'язково є доказом. Помилково виводити загальне правило

із наявних фактів. Усупереч традиційним уявленням, накопичення підтверджувальних спостережень не збільшує запасу наших знань.

Тисячі білих лебедів не доводять факту відсутності у світі чорних. Якщо я бачу чорного лебедя, то можу з упевненістю сказати, що не всі лебеді білі. Якщо я бачив, як людина чинить убивство, я майже не сумніваюся, що вона є злочинцем. Але, якщо я не бачив, як людина чинить убивство, я не можу бути переконаним у її невинності. Те саме стосується діагностики раку: виявлення однієї-єдиної злоякісної пухлини доводить, що у вас рак, але невиявлення її не дає змоги стверджувати, що раку немає.

Є речі, до яких можна ставитися скептично, а є ті, які можна спокійно вважати безперечними. Результати спостережень однобічні, і ця асиметрія надзвичайно корисна. Вона дає нам змогу бути не абсолютними скептиками, а лише напівскептиками.

Під час ухвалення рішень ви можете цікавитися тільки одним аспектом справи: якщо вам потрібна впевненість у тому, що пацієнт хворий, а не впевненість у його здоров'ї, негативних результатів вам буде достатньо. Отже, дані повідомляють нам багато, але не так багато, як ми очікуємо. Іноді в масі даних немає сенсу, інколи ж єдиний факт є безцінним.

Люди воліють застрахуватися від можливих дрібних збитків, тоді як великі, але менш ймовірні втрати не беруться до уваги.

## Сприйняття і «Чорний лебідь»

Рідкісні події бувають двох видів: ті, що у всіх на слуху, і ті, про які мовчать, бо вони не вписуються в схеми. Їх незручно обговорювати серйозно, настільки неправдоподібними вони здаються. Природна властивість людської природи — переоцінювати перший вид «Чорних лебедів» та недооцінювати другий. «Чорні лебеді», яких ми уявляємо,

обговорюємо і боїмося, зовсім не схожі на «Чорних лебедів», що реально нам загрожують.

Люди, які купують лотерейні квитки, перебільшують свої шанси виграти саме тому, що подумки уявляють собі величезний вигравш. Вони засліплені й не бачать різницю між порядками величин «один до тисячі» й «один до мільйона», тобто між ступенями ймовірності.

Із непередбачуваного теж можна отримувати непоганий прибуток, тільки треба це непередбачене теж брати до уваги.

Винне у цьому наше неприйняття абстрактного. Ми здатні серйозно замислитися про, здавалося б, малоімовірні явища, якщо залучити нас до їхнього обговорення і змусити відчувати, що ці події не такі вже й нереальні. Наприклад, якщо запитати людину, якою є ймовірність загибелі в авіакатастрофі, вона, найімовірніше, назве завищену цифру. Навіть найбільшого інтелектуала абстрактна статистика зачіпає менше, ніж епізод із життя.

## Як робити передбачення?

Щоб передбачити успіх якогось технологічного нововведення, треба зауважити всі примхи долі й елементи колективного божевілля. Усе це може бути зовсім не пов'язане з корисністю самої технології.

Безліч ідей було зрештою поховано. Наприклад, сегвей, електричний самокат, який, згідно з пророцтвами, мав змінити вигляд міст.

Багато хто боїться непередбачуваних наслідків, але сміливі авантюристи, які готові до технологічних сюрпризів, процвітають завдяки їм.

Віагра зрештою змінила спосіб життя пенсіонерів, але створювалася вона як ліки від підвищеного тиску. Інші ж ліки від гіпертонії перетворилися на засіб від облісіння.

У статистиці є так званий закон ітерованих умовних математичних очікувань: якщо я очікую, що колись у майбутньому я чекатиму на щось, то я на це вже очікую зараз.

Знання, що рішення існує — вже величезний крок до рішення.

Уявіть, що ви історик із кам'яного віку, якому доручили передбачити майбутнє. Вам доведеться передбачити винайдення колеса, інакше ви прогавите найголовніше. Але якщо ви здатні передбачити винайдення колеса, то вже знаєте, яке воно на вигляд, і знаєте, як зробити це колесо, тобто ви його вже винайшли. Ось вам і пророкований «Чорний лебідь»!

Є м'якший варіант закону ітерованих очікувань: щоб передбачити майбутнє, необхідно враховувати й ті нововведення, які з'являться там. Якщо ви знаєте, що в майбутньому зробите відкриття, то ви його вже майже зробили. Часто тільки одне знання про винахід породжує цілу низку подібних винаходів, хоча деталі досліджень не розголошувалися.

Прийдешні винаходи нам уявити неймовірно важко, адже для передбачення потрібно знати, які технологічні нововведення з'являться в майбутньому. Але подібне знання автоматично дало б нам змогу розпочати розробку цих технологій уже зараз. Отже, ми не знаємо того, про що ми маємо дізнатися.

## ✕ МАСШТАБОВАНІСТЬ ТА ГЛОБАЛІЗАЦІЯ

### Витоки масштабованості

Масштабованість — це здатність якогось економічного результату неймовірно посилюватися без еквівалентних витрат.

Письменник стільки ж часу працює для завоювання одного читача, скільки й для підкорення кількох сотень мільйонів. Дж. К. Роулінг, автор книжок про Гаррі Поттера, не повинна писати кожну книжку заново, коли хтось хоче її прочитати.

І зовсім інакше у пекаря: для кожного нового клієнта він випікає свіжий батон.

Усі соціальні явища можна розділити на масштабовані та немасштабовані. Розподіл перших підпорядковується нормальному розподілу й описується горбоподібною кривою Гаусса, тоді як правило розподілу других задається гіперболічною кривою (ступеневою кривою Парето).

Різницю у властивостях масштабованих і немасштабованих явищ можна пояснити відмінністю їхньої природи. Якщо перші належать до світу природних феноменів, то другі відносяться до соціальних.

Зріст, вага та споживання калорій перебувають у Середньостані, а багатство — у Крайньостані.

Вишикуйте тисячу людей на стадіоні й додайте до них найбагатшу людину на планеті — наприклад, Білла Гейтса, засновника компанії «Майкрософт». Припустімо, його статки наближаються до 8 мільярдів доларів, а сумарний капітал решти — до кількох мільйонів. Яка частина сукупного багатства належить Гейтсу? Дев'яносто дев'ять і дев'ять десятих відсотка! А гроші решти людей навіть не перекрыють коливання в його особистих доходах протягом минулої секунди. Щоб чиясь вага становила таку ж частку, людина має важити 23 мільйони кілограмів!

Сукупність усіх масштабованих явищ утворює самостійну множину, яку можна назвати Середньостаном. А сукупність всіх немасштабованих явищ утворює іншу множину, яку називають Крайньостаном.

Глобалізація дала змогу Сполученим Штатам спеціалізуватися на виробництві концепцій та ідей (тобто на масштабованій складовій продукції). Завдяки експорту робочих місць менш масштабовані компоненти передані тим, хто радий отримувати погодинну оплату.

«Найк», «Делл» і «Боїнг» отримують гроші за ідеї, організацію та використання своїх ноу-гау,

тоді як субпідрядні фабрики в країнах, що розвиваються, виконують решту роботи.

Американська економіка міцно «зав'язана» на генерації ідей, тому скорочення кількості виробничих місць поєднується із підвищенням життєвого рівня. Недолік світової економіки, де найбільше цінуються ідеї, — це збільшення нерівності між генераторами ідей разом зі зростанням ролі випадковості та везіння.

### Із Середньостану до Крайньостану

Усі професії та види людської діяльності можна розподілити між Середньостаном та Крайньостаном. У Середньостані опиняються професії, у яких не може відбуватися нічого надзвичайного (стоматологи, вчителі, робітники тощо).

Стоматолог, який працює не покладаючи рук, не розбагатіє за один день, але його робота протягом 30 років напевно принесе відносно скромний, проте гарантований успіх.

У Крайньостані все навпаки: тут переможець отримує все, а ті, хто програв, — нічого. У Крайньостані «живуть» учені, біржові гравці, письменники тощо. Ці професії гарні лише для щасливчиків: тут панує надзорська конкуренція та гігантська різниця межі зусиллями та винагородою: одиниці хапають величезні шматки пирога, залишаючи інших людей ні з чим.

Дизайн черевиків — більш прибуткова справа, ніж виробництво черевиків.

Середньостан	Крайньостан
Найтипівіший представник — середняк	Гіганти чи карлики — типових представників немає
Переможці отримують невеликий шматок спільного пирога	Переможець отримує майже весь пиріг

Середньостан	Крайньостан
Частіше зустрічається у житті наших предків	Найчастіше зустрічається у сучасності
Здебільшого в центрі — фізичні величини, наприклад зріст	У центрі — числа, наприклад доходи
Близькість до утопічної рівності	Крайній ступінь нерівності
Історія повзе	Історія робить стрибки
Підсумок не залежить від одиничного випадку чи спостереження	Підсумок визначається екстремальними подіями
Загроза «Чорного лебедя» невелика	Загроза «Чорного лебедя» значна

## Крайньостан та знання

Якщо ви маєте справу з крайньою величинами, вам буде дуже важко отримати середньостатистичні дані на підставі тієї чи іншої вибірки, оскільки вирішальним може стати одне-єдине спостереження. У межах Крайнього стану слід обережно ставитися до знання, отриманого на підставі даних. Це простий критерій оцінювання невизначеності, який дасть вам змогу відрізнити один тип випадковості від іншого.

Знання, засновані на середньостанських даних, примножуються дуже швидко з накопиченням інформації. А знання в Крайньому стані додаються повільно й уривками, коли з'являються нові факти, тож їхня ціна не завжди відома.

У Крайньому стані одна одиниця дуже просто може невідповідним чином змінити суму.

## ✕ ВИСНОВКИ

- Будьте готові до будь-яких випадковостей. Не женіться за точністю та конкретикою. Найбільш важливі події в житті людини, у суспільстві, бізнесі та науці трапляються несподівано і мають значний вплив через свій кумулятивний ефект.
- Пам'ятайте про те, що люди зазвичай помиляються в прогнозах в один бік: переоцінюють свої здібності та можливості. Ми схильні применшувати ризик, якщо раніше нам вдалося успішно уникнути його.
- Не намагайтеся зрозуміти причини подій, що відбулися. Нам потрібні причини, оскільки вони є частиною нашої системи мислення. Але справжніх причин може бути безліч, і вони можуть бути нам невідомі.
- Стережіться розроблених державних планів і скептично ставтеся до великомасштабних прогнозів. Магія цифр часто вводить в оману.
- Якщо ви хочете зрозуміти природу успіху, не хекуйте прихованими свідченнями — вивчайте й невдачі. Не варто беззастережно вірити історіям успіху: повну картину ви, як правило, не бачите.
- Учїться відрізнити «хороші» випадковості від поганих, використовуйте будь-яку можливість та все, що схоже на можливість. Ми не знаємо, що саме може нам принести щасливий випадок.
- Не застрягайте в рутині, більше спілкуйтеся з людьми. У великому місті ймовірність зустріти щасливого «Чорного лебедя» вища, ніж у глушині.
- Думайте ширше і не намагайтеся передбачити конкретного «Чорного лебедя». Зосередьтеся на наслідках, які ви можете знати, а не на ймовірностях, які ви знати не можете\*.

\* Nassim Improbable: House Trade  
Про (не)ймовірне у реальному житті / К.: Наш