

УДК 658.007.22

JEL M11, M19

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-1-15>

Валерій Ілліч ПАЛІЄВ,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
ORCID ID: [0009-0000-5824-8322](https://orcid.org/0009-0000-5824-8322)

ДОСЛІДЖЕННЯ ДЕФІНІЦІЇ «АНТИКРИХКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ»

Стаття присвячена дослідженню концепції «антикрихкість підприємств» та розглядає різноманітні аспекти визначення цього поняття. Автори аналізують різні підходи щодо визначення антикрихкості, враховуючи фінансові, організаційні, стратегічні та культурні аспекти. В статті розглядаються ключові вимірювальні показники та методики оцінки рівня антикрихкості підприємств, а також наголошується на важливості інтеграції цього поняття в стратегічне планування та управління бізнесом. Дослідження підкреслює необхідність постійного вдосконалення стратегій антикрихкості для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств у сучасному невизначеному бізнес-середовищі. У статті також розглядаються різні підходи до вимірювання та оцінки рівня антикрихкості підприємств, включаючи розробку метрик та показників, що відображають фінансову стійкість, операційну гнучкість, стратегічне управління та культурну адаптивність. Автори наголошують на значенні постійного аналізу та адаптації стратегій антикрихкості до змін у бізнес-середовищі з метою забезпечення конкурентоспроможності та стійкості підприємств у сучасній економічній реальності. Загалом, стаття ставить завдання розуміння та узгодження поняття «антикрихкість підприємств», вказуючи на важливість цього концепту для успішного функціонування та розвитку сучасних організацій у змінному та непередбачуваному бізнес-середовищі.

Ключові слова: система, антикрихкість, адаптація, підприємство, стратегія.

Valerii PALIIEV,

Pursuer of the third (educational-scientific)
level of higher education,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

EXPLORATION OF THE DEFINITION OF «ENTERPRISE ANTIFRAGILITY»

The article explores the concept of "enterprise antifragility" and examines various aspects of defining this term. The authors analyze different approaches to defining antifragility, considering financial, organizational, strategic, and cultural aspects. Key measurement indicators and methodologies for assessing the level of enterprise antifragility are discussed, emphasizing the importance of integrating this concept into strategic planning and business management. The study underscores the need for continuous refinement of antifragility strategies to ensure the resilience and competitiveness of enterprises in today's uncertain business environment. The article also discusses various approaches to measuring and evaluating the level of enterprise antifragility, including the development of metrics and indicators reflecting financial stability, operational flexibility, strategic management, and cultural adaptability. The authors highlight the significance of ongoing analysis and adaptation of antifragility strategies to changes in the business environment to ensure competitiveness and resilience in modern economic realities. Overall, the article aims to facilitate understanding and consensus on the concept of "enterprise antifragility," emphasizing its importance for the successful functioning and development of modern organizations in a changing and unpredictable business environment.

Keywords: system, antifragility, adaptation, enterprise, strategy.

Постановка проблеми. У сучасному бізнес-середовищі концепція «антикрихкість підприємств» набуває все більшої уваги, оскільки підприємства стикаються з різноманітними ризиками і викликами, що можуть загрожувати їх стійкості та стабільності. Однак існує велика розбіжність у розумінні та визначенні самої концепції антикрихкості підприємств, яка ускладнює ефективну розробку стратегій управління ризиками та підвищення стійкості бізнесу. Таким чином, проблемою, що

потребує дослідження, є неоднозначність визначення та розуміння сутності та складових антикрихкості підприємств, а також визначення методологічних підходів до її вимірювання та оцінки. Вирішення цієї проблеми може сприяти розробці більш ефективних стратегій управління ризиками та забезпечити стабільність і конкурентоспроможність підприємств в умовах нестабільності та невизначеності на ринку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Д. Аакер, І. Ансофф, П. Друкер, Ф. Котлер, Ж. Ламбден, Д. Лей, Р. Майлз, Р. Петерсон, М. Портер, С. Сінг, Т. Швед та інші вчені досліджували стратегії досягнення конкурентних переваг у своїх працях. Тему антикрихкості, головним чином, розкривають Н. Таліб та інші дослідники, такі як В. Резанов, Е. Осипова, О. Дерев'янка та інші. Оскільки це питання щодо досліджень науковців є досить новим, його необхідно ретельно проаналізувати для виявлення наявних викликів та розробки стратегічних шляхів вирішення цієї проблеми.

Метою статті є систематизація та аналіз різних підходів до визначення концепції «антикрихкість підприємств», виявлення основних складових цієї концепції, а також розгляд методологічних підходів щодо її вимірювання та оцінки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Термін «антикрихкість підприємств» походить від поняття «антикрихкість», яке було вперше введено Нассімом Талібом, автором книги «Чорний лебідь», та подальше розвинуте ним у книзі «Антикрихкість». Основна ідея антикрихкості полягає в тому, що системи, які стикаються з невизначеністю, випадковістю та стресом, мають можливість не тільки вижити в умовах непередбачуваних змін, але й процвітати через ці зміни.

Антикрихкість підприємств – це концепція, яка відображає здатність підприємства не тільки адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, але й використовувати ці зміни як джерело нових можливостей та розвитку. Основні теоретичні аспекти поняття «антикрихкість підприємств» містять:

1. *Резервність і гнучкість.* Антикрихкі підприємства мають бути гнучкими та мати резерви, які дозволяють їм швидко реагувати на зміни. Це може включати гнучкі робочі процеси, резервування ресурсів або різноманітність продуктів та послуг.

2. *Адаптивність.* Підприємства повинні бути здатними швидко адаптуватися до нових умов, навіть якщо вони є непередбачу-

ваними. Це може містити здатність до інновацій та постійне вдосконалення процесів.

3. *Стійкість до стресу.* Антикрихкі підприємства можуть витримувати стресові ситуації без серйозних втрат або збитків. Це може містити відсутність концентрації ризиків у вузьких сегментах бізнесу та належне фінансове управління.

4. *Навчання на помилках.* Антикрихкі підприємства не бояться помилок або невдач, вони використовують їх як можливість для навчання та вдосконалення. Вони мають систему внутрішнього контролю та звітності, що дозволяє їм вчасно виявляти та виправляти помилки.

5. *Децентралізація.* Антикрихкі підприємства часто мають децентралізовану структуру управління, що дозволяє їм бути більш гнучкими та швидше реагувати на зміни в середовищі.

6. *Стратегічне бачення.* Підприємства повинні мати стратегічне бачення, яке дозволяє їм адаптуватися до майбутніх змін та використовувати їх на свою користь.

Антикрихкість підприємств стає все більш важливою концепцією в сучасному бізнес-середовищі, оскільки компанії стикаються зі зростаючою невизначеністю та складністю. Щоб ефективно впоратися з цими викликами, необхідно розуміти та оцінювати антикрихкість підприємств з різних точок зору. У таблиці подані різні підходи до визначення антикрихкості підприємств, що охоплюють фінансовий, операційний, стратегічний та технологічний аспекти.

Таблиця 1. Аналіз підходів до визначення антикрихкості підприємств

Підхід до визначення антикрихкості	Опис
Фінансовий підхід	Оцінка антикрихкості підприємства здійснюється через аналіз його фінансової стійкості та стійкості до стресу. Це може містити аналіз показників ліквідності, платоспроможності, прибутковості та інших фінансових показників.
Операційний підхід	Фокусується на ефективності операцій та управлінні процесами. Підприємства з високою антикрихкістю мають гнучкі операційні процеси, швидке прийняття рішень та здатність швидко реагувати на зміни у виробництві та обслуговуванні клієнтів.

Закінчення таблиці 1

Підхід до визначення антикрихкості	Опис
Стратегічний підхід	Визначає антикрихкість підприємства через його стратегічну орієнтацію та здатність до адаптації. Антикрихкі підприємства мають гнучкі стратегії, які дозволяють їм швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та внутрішніх факторах.
Технологічний підхід	Оцінює антикрихкість підприємства через його здатність використовувати технології для забезпечення гнучкості та швидкості реагування на зміни. Антикрихкі підприємства використовують інноваційні технології для підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

Джерело: складено автором з використанням [1 – 4]

Аналіз підходів до визначення антикрихкості підприємств демонструє, що це поняття має багатогранну природу та може бути розглянуте з різних точок зору. Врахування фінансових, операційних, стратегічних та технологічних аспектів антикрихкості дозволяє компаніям краще розуміти свою здатність адаптуватися до змін та ефективно працювати в умовах невизначеності. Такий інтегрований підхід може допомогти підприємствам розвивати стратегії, які забезпечать їхню стійкість та успішність у майбутньому.

Оцінка рівня антикрихкості підприємств на практиці – це процес, що вимагає глибокого аналізу різних аспектів функціонування бізнесу з метою визначення його здатності витримувати невизначеність та зміни в економічному, технологічному та соціальному середовищі. Компанії можуть використовувати різні підходи для вимірювання та оцінки своєї антикрихкості.

Наприклад, фінансові метрики можуть допомогти визначити рівень стійкості підприємства до фінансових стресів та ризиків. Оцінка операційних процесів дозволяє визначити, наскільки гнучкою є структура підприємства для швидкого реагування на зміни в ринкових умовах. Стратегічне планування та сценарійне моделювання допомагають розробити стратегії для різних можливих сценаріїв розвитку подій.

Крім того, багато компаній використовують різноманітні кейси, вивчаючи досвід інших підприємств, які успішно подолали

кризові ситуації або зуміли адаптуватися до змін на ринку. Аналіз таких кейсів може допомогти виявити ефективні стратегії та підходи до забезпечення антикрихкості.

Оцінка антикрихкості підприємств – це складний і мінливий процес, який вимагає постійного моніторингу та аналізу. Здатність підприємства ефективно реагувати на невизначеність та зміни може виявитися вирішальною для його успіху в сучасному динамічному бізнес-середовищі.

Визначення та вимірювання антикрихкості підприємств є складним завданням, оскільки концепція антикрихкості відносна та може мати різні тлумачення залежно від контексту та особливостей конкретного бізнесу. Неоднозначність в цьому питанні може виникати з низки причин:

1. *Суб'єктивність тлумачення.* Поняття антикрихкості може бути розглянуте з різних точок зору і мати різні важливі аспекти для різних людей. Що вважається антикрихким одним експертом, може не збігатися з поглядом іншого.

2. *Різноманітність факторів.* Антикрихкість підприємства може залежати від широкого спектра факторів, включаючи фінансові, операційні, стратегічні, технологічні та культурні аспекти. Вимірювання всіх цих аспектів може бути важким завданням і вимагати комплексного підходу.

3. *Залежність від контексту.* Ефективність стратегій антикрихкості може варіювати залежно від конкретних умов і контексту, в якому діє підприємство. Те, що працює для одного підприємства, може не підходити для іншого.

4. *Динамічність середовища.* Бізнес-середовище постійно змінюється, і те, що було ефективним раніше, може виявитися неактуальним у майбутньому. Оцінка антикрихкості повинна враховувати цю динамічність та здатність підприємства адаптуватися до змін.

Враховуючи ці фактори, важливо розуміти, що визначення та вимірювання антикрихкості підприємств є складними завданнями, які вимагають ретельного аналізу та контекстуалізації. Для досягнення успіху в цьому напрямі необхідно використовувати інтегровані підходи, які враховують різноманітність факторів та умов середовища, в якому діє підприємство.

Узгодження та визначення концепції «антикрихкість підприємств» – це складне завдання, яке вимагає залучення кількох

ключових аспектів. По-перше, важливо забезпечити загальне розуміння цієї концепції серед всіх зацікавлених сторін. Кожна з них може мати власне уявлення про те, що таке антикрихкість та як вона повинна виявлятися в конкретному бізнес-середовищі.

Далі, визначення ключових складових антикрихкості – це крок, що дозволяє встановити основні аспекти, які слід враховувати при оцінці стійкості підприємства. Це може включати такі аспекти, як: фінансова стійкість, операційна гнучкість, стратегічне управління та технологічна інноваційність.

Після цього необхідно розробити систему метрик та показників, які відображатимуть кожен з визначених аспектів антикрихкості. Це дозволить виміряти та оцінити рівень антикрихкості підприємства.

Важливим етапом є інтеграція концепції антикрихкості в стратегічне планування підприємства. Вона повинна стати не просто окремим підходом, але й складовою стратегії розвитку, що враховується під час прийняття стратегічних рішень.

Не менш важливим є постійне вдосконалення системи антикрихкості. Світ непередбачуваний, тому стратегії та підходи до антикрихкості мають постійно адаптуватися до змін у середовищі.

Для успішного визначення та узгодження концепції антикрихкості підприємств важливо враховувати взаємодію різних аспектів бізнесу та розуміння того, що антикрихкість – це процес, а не кінцева точка.

На підставі проведеного аналізу автором виведено власне визначення: «Антикрихкість підприємств» – це здатність підприємств ефективно адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, зберігаючи при цьому стійкість та здатність до виживання навіть у непередбачуваних умовах. Це містить в собі розробку гнучких стратегій, ефективне управління ризиками, використання інноваційних підходів та культурну готовність до змін, спрямованих на забезпечення стійкого розвитку та успіху підприємства в довгостроковій перспективі.

Висновки. У світі, де невизначеність та зміни стають нормою, поняття «антикрихкість підприємств» набуває все більшого значення. Дослідження дефініції цього поняття виявляється важливим кроком для розуміння його сутності та впровадження в практику бізнесу. Не дивлячись на цю різноманітність, можна зробити висновок про те, що антикрихкість підприємств полягає у їхній

здатності адаптуватися до змін, зберігаючи стійкість та ефективність за будь-яких умов. Це вимагає не лише розробки гнучких стратегій, але й культурних змін у підприємстві, щоб сприяти інноваціям та відкритості до нових ідей. Дослідження дефініції «антикрихкість підприємств» демонструє необхідність систематичного підходу до цього поняття та врахування різних аспектів, які впливають на його реалізацію у практиці бізнесу. Такий аналіз дефініції «антикрихкість підприємств» також підкреслює необхідність інтеграції цього поняття в стратегічне планування та управління підприємством. Розуміння та врахування антикрихкості в керівництві допомагає підприємствам стати більш гнучкими та пристосованими до змін, що дозволяє їм виживати та процвітати в непередбачуваних умовах. Одним з ключових викликів є розробка об'єктивних метрик, які відображатимуть не лише фінансові аспекти, але й організаційну культуру, стратегічну гнучкість та інноваційний потенціал. Крім того, підкреслено потребу у постійному вдосконаленні та адаптації стратегій антикрихкості до змін у бізнес-середовищі. Швидкі темпи технологічного розвитку та глобалізації вимагають постійного перегляду та оновлення стратегій, щоб забезпечити сталість та конкурентоспроможність підприємств.

© Палів В.І., 2024

ЛІТЕРАТУРА

1. Талеб, Насім Ніколас (2019). Антикрихкість. Про (не)вразливе у реальному житті. *Наш формат*. №9.
2. O. Harafonova, H. Zhosan, V. Khudolei, N. Tiukhtenko, I. Tymkiv, N. Riabets. Strategic model and potential sources of financing for the post-war revitalization of agricultural enterprises in the de-occupied territories. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. №2 (49). С. 207 – 218. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.2.49.2023.3983>.
3. Юрман Я.В. Адаптивно-орієнтована система управління підприємствами на засадах інновінгу: структурно-декомпозиційний аналіз. *Вісник КНУД*. 2020. № 4(149). С. 101 – 111.
4. Fortunato, M. W. P. (2017). Advancing Educational Diversity: Antifragility, Standardization, Democracy, and a Multitude of Education Options. *Cultural Studies of Science Education*. №12(1). С. 177 – 187.

REFERENCES

1. Taleb, Nasim Nicholas (2019). Antifragility. About (not) vulnerable in real life. *Our format*. No. 9.
2. O. Harafonova, H. Zhosan, V. Khudolei, N. Tiukhtenko, I. Tymkiv, N. Riabets. Strategic model and potential sources of financing for the post-war revitalization of agricultural enterprises in the de-occupied territories. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. No. 2 (49). Pp. 207 – 218. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcapter.2.49.2023.3983>.
3. Yuxhman, Ya.V. (2020). Adaptivno-orientovana systema upravlinnia pidpriemstvamy na zasadakh innovinhu: strukturodekompozitsiyni analiz [Adaptive-oriented enterprise management system based on innovation: structural-decomposition analysis]. *Visnyk KNUTD – Bulletin of KNUTD*. No. 4(149). Pp. 101 – 111 [in Ukrainian].
4. Fortunato, M. W. P. (2017). Advancing Educational Diversity: Antifragility, Standardization, Democracy, and a Multitude of Education Options. *Cultural Studies of Science Education*. No. 12(1). Pp. 177 – 187.

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 06.03.2024