

З. О. Коваль

Національний університет “Львівська політехніка”,
кафедра менеджменту персоналу і адміністрування
ORCID: 0000-0002-0175-6163

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИХКОСТІ

<http://doi.org/10.23939/semi2025.01>.

© Коваль З. О., 2025

Досліджено особливості процесу оцінювання та формування стратегічних можливостей підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища, що потребує зміни підходів до вибору стратегії. Обґрунтовано потребу в створенні та підвищенні здатності підприємств функціонувати і розвиватись, отримувати нові можливості та акумулювати резерви у непередбачуваних і швидкозмінних умовах, що склалися на сучасному етапі під дією негативних впливів факторів зовнішнього середовища. Така здатність з'являється як наслідок формування стратегічних можливостей із застосуванням концепції антикрихкості. Стратегія антикрихкості надає суттєві переваги підприємству, які проявляються у підвищенні його стійкості та конкурентоздатності, можливості долати труднощі і динамічно розвиватись, враховуючи нестабільність і непередбачуваність зовнішнього середовища. Розглянуто переваги і недоліки застосування підходу антикрихкості до формування стратегічних можливостей, особливості його застосування у відповідних умовах.

Ключові слова: стратегічні можливості підприємства, стратегія антикрихкості, підходи до формування стратегій.

Постановка проблеми

Стан зовнішнього середовища на сучасному етапі характеризується значною швидкозмінністю факторів, великою їх чисельністю, зниженням можливості їх оцінювання і прогнозування. Це ускладнює процес формування стратегічних можливостей підприємств у зв'язку з високим рівнем невизначеності середовища.

Важливо, що в умовах невизначеності необхідна не так стійкість, яка означає незмінність об'єкта, чи адаптивність, яка означає його пристосування до змін, а гнучкість, яка змушує його змінюватись під впливом змін та тиску зовнішнього середовища. Таку здатність Насім Ніколас Талеб назвав антикрихкістю, запропонувавши однойменну концепцію як інструмент формування відповідного рівня гнучкості управлінського механізму, що проявляється у здатності змінюватись відповідно до загроз зовнішнього середовища, перетворювати їх у стратегічні можливості. “Антикрихкість” – це детальна інструкція з виживання у світі, де правлять “Чорні лебеді” [1]. Під чорними лебедями автор концепції розуміє “непередбачувані рідкісні події великого масштабу, які спричиняють серйозні наслідки” [1]. Такі “чорні лебеді” швидко змінюють існуючу реальність завдяки факторам, які часто не піддаються звичайному прогнозуванню, тому наявні моделі та теорії

не дають змогу їх вчасно передбачити. Такий стан потребує розроблення новітніх концепцій, що допоможе оцінити ймовірність появи “чорних лебедів”, вчасно відреагувати на неї, сформувавши комплекс заходів для реорганізації діяльності підприємства відповідно до нових обставин та умов, що склались у середовищі його функціонування.

Актуальність дослідження

Війна і зумовлені нею кризи в економіці, торгівлі, енергетиці та інших сферах спричиняють виникнення значних перепон для ефективного розвитку та функціонування українських підприємств. Існуюча реальність змінюється настільки швидко і непередбачувано, що проаналізувати і врахувати ці зміни видається неможливим. Ретроспективний аналіз таких змін вказує на незначну ймовірність їхнього настання. Проте, оскільки ця ймовірність була, то це свідчить про наявність відповідного причинно-наслідкового взаємозв'язку факторів, що призвела до розгортання подій саме за тим сценарієм, який втілювався у реальність. Тому можна стверджувати, що ймовірність реалізації такого сценарію була помилково оцінена як незначна. З огляду на зазначене, маємо висновок про те, що прогнозування впливу факторів у довготривалій перспективі потребує більш ретельного добору й опрацювання інформації про стан зовнішнього середовища і можливі зміни у ньому, розроблення або адаптування до сучасних потреб стратегічного аналізу методології досліджень, яка б дала змогу проводити такий аналіз швидко і якісно, відповідно до потреб підприємств у інформації для формування своїх стратегій або їх коригування.

З'являються питання, відповіді на які дадуть можливість українським підприємствам функціонувати і будувати успішні стратегії свого розвитку у сучасних складних умовах. Чи стресові ситуації можуть принести користь підприємству? Чи може підприємство, стикнувшись із коливаннями, випадковістю, безладом, ризиками, невизначеністю, хаосом, і, реорганізувавши свою діяльність відповідно до нових викликів зовнішнього середовища, отримати значні стратегічні можливості? А постійні зміни в системі управління діяльністю підприємства забезпечать йому розвиток? Концепція антикрихкості дає ствердні відповіді на ці запитання. Важливо, що автор теорії антикрихкості не отожденовав її з гнучкістю чи міцністю, оскільки “гнучке витримує удар і лишається таким самим; антикрихкому ж удар іде на користь, воно стає кращим. Цю властивість має все, що змінюється із часом: еволюція, культура, ідеї, політичні і юридичні системи, технічні інновації, революції, економічний прогрес, старі фірми й великі міста, вдалі кулінарні рецепти, екваторіальні ліси, опірні до антибіотиків бактерії... Навіть рід людський на планеті Земля” [1].

З'явилась потреба у розробленні стратегій, які дадуть змогу виробити здатність системи змінюватись і розвиватись, отримувати нові можливості та акумулювати резерви під дією негативних впливів зовнішніх факторів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Концепція та, загалом, проблематика формування антикрихкості є досить новою як в українській, так і в закордонній науці. До науковців, які досліджували цей підхід, належать Н. . Талеб, М. Менсон, О. Колодізев, П. Проноза, Р. Квасницька, Н. Внукова, В. Смоляк, О. Радутний, Г. Филук [1–6]. Концепцію антикрихкості запропонував американський професор Оксфордського і Нью-Йоркського політехнічного університетів, математик ліванського походження Н. Талеб, який у своїх працях розглядає проблеми випадковості та ймовірності, а саме поняття “антикрихкості” запозичив з філософії стоїків [1–3]. Стійкість і гнучкість він вважав перехідними етапами від крихкості до антикрихкості [2]. Теорія антикрихкості у практичному застосуванні спрямована на підвищення рівня стійкості підприємства до зовнішніх впливів [2–6].

Пошук стратегічних можливостей підприємства, їх дослідження та використання висвітлено у працях П. Друкера, Г. Клейнера, Ф. Котлера, Р. Акоффа, І. Ансоффа, О. Мних, І. Василенка, В. Герасимчука, О. Захарченко, С. Деркача та інших вчених [4–8, 10–20]. Проте проблематика формування стратегічних можливостей підприємств у складних та непередбачуваних умовах сьогодення недостатньо представлена у вітчизняних наукових дослідженнях. Стратегія антикрих-

кості дає змогу підприємствам, не зважаючи на швидкозмінність і непередбачуваність зовнішнього середовища, застосовуючи відповідні напрями формування здатності до антикрихкості, знайти та реалізувати відповідні стратегічні можливості, які забезпечать їм ефективне функціонування та розвиток їхньої діяльності [9–10]. Тому це питання є особливо актуальним саме зараз, в часи, коли Україна проживає складний воєнний період, що спричиняє негативні впливи економічних, політичних, демографічних, географічних, правових, міжнародних та інших макроекономічних факторів.

Формулювання гіпотез і постановка цілей

Метою статті є аналіз підходів до формування стратегічних можливостей підприємств на основі стратегії антикрихкості в умовах невизначеності зовнішнього середовища, вибір і аналіз напрямів реалізації цієї стратегії, оцінювання її ефективності.

Гіпотеза 1. Застосування стратегії антикрихкості надасть підприємству значні стратегічні можливості розвитку, що передбачає застосування відповідних підходів до формування його здатності до антикрихкості.

Гіпотеза 2. Стратегічні можливості, отримані українськими підприємствами завдяки формуванню його здатності до антикрихкості, сприятимуть підвищенні їхньої стійкості до впливу випадкових подій в умовах невизначеності.

Методи дослідження

Для досягнення мети дослідження у статті використано сукупність наукових методів, зокрема, порівняльний аналіз, деталізації і групування, абстрактно-логічний метод та інші методи систематизації і узагальнення – для аналізу підходів до формування здатності підприємств до антикрихкості, виокремлення напрямів реалізації стратегії антикрихкості та параметрів її оцінювання; проблемно орієнтований – для ідентифікації основних проблем, що можуть виникати у сучасних підприємств у складних умовах війни, швидкозмінності та невизначеності зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу

На сьогодні зовнішнє середовище характеризується високим рівнем турбулентності, що викликано зростанням його невизначеності та непередбачуваності. Така ситуація часто пов'язана з фізичною нездатністю керівників підприємств оцінити увесь спектр впливу зовнішніх факторів, спрогнозувати результати цього впливу на підприємство. До основних ознак турбулентності зовнішнього середовища, які мають значний вплив на формування стратегії підприємства, можна віднести:

- пришвидшення матеріальних, фінансових, інформаційних та логістичних потоків;
- інтенсивність руху елементів економічної системи, що проявляється в постійному перегляді умов угод, відхиленні торгових і фінансових процесів від заданих параметрів, нестача або надлишок товарних ресурсів;
- тиск зовнішнього інституційного середовища, особливо податкових органів у частині порядку обчислення та своєчасної сплати податків і зборів в бюджетну систему, а також посилення політичних, юридичних, екологічних, соціальних та інших обмежень;
- концентрацію управлінських впливів для виділення нестандартних явищ і процесів, що впливають на діяльність підприємства [4–6].

Проте, крім зазначених факторів, турбулентність у складних умовах сьогодення також може бути спричинена поширенням штучно створених умов та обставин, що реалізує завдання популярного на усіх рівнях методу керованого хаосу. Теорія керованого хаосу набуває все більше прихильників у сферах політики та бізнесу тощо. Вона базується на твердженні, що неврегульовані конфлікти із зовнішньою участю поступово вибудовуються в єдиний типологічний ряд, утворюючи нову реальність, а саме стан контрольованого і керованого безпорядку та нестабільності. Метою

створення таких конфліктів, які з часом переростають у хаос, є формування умов постійної напруги, що зменшує свободу дій і підштовхує до потрібних для творців хаосу рішень. Широке застосування цього методу маніпуляції громадською думкою створює значні перепони для об'єктивного сприйняття інформації та її аналізу, ставить під сумнів причинно-наслідкові взаємозв'язки, що в минулому вважались логічними закономірностями. Прогнозування штучно створених факторів, як і конфліктів, які вони можуть спричинити, потребує вміння застосовувати відповідні методи та види стратегічного аналізу. До них можна віднести методи імітаційного моделювання, теорії ігор та теорії ймовірності, сценарний та векторний аналізи, теорія нечітких множин тощо.

Антикрихкість дає змогу підприємству функціонувати і розвиватися в умовах невизначеності, часткової або повної відсутності інформації. Антикрихкість можна вважати протидією до крихкості, що означає руйнування системи під дією хаотичного і невизначеного середовища підприємства. Ця здатність виникає, коли підприємство стикається з необхідністю розроблення стратегії за відсутністю стабільності зовнішнього середовища. У таких умовах підприємство змушене шукати засоби адаптації до швидкозмінних умов і обставин. Протидіяти загрозам та користуватися можливостями складно, коли підприємство не має змоги вчасно ідентифікувати їх. За таких умов стратегічне управління стає неможливим або нерезультативним, фактори змінюються настільки швидко, що дослідження їх неефективне, оскільки як тільки оцінили, проаналізували і зробили висновки, ці фактори вже змінились і результати їх аналізу вже не є актуальними. Проте така ситуація не відкидає необхідність їх дослідження, оскільки виявлені закономірності та зроблені висновки дадуть змогу врахувати помилки у розробленні стратегій, відредагувати хибні прогнози, знайти ефективні коригувальні заходи.

Стратегія антикрихкості дає змогу сформулювати систематичні й послідовні плани для ухвалення непрогнозованих рішень в умовах невизначеності та непрогнозованості ситуації. В таких умовах особливо складним завданням є виміряти ймовірність настання певних унікальних подій і передбачити, коли саме вони відбудуться. Часто передбачити й оцінити наслідки та результати впливу події є значно простішим завданням, чим спрогнозувати період і ймовірність її настання. Тому найефективнішим буде підприємству підготуватися до можливих наслідків. Постає запитання, як це зробити та як ще до настання події бути готовим до можливих змін? У цьому випадку важливою є не протидія змінам чи адаптація до них, а врахування їх при розробленні або коригуванні своєї стратегії таким чином, щоб досягти відповідного рівня антикрихкості. Тобто досягти такого рівня розвитку управлінського механізму, що дасть змогу отримати певні стратегічні можливості від цих змін та необхідні ресурси, щоб скористатися ними.

Н. Талеб назвав обставини, що заважають підприємствам спрогнозувати виникнення “чорних лебедів”, тобто факторів, які швидко змінюють реальність, “ілюзією передбачуваності”. Він вважає, що “нашу свідомість влаштовано так, що вона робить з історії лінійні послідовні конструкції, у яких випадковому лишається мало місця. Стикнувшись із випадковістю, ми лякаємося і реагуємо надто гостро. Саме через цей страх і любов до порядку створювані людьми системи не враховують невидимої логіки речей...” [1]. Так ми наче закриваємося від випадкового. Проте такі складні системи, як підприємства та середовище їхнього функціонування налічує багато взаємозалежних елементів, які перебувають у нелінійних і складних взаємозв'язках між собою. Це суттєво унеможливує передбачуваність і породжує масштабні події, робить неможливим розрахунок і аналіз ймовірності їх настання. Рідкісні події значно важче спрогнозувати, ніж такі, що трапляються часто. Але ці події є “поштовхом для прогресу”, оскільки ті зміни, які вони спричиняють, формують нову реальність [2–3].

Антикрихкість можна вважати здатністю, засобом чи інструментом, що надає змогу підприємствам функціонувати і розвиватись під час рідкісних подій, які й творять історію, технологію, науку тощо. Саме тому не йдеться про невразливість чи здатність до адаптації. У довготривалій перспективі є потреба у виробленні підприємством відповідного управлінського механізму, за допомогою якого система постійно оновлюватиметься, отримуючи нові можливості з

рідкісних подій, несподіваних ударів та мінливості. За такими системами майбутнє, оскільки випадковість стає характерною рисою сучасної дійсності. При цьому основним продуктом антикрихкості можна вважати інновації, оскільки їх творці не бояться експериментувати, пробувати, ризикувати і помилятися.

Набуття підприємством властивостей антикрихкості відбувається за рахунок відбору і закріплення управлінською системою саме нечітких випадкових змін. Під час формування стратегії відбір ефективних сценаріїв розвитку підприємства може здійснюватися у разі, якщо відбуватиметься постійне формування багатоваріантності таких сценаріїв, які передбачають зміни системи. Крихкість можна вважати відсутністю здатності підприємства функціонувати і розвиватись в умовах невизначеності, випадковості і хаосу. На відміну від крихкого, антикрихке підприємство здатне отримати стратегічні можливості в таких умовах завдяки здатності вчитися на помилках та спробах, справлятися з новими викликами, вдосконалюватись та розвивати інновації. Величини відхилень між реальним і очікуваним станом стратегічних можливостей (стратегічних розривів) будуть меншими за отриманий позитивний досвід, який сприятиме розвитку підприємства. Наявність багатоваріантності сценаріїв розвитку підприємств означає необхідність в існуванні вибору змінюватися, що базується на основі випадкових, нечітких змін [3].

Основні об'єкти стратегії антикрихкості:

- зміни впливу факторів, що означають початок розвитку та характеризують загальну здатність системи змінювати свої стани;
- прогалини (розриви) між бажаним (очікуваним) і реальним (фактичним) станом, що означають ненавмисне відхилення від усталених дій, вчинків та рішень і характеризують здатність змінювати різницю між очікуваною (стратегічною) і реальною величиною;
- загрози зовнішнього середовища, що вказують на умови функціонування, за яких регулярно створюються різні перешкоди для усталеної звичної діяльності і характеризують здатність шукати засоби подолання труднощів, які виникають, та шляхів удосконалення функціонування підприємств.

Стратегія антикрихкості дає змогу не тільки адаптуватися до змін зовнішнього середовища, але також змінити систему управління, таким чином, щоб вона стала не просто більш гнучкою до змін, а була одночасно стійкою до них і здатною до реорганізації. Адаптація означає перебудову усієї системи управління підприємством, його складових, функцій та принципів тощо відповідно до змін зовнішнього середовища, а гнучкість – тимчасові зміни цієї системи з наступним поверненням її до початкового стану.

Стратегія антикрихкості передбачає формування антикрихкої управлінської системи, яка характеризується стійкістю і нечутливістю до випадкових подій. Тобто системи, яка під впливом випадкових змін тільки зміцнюється, стає невразливою, набуває здатності протидіяти впливам факторів, витримувати їх і залишатись здатною до відновлення і подальшого розвитку [1–3, 5]. Це створює можливість для підприємств функціонувати в умовах нестабільності та невизначеності зовнішнього середовища. Автор концепції визначив антикрихкість як вміння суб'єкта отримувати користь від мінливості та дії стресорів, розвиватись та змінюватись під впливом стресових факторів [1, 5–6].

Виникає питання: за рахунок чого підприємства формуватимуть таку здатність? У цьому випадку обов'язковою умовою стає постійна увага підприємств до науково-технічних новинок і впровадження інновацій, продуктів технічного прогресу, нових методів навчання та розвитку персоналу тощо. У сфері управління персоналом така стратегія повинна опиратися на відповідні методи розвитку стресостійкості та здатностей працівників до критичного мислення, інструменти стимулювання проявів творчої ініціативи працівників, способи формування високого рівня лояльності до підприємства, можливості забезпечення процесу набуття працівниками необхідного знання, навичок і досвіду інноваційної діяльності для підвищення їхньої компетентності та вміння продукувати нові ідеї, застосовувати нові технології тощо.

Зокрема, у структурі стратегії антикрихкості підприємства повинні міститись відповідні складові елементи, що відображатимуть напрями формування у нього здатності до антикрихкості (див. рисунок).



Напрями формування антикрихкості

Джерело: власна розробка автора на основі [1–5].

Розглянемо вищенаведені напрями формування антикрихкості детальніше. Зокрема, децентралізація управління є важливим напрямом формування антикрихкості, оскільки означає високий рівень децентралізації та здатність менеджерів середньої ланки впливати на стратегію формування конкурентних переваг. Управлінські рішення приймають не одноосібно, а за участю працівників усіх рівнів управління, що сприятиме підвищенню оперативності реагування на можливі зміни.

Наступним напрямом є відбір та підбір кадрів. Підприємству при формуванні своєї здатності до антикрихкості слід зосередитись на наборі та стимулюванні праці вискоєфективних працівників, застосуванні широкого спектра психологічних та інших методів відбору та підбору кадрів у колектив, заохоченню творчої ініціативи, формуванню нових ідей та поглядів, розвитку кадрового потенціалу тощо.

Виведення системи зі стану стабільності передбачає постійну увагу оптимізації обсягів продукції, організації збуту та логістичних процесів тощо. Процес постійного удосконалення утримує підприємство від переходу до етапу занепаду. Керівники усіх рівнів та персонал підприємства загалом звикають працювати в умовах постійних змін і коригувань, що формує їхню стресостійкість, зменшує опір конструктивним змінам.

Напрямок, що полягає в систематичному аналізі відхилень між очікуваним і реальним станом, передбачає формування можливості зміни стратегічних показників, а допущені помилки та відхилення від стратегії означають новий досвід, що у підсумку веде до підвищення ефективності співробітника або підприємства загалом.

Ситуаційний підхід до коригування стратегії, як один з необхідних напрямів формування стратегії антикрихкості, означає, що менеджмент підприємства повинен бути здатним приймати ситуативні рішення та за потреби відходити від стратегії. Це потребує застосування засобів теорії ймовірності та нечітких множин, багатоваріантного сценарного та факторного аналізу, методів динамічного і стохастичного програмування, оцінки прогнозів та ризиків тощо.

Аналіз слабких сторін у стратегіях конкурентів реалізується за допомогою систематичного аналізу підприємством стратегій та дії його конкурентів з метою отримання відповідної до ситуації стратегічної вигоди. Зокрема, це може бути: придбання підприємством свого конкурента, задоволення попиту на ринку, що звільнився, удосконалення власних послуг завдяки аналізу помилок конкурентів тощо. Цей напрям дає змогу підприємству зосередитись на пошуку власних конкурентних переваг, дослідженні та прогнозуванні вподобань споживачів, передбаченні можливих змін в їхніх очікуваннях від придбання продукції.

Одним з найважливіших напрямів все ж є розвиток інноваційного потенціалу, що передбачає здійснення інновацій в усіх сферах діяльності та вказує на потребу у використанні сучасних технологій, налагодження ефективної системи комунікацій, розвиток і стимулювання культури інновацій, яка провокує створення та застосування нового, прогресивного, сучасного тощо.

Формування довготривалих, надійних і взаємовигідних відносин із споживачами продукції, як результатуючий та підсумковий напрям впровадження стратегії антикрихкості доцільно реалізовувати через увагу до цілеспрямованого розроблення і підтримання іміджу продукції та підприємства, підсилення впізнаваності бренду, застосування сучасних маркетингових методів та засобів комунікації із споживачами тощо.

Системна і постійна робота підприємства у наведених напрямках дасть можливість йому підготуватись до настання випадкових подій та непередбачуваних змін у майбутньому. А це, в свою чергу, дасть змогу забезпечити підприємству високий рівень антикрихкості, сформує здатність функціонувати і розвиватись, залишатись стійким до випадкових змін у зовнішньому середовищі, оперативно реагувати на такі зміни. В умовах підвищеної турбулентності макросередовища існування підприємства така здатність є надзвичайно важливою.

Як бачимо, основною метою створення і реалізації стратегії антикрихкості є пошук стратегічних можливостей підприємства функціонувати і розвиватися в умовах суттєвих змін, тобто таких, які змінюють своїм настанням середовище існування підприємства. З метою більш детального дослідження такі зміни можна розділити на два основні види:

- детерміновані зміни, що відповідають чітко визначеним параметрам кожного сценарію майбутнього стану підприємства (відсутність випадковості й невизначеності);
- недетерміновані зміни, що характеризують сценарії майбутніх станів підприємства, які зумовлені факторами випадковості (хаотичності) та невизначеності (ймовірності) [7].

Зміни першого виду не є випадковими, тому їх можна передбачити з певним рівнем ймовірності настання, а, отже, до них можна підготуватися, вжити необхідні заходи для запобігання негативним наслідкам. Тоді як зміни другого виду є повністю випадковими, тобто такими, щодо настання яких підприємства не мали попереднього досвіду і прикладів з реагування на такі зміни також немає. У теорії антикрихкості Н. Талеб саме такі зміни відносить до “чорних лебедів”, тоді як зміни першого виду називає “сірими лебедями” [2–3]. Ймовірність настання таких подій часто помилково вважають мінімальною, оскільки під час ретроспективного аналізу зовнішнього середовища не брали до уваги усі фактори, які могли до них призвести. Проте детальний та ґрунтовний багатовимірний сценарний аналіз із застосуванням методів нечітких множин, теорії ігор, теорії ймовірності, методів імітаційного моделювання дасть змогу виявити такі зміни. Вчасне виявлення таких змін сприятиме формуванню підприємством необхідного рівня витривалості та стресостійкості.

Важливою умовою успішного впровадження стратегії антикрихкості є усунення крихких елементів діяльності підприємства. До крихких елементів віднесемо ті складові системи управління, які насамперед піддаються негативному впливу випадкових подій. Їх слід реорганізувати або скорегувати, тобто змінити таким чином, щоб реакція їх на випадкові події була мінімальною або призводила до їхнього удосконалення і покращення функціонування, або створювала потенціал отримання стратегічних можливостей у перспективі. Засновник теорії антикрихкості вважав, що при формуванні здатності підприємства до антикрихкості важливим є дотримання принципу Парето. Цей принцип базується на співвідношенні двадцяти до вісімдесяти відсотків крихкого до антикрихкого. Таким чином, крихке не матиме значного впливу на функціонування системи управління у випадку настання випадкових подій і завдяки значній величині частки антикрихких елементів система забезпечить собі стійкість і можливість реорганізації. Проте таке співвідношення складно виміряти на практиці, оскільки невідомо, які саме елементи системи управління брати до уваги і за яких умов.

Застосування стратегії антикрихкості підприємствами потребує оцінювання ефективності за відповідними параметрами, що дасть змогу дослідити успішність реалізації ними своїх стратегічних можливостей у довготривалій перспективі. Основними параметрами такого оцінювання доцільно обрати:

- результативність – як показник результату від впровадження стратегії антикрихкості, що характеризується створенням стійкої до зовнішніх впливів системи, витривалої до впливів будь-яких випадкових факторів;
- витратність або ресурсомісткість – як показник рівня витрат, пов'язаних з реалізацією обраної стратегії або здатності акумулювати необхідні ресурси для того, щоб скористатися стратегічними можливостями, що з'явилися у підприємства;
- доцільність – як показник стратегічної можливості підприємства до досягнення поставленої стратегічної мети і реалізації обраних стратегічних цілей свого розвитку;
- адаптивність – як показник стратегічної можливості підприємства гнучко реагувати на зміни факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ;
- конкурентоспроможність – як показник стратегічної можливості конкурувати на ринку за допомогою відповідних переваг, які завдяки здатності зберігати антикрихкість ставить його у краще за конкурентів становище;
- динамічність – як показник стратегічних можливостей досягти запланованої стратегічної мети у відведені часові параметри, розвиватись динамічно та оперативно впроваджувати відповідні заходи для забезпечення такого розвитку;
- надійність – як показник стратегічних можливостей дотримуватись обраної стратегії протягом визначеного часового періоду, вносячи відповідні корективи та зміни, зважаючи на настання або очкування настання випадкових подій, що потребують оперативного реагування та переформатування системи;
- реальність або досяжність – як показник стратегічних можливостей досягти стратегічних показників завдяки їх реальності та обґрунтованості, беручи до уваги здатність до антикрихкості, що забезпечує зростання кадрового, виробничого, інноваційного та іншого типу внутрішнього потенціалу підприємства [7–8].

Дослідження ефективності стратегії підприємства за обраними параметрами дасть змогу оцінити повноту використання ним своїх стратегічних можливостей, проаналізувати його стратегічний потенціал та можливості його покращення у довготривалій перспективі, зважаючи на можливі впливи випадкових подій. Зокрема, параметри результативності дадуть змогу оцінити стратегічний ефект, який отримає підприємство від реалізації стратегії антикрихкості; параметри витратності й ресурсності – проаналізувати потребу у витратах і ресурсах, що потрібні для реалізації цієї стратегії; параметри доцільності – оцінити рівень досягнення поставлених стратегічних цілей завдяки впровадженню цієї стратегії; параметри адаптивності – визначити рівень можливостей підприємства функціонувати в умовах суттєвих змін зовнішнього середовища, зберігаючи стійкість своїх елементів, і за потреби реорганізовувати їх відповідно до цих змін; параметри конкурентоспроможності дають змогу оцінити конкурентні можливості підприємства, здатність акумулювати конкурентні переваги; параметри динамічності – проаналізувати оперативність реагування підприємством на нові стратегічні можливості, що утворились як результат здатності підприємства до антикрихкості; параметри надійності – оцінити здатність підприємства опиратися на обрану ним стратегію протягом визначеного періоду часу, вносячи відповідні коригування для отримання ним певних стратегічних можливостей; параметри реальності – проаналізувати можливості впровадження і використання стратегії антикрихкості, досягнення запланованих стратегічних показників відповідно до очікуваної ймовірності настання випадкових подій, які можуть спричинити значні перепони для цього.

Отже, застосування стратегії антикрихкості українськими підприємствами може становити як значний виклик для них, зважаючи на потребу в переформатуванні управлінського механізму та

інші об'єктивні обставини, але результатом цього будуть отримані значні конкурентні переваги і покращення функціонування елементів системи підприємств, нові можливості для їхнього розвитку, адекватне й оперативне реагувати на непрогнозовані і непередбачувані виклики зовнішнього середовища в умовах війни.

Висновки

Стратегія антикрихкості дає змогу підприємствам сформувати здатність бути стійким до змін зовнішнього середовища, підвищити стресостійкість до випадкових подій, отримувати стратегічні можливості у складних турбулентних умовах сьогодення. Основні напрями, яким слід приділити увагу підприємствам, обираючи стратегію антикрихкості, та які дадуть змогу її ефективно впровадити: децентралізація управління, що сприятиме зміцненню системи управління на усіх рівнях, підвищення ефективності процесів відбору та підбору кадрів, а також системи стимулювання праці високоєфективних працівників, заохоченню творчої ініціативи, формуванню нових ідей та поглядів, розвитку кадрового потенціалу тощо. Не менш важливими напрямками у цьому випадку є виведення системи зі стану стабільності, що дасть змогу працівникам підприємства звикнути до роботи в умовах постійних змін і бути готовими до будь-яких випадкових подій, а також застосовувати ситуаційний підхід до коригування стратегії за потреби. Важливими є також напрями, що пов'язані з аналізом відхилень між очікуваним і реальним станом, що передбачає пошук можливостей зміни стратегічних показників, помилки та відхилення від стратегії, і аналіз слабких сторін у стратегіях конкурентів, що сприятиме формуванню власних конкурентних переваг. Впровадження стратегії антикрихкості є неможливим без інновацій в усіх сферах діяльності підприємства, використанні сучасних методів і технологій, налагодження ефективної системи онлайн-комунікацій, розвитку і стимулювання культури інновацій тощо. Крім того, напрямком, який є одночасно і результатом успіху в усіх попередніх перелічених напрямках, є формування довготривалих, надійних і взаємовигідних відносин із споживачами продукції. Зазначений напрям створить можливості підприємствам ефективно функціонувати і розвиватися у довготривалій перспективі.

Оцінювання стратегії антикрихкості за наведеними у статті параметрами результативності, доцільності, витратності та ресурсності, конкурентноздатності та надійності, адаптивності і динамічності, реальності та досяжності сприятиме отриманню об'єктивної оцінки ефективності цієї стратегії, що дасть змогу підприємствам дослідити успішність її впровадження, перспективи отримання стратегічних можливостей свого розвитку.

Перспективи подальших досліджень

Стратегія антикрихкості – відносно новий прогресивний вид стратегії підприємств, як і сама теорія антикрихкості. З огляду на це, подальші дослідження повинні стосуватись її апробації, розроблення її структури і методології, оцінки її дієвості та результативності.

1. Талеб Н. Н. Антикрихкість. Про (не)вразливе у реальному житті. 4-те вид. Київ, 2021. 400 с.
2. Taleb N. N. Antifragile: Things that gain from disorder. New York: Random House, 2021. 544 p.
3. Талеб Н. Н. Чорний лебідь: Про (не)ймовірне в реальному житті. Київ, 2017. 392 с.
4. Антикрихкологія команди. URL: <https://budni.rabota.ua/ua/expert-thoughts/antikrihkist-komand-topovispikeri-kalush-ta-1-3-mln-griven-dlya-zsu-chim-zapam-yatavsya-hr-camp-2022-vid-robota-ua>.
5. Антикрихкість: як побудувати стабільний бізнес у нестабільній країні. URL: <https://uifuture.org/publications/24188-jak-pobuduvaty-stabilnyi-biznes-u-nestabilniy-kraini/>.
6. Антикрихкість: під час воєнного стану. URL: <https://www.hneu.edu.ua/news/antykryhkist-banky-pidchas-voyennogo-stanu/>.
7. Коваль З. О. Трансформація підходів до формування стратегічних можливостей підприємств в умовах невизначеності. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2016. 6 (2). 166–175. doi: 10.23939/smeu2024.02.166.

8. Koval Z. Evaluation of efficiency of marketing strategies of enterprises by factor analysis methods. *Journal of scientific works «Economic Innovations» of the Institute of Market Problems and Economic and Environmental Research. National Academy of Sciences of Ukraine*. 2019. Vol. 1, No. 1 (70). 132–142. doi:10.31520/ei.2019.21.1(70).64–74.

9. Pylypenko Yu., Pylypenko H., Prokhorova V. V., Mnykh O. B., Dubiei Yu. V. Transition to a new paradigm of human capital development in the dynamic environment of the knowledge economy. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2021. No. 6. 170–176. doi: 10.33271/nvngu/2021-6/170.

10. Мних О. Б., Далик В. П., Брицький Р. Р. Трансфер інноваційних технологій на глобальних і національних ринках і його вплив на економіку. *Бізнесінформ*. 2021. № 11. С. 35–41. doi: 10.32983/2222-4459-2021-11-35-41.

11. Mescon M., Albert M., Khedouri F. Management. *Harper & Row*. 1988. 777 p.

12. Bosone C., Dautović E., Fidora M., & Stamato G. How geopolitics is changing trade. 2024. Retrieved from <https://cepr.org/voxeu/columns/how-geopolitics-changing-trade>.

13. Bremmer I., & Kupchan C. Top risks 2024. Eurasia Group's annual report. 2024. Retrieved from <https://www.eurasiagroup.net/issues/top-risks-2024>.

14. De Villa M. A., Rajwani T., & Lawton T. Market entry modes in a multipolar world: Untangling the moderating effect of the political environment. *International Business Review*. 2015. 24(3), 419–429. doi: 10.1016/j.ibusrev.2014.10.001.

15. Sytnyk Yo., & Zakharchyn H. HR management of enterprises under martial law, socio-cultural and technological challenges. *Economics, Entrepreneurship, Management*. 2024. 11(1), 67–79. doi: 10.56318/eem2024.01.067.

16. Beyond productivity: The journey to the quantified organization. 2023. Retrieved from https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/human-capital/Deloitte_The%20Quantified%20Organization.pdf.

17. Cherep O., Kaliuzhna Iu., & Mykhailichenko L. Peculiarities of personnel management under the conditions of marital state in Ukraine. *Economy and Society*. 2023. 48. doi:10.32782/2524-0072/2023-48-24.

18. Gontareva I., Yevtushenko V., & Kovalova V. Features of strategic personnel management of the organization. *Eastern Europe: Economy, Business and Management*. 2022. 3(36), 50–56. doi: 10.32782/easterneurope.36-8.

19. Kotler Ph., & Andreasen, A. Strategic Marketing for Nonprofit Organizations? 1996.

20. Kotler Ph. Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control. 1997.

1. Taleb, N. N. (2021) *Antykrykhkist'. Pro (ne)vrazlyve u real'nomu zhytti*. Kyiv. 400 c. (in Ukrainian).

2. Taleb, N. N. (2012) *Antifragile: Things that gain from disorder*. New York: Random House. 544 p. (in English).

3. Taleb, N. N. (2017) *Chornyy lebid': Pro (ne)ymovirne v real'nomu zhytti*. Kyiv. 392 c. (in Ukrainian).

4. Antykrykholohiya komandy. URL: <https://budni.rabota.ua/ua/expert-thoughts/antikrihkist-komand-topovispikeri-kalush-ta-1-3-mln-griven-dlya-zsu-chim-zapam-yatavysya-hr-camp-2022-vid-roboty-ua> (in Ukrainian). 5. Antykrykhkist': yak pobuduvaty stabil'nyy biznes u nestabil'niy krayini. URL: <https://uifuture.org/publications/24188-jak-pobuduvaty-stabilnyi-biznes-u-nestabilniy-kraini/> (in Ukrainian).

6. Antykrykhkist': pid chas voyennoho stanu. URL: <https://www.hneu.edu.ua/news/antykryhkist-banky-pidchas-voyennogo-stanu/> (in Ukrainian). 7. Koval, Z. (2016) Transformatsiya pidkhodiv do formuvannya stratehichnykh mozhlyvostey pidpryyemstv v umovakh nevyznachenosti [Transformation of approaches to the formation of strategic capabilities of enterprises in conditions of uncertainty]. *Menedzhment ta pidpryyemnytstvo v Ukrayini: etapy stanovlennya ta problemy rozvytk*. Vol. 6, No. 6. 166–175. doi: 10.23939/smeu2024.02.166 (in Ukrainian). 8. Koval, Z. (2019) Evaluation of efficiency of marketing strategies of enterprises by factor analysis methods. *Journal of scientific works «Economic Innovations» of the Institute of Market Problems and Economic and Environmental Research. National Academy of Sciences of Ukraine*. Vol. 1, № 1 (70). 132–142. doi:10.31520/ei.2019.21.1(70).64–74 (in English). 9. Pylypenko, Yu., Pylypenko H., Prokhorova, V.V., Mnykh, O. B., & Dubiei, Yu. V. (2021) Transition to a new paradigm of human capital development in the dynamic environment of the knowledge economy. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. No. 6. 170–176. doi: 10.33271/nvngu/2021-6/170 (in English). 10. Mnykh O.B., Dalyk V.P., & Brytsky R.R. Transfer innovatsiynykh tekhnolohiy na hlobal'nykh i natsional'nykh rynkakh i yoho vplyv na ekonomiku. [Transfer of innovative technologies in global and national markets and its impact on the economy]. *Biznesinform*. No. 11. 2021. 35–41. doi:

- 10.32983/2222-4459-2021-11-35-41 (in Ukrainian). 11. Mescon, M., Albert, M., & Khedouri, F. (1988) Management. Harper & Row. 1988. 777 (in English). 12. Bosone, C., Dautović, E., Fidora, M., & Stamato, G. (2024). How geopolitics is changing trade. Retrieved from <https://cepr.org/voxeu/columns/how-geopolitics-changing-trade> (in English).
13. Bremmer, I., & Kupchan, C. (2024). Top risks 2024. Eurasia Group's annual report. Retrieved from <https://www.eurasiagroup.net/issues/top-risks-2024> (in English).
14. De Villa, M.A., Rajwani, T., & Lawton, T. (2015). Market entry modes in a multipolar world: Untangling the moderating effect of the political environment. *International Business Review*, 24(3), 419–429. doi: 10.1016/j.ibusrev.2014.10.001 (in English).
15. Sytnyk, Yo., & Zakharchyn, H. (2024). HR management of enterprises under martial law, socio-cultural and technological challenges. *Economics, Entrepreneurship, Management*, 11(1), 67–79. doi: 10.56318/eem2024.01.067 (in English).
16. Beyond productivity: The journey to the quantified organization. (2023). Retrieved from https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/human-capital/Deloitte_The%20Quantified%20Organization.pdf (in English). 17. Cherep, O., Kaliuzhna, Iu., & Mykhailichenko, L. (2023). Peculiarities of personnel management under the conditions of marital state in Ukraine. *Economy and Society*, 48. doi:10.32782/2524-0072/2023-48-24 (in English). 18. Gontareva, I., Yevtushenko, V., & Kovalova, V. (2022). Features of strategic personnel management of the organization. *Eastern Europe: Economy, Business and Management*, 3(36), 50–56. doi: 10.32782/easterneurope.36-8 (in English). 19. Kotler, Ph., & Andreasen, A. (1996) Strategic Marketing for Nonprofit Organizations? (in English).
20. Kotler, Ph. (1997) Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control (in English).

Z. Koval

Lviv Polytechnic National University,
Department of Human Resource Management and Administration,
zoriana.o.koval@lpnu.ua

ANALYSIS OF STRATEGIC OPPORTUNITIES OF ENTERPRISES BASED ON ANTI-FRAGILITY STRATEGY

© Koval Z., 2025

Purpose. The purpose of this article is to analyze approaches to the formation of strategic capabilities of enterprises based on the antifragility strategy in conditions of uncertainty of the external environment, the selection and analysis of directions for the implementation of this strategy, and the assessment of its effectiveness. The application of the antifragility strategy will provide the enterprise with significant strategic development opportunities, which involves the application of appropriate approaches to the formation of its ability to antifragility. The strategic opportunities obtained by Ukrainian enterprises through the formation of its ability to antifragility will contribute to increasing their resistance to the influence of random events in conditions of uncertainty.

Design/methodology/approach – In the article, the author used the literature review method to substantiate the importance of developing and implementing an antifragility strategy by Ukrainian enterprises in order to obtain significant strategic opportunities, and therefore, to substantiate the relevance of the chosen research topic. Based on the literature review, the author identified the directions for the formation of the ability to antifragility of enterprises and the parameters for assessing the effectiveness of the strategy. To achieve the research goal, the article uses a set of scientific methods, in particular, comparative analysis, detailing and grouping, abstract-logical method and other methods of systematization and generalization – to analyze approaches to forming the ability of enterprises to antifragility, to identify areas of implementation of the antifragility strategy and parameters of its evaluation.

Conclusions – the hypothesis that the application of the antifragility strategy by Ukrainian enterprises will allow obtaining the appropriate strategic opportunities has been proven. The main directions that will ensure the formation of the ability of enterprises to antifragility and will allow taking advantage of the appropriate strategic opportunities that arise as a result of this are: decentralization of management, increasing

the efficiency of the processes of selection and recruitment of personnel, development of human resources potential, bringing the system out of a state of stability, analysis of deviations between the expected and real state and assessment of weaknesses in the strategies of competitors, innovation in all areas of the enterprise's activity, establishment of an effective communication system, development and stimulation of a culture of innovation, formation of long-term and mutually beneficial relationships with consumers of products. In addition, the parameters proposed in the article will allow objectively assessing the effectiveness of the antifragility strategy.

Practical implications. The results of this study are of interest to managers, employees of analytical departments and strategic planning departments of Ukrainian enterprises, which are forced to operate and develop in complex and turbulent war conditions, to explore ways and means of strengthening their market position in the long term. In addition, the results can help them form the ability to antifragility based on the directions indicated in the article and assess the effectiveness of the selected antifragility strategy at the stages of development, implementation and application., which will ensure increased resistance to the impact of random events.

Originality/value – this study emphasizes the importance of finding new methods for ensuring the strategic development of Ukrainian and foreign enterprises that operate in conditions of uncertainty, develop their strategies considering the probability of random events. Conclusions – proven hypotheses that the formation of the ability to antifragility and the application of the antifragility strategy will allow Ukrainian enterprises to gain significant strategic opportunities due to the increase in their resistance to the impact of random events in conditions of uncertainty. This involves the use of appropriate approaches to the formation of this ability.

Keywords: strategic capabilities of the enterprise, antifragility strategy, approaches to strategy formation.

Paper type: research paper.