

Є. І. Масленніков

ORCID 0000-0001-6400-7840

К. Д. Королькова

ORCID 0009-0002-4012-0173

АНТИКРИХКІСТЬ ЯК КОНЦЕПЦІЯ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

У статті досліджено сутність антикрихкості як сучасної концепції менеджменту та обґрунтовано її значення в умовах глобальної нестабільності, невизначеності й постійного зростання складності ризиків. Проаналізовано сучасні наукові підходи до трактування антикрихкості та визначено її відмінності від понять гнучкості, стійкості та адаптивності. Встановлено, що антикрихкість характеризує здатність організацій не лише витримувати вплив кризових явищ і зовнішніх потрясінь, а й використовувати їх як джерело розвитку, стратегічного оновлення та посилення конкурентних переваг.

Особливу увагу приділено теоретичним засадам концепції, сформованим у працях Насіма Ніколаса Талеба, зокрема парадигмі «Тріади», яка розмежовує крихкі, стійкі та антикрихкі системи залежно від їхньої реакції на стресори, невизначеність і волатильність. Доведено, що надмірна орієнтація організацій на стабільність, централізацію та короткострокову ефективність формує приховану крихкість системи та знижує її здатність ефективно функціонувати в умовах кризових змін.

У статті визначено основні принципи формування антикрихких організацій, серед яких виокремлено опціональність, резервування ресурсів, децентралізацію управління, використання ефекту гормезису, дрібномасштабне експериментування та швидке організаційне навчання. Розкрито трансформацію сучасного ризик-менеджменту, у межах якої ключовим завданням стає не прогнозування всіх можливих загроз, а зниження вразливості організації до непередбачуваних подій і здатність отримувати переваги від нестабільності.

Практичне значення концепції антикрихкості проілюстровано на прикладі діяльності Netflix, яка змогла використати технологічні зміни та ринкову нестабільність як основу для трансформації бізнес-моделі та стратегічного розвитку. Зроблено висновок, що антикрихкість є необхідною передумовою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та ефективного функціонування організацій у сучасному динамічному середовищі.

Ключові слова: антикрихкість, стратегічний менеджмент, ризик-менеджмент, невизначеність, гнучкість, адаптивність, організаційна стійкість, опціональність, децентралізація управління.

DOI 10.34079/2518-1394-2026-16-31-166-176

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку світової економіки супроводжується постійними кризовими явищами, високим рівнем невизначеності та швидкими змінами зовнішнього середовища. Пандемії, воєнні конфлікти, фінансові потрясіння, цифровізація та технологічні трансформації суттєво впливають на функціонування підприємств і змушують організації переглядати традиційні підходи до управління. У таких умовах класичні управлінські моделі, що базуються зазвичай на стабільності, жорсткому плануванні та прогнозованості, дедалі частіше демонструють обмежену ефективність.

Особливо актуальною ця проблема стала в умовах глобальної економічної нестабільності та воєнних загроз, які спричинили порушення логістичних ланцюгів, зміну ринкових умов, зростання ризиків та необхідність швидкої адаптації бізнесу до нових реалій, що зумовлює потребу у формуванні нових управлінських підходів, здатних забезпечити не лише виживання підприємств у кризових умовах, а й їх подальший розвиток та зміцнення конкурентних позицій.

Сьогодні в управлінській науці дедалі більшого значення набуває концепція антикрихкості, яка розглядає нестабільність, випадковість і кризові явища не лише як загрозу, а і як джерело нових можливостей для розвитку. На відміну від крихких систем, які руйнуються під впливом стресових факторів, та стійких систем, що лише повертаються до попереднього стану, антикрихкі системи здатні вдосконалюватися, накопичувати досвід і посилювати власний потенціал під впливом зовнішніх потрясінь.

У контексті сучасного менеджменту антикрихкість поступово перетворюється на одну з ключових концепцій управління організаціями в умовах невизначеності. Її застосування пов'язується з розвитком стратегічної гнучкості, адаптивності, інноваційності, цифрової трансформації та здатності організацій швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Особливої важливості набуває впровадження антикрихких підходів у діяльність українських підприємств, які функціонують в умовах підвищених ризиків, економічної турбулентності та постійних кризових проблем.

Попри активне поширення концепції антикрихкості у світовій науковій думці, питання її практичного застосування у системі сучасного менеджменту залишаються недостатньо дослідженими. Потребують подальшого вивчення особливості формування антикрихких організацій, визначення ключових характеристик антикрихких систем, а також механізми використання кризових явищ як чинника стратегічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Метою статті є дослідження сутності антикрихкості як сучасної концепції менеджменту, визначення її ключових характеристик та особливостей застосування в системі управління організаціями, а також обґрунтування ролі антикрихких підходів у забезпеченні адаптивності, конкурентоспроможності та стратегічного розвитку підприємств в умовах невизначеності й глобальної нестабільності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження останніх років підтверджують, що антикрихкість поступово формується як окрема концепція сучасного менеджменту, яка виходить за межі традиційної стійкості та адаптивності. Так, Bartuseviciene I., Butkus M., Schiuma G. (Bartuseviciene, Butkus and Schiuma, 2024) розглядають організаційну антикрихкість як здатність не лише витримувати невизначеність, а й використовувати її для трансформації та саморозвитку. Особливо цінним у цій праці є запропонована матриця DENSER, яка дозволяє оцінювати антикрихкість через такі складові, як надлишковість ресурсів, реакція на малі стресори, нелінійність, різноманітність відповідей та здатність до виникнення нових рішень.

Важливий теоретичний внесок робить Hillson D. (Hillson, 2023), який доводить, що робастність і резильєнтність уже не є достатніми відповідями на сучасні кризи. Автор розмежовує стійкість, гнучкість і антикрихкість, підкреслюючи, що антикрихка організація не просто відновлюється після стресу, а під його впливом підвищує власну результативність. У праці також запропоновано типологію організаційної антикрихкості: вроджену, адаптивну, реопектичну та емерджентну.

У вітчизняному науковому просторі значущою є праця Коваль З. О. (Коваль, 2024), де антикрихкість розглянуто як новий підхід до формування стратегічних можливостей підприємств в умовах невизначеності. Авторка підкреслює, що на відміну від гнучкості та міцності, антикрихкість дає змогу підприємству перетворювати зміни, загрози й кризи на джерело нових стратегічних можливостей.

Палієв В. (Палієв, 2025) розширює розуміння антикрихкості через аналіз факторів, що впливають на бізнес-організації в умовах глобальної нестабільності. У статті акцентовується увага на економічних, політико-правових, соціокультурних, технологічних, інноваційних та екологічних чинниках, які формують здатність підприємств перетворювати кризові явища на можливості розвитку.

Филюк Г. М. та Сірик Т. О. (Филюк та Сірик, 2021) розглядають антикрихкість як нову стратегію досягнення конкурентних переваг підприємства. Автори зазначають, що в умовах пандемії COVID-19 та нестабільності бізнесу підприємства мають шукати не лише способи збереження позицій, а й механізми посилення конкурентоспроможності. Цінність цієї статті полягає в тому, що вона має прикладний характер і пропонує метод оцінювання підприємства за рівнем антикрихкості.

Виклад основного матеріалу. Поняття «антикрихкість» (antifragility) було введене Насімом Ніколасом Талебом для позначення систем, організацій чи процесів, які не просто витримують вплив стресу, хаосу та невизначеності, а отримують від них користь, стаючи сильнішими, ефективнішими та адаптивнішими (Taleb, 2012). На відміну від крихких систем, що руйнуються під впливом зовнішніх потрясінь, антикрихкі структури здатні використовувати нестабільність як джерело розвитку та вдосконалення.

Для кращого розуміння цієї концепції, дослідники часто звертаються до метафори вітру та вогню, запропонованої самим автором концепції. Вітер гасить свічку, яка є крихкою, але той самий вітер розпалює вогонь, який є антикрихким. Так само випадковість, невизначеність і хаос швидко руйнують жорсткі, крихкі системи, але живлять і стимулюють розвиток антикрихких структур (Филюк та Сірик, 2021). Організація, яка прагне досягти стану антикрихкості, повинна бажати цього «вітру», тобто бути здатною використовувати ринкові зміни, технологічні труднощі та зовнішні кризи як поштовх для власного розвитку й удосконалення.

Фундаментальною основою антикрихкості є математична та епістемологічна концепція асиметрії, що проявляється через наявність значно більшого потенціалу для вигоди, ніж для втрат внаслідок впливу випадкових подій. У непередбачуваному світі, де ймовірність рідкісних екстремальних подій (так званих «Чорних лебедів») принципово не піддається точному обчисленню, намагання передбачити майбутнє стає епістемічною ілюзією, що веде до прийняття помилкових рішень (Hillson, 2023). Натомість антикрихкість пропонує повністю непрогностичний підхід. Відповідно до цього підходу, замість того, щоб витрачати ресурси на спроби передбачити конкретний час, форму та інтенсивність стресора, архітектура системи конструється таким чином, щоб будь-який непередбачуваний стресор приносив їй більше користі, ніж шкоди.

Вказана властивість не є штучним винаходом, а радше характеристикою всього, що з часом еволюціонує та вдосконалюється у природі та суспільстві. Еволюційні процеси, біологічні організми, формування культурних явищ, технологічні інновації, вільні ринкові економіки та складні децентралізовані соціальні інститути функціонують і розвиваються саме за законами антикрихкості. Позбавлення таких систем впливу волатильності, навпаки, призводить до їхньої атрофії, деградації та неминучої загибелі під час першої ж серйозної кризи.

Для розуміння місця та значення антикрихкості у системі сучасного менеджменту необхідно звернутися до теоретичних першоджерел цієї концепції. У своїй епістемологічній та практичній системі координат Талеб пропонує відмовитися від бінарного протиставлення «крихкість – міцність» і вводить трикомпонентну модель, відому як «Тріада», яка класифікує об'єкти, організації та системи за їхньою реакцією на волатильність, випадковість, стресори та плин часу.

Першим елементом Тріади є крихкість (fragility). Крихкі системи болісно реагують на стресові ситуації та можуть втрачати ефективність навіть через незначні зовнішні зміни. У менеджменті крихкість часто виникає через надмірну централізацію, відсутність резервів і прагнення до максимальної короткострокової ефективності. Такі організації залежать від стабільності та важко адаптуються до непередбачуваних умов.

Другим елементом є стійкість/резильєнтність (robustness/resilience). Стійкі системи здатні витримувати кризи та з часом відновлюватися після потрясінь, повертаючись до попереднього стану. Проте їх головною метою залишається саме відновлення, а не розвиток через кризу. Тому, хоча стійкість довгий час вважалася ознакою ефективного управління, вона не передбачає отримання додаткових переваг від нестабільності.

Найвищим рівнем Тріади є антикрихкість (antifragility). Антикрихкі системи не лише адаптуються до змін, а й стають сильнішими під впливом труднощів, помилок і невизначеності. Для таких організацій криза виступає не лише загрозою, а й джерелом нових можливостей, досвіду та інновацій. Саме здатність перетворювати нестабільність на ресурс розвитку робить антикрихкість однією з ключових концепцій сучасного менеджменту (Sarfo, 2025; Forbes Coaches Council, 2026).

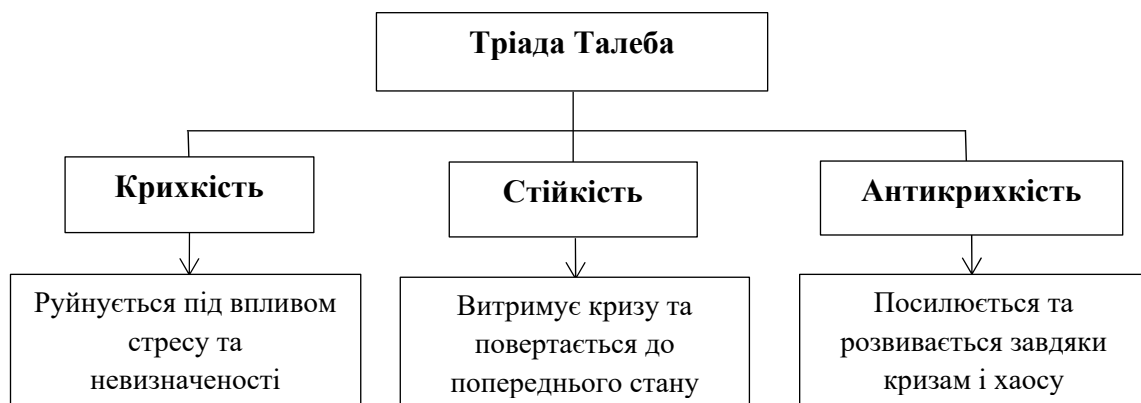


Рисунок 1. Тріада Талеба: крихкість, стійкість та антикрихкість у системі сучасного менеджменту

Джерело: сформовано авторами на основі: (Taleb, 2012)

Інтеграція принципів антикрихкості у сучасний менеджмент потребує переосмислення традиційних підходів до управління та відмови від надмірного прагнення до повного контролю над усіма процесами. Однією з головних проблем є так званий «наївний інтервенціонізм», коли керівництво намагається усунути будь-які коливання чи нестабільність шляхом постійного втручання у функціонування системи. У такому випадку організація сприймається як механізм, який можна повністю контролювати та швидко «виправити» при появі найменших відхилень.

Проте соціально-економічні системи є значно складнішими, оскільки між їхніми елементами існують нелінійні та часто непередбачувані взаємозв'язки. Надмірне згладжування природної волатильності та уникнення будь-яких стресових факторів може створювати лише ілюзію стабільності (Sarfo, 2025). Насправді ж це призводить до накопичення прихованих ризиків, які з часом вивільняються у формі масштабного руйнівного колапсу. Цей феномен Талеб називає ятрогенією – шкодою, завданою самим «лікувальним» втручанням.

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика реакції організаційних систем на
невизначеність згідно з парадигмою Тріади.**

Параметр порівняння	Крихкість	Стійкість	Антикрихкість
Реакція на стресори	Деградація, втрата цінності, руйнування.	Поглинання удару, збереження або відновлення попереднього стану.	Еволюція, зростання цінності, структурне вдосконалення.
Ставлення до помилок	Помилки фатальні, їх необхідно уникати за допомогою жорсткого планування.	Помилки розглядаються як небажані збитки, які система здатна абсорбувати.	Помилки є основним джерелом інституційного навчання.
Базова організаційна архітектура	Жорстка централізація, максимальна оптимізація (усунення надмірностей).	Наявність захисних буферів, планів безперервності, міцних бар'єрів.	Децентралізація, модульність, розподілені ризики, свідомо багатоваріантність.
Математична функція реакції (за Талебом)	Ввігнута щодо впливу непередбачуваних подій (великі втрати).	Лінійна або нейтральна щодо впливу непередбачуваних подій.	Опукла щодо впливу непередбачуваних подій (обмежений ризик, велика вигода).

Джерело: сформовано авторами на основі: (Taleb, 2012)

У процесі формування стратегічного потенціалу підприємства важливо розрізняти поняття гнучкості, адаптивності та антикрихкості, оскільки вони відображають різні рівні реакції організації на зовнішні подразники.

Гнучкість є початковою характеристикою системи, що дозволяє їй витримувати негативний вплив та після завершення дії стресових факторів повертатися до попереднього стану функціонування. Така властивість подібна до еластичного матеріалу, який змінює форму під навантаженням, але згодом відновлюється. Попри важливість гнучкості для подолання кризових ситуацій, її основний недолік полягає в орієнтації лише на відновлення існуючого стану без створення нових переваг чи розвитку.

Адаптивність є більш складним рівнем реагування. Вона передбачає здатність організації змінювати внутрішні процеси, структуру або модель поведінки відповідно до нових умов середовища. У результаті формується новий рівень функціонування підприємства, який відповідає зміненим обставинам. Однак адаптивність переважно має реактивний характер, адже спрямована насамперед на пристосування до змін і скорочення можливих втрат.

Антикрихкість виходить за межі простого відновлення чи пристосування. Вона використовує гнучкість та адаптивність як допоміжні елементи, але орієнтується на отримання переваг від нестабільності та кризових процесів. Антикрихка організація не лише витримує потрясіння, а й посилює власні позиції завдяки їм. Для цього підприємство розвиває абсорбційну спроможність – уміння швидко виявляти, засвоювати та практично використовувати нову інформацію або ринкові зміни. Якщо гнучкість допомагає вижити, а адаптивність – пристосуватися, то антикрихкість забезпечує можливість використати кризу для освоєння нових ринкових ніш, послаблення конкурентів і зміцнення стратегічних переваг (Філюк та Сірик, 2021).

Досягнення такого рівня розвитку потребує трансформації організаційної структури. Найефективнішими стають децентралізовані моделі управління, у яких

ухвалення рішень переноситься ближче до споживачів та джерел ринкової інформації, що підвищує швидкість реагування підприємства та його здатність ефективно використовувати зміни зовнішнього середовища у власних інтересах (Филюк та Сірик, 2021; Forbes Coaches Council, 2026).

Формування антикрихкої організації передбачає відмову від традиційної управлінської моделі, орієнтованої виключно на стабільність, прогнозованість та максимізацію короткострокової ефективності. В умовах високої невизначеності та динамічності зовнішнього середовища особливої актуальності набуває системний підхід до формування антикрихкості, який дозволяє організації не лише зберігати стійкість до кризових явищ, а й використовувати їх як джерело розвитку. У зв'язку з цим доцільно виокремити основні принципи формування антикрихких організацій.

Одним із ключових принципів є опціональність, що передбачає наявність альтернативних напрямів розвитку та диверсифікацію стратегічних рішень. Такий підхід дозволяє мінімізувати потенційні втрати та водночас зберігати можливість отримання значних переваг у разі сприятливих змін зовнішнього середовища.

Наступним елементом є «стратегія штанги», відповідно до якої основна частина ресурсів концентрується у стабільних і низькоризикових напрямках діяльності, тоді як менша частина інвестується у високоризикові інноваційні проекти з потенційно високою віддачею, що забезпечує баланс між стабільністю та розвитком (Derbyshire and Wright, 2017). Далі – принцип використання ефекту гормезису, сутність якого полягає у позитивному впливі помірних контрольованих стресових факторів на здатність системи до адаптації. Регулярне тестування організаційних процесів, моделювання кризових ситуацій та впровадження контрольованих загроз сприяють підвищенню адаптивності організації.

Важливу роль у формуванні антикрихкості відіграє також резервування ресурсів. Наявність фінансових, кадрових та операційних резервів забезпечує здатність організації ефективно реагувати на зовнішні потрясіння та підтримувати безперервність діяльності в умовах нестабільності.

Для кращого розуміння практичного значення антикрихкості доцільно розглянути приклад Netflix, діяльність якого демонструє здатність організації не лише адаптуватися до змін, а й посилювати свої позиції в умовах нестабільності.

Компанія Netflix розпочинала свою діяльність як сервіс доставки DVD-дисків, проте зі зростанням цифрових технологій свідомо відмовилася від попередньої бізнес-моделі та перейшла до потокового відео. Згодом, у відповідь на посилення конкуренції, компанія почала активно створювати власний контент, що дозволило їй зменшити залежність від зовнішніх студій та зміцнити ринкові позиції. Важливим проявом антикрихкості стала також технічна стратегія Netflix. Компанія створила програму Chaos Monkey, яка навмисно створює контрольовані збої в системі для перевірки її стійкості. Завдяки постійному тестуванню та готовності до змін Netflix зміг успішно адаптуватися і до нових загроз 2022–2024 років, запустивши тариф із рекламою та розширивши діяльність у сфері мобільних ігор (Protech Group, 2026; De la Garza, 2024).

Важливо зазначити, що антикрихкі організації характеризуються орієнтацією на дрібномасштабне експериментування та швидке організаційне навчання. Саме такі підходи формують нове бачення стратегічного управління ризиками, у межах якого ключовим стає не лише прогнозування можливих загроз, а й розвиток здатності організації ефективно діяти в умовах невизначеності (Burrus, 2026).

Традиційний корпоративний ризик-менеджмент здебільшого ґрунтується на математичних прогнозах, аналізі минулих даних і розрахунку ймовірностей ризиків. Проте практика показала, що такі підходи мають серйозне обмеження, оскільки вони ефективні лише тоді, коли майбутні події більш-менш схожі на ті, що вже траплялися

раніше. Саме ця проблема особливо гостро проявилася під час світової фінансової кризи 2008 року, коли більшість моделей виявилися нездатними передбачити масштаби потрясінь. Таке явище часто пояснюють через «проблему Лукреція» – схильність людей оцінювати майбутні небезпеки, спираючись лише на попередній досвід. Іншими словами, людина очікує, що найбільша можлива катастрофа в майбутньому буде приблизно такою ж, як найбільша катастрофа з минулого. Однак у світі «Чорних лебедів» – рідкісних і непередбачуваних подій – подібний підхід уже не працює, адже екстремальні ризики практично неможливо точно прорахувати.

Саме тому концепція антикрихкості пропонує інший погляд на управління ризиками. Її суть полягає не в тому, щоб будь-якою ціною передбачити кризу, а в тому, щоб зробити організацію менш вразливою до неї (Gorzeń-Mitka, 2022). Якщо традиційний підхід намагається виміряти ймовірність небезпеки, то антикрихкий підхід концентрується на тому, наскільки болісними можуть бути наслідки для компанії. Крихкість можна побачити та оцінити через реальні реакції системи на стресові ситуації: наскільки швидко вона втрачає стабільність, чи здатна відновлюватися та чи може отримувати користь із змін. У цьому випадку головним завданням стає створення таких умов, за яких потенційні втрати залишаються обмеженими, а можливі вигоди від нестабільності – навпаки зростають (Corvello, Verteramo and Giglio, 2022).

У кризових умовах антикрихкий менеджмент не прагне повністю усунути хаос або контролювати кожен процес централізовано. Натомість він розглядає невеликі помилки, локальні труднощі та навіть певний рівень «шуму» як корисний досвід для навчання організації. Саме через постійне випробування та адаптацію система поступово стає сильнішою.

Крім того, критичним етичним та операційним аспектом управління ризиками є безумовна наявність «власної шкіри на кону» (Taleb, 2012) у тих, хто приймає рішення. Агенти, топ-менеджери та політики, які ухвалюють стратегічні рішення, повинні нести особисту, болючу відповідальність за негативні наслідки своїх дій. Відсутність «шкіри на кону» (як у класичній проблемі агентських відносин, коли банкіри чи корпоративні керівники отримують гігантські бонуси під час зростання ринку, але перекладають збитки на плечі акціонерів або платників податків під час кризи) є одним із головних чинників формування прихованої системної крихкості. Саме така асиметрія часто стає причиною накопичення прихованих проблем у компаніях та економіці загалом. Тому справді антикрихка організація формується лише тоді, коли інтереси керівництва тісно пов'язані не тільки з прибутками, а й з можливими збитками (Сисоєва та Куниця, 2025).

Аналіз сучасних тенденцій ризик-менеджменту свідчить, що у найближчі роки рівень невизначеності та складності ризиків буде постійно зростати. Серед основних загроз виділяють нестабільність геополітичної ситуації, вразливість глобальних ланцюгів постачання та поширення кібератак, пов'язаних із використанням штучного інтелекту (Теплюк та Фоменко, 2025). Через високу взаємозалежність світової економіки локальні проблеми швидко набувають глобального масштабу та впливають на діяльність компаній у різних країнах. У таких умовах традиційні методи управління ризиками вже не гарантують достатнього рівня захисту.

У таких умовах, на нашу думку, антикрихкість стає єдиним адекватним інструментом управління майбутніми кризами. Компанії змушені формувати більш гнучкі та децентралізовані структури, створювати резерви ресурсів і постійно тестувати нові підходи до роботи. Організації, які здатні швидко адаптуватися до змін, навчатися на кризових ситуаціях та використовувати нестабільність як можливість для розвитку, матимуть значно вищі шанси на довгострокове функціонування та збереження конкурентних переваг.

Висновки. Аналізуючи результати проведеного дослідження, можна стверджувати, що концепція антикрихкості поступово перетворюється з теоретичної управлінської моделі на одну з ключових умов забезпечення довгострокової конкурентоспроможності організацій у середовищі глобальної нестабільності. Сучасні економічні, технологічні та геополітичні трансформації засвідчують, що традиційні підходи до стратегічного управління, орієнтовані виключно на стабільність, передбачуваність і жорстку оптимізацію процесів, уже не здатні гарантувати стійкий розвиток підприємств. В умовах постійних криз організації повинні не лише адаптуватися до змін, а й навчитися використовувати невизначеність як джерело нових можливостей і стратегічних переваг.

У ході дослідження було визначено, що антикрихкість є складнішою характеристикою організації, ніж гнучкість або адаптивність. Якщо гнучкість забезпечує повернення системи до попереднього стану після стресу, а адаптивність дозволяє пристосовуватися до нових умов функціонування, то антикрихкість передбачає здатність організації посилювати власні позиції під впливом нестабільності та кризових процесів. Саме тому сучасні компанії дедалі частіше переходять від політики мінімізації ризиків до формування систем, здатних ефективно функціонувати в умовах невизначеності.

Дослідження показало, що формування антикрихкої організації потребує комплексної трансформації підходів до стратегічного менеджменту та ризик-менеджменту. Особливого значення набувають такі принципи, як опціональність, резервування ресурсів, децентралізація управління, дрібномасштабне експериментування та швидке організаційне навчання. Практична цінність таких підходів підтверджується діяльністю сучасних міжнародних компаній, зокрема Netflix, яка змогла використати технологічні зміни та ринкову нестабільність як основу для стратегічного розвитку та диверсифікації бізнес-моделі.

Водночас встановлено, що традиційні системи прогнозування ризиків дедалі частіше виявляються неефективними в умовах «Чорних лебедів» – рідкісних і важкопрогнозованих подій. Саме тому сучасні організації мають зміщувати акцент із намагання повністю передбачити кризу на розвиток здатності швидко реагувати на неї та мінімізувати власну крихкість до зовнішніх потрясінь. Особливу роль у цьому процесі відіграє створення резервів, диверсифікація діяльності та впровадження культури постійного навчання й тестування нових рішень.

Таким чином, антикрихкість можна розглядати як стратегічну основу функціонування організацій у XXI столітті. Саме здатність використовувати нестабільність як ресурс розвитку визначатиме конкурентні позиції компаній у майбутньому та формуватиме їхню довгострокову стійкість у глобальному середовищі постійних змін.

Бібліографічний список

- Коваль, З. О., 2024. Трансформація підходів до формування стратегічних можливостей підприємств в умовах невизначеності. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*, 2(12). с. 166–175. Доступно: <<https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.166>>
- Палієв, В. І., 2025. Фактори впливу на антикрихкість бізнес-організацій в умовах глобальної нестабільності. *Вчені записки КНЕУ*, 40, с. 166–179. Доступно: <https://doi.org/10.33111/vz_kneu.40.25.03.15.102.108>
- Сисоєва, С. та Куниця, Т., 2025. Крихкість, стійкість, антикрихкість. Як війна формує нові виклики у вихованні життєстійкості дітей та молоді. *Освітологія*, 14. Доступно: <<https://doi.org/10.28925/2412-124X.2025.14.1>>

- Теплюк, М. А. та Фоменко, Б. О., 2025. Глобальний вимір релокації бізнесу в контексті антикрихкості: ентропійні процеси, цифрова трансформація та сталий розвиток. *Вчені записки КНЕУ*, 38, с. 238–248. Доступно: <https://doi.org/10.33111/vz_kneu.38.25.01.19.131.137>
- Филіук, Г. М. та Сірик, Т. О., 2021. Антикрихкість як нова стратегія досягнення конкурентних переваг підприємства. *Приазовський економічний вісник*, 2(25). с. 49–54. Доступно: <<https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-2-9>>
- Bartuseviciene, I., Butkus, M. and Schiuma, G., 2024. The organisational antifragility assessment matrix: a framework for analysing and enhancing uncertainty absorption capabilities. *Polish Journal of Management Studies*, 30(2). с. 37–56. Available at: <<https://doi.org/10.17512/pjms.2024.30.2.03>>
- Burrus, D., 2026. *Resilient Business Models, Disruption and Anticipatory Advantage* [online] Available at: <<https://www.burrus.com/resilient-business-models-disruption-anticipatory-advantage/>> [Accessed 15 May 2026].
- Corvello, V., Verteramo, S. and Giglio, C., 2022. Turning crises into opportunities in SMEs: the role of innovation and antifragility. *Technology Analysis & Strategic Management*. Available at: <<https://doi.org/10.1108/TQM-12-2021-0364>>
- De la Garza, I., 2024. Antifragility: How to Thrive in a Changing Mexico. *Mexico Business News* [online] Available at: <<https://mexicobusiness.news/finance/news/antifragility-how-thrive-changing-mexico>> [Accessed 15 May 2026].
- Derbyshire, J. and Wright, G., 2017. Preparing for the future: Development of an ‘antifragile’ methodology that complements scenario planning by omitting causation. *Technological Forecasting and Social Change*, 124. с. 307–317. Available at: <<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.01.001>>
- Forbes Coaches Council, 2026. Leadership and Antifragility: Navigating an Unpredictable World. *Forbes*. [online] Available at: <<https://www.forbes.com>> [Accessed 15 May 2026].
- Gorzeń-Mitka, I., 2022. Fragility – resilience and robustness – antifragility: Necessity, choice, opportunity or something else in management? *Problems of Management in the 21st Century*, 17(1), p. 4–10. Available at: <<https://doi.org/10.33225/pmc/22.17.04>>
- Hillson, D., 2023. Beyond resilience: towards antifragility? *Continuity & Resilience Review*, 5(2). p. 95–111. Available at: <<https://doi.org/10.1108/CRR-10-2022-0026>>
- Protech Group, 2026. *Understanding anti-fragility: Embracing change and thriving under stress*, 2026. [online] Available at: <<https://www.protechtgroup.com/en-us/blog/anti-fragility-change-guide>> [Accessed 15 May 2026].
- Sarfo, C., 2025. Harnessing chaos: Antifragility’s lessons for management, strategy, and organizational learning. *Management Learning*, 56(5). pp. 1–4. Available at: <<https://doi.org/10.1177/13505076241309053>>
- Taleb, N. N., 2012. *Antifragile: Things That Gain from Disorder*. New York: Random House. 581 c.

References

- Bartuseviciene, I., Butkus, M. and Schiuma, G., 2024. The organisational antifragility assessment matrix: a framework for analysing and enhancing uncertainty absorption capabilities. *Polish Journal of Management Studies*, 30(2). с. 37–56. Available at: <<https://doi.org/10.17512/pjms.2024.30.2.03>>
- Burrus, D., 2026. *Resilient Business Models, Disruption and Anticipatory Advantage* [online] Available at: <<https://www.burrus.com/resilient-business-models-disruption-anticipatory-advantage/>> [Accessed 15 May 2026].

- Corvello, V., Verteramo, S. and Giglio, C., 2022. Turning crises into opportunities in SMEs: the role of innovation and antifragility. *Technology Analysis & Strategic Management*. Available at: <<https://doi.org/10.1108/TQM-12-2021-0364>>
- De la Garza, I., 2024. Antifragility: How to Thrive in a Changing Mexico. *Mexico Business News* [online] Available at: <<https://mexicobusiness.news/finance/news/antifragility-how-thrive-changing-mexico>> [Accessed 15 May 2026].
- Derbyshire, J. and Wright, G., 2017. Preparing for the future: Development of an ‘antifragile’ methodology that complements scenario planning by omitting causation. *Technological Forecasting and Social Change*, 124. c. 307–317. Available at: <<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.01.001>>
- Forbes Coaches Council, 2026. Leadership and Antifragility: Navigating an Unpredictable World. *Forbes*. [online] Available at: <<https://www.forbes.com>> [Accessed 15 May 2026].
- Fylyuk, H. M. and Siryk, T. O., 2021. Antykrykhkist' yak nova stratehiya dosyahnennya konkurentnykh perevah pidpryyemstva. Pryazovs'ky ekonomichnyy visnyk [Antifragility as a new strategy for achieving competitive advantages of the enterprise]. 2(25). pp. 49–54. Available at: <<https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-2-9>> (in Ukrainian).
- Gorzeń-Mitka, I., 2022. Fragility – resilience and robustness – antifragility: Necessity, choice, opportunity or something else in management? *Problems of Management in the 21st Century*, 17(1), p. 4–10. Available at: <<https://doi.org/10.33225/pmc/22.17.04>>
- Hillson, D., 2023. Beyond resilience: towards antifragility? *Continuity & Resilience Review*, 5(2). p. 95–111. Available at: <<https://doi.org/10.1108/CRR-10-2022-0026>>
- Koval, Z. O., 2024. Transformatsiya pidkhodiv do formuvannya stratehichnykh mozhlyvostey pidpryyemstv v umovakh nevyznachenosti. Menedzhment ta pidpryyemnytstvo v Ukrayini: etapy stanovlennya ta problemy rozvytku [Transformation of approaches to the formation of strategic capabilities of enterprises under conditions of uncertainty] 2(12). pp. 166–175. Available at: <<https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.166>> (in Ukrainian).
- Paliyev, V. I., 2025. Faktory vplyvu na antykrykhkist' biznes-orhanizatsiy v umovakh hlobal'noyi nestabil'nosti. Vcheni zapysky KNEU [Factors influencing the antifragility of business organizations under conditions of global instability], 40. pp. 166–179. Available at: <https://doi.org/10.33111/vz_kneu.40.25.03.15.102.108> (in Ukrainian).
- Protech Group, 2026. *Understanding anti-fragility: Embracing change and thriving under stress*, 2026. [online] Available at: <<https://www.protechtgroup.com/en-us/blog/anti-fragility-change-guide>> [Accessed 15 May 2026].
- Sarfo, C., 2025. Harnessing chaos: Antifragility's lessons for management, strategy, and organizational learning. *Management Learning*, 56(5). pp. 1–4. Available at: <<https://doi.org/10.1177/13505076241309053>>
- Sysoyeva, S. and Kunytsya, T., 2025. Krykhkist', stiykist', antykrykhkist'. Yak viyna formuye novi vyklyky u vykhovanni zhyttyestiykosti ditey ta molodi. Osvitolohiya [Fragility, resilience, antifragility. How war shapes new challenges in fostering resilience among children and youth]. 14. Available at: <<https://doi.org/10.28925/2412-124X.2025.14.1>> (in Ukrainian).
- Taleb, N. N., 2012. *Antifragile: Things That Gain from Disorder*. New York: Random House. 581 c.
- Teplyuk, M. A. and Fomenko, B. O., 2025. Hlobal'nyy vymir relokatsiyi biznesu v konteksti antykrykhkosti: entropiyni protsesy, tsyfrova transformatsiya ta stalyy rozvytok. Vcheni zapysky KNEU [Global dimension of business relocation in the context of antifragility: entropy processes, digital transformation and sustainable development]. 38. pp. 238–

248. Available at: <https://doi.org/10.33111/vz_kneu.38.25.01.19.131.137> (in Ukrainian).

Maslennikov Ye.
Korolkova K.

ANTIFRAGILITY AS A CONCEPT OF MODERN MANAGEMENT

The article examines the essence of antifragility as a modern management concept and substantiates its significance under conditions of global instability, uncertainty, and the continuously increasing complexity of risks. Contemporary scientific approaches to the interpretation of antifragility are analyzed, and its differences from the concepts of flexibility, resilience, and adaptability are identified. It is established that antifragility characterizes the ability of organizations not only to withstand the impact of crises and external shocks but also to use them as a source of development, strategic renewal, and strengthening of competitive advantages.

Special attention is paid to the theoretical foundations of the concept formed in the works of Nassim Nicholas Taleb, particularly the «Triad» paradigm, which distinguishes fragile, resilient, and antifragile systems depending on their response to stressors, uncertainty, and volatility. It is proved that an excessive organizational focus on stability, centralization, and short-term efficiency creates hidden fragility within the system and reduces its ability to function effectively under crisis conditions.

The paper identifies the main principles of forming antifragile organizations, including optionality, resource redundancy, decentralized management, the use of the hormesis effect, small-scale experimentation, and rapid organizational learning. The transformation of modern risk management is revealed, within which the key objective is no longer to predict all possible threats but to reduce organizational vulnerability to unforeseen events and develop the ability to benefit from instability.

The practical significance of the concept of antifragility is illustrated through the example of Netflix, which managed to use technological changes and market instability as a basis for transforming its business model and achieving strategic growth. It is concluded that antifragility is a necessary prerequisite for ensuring long-term competitiveness and the effective functioning of organizations in today's dynamic environment.

Keywords: *antifragility, strategic management, risk management, uncertainty, flexibility, adaptability, organizational resilience, optionality, decentralized management.*

Стаття надійшла до редакції: 12.04.2026.

Прийнято до публікації: 22.04.2026 р.