

УДК 005.21:005.332.4

JEL D81, L21, M10, M21

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-13-29>**Филок Г.М.**

доктор економічних наук, професор,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8671-5709>

Halyna Fyliuk

Taras Shevchenko National University of Kyiv

Колоша В.В.

кандидат економічних наук, доцент,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6270-8416>

Vasylyna Kolosha

Taras Shevchenko National University of Kyiv

Минчинська І.В.

кандидат економічних наук,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2221-7860>

Iryna Mynchynska

Taras Shevchenko National University of Kyiv

СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В BANI-СВІТІ: ВІД АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ДО ЕКОСИСТЕМОЇ АНТИКРИХКОСТІ

BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGIES IN THE BANI WORLD: FROM ADAPTIVE MANAGEMENT TO ECOSYSTEM RESILIENCE

Анотація. У статті здійснено комплексне теоретичне обґрунтування та систематизацію сучасних стратегій розвитку бізнесу в умовах парадигми BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear; Incomprehensible). Доведено, що темпи глобальних перетворень останніх десятиліть зумовили вичерпання потенціалу традиційних моделей управління, які ґрунтувалися на лінійній екстраполяції та довгостроковому прогнозуванні. Авторами простежено генезис управлінських концепцій від моделі VUCA до новітніх підходів «нової реальності», де життєстійкість бізнесу детермінується не точністю прогнозів, а швидкістю організаційної реакції та здатністю до розширення функціональних спроможностей. Досліджено розв'язок концепції стратегічного реагування на виклики нелінійності та хаосу. Розкрито сутність адаптивного управління через метафори «компаса» та «гіроскопа» К. Лі, що поєднують ітераційне навчання з інституційною стабільністю. Проаналізовано трансформацію гнучкості із виробничого терміну в управлінську філософію, що забезпечує превентивну адаптацію бізнес-моделей. Особливу увагу приділено теорії динамічних спроможностей Д. Тіса як інструменту когнітивного оновлення організації, де помилка стає необхідним елементом навчання. Обґрунтовано перехід від концепції результативності до вищого рівня стратегічного розвитку – антикрихкості. Доведено, що в умовах BANI-світу антикрихкість дозволяє бізнесу не просто виживати, а капіталізувати волатильність середовища для експоненційного зростання. Визначено, що межі індивідуальної антикрихкості долаються через впровадження екосистемного підходу, який на засадах мережевої синергії та «конкурентної взаємодії» забезпечує колективну життєстійкість. Результати дослідження систематизовано у вигляді авторської матриці порівняння стратегічних концепцій, що дозволяє менеджменту обирати релевантний інструментарій залежно від глибини деструктивних впливів хаосу.

Ключові слова: адаптивна стратегія, антикрихкість, BANI-світ, бізнес-екосистема, бізнес-організація, результативність, стратегія, стратегічне планування, VUCA-світ.

Abstract. Introduction. This article provides a comprehensive theoretical justification and systematization of contemporary business development strategies within the BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible) paradigm. It is demonstrated that the pace of global transformations in recent decades has led to the exhaustion of the potential of traditional management models, which were based on linear extrapolation and long-term forecasting. The authors trace the genesis of management concepts from the VUCA model to the latest approaches of the «new reality», where business resilience is determined not by the accuracy of forecasts, but by the speed of organizational response and the ability to expand functional capabilities. **Purpose.** This study examines the evolutionary hierarchy of strategic responses to the challenges of nonlinearity and chaos. **Methods.** It explores the essence of adaptive management through K. Lee's metaphors of the «compass» and the «gyroscope», which combine iterative learning with institutional stability. The transformation of agility from a manufacturing term into a management philosophy that ensures the preventive adaptation of business models is analyzed. Particular attention is paid to D. Tis's theory of dynamic capabilities as a tool for cognitive renewal of the organization, where error becomes a necessary element of learning. **Results.** The transition from the concept of resilience (a system's ability to «bounce back» after a shock) to a higher level of strategic development – anti-fragility according to N. Taleb – is substantiated. It is demonstrated that in the

context of the BANI world, anti-fragility allows businesses not merely to survive, but to capitalize on environmental volatility for exponential growth. It is determined that the limits of individual anti-fragility are overcome through the implementation of an ecosystemic approach, which, based on network synergy and «co-opetition», ensures collective resilience. Conclusion. The research results are systematized in the form of an original matrix for comparing strategic concepts, which allows management to select relevant tools depending on the severity of the destructive effects of chaos.

Keywords: *adaptive strategy, anti-fragility, BANI, business ecosystem, business organization, resilience, strategy, strategic planning, VUCA.*

Постановка проблеми. Темпи світових змін та характер глобальних перетворень останніх десятиліть зумовили необхідність постійного перегляду методологічних підходів до стратегування розвитку бізнесу. Традиційні моделі управління, які ґрунтувалися на лінійній екстраполяції та довгостроковому прогнозуванні, виявилися неспроможними адекватно відповідати на системні виклики сучасності. Це спричинило послідовну зміну парадигм сприйняття зовнішнього середовища: від відносно стабільних ринків до епохи перманентної турбулентності. Еволюція зовнішнього середовища від стану керованої мінливості до нелінійного хаосу змушує бізнес-спільноту здійснювати постійний пошук дієвих теоретико-методичних засад прийняття ефективних управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Фундаментальні зміни у підходах до стратегування в умовах непередбачуваності стали предметом досліджень як провідних західних теоретиків менеджменту (Дж. Кашіо, Кая Лі, М. Косонена, Н. Талеба, Д. Тісса, А. Золлі, І. Доза та ін.), так і українських дослідників (В. Герасимчука, О. Кузьміна, І. Отенко тощо). У працях зазначених авторів акцент зміщується з класичного планування на формування динамічних адаптивних систем, здатних до самовідновлення та розвитку в умовах високої ентропії.

Попри значну кількість напрацювань, питання вибору адаптаційних стратегій для забезпечення ефективності господарювання та резильєнтності бізнесу в епоху «нової реальності», залишається відкритим для дискусій.

Мета статті: теоретичне обґрунтування та систематизація сучасних стратегій розвитку бізнесу в умовах парадигми BANI, дослідження генезису цих концепцій від лінійних моделей до систем адаптивної резильєнтності та екосистемної антикрихкості.

Методи дослідження. У статті досліджується суть адаптивного управління через метафори К. Лі про «компас» та «гіроскоп», які поєднують ітеративне навчання з інституційною стабільністю. Аналізується перетворення поняття «адаптивності» з виробничого терміна на філософію управління, що забезпечує превентивну адаптацію бізнес-моделей. Особлива увага приділяється теорії динамічних можливостей Д. Тіса як інструменту когнітивного оновлення організації, де помилка стає необхідним елементом навчання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Наприкінці 1980-х років ХХ ст. у роботі Військового коледжу США з'явилося і швидко поширилося серед військового керівництва поняття «VUCA». VUCA – аббревіатура таких англійських термінів: Volatility – непередбачуваність, мінливість, нестійкість; Uncertainty – невідомість, невизначеність, неоднозначність, розпливчастість, недостовірність; Complexity – заплутаність, складність, переобтяженість; Ambiguity – неясність, неоднозначність. На початку 2000-х років воно почало

з'являтися у працях про бізнес-стратегію. Нагадаємо, що ця аббревіатура описувала світ, який виник у результаті посилення мережевої взаємодії, цифровізації та закінчення холодної війни. На початку нового тисячоліття динамічна і хаотична мінливість, невизначеність, складність і неоднозначність стали звичними поняттями для людей, які працюють у сфері стратегії та планування.

Однак, уже наприкінці другого десятиліття ХХІ ст. світові події такі як пандемія, війни, кризи тощо виявили обмеженість концепції VUCA. Сучасна ж епоха знаменує перехід до стану високої турбулентності, де традиційні закономірності функціонування економічних систем нівелюються, поступаючись місцем нелінійності та хаосу.

У 2020 р. американський футуролог і стратег Дж. Кашіо у праці «Зустрічаючи епоху хаосу» так описує умови «нової реальності»: «...багато з тих потрясінь, які відбуваються зараз, є незвичними, вони дивують і повністю дезорієнтують. Вони проявляються не просто як додатковий стрес, а як його багаторазове посилення» [1]. Для опису сучасних хаотичних умов учений запропонував нову концепцію – BANI (Brittle – крихкий, Anxious – тривожний, Nonlinear – нелінійний, Incomprehensible – незрозумілий), як еволюцію VUCA-світу. BANI – це концепція, що описує ситуації, «в яких умови не просто нестабільні, а хаотичні. В яких результати не просто важко передбачити, а повністю непередбачувані. Або, використовуючи специфічну термінологію цих концепцій, ситуації, в яких те, що відбувається, не просто неоднозначне, а незрозуміле». Підводячи підсумки у своїй праці, Дж. Кашіо зазначав про BANI-світ: «Це щось, для опису чого може знадобитися нова мова. Це щось, для дослідження чого безумовно знадобиться новий спосіб мислення» [1].

Виходячи з викладеного, можемо констатувати, що в умовах BANI-світу життєстійкість бізнесу визначається не точністю прогнозів, а швидкістю організаційної реакції та здатністю до розширення функціональних спроможностей через адитивні механізми розвитку. У цьому контексті потребують критичного переосмислення такі питання: яка комбінація класичних та новітніх економічних теорій здатна забезпечити методологічну основу для управління в умовах тотальної нелінійності? чи появився якісно новий інструментарій стратегування і розвитку бізнесу? З метою відповіді на ці питання доцільно проаналізувати новітні наукові теорії і концепції, які уже сформувалися протягом останніх десятиліть, і визначити їх релевантність для BANI-світу.

Аналіз наукового доробку останніх десятиліть дає змогу виокремити кілька напрямів стратегічного реагування на виклики нелінійності. Однією з фундаментальних стратегій є адаптивне управління, концепція якого за своєю природою є міждисциплінарною і розвивалася на стику екології, кібернетики та теорії

систем. Витоки концепції адаптивного управління лежать у працях відомого еколога К. Голлінга, який у своїй фундаментальній праці «Адаптивна оцінка та управління навколишнім середовищем» обґрунтував необхідність управління через експеримент та гнучке реагування. Вчений розглядав управлінські рішення як ітераційний процес навчання, що пізніше було інтегровано в теорію стратегічного менеджменту як відповідь на турбулентність ринкового середовища [2]. Логіка тут полягає в тому, що бізнес-екосистеми ведуть себе подібно до природних екосистем (крихкі, нелінійні), тому досвід екології стає релевантним для системи менеджменту компанії.

Популяризація концепції адаптивного управління значною мірою пов'язана з науковими напрацюваннями відомого американського науковця, одного з теоретиків адаптивного управління Кая Лі. У праці «Компас і гіроскоп: інтеграція науки і політики для захисту навколишнього середовища» (1993) він здійснив концептуальне переосмислення біологічно орієнтованих підходів, запропонованих К. Голлінгом, трансформувачи їх у міждисциплінарну методологічну рамку прийняття управлінських рішень у складних і непередбачуваних соціально-економічних системах. Вчений вважав, що управління складними системами в умовах постійної мінливості середовища, якими власне і є підприємства, унеможливує застосування статичних моделей управління та зумовлює необхідність ітераційного, навчально-орієнтованого підходу.

Розвиваючи ідеї К. Голлінга в контексті управління складними бізнес-екосистемами в умовах високої турбулентності і ентропії, Кай Лі запропонував унікальний методологічний інструментарій, який дає змогу бізнесу не скільки реагувати на зміни, скільки свідомо керувати процесом навчання. Він обґрунтував, що адаптивне управління забезпечує поступове накопичення знань про ефективність управлінських дій через постійне порівняння очікуваних і фактичних результатів. Для пояснення сутності цієї моделі він використав метафори «компаса» і «гіроскопа» (прилад, який утримує рівновагу корабля під час шторму). Під «компасом» він розумів систему адаптивних управлінських заходів, що реалізуються на засадах наукового експериментування та спрямовані на коригування стратегічного курсу відповідно до змін зовнішнього середовища. «Гіроскоп», своєю чергою, символізує механізм стабілізації системи, що проявляється через керований рівень внутрішніх суперечностей, які запобігають надмірним відхиленням компанії від обраної траєкторії розвитку та підтримує її функціональну рівновагу [3]. Інтерпретуючи сказане, Кай Лі пояснює як «гіроскоп» (у контексті бізнесу – це внутрішні корпоративні стандарти, цінності, інституційна стабільність, корпоративне навчання – авт) допомагає бізнесу вижити і зберегти рівновагу, поки «компас» (постійний інноваційний пошук, експериментування) шукає вихід із хаосу, яким власне й характеризується світ BANI. Таким чином, за визначенням Кая Лі, адаптивне управління в умовах нелінійності та високого рівня ентропії для формування та реалізації ефективної бізнес-стратегії має поєднувати в собі «компас» та «гіроскоп».

Хоча адаптивне управління є одним із основних у BANI-світі, сучасна економічна думка та практика менеджменту пропонують низку інших стратегічних

парадигм, які фокусуються на гнучкості, резильєнтності, антикрихкості, екосистемності тощо.

Серед зазначених підходів особливе місце посідає стратегія гнучкості, започаткована на початку 90-их років ХХ ст. У 1991 р. група керівників із тринадцяти компаній США розробила стратегію, засновану на баченні майбутнього, для нових умов глобальної конкуренції. Намагаючись не стільки створити, скільки сформулювати національний консенсус, ця група заслухала понад 40 експертів та 150 представників корпорацій. Результати були опубліковані під назвою «Стратегія виробничого підприємства 21 століття». Так народилася концепція гнучкого виробничого підприємства, де гнучкість визначена як єдина найважливіша характеристика, якою повинно володіти підприємство, вступаючи у ХХІ ст. Гнучкість дозволяє бізнесу процвітати в умовах постійних і непередбачуваних змін [4].

Із суто виробничого поняття в управлінську філософію гнучкість трансформувалася завдяки появі Agile Manifesto (лютий, 2001 р.), сформульованого сімнадцятьма практиками – розробниками програмного забезпечення (ПЗ). Хоча маніфест створювався для ІТ-індустрії, 4 базові цінності (люди та співпраця важливіші за процеси та інструменти; працюючий продукт важливіший за вичерпну документацію; співпраця із замовником важливіша за обговорення умов контракту; готовність до змін важливіша за дотримання плану) та 12 принципів заклали основу для нової управлінської парадигми, придатної для будь-якої сфери бізнесу, і призвели до появи концепції гнучкого управління [5].

Формування гнучкості як самостійної корпоративної стратегії зумовлене появою книги Іва Доза (Yves Doz) та М. Косонена (Mikko Kosonen) «Швидка стратегія: як стратегічна гнучкість допоможе вам залишатися попереду конкурентів» (2008 р.) [6]. Автори запропонували поняття стратегічної гнучкості, визначивши її через тріаду взаємопов'язаних аспектів: стратегічної чутливості, лідерства та плинності ресурсів. Ця концепція дала змогу бізнес-структурам не лише адаптуватися до ринкових змін, але й, що більш важливо, превентивно трансформувати свої бізнес-моделі без втрат частки ринку.

Таким чином, пропонуючи механізми виживання бізнесу в умовах зростаючої нелінійності, стратегія гнучкості стала логічним попередником пізніших управлінських концепцій, зокрема, стратегій резильєнтності та антикрихкості.

Додатковим концептуальним інструментом забезпечення життєстійкості бізнесу в умовах зростаючої ентропії і хаосу є теорія динамічних спроможностей (Dynamic Capabilities) Девіда Тіса (David Teece) [7]. Її сутність полягає у формуванні стійких конкурентних переваг через тріаду механізмів: ідентифікацію сигналів середовища, капіталізацію можливостей і безперервну реконфігурацію наявних і доступних активів. У BANI-середовищі стратегічний успіх компанії зміщується в площину когнітивного навчання організації. За таких умов стратегія еволюціонує від лінійного плану до безперервного процесу організаційного навчання. Така логіка корелує з ідеями К. Лі щодо адаптивного управління, де управлінські рішення розглядаються як наукові гіпотези, а сама діяльність перетворюється на ітераційне навчання через досвід. Таким

чином, у хаотичному середовищі помилка перестає бути ознакою неефективності, стаючи необхідним елементом когнітивного оновлення організації, що дозволяє вчасно трансформувати бізнес-модель відповідно до нелінійних викликів.

Водночас варто відмітити, що модель Д. Тіса в контексті безперервного навчання підводить до формування ґрунтовнішої концепції – резильєнтності (життєстійкості) бізнесу. Ця теорія зміщує фокус із процесу адаптації на кінцеву здатність системи поглинати шоки та відновлюватися, трансформуючи організаційну гнучкість у довгострокову стратегічну стійкість.

Вагомий внесок у теорію резильєнтності зробили А. Золлі (Andrew Zolli) та М. Хілі (Marie Healy). У своїй праці «Резильєнтність: чому речі відскакують назад» (“Resilience: Why Things Bounce Back”) [8], яка охоплює аналіз економічних, екологічних та соціальних систем у якості механізму забезпечення резильєнтності вчені використали концепцію «ефект відскоку» (Bounce Back) – за якої система не руйнується після шоку, а повертається до попереднього стабільного стану, як правило через трансформацію. Тобто, вчені розглядають резильєнтність не стільки як здатність системи чинити опір несприятливим зовнішнім впливам (статичну міцність), а як динамічну спроможність зберігати цілісність в епоху турбулентності і хаосу. Для бізнесу це означає зміну пріоритетів у побудові системи стратегічного планування та управління: перехід від парадигми статичної захищеності, яка робить його «крихким», до розбудови адаптивної архітектури, що ґрунтується на високій гнучкості взаємозв’язків і бізнесу в цілому.

Значну увагу А. Золлі та М. Хілі приділяють людському фактору, стверджуючи, що виживання в епоху турбулентності і хаосу залежить від здатності персоналу до швидкої ідентифікації ситуації, зокрема прихованих закономірностей, а також оперативного прийняття стратегічних рішень в умовах інформаційної асиметрії та відсутності цілісного бачення ринкової кон’юнктури.

У той же час, сама лише здатність системи до повернення до початкового стану (ефект відскоку), хоч і є критично важливою, але вона все ще залишає бізнес-організацію у межах парадигми захисту. Наступним кроком у подоланні хаосу є теорія антикрихкості, яка виводить розуміння життєздатності бізнесу на якісно новий рівень. Фундатором та ідейним натхненником цієї стратегії є відомий науковий і бізнес-спільноті Насім Таліб (Nassim Taleb). У 2007 у своїй праці «Чорний лебідь» [9] Н. Таліб увів поняття непередбачуваних подій («чорних лебедів»), які можуть мати колосальні наслідки для бізнесу, але які неможливо спрогнозувати на основі минулого досвіду. Лише після того, як вони сталися, люди придумують їх логічне пояснення, створюючи ілюзію розуміння світу. В іншій відомій праці «Антикрихкість» [10] вчений практично вперше вводить поняття «антикрихкості», трактуючи його як здатність системи вигравати від потрясінь, випадковості та нестабільності. Запропонована ним концептуальна модель тріади дає змогу класифікувати суб’єктів господарювання за ступенем їх вразливості до нелінійних шоків BANI-світу: крихкі системи (бояться хаосу і помилок); стійкі (чинять опір хаосу, але самі при цьому не змінюються); антикрихкі (вико-

ривують хаос як шанс для розвитку). Прикладом антикрихкої системи є авіація, яка стає безпечнішою після кожної аварії. Автор доводить, що в нелінійному середовищі виживання забезпечується не опором змінам, а здатністю системи до самовдосконалення через стресові фактори. У цьому контексті Н. Таліб закликає припинити витратити обмежені ресурси на спроби передбачення майбутнього, на побудову прогнозів на основі екстраполяції показників, натомість спрямувавши їх на підготовку бізнесу до екстремальних подій.

У праці «Антикрихкість» [10] Н. Таліб запропонував практичний інструментарій для виживання бізнесу в умовах нової реальності. Його перехід від концепції виживання до антикрихкості можна вважати методологічним ключем до формування стратегій, де нелінійність сприймається не як загроза, а як джерело нових конкурентних переваг. Таким чином, антикрихкість є наступною в сучасній ієрархії стратегій розвитку. У той час як адаптивне управління забезпечує реактивне пристосування бізнес-системи до змін, а гнучкість гарантує швидкість та ресурсну ефективність такої адаптації, концепція антикрихкості формує стратегічну архітектуру, яка не просто витримує хаос, а використовує його як ресурс для подальшого розвитку.

Однак, якщо Н. Таліб заклав теоретичні підвалини антикрихкості, то її практичну імплементацію в систему сучасного управління забезпечив Юрген Аппело (Jurgen Appelo). Вчений доводить, що шлях до антикрихкості пролягає через децентралізацію та делегування повноважень: чим більшою автономією наділені окремі команди (т.з. Agile-групи), тим швидше система вчиться на локальних помилках, не ставлячи під загрозу цілісність усєї структури [11].

Таким чином, антикрихкість в системі управління трансформується із абстрактної стійкості у конкретний набір практик: а) впровадження «безпечних невдач»; б) стимулювання внутрішньої самоорганізації; постійне розширення компетентностей персоналу. Це дозволяє бізнесу не просто адаптуватися до викликів BANI-світу, а використовувати кожен деструктивний сигнал як імпульс для внутрішньої реконфігурації та інноваційного стрибка.

Водночас, варто відмітити, що в умовах BANI-реальності такі внутрішні характеристики як адаптивність, гнучкість, резильєнтність та антикрихкість мають свої межі для компанії, яка автономно працює на ринку, незалежно від її розмірів і масштабів функціонування. Натомість вищий рівень стратегічної стійкості забезпечує екосистемний підхід завдяки мережевій синергії. З огляду на це, стратегія бізнес-екосистем стає логічною відповіддю на системні виклики сучасності.

У науковий вжиток термін «бізнес-екосистема» вперше ввів Джеймс Ф. Мур (James F. Moore, США), який запропонував замінити галузеву парадигму сприйняття бізнес-середовища на екосистемну. Його концепція ґрунтується на припущенні, що компанії функціонують не як ізольовані одиниці певної галузі, а як взаємозалежні елементи мультигалузевої спільноти. Використовуючи біологічну метафору, вчений аргументував: бізнес-екосистеми еволюціонують з часом, що безпосередньо детермінує їх стратегії інноваційної активності, механізми колаборації та характер конкурентної боротьби. Зокрема, у роботі «Хижак і жертви.

Нова екологія конкуренції» Джеймс Ф. Мур визначив «бізнес-екосистему» як економічну спільноту гетерогенних «організмів», тобто різноманітних суб'єктів, що перебувають у процесі коєволюції, набуваючи якісно нових ціннісних характеристик через синергію взаємодії та конкуренції [12]. Бізнес-екосистема дає змогу компаніям координувати зусилля для розробки і впровадження інновацій, виробництва нових товарів та послуг, виведення їх на ринок, і навіть завоювання домінуючих позицій. Новаторство вченого полягає в обґрунтуванні нерозривного взаємозв'язку конкуренції, еволюції та кооперації [13]. У своїй наступній праці «Бізнес-екосистема та погляд з позиції компанії» Дж. Мур довів, що циклічність коєволюції учасників бізнес-екосистеми є головним драйвером інноваційного поступу [14, р. 33]. Важливо зауважити, що з тих пір було запропоновано багато визначень екосистеми, які підкреслюють різні її аспекти, але вони не завжди є повністю сумісними.

Науковий підхід Дж. Мура був доповнений концепцією «co-opetition» (cooperation + competition), що в буквальному перекладі означає «конкурентна взаємодія». Її авторами є американські дослідники А. Брандербурґер та Б. Налібурґер [15], які довели, що в сучасних умовах конкуренція і кооперація не є взаємовиключними поняттями, а діалектично поєднаними процесами. Вони аргументують, що успіх компанії як учасника бізнес-екосистеми залежить від того, як вона балансує між конкуренцією за частку ринку та співпрацею для збільшення самого ринку.

На зламі тисячоліть фундаментальний внесок у розвиток теорії екосистем зробив Р. Дуетн Айленд (R. Duane Ireland) у співавторстві з іншими вченими. На

відміну від Дж. Мура, який в теорію бізнес-екосистем закрив біологічну аналогію, Р. Дуетн Айленд перевів її в площину ресурсного управління та спільного створення цінності [16]. Згідно з Р.Д. Айлендом, ефективність бізнесу в нелінійному середовищі визначається не лише внутрішнім потенціалом, а й здатністю до синергетичної взаємодії з іншими учасниками ринку. Це забезпечує компаніям можливості для формування колективної антикрихкості, що є критично важливим для виживання у BANI-світі.

Підводячи підсумки проведеного аналізу, узагальнимо їх у вигляді табл. 1.

Таким чином, можемо констатувати, що в умовах BANI-світу жодна із концепцій не є самодостатньою. Сучасне стратегування потребує гібридного підходу. Водночас екосистемна взаємодія масштабує індивідуальну адаптивність до рівня колективної антикрихкості.

Висновки. Хоча адаптаційна стратегія, стратегії гнучкості, резильєнтності та антикрихкості нерідко вживаються як синонімічні, вони мають різну «глибину» реакції на зміни та по-різному розташовуються в ієрархії розвитку бізнесу. У той час як адаптивне управління забезпечує реактивне підлаштування системи до змін, а стратегія гнучкості гарантує швидкість та ресурсну ефективність такої адаптації, концепція антикрихкості формує стратегічну архітектуру, здатну трансформувати деструктивні чинники хаосу в ресурс для експоненційного розвитку. Проведений короткий аналіз зазначених концепцій приходить до висновку, що сучасним «компасом» бізнесу є динамічні спроможності, а його «гіроскопом» – екосистемна резильєнтність.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика стратегічних концепцій життєздатності бізнесу в умовах BANI-реальності

Концепція/ автор	Основний внесок	Обмеженість дії в умовах хаосу	Інструменти виживання	Стратегічний результат для бізнесу
Адаптивне управління/ Кай Лі, К. Голлінґ	Висока швидкість реакції через безперервне коригування дій	Реактивність: дія відбувається за наслідками подій	Протидія крихкості (В): Ітераційні цикли, управлінські гіпотези, зворотний зв'язок	Операційне виживання та мінімізація втрат від змін
Гнучке управління/ Ів Доз, М. Косоненн	Максимальна швидкість реагування на зміни пріоритетів	Труднощі в масштабуванні на рівень усієї корпорації; ризик хаотизації процесів.	Протидія тривожності: спринти, крос-функціональні команди, Kanban, Scrum, ітераційна доставка цінності	Висока швидкість та гнучкість внутрішніх процесів
Динамічні спроможності/ Д.Тісс	Системна здатність до трансформації активів та бізнес-моделей	Необхідність високого рівня когнітивного ресурсу та інвестицій	Протидія нелінійності: відчуття, захоплення, трансформація	Стійка конкурентна перевага через «випереджальне оновлення»
Резильєнтність/ А. Золлі, М. Хілілі	Здатність системи поглинати шоки та відновлюватися (ефект відскоку)	Орієнтація на повернення до попереднього стану, що не завжди можливо в BANI-світі	Протидія тривожності: децентралізація, гнучкість зв'язків, психологічна стійкість персоналу	Збереження цілісності бізнес-системи після екстремальних криз
Антикрихкість / Н. Таліб	Здатність ставати сильнішими під впливом стресорів і помилок	Висока вартість «надлишковості» ресурсів; складність культурної адаптації	Протидія незрозумілості: стратегія «штанги», використання опціонності, прихильність до волатильності	Еволюційне самовдосконалення та отримання вигоди з хаосу
Бізнес-екосистема / Дж. Мур, Р. Д. Айленд	Колективна стійкість через мережеву синергію та розподіл ринків	Складність координації партнерів та ризик втрати автономії	Синтез усіх чинників: цифрові платформи, спільне створення цінності, оркестрація ресурсів	Масштабування антикрихкості та колективне домінування на ринку

Джерело: складено авторами

Бібліографічний список:

1. Cascio, J. Facing the age of chaos. Medium. 2020, April 29. URL: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51>
2. Holling, C. S. (Ed.). Adaptive environmental assessment and management. Wiley. 1978. URL: <http://pure.iiasa.ac.at/id/eprint/823/1/XB-78-103.pdf>
3. Kai N. Lee. Compass and Gyroscope Integrating Science and Politics for the Environment. [Island Press, 1993. P. 255.
4. Dove R., Nagel R. The 21st Century Manufacturing Enterprise Strategy or What Is All This Talk About Agility? 1991. URL: https://www.academia.edu/22216161/21st_Century_Manufacturing_Enterprise_Strategy_an_Industry_led_View
5. Основні принципи Agile-маніфесту. 2001. URL: <https://agilemanifesto.org/iso/uk/manifesto.html>
6. Doz, Yves L, Kosonen Mikko. Fast strategy : how strategic agility will help you stay ahead of the game. URL: https://books.google.com.ua/books?id=AoX0xT-09oQC&printsec=frontcover&hl=uk&source=gbg_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
7. Teece D. J. Explicating Dynamic Capabilities: the Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28. № 13. P. 1319–1350. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.640>
8. Zolli A., Healy M. Resilience: Why Things Bounce Back. Simon & Schuster, 2013. P. 336.
9. Талеб Н. Чорний лебиль. / пер. з англ. М. Климчука. Київ : Наш формат. 2025. 392 с.
10. Талеб Н. Н. Антикрихкість: як отримати вигоду з хаосу / пер. з англ. М. Климчука. Київ : Наш Формат, 2018. 408 с.
11. Аппело Ю. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами. Харків : Ранок : Фабула, 2019. 448 с.
12. Moore J. F. Predators and Prey: A New Ecology of Competition. Harvard Business Review. 1993. May-June. URL: <https://hbr.org/1993/05/predators-andprey-a-new-ecology-of-competition>
13. Moore J. F. The Death of Competition. New York : Harper Business, 1996. 297 p.
14. Moore J. F. Business ecosystems and the view from the firm. *The Antitrust Bulletin*. 2006. № 51 (1). Pp. 31–75. DOI: <https://doi.org/10.1177/0003603X0605100103>
15. Brandenburger A. M., Nalebuff B. J. Co-opetition. New York : Doubleday, 1996. 105 p.
16. Ireland R. D., Hitt M. A., Camp S. M., & Sexton D. L. Integrating resources and strategic alliances to achieve competitive advantage. *Journal of Management*, 2001. № 27 (6), pp. 659–676.

References:

1. Cascio, J. (2020, April 29). Facing the age of chaos. Medium. Available at: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51>
2. Holling, C. S. (Ed.). (1978). Adaptive environmental assessment and management. Wiley. Available at: <http://pure.iiasa.ac.at/id/eprint/823/1/XB-78-103.pdf>
3. Kai N. Lee. (1993) Compass and Gyroscope Integrating Science and Politics for the Environment. Island Press, P. 255.
4. Dove R., Nagel R. (1991) The 21st Century Manufacturing Enterprise Strategy or What Is All This Talk About Agility? Available at: https://www.academia.edu/22216161/21st_Century_Manufacturing_Enterprise_Strategy_an_Industry_led_View
5. Osnovni printsyipy Agile-manifestu. (2001). Available at: <https://agilemanifesto.org/iso/uk/manifesto.html>
6. Doz, Yves L, Kosonen Mikko. Fast strategy : how strategic agility will help you stay ahead of the game. Available at: https://books.google.com.ua/books?id=AoX0xT-09oQC&printsec=frontcover&hl=uk&source=gbg_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
7. Teece D. J. (2007) Explicating Dynamic Capabilities: the Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*. Vol. 28. No. 13. P. 1319–1350. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.640>
8. Zolli A., Healy M. (2013) Resilience: Why Things Bounce Back. Simon & Schuster, p. 336.
9. Taleb N. (2025) Chornyi lebil. / per. z anhl. M. Klymchuka. Kyiv : Nash format. 392 s.
10. Taleb N. N. (2018). Antykrykhkist: yak otrymaty vyhodu z khaosu / per. z anhl. M. Klymchuka. Kyiv : Nash Format, 408 s.
11. Appelo Yu. (2019). Menedzhment 3.0. Agile-menedzhment. Liderstvo ta upravlinnia komandamy. Kharkiv : Ranok : Fabula, 448 s.
12. Moore J. F. (1993). Predators and Prey: A New Ecology of Competition. Harvard Business Review. May-June. Available at: <https://hbr.org/1993/05/predators-andprey-a-new-ecology-of-competition>
13. Moore J. F. (1996). The Death of Competition. New York : Harper Business, 297 p.
14. Moore J. F. (2006). Business ecosystems and the view from the firm. *The Antitrust Bulletin*. No. 51 (1). P. 31–75. DOI: <https://doi.org/10.1177/0003603X0605100103>
15. Brandenburger A. M., Nalebuff B. J. (1996) Co-opetition. New York : Doubleday, 105 p.
16. Ireland R. D., Hitt M. A., Camp S. M., & Sexton D. L. (2001). Integrating resources and strategic alliances to achieve competitive advantage. *Journal of Management*, no. 27 (6), pp. 659–676.

Дата надходження статті: 30.03.2026

Дата прийняття статті: 20.04.2026

Дата публікації статті: 19.06.2026