

УДК 339.5:330.341:005.521

Тума Сергій Григорович
аспірант кафедри економіки
Кременчуцького національного
університету імені Михайла
Остроградського
ORCID: 0009-0009-8572-0755

Маслак Марія Володимирівна
доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри маркетингу
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»
ORCID: 0000-0002-3322-740X

Пирогов Дмитро Леонідович
кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки
Кременчуцький національний університет
імені Михайла Остроградського
ORCID: 0000-0002-4569-9308

<https://doi.org/10.25313/3083-7782-2026-4-39>

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ТА СТРАТЕГІЧНИЙ ФОРСАЙТ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

Анотація. Вступ. У статті досліджено проблеми та перспективи розвитку експортного потенціалу України в умовах глобальної турбулентності та воєнного стану. Традиційні методи лінійного стратегічного планування є неефективними в середовищі з високим рівнем невизначеності, що вимагає переходу до адаптивного управління та стратегічного форсайту. Національна економіка потерпає від пастки сировинної моделі та критичного кадрового дефіциту, який виступає чинником зниження виробничого потенціалу.

Метою є аналіз експортного потенціалу національної економіки через оптику методології стратегічного форсайту та адаптивного управління, виявлення ключових системних бар'єрів (зокрема кадрових та інфраструктурних) та обґрунтування напрямів високотехнологічної трансформації зовнішньої торгівлі, передусім через інноваційні моделі інтеграції вітчизняних оборонних технологій (defense-tech) у глобальні ринки..

Матеріали і методи. Дослідження спирається на методологію стратегічного форсайту, концепцію адаптивного управління та метод каузально-шарового аналізу (CLA) для деконструкції проблем на чотирьох взаємопов'язаних рівнях. Емпіричну базу формують макроекономічна статистика та галузеві аналітичні звіти Національного банку України, Світового банку, МВФ і ПРООН за 2024–2027 роки.

Результати. Визначено ключові системні бар'єри експортної діяльності, де кадровий дефіцит виступає кореневим атрактором, що поглиблює логістичні та інфраструктурні проблеми. Обґрунтовано необхідність відходу від екстенсивної сировинної моделі до економіки високої доданої вартості на базі інновацій згідно з Національною експортною стратегією до 2030 року. Особливу увагу приділено ініціативі «Build with Ukraine», яка забезпечує інтеграцію українського сектора defense-tech у глобальні ринки через інноваційні моделі спільного виробництва у країнах-партнерах. Доведено ефективність проактивного інституційного підходу, лібералізації жорстких валютних обмежень та створення єдиного координаційного центру підтримки експортерів.

Перспективи. У подальших наукових дослідженнях доцільно зосередити увагу на масштабуванні ініціативи «Build with Ukraine» за межі військового сектора на високотехнологічний цивільний експорт та продукцію подвійного призначення. Крім того, перспективним є вивчення процесів інституціоналізації постійно діючих платформ стратегічного діалогу для безперервного сканування горизонту на глобальних ринках.

Ключові слова: адаптивне управління, форсайт, експортний потенціал, макроекономічна стабільність, defense-tech, стратегічне управління, кадровий дефіцит, каузально-шаровий аналіз.



Copyright © The Author(s).

This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку світового господарства експортна діяльність виступає не лише чинником макроекономічної стабільності та рушієм інноваційного розвитку, але й критичним індикатором життєздатності національної економіки. Для України, яка перебуває в епіцентрі безпрецедентного геополітичного та військового протистояння, зовнішньоекономічна діяльність еволюціонує з інструменту нарощування капіталу в базовий механізм збереження економічного суверенітету. До початку повномасштабного вторгнення товарний експорт формував основу валютних надходжень та забезпечував значну частку валового внутрішнього продукту (ВВП), інтегруючи країну в міжнародні ланцюги створення вартості. Проте в умовах руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, енергетичної кризи, масової міграції населення та перманентних блокад, традиційний експортний потенціал зазнав негативних змін, що вимагає перегляду парадигм державного та корпоративного управління.

Традиційні методи лінійного стратегічного планування демонструють свою практичну неспроможність в умовах високого рівня невизначеності (так званого VUCA-світу). Жорсткі підходи до планування, в свою чергу, не здатні врахувати раптові кризи, оскільки вони орієнтовані на процес, а не на результат, і залежать від можливості точного прогнозування, що є неможливим у турбулентних системах. Замість реактивного управління, яке лише фіксує збитки та намагається мінімізувати наслідки криз, виникає нагальна практична потреба в імplementації проактивного інтелекту та антиципативного управління на основі стратегічного форсайту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій засвідчив інтерес до проблематики адаптивного управління економічними системами в умовах глобальної нестабільності, що ґрунтовно досліджена у працях вітчизняних та зарубіжних учених, зокрема У. Балік та В. Хилюк [12], які наголошують на холістичному управлінні адаптивністю підприємств в умовах циклічних коливань, О. Маслак, яка вивчала стратегічні аспекти адаптивного управління [14]. Роль стратегічного форсайту в інноваційному менеджменті та управлінні конкурентними перевагами висвітлено у працях Я. Яковенко [10] та О. Ястремської [13]. Специфіку форсайт-аналізу безпосередньо у сфері міжнародної торгівлі та експортного потенціалу України ґрунтовно вивчали експерти Програми розвитку ООН (ПРООН) [3].

Виклад основного матеріалу дослідження. Еволюція управлінської думки в умовах нестабільності зумовила потребу імplementації концепцій управління складними адаптивними системами. У сучасній економічній науці адаптивне управління розглядається як безперервний, ітеративний процес прийняття рішень, який включає фазу планування (деліберативну фазу) та фазу ітеративної реалізації, що складається з циклів прийняття рішень, моніторингу, оцінки та навчання в умовах високої невизначеності.

Головним завданням адаптивного управління є підтримка внутрішньої стабільності та гомеостазу системи у постійно мінливому зовнішньому середовищі шляхом створення функціональних механізмів, які гнучко регулюють взаємодію елементів системи та її параметрів.

У контексті довгострокового стратегічного планування даний підхід мінімізує невизначеності та пов'язані з ними ризики на кожному етапі процесу планування шляхом постійної переоцінки ефективності прийнятих рішень та їх коригування.

Стратегічний форсайт, в свою чергу, виступає як структурована методологія передбачення майбутніх викликів та можливостей, яка використовує такі інструменти, як сценарне планування, сканування горизонту, Дельфі-опитування та експертні панелі. На відміну від класичного прогнозування, форсайт являє собою систему методів трансформації пріоритетів у сфері економіки, виробництва та соціально-культурного розвитку, а також передбачає активне втручання в хід процесів для коригування їхньої траєкторії з найменшими витратами енергії та ресурсів.

Синтез системного мислення та стратегічного форсайту служить фундаментальною передумовою для розробки стійких, когерентних та орієнтованих на майбутнє державних політик. Інтеграція цих епістемологічних підходів дозволяє розкрити приховану динаміку, причинно-наслідкові зв'язки серед драйверів змін та створити гнучкі інституційні рамки, які уникають ефекту ізольованого прийняття рішень.

Одним із найпотужніших аналітичних інструментів у цій сфері є каузально-шаровий аналіз (англ. Causal Layered Analysis, CLA), концептуалізований С. Інаятulloю [2], що дозволяє деконструювати комплексні економічні проблеми на чотирьох взаємопов'язаних рівнях, поданих у табл. 1.

Організація форсайт-досліджень, таких як комплексний проект Програми розвитку ООН (ПРООН) «Форсайт для відновлення та розвитку українського експорту 2030» [3], доводить, що прискорений розвиток експорту є безальтернативним ключем до вирішення макроекономічних проблем. У рамках цього дослідження було визначено, що без ефективного зовнішнього позиціонування та вибухового розвитку експорту країна ризикує опинитися у тривалій стагнації, з катастрофічно обмеженими ресурсами для підтримки національної безпеки, післявоєнної реконструкції та соціальних програм.

Функціонування національної економіки у 2025 році визначається станом жорсткої воєнної рівноваги, що підтримується за рахунок масштабної зовнішньої макрофінансової допомоги. Гальмування зростання реального ВВП до 1,8% (порівняно з 2,9–3,2% у 2024 році) є наслідком критичного дефіциту енергогене-

Таблиця 1

Концептуалізація бар'єрів та драйверів експортного потенціалу за методом каузально-шарового аналізу (CLA)

Рівень CLA	Характеристика рівня	Прояв у системі експортного потенціалу національної економіки
1. Літанія (Litany)	Поверхневий рівень, що відображає кількісні проблеми, офіційну статистику. Рішення на цьому рівні мають виключно короткостроковий характер.	Стагнація обсягів експорту, руйнування логістичних маршрутів, високі тарифи на перевезення, кількісний дефіцит водіїв та інженерів, низькі світові ціни на українську агропродукцію.
2. Системні причини (Systemic Causes)	Економічні, соціальні, регуляторні та політичні детермінанти, що лежать в основі літанії та продукують її.	Сировинна орієнтація економіки, слабкість державних фінансових інструментів підтримки (нестача страхування ризиків), жорсткі валютні обмеження, демографічна криза.
3. Світогляд (Worldview)	Культурні парадигми, ідеології та когнітивні установки, які підтримують та легітимізують існуючі системні причини.	Сприйняття країни на глобальній арені виключно як постачальника дешевої аграрної сировини; домінування реактивного дискурсу «виживання» над проактивним дискурсом «інноваційної експансії».
4. Міф (Myth)	Архетипи, наративи, візуальні образи та несвідомі патерни, що формують ідентичність.	Трансформація від архетипу «європейської житниці» або «жертви агресії» до метафори «високотехнологічного арсеналу вільного світу», бренду «стійкості» та ініціативи «Build with Ukraine».

рації, логістичних шоків та прогресуючого кадрового голоду [1]. Попри відносну керованість інфляційних процесів (стабілізація на рівні 8,0% у 2025 році завдяки жорсткій монетарній політиці НБУ), ключовим макроекономічним дисбалансом залишається розширення дефіциту поточного рахунку, який за прогнозами МВФ сягне 18,9% ВВП у 2026 році [7]. Цей розрив компенсується грантами та чистими урядовими запозиченнями, обсяг яких поступово скорочуватиметься (до 17,7% ВВП у 2027 році), що вимагає форсованого розвитку власних джерел валютних надходжень [4].

Ситуація ускладнюється деградацією соціально-демографічних індикаторів: рівень бідності сягає 36,9%, а коефіцієнт Джині зріс до 0,50, фіксуючи стрімке зростання нерівності. Структурна криза на ринку праці, спричинена втратою 16,8% робочої сили у 2021–2023 роках, генерує економічну аномалію: загальне безробіття (11,6%) супроводжується гострим кадровим дефіцитом в експортоорієнтованих та високотехнологічних секторах [5]. Даний кореневий атрактор підвищує собівартість продукції, мультиплікує виробничі витрати та блокує інтеграцію інновацій, що робить розв'язання кадрової проблеми через реформу освіти, стимулювання повернення мігрантів та автоматизацію нульовим циклом економічного відновлення.

Варто зазначити, що зовнішньоекономічна діяльність обтяжена комплексом критичних інституційних та інфраструктурних бар'єрів [8]. Домінуючими факторами гальмування виступають логістичний колапс (зростання загальних витрат на 25–40%), жорстке валютне регулювання (зокрема 180-денний термін повернення виручки), кадрові обмеження (складнощі з перегином кордону для менеджменту), слабкість інструментів торговельного фінансування та високі воєнні ризики для контрагентів [6]. Стратегічною вразливістю є консервація сировинної моделі: частка продукції з низьким ступенем переробки сягнула 66,3–74% у загальному обсязі експорту.

Обмежена купівельна спроможність державного бюджету та заборона на фізичний експорт військових технологій створили фінансово-технологічний дисонанс, розв'язанням якого стала програма «Build with Ukraine». Вона легалізує експорт оборонних ноу-хау через гнучкі моделі [9, 11]:

- 1) «Build in Ukraine» (локалізація виробництва іноземними компаніями в Україні, що забезпечує прямі податки, але несе максимальні безпекові та енергетичні ризики);
- 2) «Build with Ukraine» (спільне виробництво в країнах ЄС із використанням українських технологій, що обходить логістичні бар'єри, генерує роялті та масштабує випуск);
- 3) «Buy from Ukraine» / «Данська модель» (пряме фінансування урядами-партнерами виробництва на українських заводах з миттєвою передачею продукції ЗСУ, що забезпечує швидку валютну виручку без фізичного перетину кордону).

Реалізація моделі спільного виробництва («Build with Ukraine») з Данією, Німеччиною та Великою Британією генерує високий фіскальний мультиплікатор (близько 1) та створює позитивні екстерналії для суміжних галузей (мікроелектроніки, розробки ПІІ), формуючи магніт для неоіндустріалізації.

Висновки. Ефективне управління експортним потенціалом у високотурбулентному середовищі вимагає відмови від ринкового саморегулювання (laissez-faire) на користь проактивної промислової політики.

Інституційна трансформація має базуватися на таких кроках: 1) відмова від лінійних заборон та впровадження галузево-диференційованих моделей валютного контролю: скасування 180-денного ліміту повернення виручки для високотехнологічних секторів (машинобудування, IT, defense-tech) із тривалим операційним циклом; 2) усунення інституційної роздробленості шляхом створення єдиного координаційного центру (one-stop shop) для кредитування, гарантування угод та страхування військових ризиків через розширення функціоналу Експортно-кредитного агентства; 3) масштабування парадигми «Build with Ukraine» на цивільні технології та продукцію подвійного призначення (dual-use) для капіталізації унікального досвіду стійкості (кібербезпека, автономна енергетика) на ринках Глобального Півдня; 4) інституціоналізація платформ стратегічного діалогу в системі урядування для безперервного моніторингу слабких глобальних сигналів (регулювання ШІ, екологічні податки) та проактивного коригування економічної моделі

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Зовнішня торгівля України товарами: підсумки 2025 року. *Національний інститут стратегічних досліджень*. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/zovnishnya-torhivlya-ukrayiny-tovaramy-pidsumky-2025-roku> (дата звернення: 01.04.2026).
2. Inayatullah S. Causal layered analysis: Poststructuralism as method. *Futures*. 1998. Vol. 30, No. 8. P. 815–829. DOI: [https://doi.org/10.1016/s0016-3287\(98\)00086-x](https://doi.org/10.1016/s0016-3287(98)00086-x)
3. Форсайт для відновлення та розвитку українського експорту 2030. Київ : ПРООН, 2023. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-07/ukrainian_export_foresight_2030.pdf (дата звернення: 04.04.2026).
4. Ukraine Economic Update: October 2025. *The World Bank*. URL: <https://www.worldbank.org/ext/en/country/ukraine> (дата звернення: 04.04.2026).
5. Коментар Національного банку щодо зміни реального ВВП у 2025 році (січень 2026 р.). *Національний банк України*. 2026. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-zmini-realnogo-vvp-u-2025-rotsi> (дата звернення: 01.04.2026).
6. Національна експортна стратегія України до 2030 року. *Міністерство економіки України*. 2025. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/2eb5c34f-2957-4220-b1ab-01d27eff1a2f> (дата звернення: 01.04.2026).
7. World Economic Outlook: Global Economy in the Shadow of War (April 2026). *International Monetary Fund*. 2026. URL: <https://www.imf.org/en/publications/weo> (дата звернення: 02.04.2026).
8. Україна вже використовує перехоплювачі для збиття «шахедів» і нарощує їхнє виробництво (21 червня 2025 р.). *Офіційне інтернет-представництво Президента України*. 2025. URL: <https://www.president.gov.ua/news/ukrayina-vzhe-vikoristovuye-perehoplyuvachi-dlya-zbittya-sha-98561> (дата звернення: 01.04.2026).
9. BDO в Україні підтримує план для України про збільшення експорту на 50% до 2030 року. *European Business Association (EBA)*. 2025. URL: <https://eba.com.ua/en/bdo-v-ukrayini-pidtrymuje-plan-dlya-ukrayiny-pro-zbilshennya-eksportu-na-50-do-2030-roku-vid-logistyky-do-tehnologij/> (дата звернення: 01.04.2026).
10. Yakovenko Y., Shaptala R. Digital protectionism versus open digital markets: analysis of technology diffusion in European economies. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*. 2026. P. 1–16. DOI: <https://doi.org/10.1080/13511610.2026.2657564>
11. Three different models of cooperation with Ukraine's defence industry (February 12, 2026). *Ukrainian Council of Defence Industry*. 2026. URL: <https://ucdi.org.ua/en/news-en/three-different-models-of-cooperation-with-ukraines-defence-industry/> (дата звернення: 03.04.2026).
12. Балик У.О., Хилук В.В. Формування моделі стратегічного управління експортно-логістичним потенціалом зернопродуктового сектору. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. Вип. 18. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15399583>
13. Ястремська О. Використання інформаційно-комунікаційного та організаційного форсайтів в процесі стратегування підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-83>
14. Маслак О., Яковенко Я., Маслак М., Корецький А. Цифрова політика як драйвер інклюзивного зростання: міжнародний аналіз та глобальні тренди подолання технологічного розриву. *Управління змінами та інновації*. 2026. Вип. 17. С. 29–35. DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2026-17-4>

References

1. National Institute for Strategic Studies. (2025). *Zovnishnia torhivlia Ukrainy tovaramy: pidsumky 2025 roku* [Foreign trade of Ukraine in goods: Results of 2025]. Retrieved from: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/zovnishnya-torhivlya-ukrayiny-tovaramy-pidsumky-2025-roku> [in Ukrainian].
2. Inayatullah, S. (1998). Causal layered analysis: Poststructuralism as method. *Futures*, 30(8), 815–829. [https://doi.org/10.1016/S0016-3287\(98\)00086-X](https://doi.org/10.1016/S0016-3287(98)00086-X)
3. United Nations Development Programme (UNDP). (2023). *Forsait dlia vidnovlennia ta rozvytku ukrainskoho eksportu 2030* [Foresight for the recovery and development of Ukrainian exports 2030]. Kyiv: UNDP. Retrieved from: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-07/ukrainian_export_foresight_2030.pdf [in Ukrainian].
4. The World Bank. (2025). *Ukraine Economic Update: October 2025*. Retrieved from: <https://www.worldbank.org/ext/en/country/ukraine>
5. National Bank of Ukraine. (2026). *Komentar Natsionalnogo banku shchodo zminy realnogo VVP u 2025 rotsi (sichen 2026 r.)* [Commentary of the National Bank on the change in real GDP in 2025 (January 2026)]. Retrieved from: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-zmini-realnogo-vvp-u-2025-rotsi> [in Ukrainian].
6. Ministry of Economy of Ukraine. (2025). *Natsionalna eksportna stratehiia Ukrainy do 2030 roku* [National Export Strategy of Ukraine until 2030]. Retrieved from: <https://me.gov.ua/News/Detail/2eb5c34f-2957-4220-b1ab-01d27eff1a2f> [in Ukrainian].
7. International Monetary Fund. (2026). *World Economic Outlook: Global Economy in the Shadow of War (April 2026)*. Retrieved from: <https://www.imf.org/en/publications/weo>
8. Official Internet Representation of the President of Ukraine. (2025). *Ukraina vzhe vykorystovuiu perekhopliuvachi dlia zbyttia "shakhediv" i naroshchuiu yikhnie vyrobnytstvo* [Ukraine is already using interceptors to shoot down Shakheds and is scaling up their production]. Retrieved from: <https://www.president.gov.ua/news/ukrayina-vzhe-vikoristovuye-perehoplyuvachi-dlya-zbittya-sha-98561> [in Ukrainian].
9. European Business Association. (2025). *BDO v Ukraini pidtrymuie plan dlia Ukrainy pro zbilshennia eksportu na 50% do 2030 roku* [BDO in Ukraine supports Ukraine's plan to increase exports by 50% by 2030]. Retrieved from: <https://eba.com.ua/en/bdo-v-ukrayini-pidtrymuyue-plan-dlya-ukrayiny-pro-zbilshennia-eksportu-na-50-do-2030-roku-vid-logistyky-do-tehnologij/> [in Ukrainian].
10. Yakovenko, Y., & Shaptala, R. (2026). Digital protectionism versus open digital markets: Analysis of technology diffusion in European economies. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 1–16. <https://doi.org/10.1080/13511610.2026.2657564>
11. Ukrainian Council of Defence Industry. (2026). *Three different models of cooperation with Ukraine's defence industry*. Retrieved from: <https://ucdi.org.ua/en/news-en/three-different-models-of-cooperation-with-ukraines-defence-industry/>
12. Balyk, U. O., & Khyliuk, V. V. (2025). Formuvannia modeli stratehichnogo upravlinnia eksportno-lohistychnym potentsialom zernoproduktovoho sektoru [Formation of a strategic management model for the export-logistics potential of the grain products sector]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, (18). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15399583> [in Ukrainian].
13. Yastremska, O. (2025). Vykorystannia informatsiino-komunikatsiinoho ta orhanizatsiinoho forsaitiv v protsesi stratehuvannia pidpriemstva [The use of informational, communication and organizational foresight in the process of enterprise strategizing]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (73). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-83> [in Ukrainian].
14. Maslak, O., Yakovenko, Y., Maslak, M., & Koretskyi, A. (2026). Tsyfrova polityka yak draiver inkluzyvnoho zrostantia: mizhnarodnyi analiz ta hlobalni trendy podolannia tekhnolohichnogo rozryvu [Digital policy as a driver of inclusive growth: International analysis and global trends in overcoming the technological gap]. *Upravlinnia zminamy ta innovatsii*, (17), 29–35. <https://doi.org/10.32782/CMI/2026-17-4> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 16.04.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 29.04.2026

Дата публікації: 30.04.2026

Tuma Serhii

*PhD Student of the Department of Economics
Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi
National University*

Maslak Maria

*Doctor of Economics, Associate Professor,
Professor of the Department of Marketing,
National Technical University
“Kharkiv Polytechnic Institute”*

Pyrogov Dmytro

*Candidate of Technical Sciences,
Associate Professor,
Associate Professor of the Department of
Economics
Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi
National University*

ADAPTIVE MANAGEMENT AND STRATEGIC FORESIGHT OF THE EXPORT POTENTIAL OF THE NATIONAL ECONOMY IN THE CONDITIONS OF GLOBAL TURBULENCE

Summary. Introduction. The article investigates the problems and strategic prospects for developing Ukraine's export potential under conditions of global turbulence and martial law. Traditional linear planning methods are inadequate for highly uncertain environments, necessitating a transition to adaptive management and strategic foresight. The national economy is constrained by a commodity trap and a severe personnel shortage, which acts as a major factor in production degradation.

Purpose. The study aims to analyze the national economy's export potential through the methodology of strategic foresight and adaptive management, identify key systemic barriers (particularly personnel and infrastructural), and substantiate directions for the high-tech transformation of foreign trade, primarily through innovative models of integrating domestic defense technologies (defense-tech) into global markets.

Materials and methods. The research employs strategic foresight, the concept of adaptive management, and causal layered analysis (CLA) to deconstruct complex economic problems across four interconnected levels. The empirical basis includes macroeconomic statistics and industry analytical reports from the NBU, World Bank, IMF, and UNDP spanning 2024–2027.

Results. Systemic barriers to export recovery were identified, highlighting the critical personnel shortage as a root attractor that multiplies logistical and infrastructural challenges. The study substantiated the imperative to shift from an extensive raw-material model to a high value-added, innovation-based economy aligned with the National Export Strategy until 2030. Special emphasis was placed on the “Build with Ukraine” initiative, which promotes adaptive models of technological cooperation and joint defense-tech production in partner countries. The effectiveness of proactive institutional governance, currency deregulation, and the establishment of a single coordination center was proven.

Discussion. Future scientific research should focus on scaling the “Build with Ukraine” initiative beyond the military sector to include dual-use and high-tech civilian exports. Additionally, attention should be directed toward establishing permanent foresight units within governmental structures for continuous horizon scanning of global markets.

Key words: adaptive management, foresight, export potential, macroeconomic stability, defense-tech, strategic management, personnel shortage, causal layered analysis.