

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

*Дикань В. Л., д.е.н, професор (УкрДУЗТ)
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5173-2469>*

*Обруч Г. В., д.е.н., доцент (УкрДУЗТ)
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9082-2344>*

Цівенко О. О., здобувач вищої освіти (УкрДУЗТ)

Грунтуючись на результатах дослідження глобальних та національних дисбалансів функціонування українських підприємств, у т. ч. високотехнологічного сектору, обґрунтовано необхідність трансформації традиційних підходів до управління розвитком у напрямі формування адаптивної парадигми управління потенціалом економічного зростання. Аргументовано, що домінування реактивних моделей управління втрачає свою ефективність у контексті прискорення цифрових змін, динамічності та зростаючої невизначеності зовнішнього середовища, що актуалізує впровадження проактивних, гнучких та ітераційних механізмів прийняття управлінських рішень. Запропоновано підхід до адаптивного управління потенціалом економічного зростання високотехнологічних підприємств, інструментарій якого структуровано за аналітико-діагностичним, стратегічно-планувальним, інноваційно-інвестиційним, ризик-орієнтованим та моніторингово-коригувальним контурами. Доведено, що така структуризація забезпечує цілісну інтеграцію процесів формування, оцінювання та реалізації потенціалу розвитку на засадах безперервності, узгодженості та динамічної адаптивності.

Ключові слова: управління, адаптивність, розвиток, економічне зростання, потенціал, високотехнологічні підприємства, підхід, інструменти, динамічне середовище.

ADAPTIVE MANAGEMENT OF THE ECONOMIC GROWTH POTENTIAL OF HIGH-TECH ENTERPRISES IN A DYNAMIC ENVIRONMENT

*Dykan V., Doctor of Economics, Professor (USURT)
Obruch H., Doctor of Economics, Associate Professor (USURT),
Tsivenko O., Higher Education Student (USURT)*

Based on the study of global and national imbalances in the functioning of Ukrainian enterprises, including the high-tech sector, the feasibility of transitioning to an adaptive paradigm for managing the economic growth potential of high-tech enterprises has been substantiated, as it corresponds to the current conditions of a dynamic and digitalized environment. It has been demonstrated that traditional approaches to enterprise development management are losing their effectiveness in the context of increasing complexity and the accelerating pace of change, which necessitates the implementation of flexible, proactive, and iterative management mechanisms. An approach to adaptive management of economic growth potential has been proposed, structured around analytical-diagnostic, strategic-planning,

innovation-investment, risk-oriented, and monitoring-corrective domains, which ensures the systemic integration of processes for the formation, evaluation, and realization of enterprise potential. It has been established that the instrumental support of adaptive management should be considered as a dynamic, cyclical, data-driven system that integrates tools of agile strategic management, open innovation generation, experimental selection of solutions, and scaling through business model transformation. The instrumental support of adaptive management of economic growth potential should be considered as an integrated, dynamically cyclical system within which the continuous transformation of a firm's resource, innovation, and risk potentials into strategic development opportunities is ensured. Such a system operates as a closed adaptive loop that integrates tools of agile strategic management (adaptive strategy, rolling planning, OKR-based goal setting), mechanisms of open innovation generation (open innovation, technology scouting, participation in innovation ecosystems), experimentally oriented approaches to their selection (lean startup, MVP), as well as scaling instruments through business model transformation (business model innovation, corporate venture capital). Within this loop, the results of continuous monitoring and analytics, generated on the basis of a data-driven approach, serve not only as a foundation for adjusting strategic decisions but also as a trigger for the continuous renewal of the enterprise's innovation portfolio. This ensures a transition from a linear management logic to an iterative model, in which the formation, testing, and scaling of innovations occur simultaneously with the revision of strategic priorities. In turn, this enables the enterprise not only to adapt to changes in the external environment but also to proactively shape its own trajectories of economic growth. It is argued that this approach serves as a conceptual foundation for the development of effective management systems for high-tech enterprises, aimed at enhancing their adaptability, innovative capacity, and competitiveness.

Keywords: *management, adaptability, development, economic growth, potential, high-tech enterprises, approach, tools, dynamic environment.*

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем динамічності, невизначеності та зростанням турбулентності зовнішнього середовища, що зумовлено процесами глобалізації, цифровізації економіки, посиленням конкуренції та швидкими технологічними змінами. За таких умов традиційні підходи до управління економічним розвитком високотехнологічних підприємств втрачають свою ефективність, оскільки не забезпечують своєчасної адаптації до змін ринкової кон'юнктури та не враховують зростаючу роль внутрішніх і зовнішніх факторів впливу.

На тлі посилення турбулентності зовнішнього середовища, цифрової трансформації та зростання невизначеності особливої актуальності набуває проблема формування та ефективного використання

потенціалу економічного зростання високотехнологічних підприємств як комплексної характеристики їх здатності до сталого розвитку, інноваційної активності та підвищення конкурентоспроможності. Зміна характеру зовнішніх впливів зумовлює необхідність переорієнтації управлінських підходів із реактивних моделей реагування на проактивні та адаптивні механізми управління, які забезпечують не лише швидке реагування на зміни, але й здатність високотехнологічних підприємств до випереджувального розвитку та формування довгострокових конкурентних переваг. Тому дослідження теоретико-методологічних засад адаптивного управління потенціалом економічного зростання високотехнологічних підприємств в умовах динамічного середовища набуває особливої наукової актуальності та практичної значущості.

Аналіз останніх досліджень і

публікацій. Проблематика управління потенціалом економічного зростання підприємств, у т. ч. високотехнологічних, наразі є предметом дослідження багатьох вчених, якими розглянуто як підходи щодо тлумачення сутності економічного потенціалу, так і механізми його формування та використання. Так, окремі теоретичні та управлінські аспекти управління потенціалом досліджено в публікаціях Н. Каличевої, М. Корінь, О. Кірдіної, А. Толстової, І. Токмакової, В. Овчиннікової та ін. [1-10]. О. Вовк та А. Дудік, у свою чергу, приділено увагу розкриттю стратегічних засад управління потенціалом розвитку підприємства, що передбачають оптимізацію ресурсної структури, формування економічних можливостей, впровадження інноваційних технологій та ефективного використання компетенцій. Вченими обґрунтовано, що потенціал розвитку формується відповідно до стратегічних цілей підприємства та є ключовим чинником його довгострокової конкурентоспроможності [1]. У публікації [6] окреслено основні напрями дестабілізації розвитку високотехнологічних індустрій і узагальнено інструментарій управління інноваційно-технологічною діяльністю підприємств в умовах війни та повоєнного відновлення, а також систематизовано інституційно-організаційні заходи стимулювання розвитку високотехнологічного сектору в Україні та визначено передумови його подальшого зростання. Організаційно-економічні засади управління техніко-технологічним розвитком машинобудівних підприємств досліджено в роботі [10]. Разом із тим, у науковій площині залишаються недостатньо вивченими питання формування концептуальних підходів і дієвих механізмів адаптивного управління, здатних забезпечити безперервну трансформацію потенціалу підприємств високотехнологічного сектору в умовах зростаючої невизначеності, турбулентності

та прискорених змін зовнішнього середовища. Зокрема, потребують подальшого теоретико-методичного уточнення засади інтеграції адаптивних управлінських механізмів у цілісну систему стратегічного управління розвитком підприємств, а також удосконалення інструментарію забезпечення їх гнучкості, стійкості та інноваційної спроможності в довгостроковій перспективі.

Метою статті є дослідження трансформаційних викликів функціонування українських високотехнологічних підприємств та обґрунтування концептуального підходу до адаптивного управління потенціалом їх економічного зростання в умовах високої динамічності та невизначеності зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний етап розвитку економіки характеризується системними трансформаціями, які істотно впливають на умови функціонування підприємств та обумовлюють необхідність перегляду усталених підходів до управління потенціалом їх економічного зростання. Одним із ключових факторів таких змін є зростання динамічності та невизначеності зовнішнього середовища, що проявляється у глобальній турбулентності, яку сьогодні характеризують як стан «полікризи». Основними проявами останньої є поєднання геополітичної напруги (конфлікти, що зумовлюють розриви в системі логістики), кліматичних катастроф (дефіцит води чи сировини) та технологічного розриву (штучний інтелект змінює ринки швидше, ніж бізнес встигає адаптуватися). Статистично це підтверджується тим, що у 2024-2025 роках понад 80 % глобальних ризиків за версією WEF мають сильні кореляційні зв'язки (рис. 1) [11]. Так, енергетична криза в Європі одночасно стимулює інфляцію, уповільнює виробництво та змушує уряди переглядати екологічні норми, що створює хаос у плануванні для бізнесу.

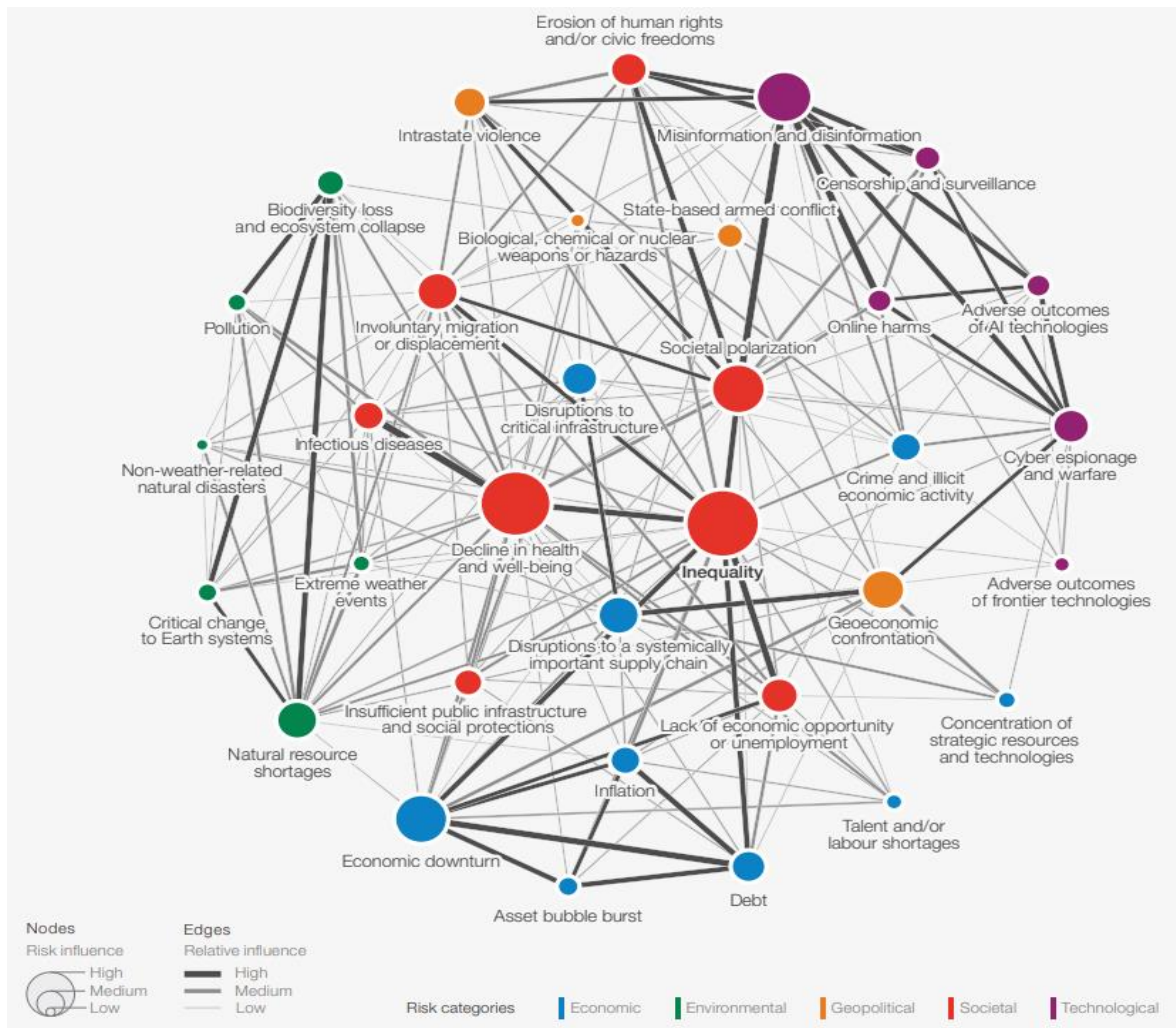


Рис. 1. Карта кореляції ризиків у глобальному ландшафті [11]

Суттєвого впливу на посилення глобальної турбулентності завдають збройні конфлікти між державами та дезінформація, які стали головними ризиками, що підривають стабільність ринків. Глобальна економіка демонструє ознаки виснаження, на що вказує динаміка темпів зростання світового ВВП, значення якого скоротилося з 3,4 % у 2022 році до 2,7 % у 2025 році. Як свідчать дані рис. 2 протягом 2023-2025 рр. даний показник коливався на рівні близько 3 %, не перевищуючи відповідне значення. У 2026 році прогнозований темп зростання ВВП складе 2,6 % [12]. Загалом така нестабільність макроекономічних параметрів, часті коливання попиту та пропозиції, зміна конкурентних позицій суб'єктів господарювання та підвищення

волатильності ресурсних і фінансових ринків змушує компанії скорочувати інвестиційні витрати та фактично переходити до застосування стратегій виживання.

Для підприємств цей період характеризується також руйнуванням традиційних логістичних ланцюгів та торговельними війнами. Індекс економічної політичної невизначеності (EPU) на початку 2025 року вдруге досягнув пікового рівня в 428,9 пунктів, поступившись лише рекордному піку періоду пандемії COVID-19 у 2020 році. У листопаді значення показника було на рівні 371,1 пункту, що в 3,7 рази вище норми і в цілому відображає збереження протягом тривалого часу песимістичних настроїв інвесторів [13].

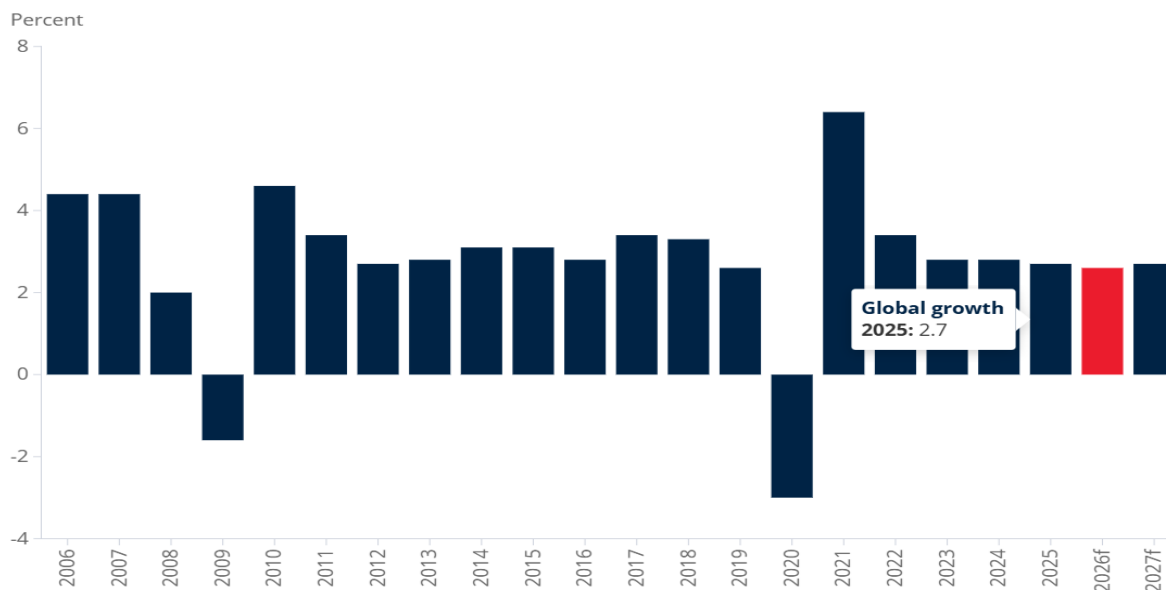


Рис. 2. Динаміка темпів зростання світового ВВП, % [12]

Надзвичайно складною залишається логістична ситуація у світі, зокрема через воєнну напруженість і обмеженість здійснення безпечних перевезень морськими шляхами. Унаслідок цього провідні міжнародні перевізники змушені коригувати або тимчасово призупиняти транспортні маршрути, що призводить до дестабілізації глобальних ланцюгів постачання. З огляду на те, що через зазначений транспортний вузол проходить значна частка світових потоків зрідженого природного газу та нафти, будь-які перебої в його функціонуванні спричиняють миттєві коливання цін на енергоносії. Це, у свою чергу, формує мультиплікативний ефект зростання витрат у різних секторах економіки, підвищуючи собівартість виробництва підприємств на глобальному рівні. Порушення стабільності традиційних логістичних маршрутів зумовлює при цьому виникнення «вузького місця» в альтернативних транспортно-логістичних хабах. Зокрема, спостерігається значне перевантаження портової інфраструктури в ключових регіонах переорієнтації вантажопотоків, що супроводжується суттєвим збільшенням часу обробки вантажів та затримками у їх доставці. Це призводить до руйнування усталених логістичних моделей, зокрема концепції

Just-in-Time, яка базується на мінімізації складських запасів і синхронізації постачання. У результаті підприємства змушені трансформувати підходи до управління запасами, переходячи від таких стратегій мінімізації до формування страхових резервів. Така зміна супроводжується зростанням витрат на зберігання продукції, уповільненням обігу капіталу та зниженням загальної ефективності використання ресурсів. Додатковим ускладнюючим чинником виступає посилення регуляторного та адміністративного тиску, що проявляється у запровадженні нових митних тарифів і торговельних обмежень. В умовах зростаючої політичної та економічної волатильності підвищується рівень невизначеності щодо стабільності правил міжнародної торгівлі, що ускладнює процеси планування та реалізації логістичних операцій. За таких умов підприємства змушені активізувати використання цифрових технологій та аналітичних інструментів, зокрема платформ на основі штучного інтелекту, для моніторингу ризиків у режимі реального часу. Це дозволяє підвищити адаптивність управлінських рішень та забезпечити баланс між витратами на логістику і гарантованою безперервністю

постачання продукції.

Українські підприємства перебувають в епіцентрі цих турбулентних коливань, стикаючись із подвійним тиском глобальних трендів та війни, що суттєво обмежує їх виробничі, збутові та сервісні можливості. За оцінками респондентів, більшість представників обласних військових адміністрацій (ОВА, 60,0 %) та громад (ТГ, 49,6 %) відзначають скорочення обсягів діяльності на 10-30 %, тоді як представники громад демонструють більш оптимістичні оцінки: 26,4 % опитаних вказують на стабілізацію або зростання бізнес-активності. Майже половина представників ОВА (46,7 %) оцінюють бізнес-клімат у регіонах вище за середній рівень по Україні, тоді як представники ТГ демонструють більш стримані оцінки: лише близько третини з них вважають його таким, що відповідає середньому рівню як по країні, так і в межах області. Серед ключових перешкод для відновлення та розвитку бізнесу, за оцінками опитаних респондентів, домінують: недостатній платоспроможний попит на внутрішньому ринку (57,9 % та 68,8 % відповідно), висока невизначеність економічної ситуації (57,9 % та 56,3 %), порушення ланцюгів постачання (51,6 % та 87,5 %), обмеженість фінансових ресурсів (44,4 % та 56,3 %) та дефіцит кваліфікованих кадрів (34,1 % та 68,8 %) [14].

Слід вказати і на те, що функціонування високотехнологічних підприємств в Україні відбувається в умовах складного та нестабільного інституційно-економічного середовища, що характеризується непослідовністю регуляторної політики, мінливістю податкових умов та обмеженістю дієвих механізмів державної підтримки інноваційної діяльності. За таких обставин ускладнюється довгострокове стратегічне планування, що є критично важливим для підприємств, орієнтованих на розроблення

та впровадження технологічно складних продуктів. Окрім того, суттєвим стримуючим фактором розвитку високотехнологічного сектору залишається обмежений доступ до фінансових ресурсів, зокрема недостатній розвиток венчурного інвестування, низький рівень доступності грантових програм та висока вартість позикового капіталу. Це призводить до ситуації, за якої значна частина інноваційних проєктів не досягає стадії комерціалізації або реалізується поза межами національної економіки, що знижує потенціал внутрішнього економічного зростання.

Кадрові дисбаланси, які проявляються у відтоку висококваліфікованих фахівців за кордон, дефіциті спеціалістів у вузькоспеціалізованих технологічних сферах та недостатній відповідності освітньої підготовки сучасним потребам бізнесу, стримують розвиток суб'єктів високотехнологічного сектору. Показовим у цьому сенсі є кількість працівників у сфері досліджень і розробок, яка протягом 1991-2024 років зменшилася в сім разів: з понад 400 тис. осіб у 1991 році до 63,8 тис. осіб у 2024 році (рис. 3) [14]. Попри наявність значного науково-освітнього потенціалу, спостерігається розрив між сферою генерації знань і їх практичним застосуванням, що обмежує можливості формування стійкого інноваційного розвитку.

Залишається невирішеною й проблема низького рівня комерціалізації інновацій, що посилюється недостатньою інтеграцією науки та бізнесу, слабким розвитком інфраструктури трансферу технологій і недосконалістю механізмів захисту прав інтелектуальної власності. У результаті значний обсяг наукових розробок не трансформується у конкурентоспроможні продукти, що знижує ефективність використання інтелектуального потенціалу країни.

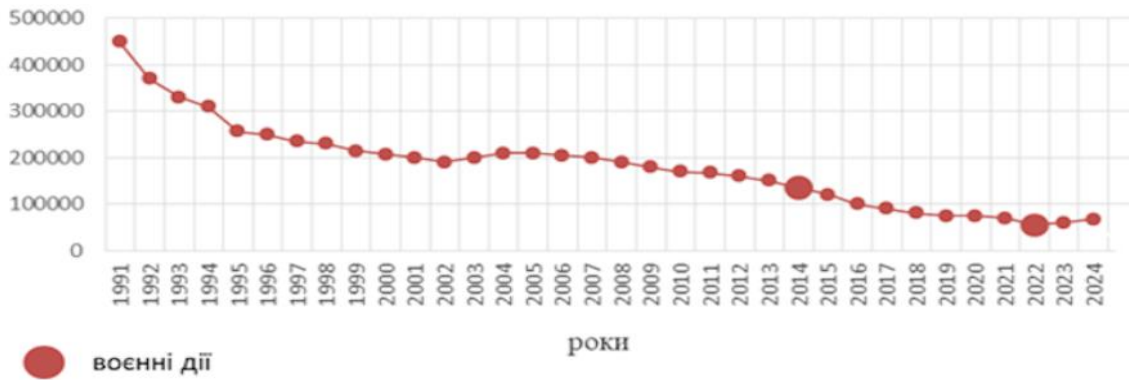


Рис. 3. Динаміка чисельності персоналу, зайнятого у сфері ДіР в Україні [14]

Негативно впливають на стан підприємств високотехнологічного сектору й інфраструктурні обмеження, зокрема нерівномірний розвиток інноваційних екосистем, недостатня кількість ефективних бізнес-інкубаторів, акселераторів і технологічних кластерів, а також слабка інтеграція у глобальні інноваційні мережі, що в сукупності обмежують можливості масштабування високотехнологічних підприємств і їх виходу на міжнародні ринки.

Ситуація ускладнюється й високим рівнем невизначеності, зумовленим макроекономічною нестабільністю, воєнними ризиками та динамікою технологічних змін, що скорочують життєві цикли продуктів і підвищують вимоги до гнучкості управління. У таких умовах підприємства змушені функціонувати в режимі постійної адаптації, що потребує не лише ресурсної забезпеченості, але й впровадження нових управлінських підходів, орієнтованих на швидке реагування на зміни зовнішнього середовища.

Слід вказати, що ідентифіковані вище проблеми мають системний характер і формують сукупність бар'єрів, які стримують розвиток високотехнологічного підприємництва в Україні, зумовлюючи необхідність формування адаптивних моделей управління, здатних забезпечити ефективне використання інтелектуально-інноваційного потенціалу та стійке економічне зростання в умовах зростаючої турбулентності.

За таких умов традиційні інструменти стратегічного планування, орієнтовані на відносно стабільне та передбачуване середовище, поступово втрачають свою ефективність, що зумовлює необхідність переходу до адаптивних моделей управління. Наразі підприємства стикаються не лише з необхідністю реагування на окремі виклики, але й з потребою постійного перегляду стратегічних орієнтирів, що унеможливує використання жорстко фіксованих планів розвитку. Окрім того слід враховувати і трансформаційний характер можливостей економічного зростання підприємств. Традиційні джерела конкурентних переваг, засновані на ресурсній забезпеченості та ефекті масштабу, поступово втрачають визначальну роль, поступаючись місцем нематеріальним чинникам розвитку, таким як інноваційність, технологічна спроможність, швидкість адаптації та ефективність використання знань. Це зумовлює необхідність переосмислення разом з підходами до управління структури економічного потенціалу підприємства з урахуванням його здатності до оновлення та трансформації і актуалізує впровадження адаптивних підходів до управління, які базуються на принципах гнучкості, сценарності, безперервного моніторингу та швидкого коригування управлінських рішень.

Так, зростає роль інноваційної складової, цифрових технологій, знань та інформаційних ресурсів як ключових драйверів економічного зростання.

Підприємствам необхідно оперативно реагувати на такі виклики, оновлюючи виробничі потужності, управлінські підходи та бізнес-процеси і формуючи здатності до трансформації відповідності з технологічними змінами. Окрім того слід враховувати і те, що конкуренція наразі набуває глобального характеру та виходить за межі окремих ринків, зміщуючись у площину інновацій, швидкості прийняття рішень та здатності до адаптації. У таких умовах економічний потенціал підприємств виступає не лише як сукупність наявних ресурсів, а як динамічна система можливостей, здатна до саморозвитку, оновлення та ефективного реагування на зовнішні виклики.

Зростає роль й інтелектуального капіталу, компетентностей персоналу, його здатності до навчання, креативності та інноваційної активності як елементів формування потенціалу економічного зростання. Людський потенціал стає визначальним чинником ефективного використання інших складових економічного потенціалу, що обумовлює необхідність впровадження сучасних підходів до управління персоналом, орієнтованих на розвиток адаптивності та інноваційності.

Набувають значного розвитку й мережеві форми організації бізнесу та бізнес-екосистеми, у межах яких підприємства функціонують як відкриті системи, інтегровані у складні ланцюги створення вартості. Це призводить до розширення меж економічного потенціалу підприємства за рахунок залучення зовнішніх ресурсів, партнерських зв'язків та інституційної підтримки. У таких умовах управління економічним потенціалом має враховувати не лише внутрішні можливості підприємства, але і його позицію в екосистемі.

Крім того, сучасна господарська діяльність характеризується зростанням рівня ризиконасиченості, що обумовлено як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками. Посилюється вплив фінансових,

операційних, інституційних та геополітичних ризиків, що ускладнює процес прийняття управлінських рішень і підвищує вимоги до стійкості підприємств. У зв'язку з цим управління потенціалом економічного зростання потребує інтеграції ризик-орієнтованих підходів, спрямованих не лише на мінімізацію негативних наслідків, але й на використання ризиків як джерела нових можливостей розвитку.

Зазначені трансформації зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємств зумовили суттєві зміни в інструментах і підходах до управління потенціалом економічного зростання (рис. 4). Насамперед, відбувається перехід від традиційних, жорстко регламентованих моделей стратегічного управління до гнучких, адаптивних систем, здатних оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, що проявляється у впровадженні сценарного планування, безперервного стратегічного аналізу та механізмів швидкого коригування управлінських рішень.

Зважаючи на це слід відзначити, що ефективно управління потенціалом економічного зростання в сучасних умовах потребує трансформації стратегічного планування у динамічний процес, що передбачає інтеграцію аналітичних, інноваційних та ризик-орієнтованих інструментів, здатних забезпечити стійкість та адаптивність розвитку підприємств.

Суттєвих змін зазнають і підходи до формування та використання економічного потенціалу підприємств. Якщо раніше акцент робився переважно на ефективному використанні наявних ресурсів, то в сучасних умовах домінує підхід, орієнтований на розвиток динамічних здібностей підприємства, його здатності до трансформації, оновлення та інтеграції нових ресурсів і компетенцій. Це передбачає активне використання інструментів інноваційного менеджменту, управління знаннями та розвитку інтелектуального капіталу.

Критерій	Традиційний підхід	Адаптивний підхід
Характер управління	Статичний, регламентований	Динамічний, гнучкий
Орієнтація	На стабільність і збереження ресурсів	На розвиток, адаптацію та інновації
Роль середовища	Враховується обмежено	Є визначальним фактором управління
Планування	Довгострокове, жорстке	Сценарне, гнучке, безперервне
Управління ризиками	Реактивне	Проактивне та інтегроване в стратегію
Розуміння потенціалу	Як сукупність ресурсів	Як динамічна система можливостей і компетенцій
Інновації	Другорядна роль	Ключовий фактор розвитку
Людський потенціал	Виконавча функція	Стратегічний ресурс і драйвер змін
Інструменти управління	Традиційний аналіз, планування	Big Data, аналітика, цифрові платформи, сценарне моделювання
Організаційна структура	Ієрархічна	Гнучка, мережева
Взаємодія із зовнішнім середовищем	Обмежена	Екосистемна, партнерська
Швидкість реагування	Низька	Висока
Джерела зростання	Внутрішні ресурси	Внутрішні та зовнішні (екосистемні)
Тип розвитку	Екстенсивний	Інтенсивний, інноваційний
Стійкість підприємства	Досягається за рахунок стабільності	Досягається через адаптивність і гнучкість

Рис. 4. Характерні риси традиційного та адаптивного підходів до управління розвитком підприємств

Важливою тенденцією є також інтеграція ризик-орієнтованого підходу в систему управління потенціалом економічного зростання. Управління ризиками перестає бути допоміжною функцією і трансформується у невід'ємний елемент стратегічного управління, що забезпечує не лише мінімізацію загроз, але й ідентифікацію та використання нових

можливостей розвитку. У цьому контексті поширюється застосування інструментів хеджування, диверсифікації, стрес-тестування та моделювання сценаріїв розвитку.

Крім того, відбувається зміна підходів до управління людським потенціалом. Традиційні адміністративні моделі поступаються місцем концепціям

розвитку талантів, формування адаптивних компетентностей, стимулювання інноваційної активності та залучення персоналу до процесів прийняття рішень. Людський потенціал розглядається як стратегічний ресурс, що визначає здатність підприємства до стійкого економічного зростання.

Значного поширення набуває екосистемний підхід до управління, який передбачає розширення меж підприємства та інтеграцію його діяльності у ширші мережі взаємодії. У межах такого підходу активно використовуються інструменти партнерства, кооперації, аутсорсингу, кластеризації та цифрових платформ, що дозволяє підприємствам залучати зовнішні ресурси, підвищувати гнучкість та прискорювати інноваційні процеси.

Важливим напрямом трансформації є цифровізація управлінських процесів, що передбачає впровадження сучасних інформаційно-аналітичних систем, використання великих даних, аналітики та автоматизованих систем підтримки прийняття рішень. Це забезпечує підвищення обґрунтованості управлінських рішень, їх оперативність та здатність до врахування складних багатофакторних впливів.

Таким чином, сучасні зміни в інструментах і підходах до управління потенціалом економічного зростання підприємств характеризуються переходом до адаптивних, інноваційно орієнтованих, ризик-інтегрованих та екосистемних моделей управління, що забезпечують формування гнучких і стійких систем розвитку підприємств у динамічному середовищі.

Ґрунтуючись на зазначеному вище, слід констатувати об'єктивну потребу у трансформації традиційних підходів до управління потенціалом економічного зростання підприємств і доцільність впровадження адаптивних, інноваційно орієнтованих і системно інтегрованих моделей управління, здатних забезпечити ефективне функціонування підприємств у

складному та мінливому середовищі.

З урахуванням виявлених трансформаційних зрушень у зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування підприємств високотехнологічного сектору, що проявляються у зростанні рівня невизначеності, динамічності та технологічної турбулентності, обґрунтовується доцільність формування концептуально нового підходу до адаптивного управління потенціалом економічного зростання високотехнологічних підприємств. Такий підхід має базуватися на синергетичному поєднанні гнучкості, інноваційності та системності управлінських рішень, що забезпечує здатність підприємств до своєчасної перебудови внутрішніх процесів і стратегічних орієнтирів відповідно до змін зовнішнього середовища (рис. 5).

Структурно адаптивне управління потенціалом економічного зростання доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних компонентів, зокрема: аналітико-діагностичного, стратегічно-планувального, інноваційно-інвестиційного, ризик-орієнтованого та моніторингово-коригувального. Аналітико-діагностичний компонент забезпечує постійний моніторинг стану економічного потенціалу та зовнішнього середовища. Його реалізація здійснюється на основі застосування методів стратегічного аналізу, зокрема PESTEL-аналізу, SWOT-аналізу, GAP-аналізу, а також систем ключових показників ефективності та ризик-індикаторів. Окрім того слід звернути увагу й на такі інноваційні інструменти як AI-driven analytics, predictive analytics, foresight-аналітика, digital twins, real-time data streaming. Використання сучасних аналітичних технологій, включаючи Big Data та цифрову аналітику, дозволяє забезпечити більш глибоке розуміння тенденцій розвитку та виявлення потенційних дисбалансів у структурі економічного потенціалу підприємства.



Рис. 5. Підхід до адаптивного управління потенціалом економічного зростання високотехнологічних підприємств (розробка авторів)

Стратегічно-планувальний блок забезпечує формування альтернативних траєкторій розвитку підприємства з урахуванням можливих змін зовнішнього середовища. У його основі лежить застосування сценарного планування, форсайт-методів, стратегічних карт та матричних інструментів стратегічного аналізу, а також інструменти adaptive strategy, rolling planning, OKR-driven strategy, business model innovation. Такий підхід дозволяє перейти від жорсткого

довгострокового планування до гнучкої системи стратегічного вибору, що враховує множинність варіантів розвитку та підвищує адаптивність рішень.

Інноваційно-інвестиційний блок інструментів спрямований на забезпечення нароцування та якісного оновлення економічного потенціалу підприємств через впровадження технологічних, організаційних та управлінських інновацій. Його інструментарій включає механізми управління інноваційними портфелями,

інвестиційні моделі розвитку, R&D-менеджмент, а також використання цифрових технологій, платформних рішень та інструментів управління знаннями, open innovation, corporate venture capital, innovation ecosystems participation, lean startup, technology scouting.

Ризик-орієнтований компонент передбачає ідентифікацію, оцінювання та трансформацію ризиків у джерела додаткових можливостей розвитку, що дозволяє підвищити стійкість підприємства в умовах невизначеності. Його реалізація ґрунтується на використанні методів оцінювання та моделювання ризиків, зокрема ризик-матриць, сценарного аналізу, stress-testing, систем раннього попередження. Важливим аспектом є інтеграція інструментів хеджування та страхування, AI risk modeling, real-time risk monitoring, simulation-based risk analysis, risk-adjusted decision-making models, antifragility, що дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки ризиків, але й трансформувати їх у джерело можливостей розвитку.

Моніторингово-коригувальний блок інструментів забезпечує безперервність управлінського циклу та реалізацію принципу зворотного зв'язку. Його інструментальна база включає системи KPI та OKR, цифрові панелі управління (dashboards), механізми адаптивного бюджетування та технології оперативного контролю результативності, BI-системи, data-driven performance management, continuous feedback loops, agile-метрики, self-adjusting control systems. Завдяки цьому забезпечується своєчасне виявлення відхилень від запланованих параметрів розвитку та коригування управлінських рішень відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Окреме місце в системі інструментального забезпечення займає екосистемний контур, який відображає розширення меж підприємства та його інтеграцію у мережу взаємодії зі стейкхолдерами, партнерами та

інноваційними платформами. У межах цього контуру застосовуються інструменти стратегічних альянсів, кластерної взаємодії, відкритих інновацій та цифрових платформ, platform economy, API-економіки, digital ecosystems orchestration, co-creation, інтеграція в глобальні value chains, що дозволяє суттєво розширити ресурсну базу розвитку та підвищити інноваційну спроможність підприємства.

Інструментальне забезпечення адаптивного управління потенціалом економічного зростання доцільно розглядати як інтегровану, динамічно-циклічну систему, у межах якої забезпечується безперервна трансформація ресурсного, інноваційного та ризикового потенціалів підприємства у стратегічні можливості розвитку. Така система функціонує як замкнений адаптивний контур, що поєднує інструменти гнучкого стратегічного управління (adaptive strategy, rolling planning, OKR-орієнтоване цілепокладання), механізми відкритої генерації інновацій (open innovation, technology scouting, участь в інноваційних екосистемах), експериментально-орієнтовані підходи до їх відбору (lean startup, MVP) та інструменти масштабування через трансформацію бізнес-моделі (business model innovation, corporate venture capital). У межах такого контуру результати безперервного моніторингу та аналітики, сформовані на основі data-driven підходу, виступають не лише підґрунтям для коригування стратегічних рішень, але й тригером для постійного оновлення інноваційного портфеля підприємства. Це забезпечує перехід від лінійної логіки управління до ітераційної моделі, у якій формування, тестування та масштабування інновацій відбувається синхронно з переглядом стратегічних орієнтирів, що, у свою чергу, дозволяє підприємству не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, але й проактивно формувати власні траєкторії економічного зростання.

Висновки. Таким чином, на основі

дослідження глобальних та національних дисбалансів функціонування українських підприємств, у т. ч. високотехнологічного сектору, обґрунтовано доцільність переходу до адаптивної парадигми управління потенціалом економічного зростання високотехнологічних підприємств, яка відповідає сучасним умовам динамічного та цифровізованого середовища. Доведено, що традиційні підходи до управління розвитком підприємств втрачають ефективність у контексті зростаючої складності та швидкості змін, що актуалізує необхідність впровадження гнучких, проактивних та ітераційних механізмів управління. Запропоновано підхід до адаптивного управління потенціалом економічного зростання, структурований за аналітико-діагностичним, стратегічно-планувальним, інноваційно-інвестиційним, ризик-орієнтованим та моніторингово-коригувальним контурами, що дозволяє забезпечити системну інтеграцію процесів формування, оцінювання та реалізації потенціалу підприємства. Встановлено, що інструментальне забезпечення адаптивного управління має розглядатися як динамічно-циклічна, data-driven система, яка поєднує інструменти гнучкого стратегічного управління, відкритої генерації інновацій, експериментального відбору рішень та масштабування через трансформацію бізнес-моделі. Доведено, що такий підхід виступає концептуальною основою для формування ефективних систем управління розвитком високотехнологічних підприємств, спрямованих на підвищення їх адаптивності, інноваційної спроможності та конкурентоспроможності.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вовк О. М., Дудік А. О. Управління потенціалом розвитку підприємства: стратегічний підхід. *Економічний простір*. 2020. Вип. 162. С. 53-56.

2. Каличева Н. Є., Виноградова К. С., Помазановська А. В. Корпоративна

культура як складова управління кадровим потенціалом підприємства в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 83. С. 37-47.

3. Кірдіна О. Г., Коловойда Д. С. Розвиток інтелектуального потенціалу підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62 (Спецвипуск). С. 190-196.

4. Корінь М. В., Лановий О. А. Ресурсний потенціал підприємств залізничного транспорту: сутність та ключові складові. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 80. С. 39-49.

5. Корінь М. В., Шевченко О. О., Шовкопляс О. О. Управління розвитком кадрового потенціалу підприємств в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 60. С. 238-245.

6. Миценко В. Чинники стимулювання розвитку високотехнологічних індустрій національної економіки України. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 6. Т. 2. С. 243-250.

7. Токмакова І. В., Войтов І. М., Паламарчук Т. О. Формування стратегічного потенціалу підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 66. С. 130-139.

8. Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Юсупова Т. М. Стратегічне управління виробничим потенціалом залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 61. С. 87-95.

9. Толстова А. В., Мокрушин В. В., Курязов К. Н. Потенціал розвитку малого бізнесу України в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 92. С. 141-150.

10. Шевлюга О. Г. Організаційно-економічні засади управління техніко-технологічним розвитком машинобудівного підприємства : дис. ...

канд. екон. наук. 08.00.04 / Сумський державний університет. Суми, 2015. 212 с.

11. The Global Risks Report 2025 20th Edition. Insight Report. *Reports.weforum.org* : website. URL:

https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2025.pdf.

12. The global economy in five charts. *Blogs.worldbank.org* : website. URL: <https://blogs.worldbank.org/en/developmenttalk/the-global-economy-in-five-charts2>.

13. Economic Policy Uncertainty Index. *Policyuncertainty.com* : website. URL: <https://www.policyuncertainty.com/>.

14. Як Україна втрачає науковців. Чи не втратимо науку? *Interfax.com.ua* : вебсайт. URL: <https://interfax.com.ua/news/blog/1134413.html>.

REFERENCES

1. Vovk O. M., Dudik A. O. (2020) Upravlinnia potentsialom rozvytku pidpryemstva: stratehichni pidkhid [Management of enterprise development potential: strategic approach]. *Ekonomichnyi prostir*. Iss. 162. P. 53–56.

2. Kalycheva N. Ye., Vynohradova K. S., Pomazanovska A. V. (2023) Korporativna kultura yak skladova upravlinnia kadrovym potentsialom pidpryemstva v suchasnykh umovakh [Corporate culture as a component of human resource potential management of an enterprise in modern conditions]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. No. 83. P. 37–47.

3. Kirdina O. H., Kolovoida D. S. (2018) Rozvytok intelektualnoho potentsialu pidpryemstv zaliznychnoho transportu [Development of intellectual potential of railway transport enterprises]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. No. 62 (Special issue). P. 190–196.

4. Korin M. V., Lanovyi O. A. (2022) Resursnyi potentsial pidpryemstv zaliznychnoho transportu: sutnist ta kliuchovi skladovi [Resource potential of railway transport enterprises: essence and key

components]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. No. 80. P. 39–49.

5. Korin M. V., Shevchenko O. O., Shovkopljas O. O. (2017) Upravlinnia rozvytkom kadrovoho potentsialu pidpryemstv v suchasnykh umovakh [Management of human resource development potential of enterprises in modern conditions]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. No. 60. P. 238–245.

6. Mytsenko V. (2022) Chynnyky stymuliuvannia rozvytku vysokotekhnolohichnykh industrii natsionalnoi ekonomiky Ukrainy [Factors stimulating the development of high-tech industries of the national economy of Ukraine]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. No. 6, Vol. 2. P. 243–250.

7. Tokmakova I. V., Voitov I. M., Palamarchuk T. O. (2019) Formuvannia stratehichnoho potentsialu pidpryemstv zaliznychnoho transportu [Formation of strategic potential of railway transport enterprises]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. No. 66. P. 130–139.

8. Tokmakova I. V., Ovchynnikova V. O., Yusupova T. M. (2018) Stratehichne upravlinnia vyrobnychym potentsialom zaliznychnoho transportu [Strategic management of production potential of railway transport]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. No. 61. P. 87–95.

9. Tolstova A. V., Mokrushyn V. V., Kuryazov K. N. (2025) Potentsial rozvytku maloho biznesu Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Development potential of small business in Ukraine under martial law]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. No. 92. P. 141–150.

10. Shevliuga O. H. (2015) Orhanizatsiino-ekonomichni zasady upravlinnia tekhniko-tekhnolohichnym rozvytkom mashynobudivnoho pidpryemstva [Organizational and economic principles of managing the technical and technological development of a machine-building enterprise]: PhD Thesis. Sumy. 212 p.

11. The Global Risks Report 2025 20th Edition. Insight Report. *Reports.weforum.org* :

- website. Available at: Index. *Policyuncertainty.com* : website.
https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2025.pdf. Available at:
<https://www.policyuncertainty.com/>.
12. The global economy in five charts. 14. How Ukraine is losing scientists.
Blogs.worldbank.org : website. Available at: Will we lose science? *Interfax.com.ua* :
<https://blogs.worldbank.org/en/developmenttalk/the-global-economy-in-five-charts2>. website. Available at:
<https://interfax.com.ua/news/blog/1134413.html>.
13. Economic Policy Uncertainty ml.

Стаття надійшла 05.04.26

Стаття прийнята до друку після рецензування 17.04.26

Стаття опублікована (оприлюднена) 29.05.26