



BALTIC RESEARCH INSTITUTE OF TRANSFORMATION
ECONOMIC AREA PROBLEMS

Proceedings of scientific and pedagogical internship

**INNOVATIVE EDUCATIONAL TECHNOLOGIES:
EUROPEAN EXPERIENCE
AND ITS APPLICATION IN TRAINING
IN ECONOMICS AND MANAGEMENT**

May 5 – June 15, 2025

Riga, Latvia
2025

UDK 33(062)
In570

Internship organizing committee:

Anita Jankovska, PhD, Internship Program Manager at the Baltic Research Institute of Transformation Economic Area Problems (Latvia).

Oleh Holovko, PhD, Head of the Black Sea Scientific Research Institute of Economics and Innovation (Ukraine).

Each author is responsible for content and formation
of his/her materials.

The reference is mandatory in case of republishing or citation.

Innovative educational technologies: European experience and its application in training in economics and management : Proceedings of scientific and pedagogical internship (May 5 – June 15, 2025, Riga, Latvia). Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2025. 184 p.

ISBN 978-9934-26-576-1

Contents

Oleksandr Bezkrovnyi FORMATION OF THE INDIVIDUAL EDUCATIONAL TRAJECTORY OF A HIGHER EDUCATION STUDENT	1
Mykhailo Bril INDICATOR OF ECONOMIC SENTIMENT AS A DIAGNOSTIC TOOL FOR ASSESSING MACROECONOMIC STABILITY IN UKRAINE.....	4
Nazar Burban UKRAINE’S EU ACCESSION: OBSTACLES, AND FUTURE OF STATE REGULATION IN INNOVATION ACTIVITIES WITHIN FOOD INDUSTRY ENTERPRISES	8
Viktoriia Horbach CARBON DIOXIDE EMISSIONS TAX AS AN ECONOMIC TOOL TO CONTAIN CLIMATE CHANGE.....	12
Oleksandr Hridin MODERN MOTIVATIONAL MECHANISMS IN THE STRATEGIC HR MANAGEMENT SYSTEM	15
Inna Gruzina THE CONCEPT OF LIFE CYCLE IN THE MANAGEMENT OF AN ORGANISATION.....	20
Kateryna Didur INNOVATIVE BREAKTHROUGH OF THE AGRICULTURAL SECTOR AS A STRATEGIC RESOURCE FOR UKRAINE’S FOOD SECURITY	24
Ivan Zhahan ADVANTAGES OF DIGITALIZATION OF ACCOUNTING	27
Vasyl Ivchyk BUILDING ORGANISATIONAL SYSTEMS TO EMBED AI INNOVATIONS EFFECTIVELY	30
Kateryna Koliedina THE ROLE OF INFORMATION TECHNOLOGIES IN ENTERPRISE MANAGEMENT	34
Tatiana Korpanuyk METHODOLOGY OF SCIENTIFIC RESEARCH IN MANAGEMENT AND ADMINISTRATION: THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECT	37

Nina Kureda	
SPECIFICITY OF THE ANALYSIS OF THE EFFICIENCY OF THE ACTIVITIES OF HEALTH TOURISM INSTITUTIONS	40
Olha Kukharieva	
DIGITAL COMMERCE IN MODERN MARKETING	43
Volodymyr Kuchynskyi	
THE IMPACT OF BUSINESS PROCESS DIGITALIZATION ON ENTERPRISE COMPETITIVENESS IN THE CONTEXT OF THE DIGITAL ECONOMY	46
Olena Kushchenko	
ANALYTICAL CAPABILITIES OF MODERN MARKET OPTIMIZATION PLATFORMS	51
Nazariy Mirchuk	
THE ROLE OF DIGITALIZATION AND TECHNOLOGICAL INNOVATIONS IN BUILDING THE MECHANISM FOR DEVELOPING INVESTMENT ACTIVITIES OF FOOD INDUSTRY ENTERPRISES	55
Maryna Mohylova	
M&A MOTIVES AS A BASIS FOR JUSTIFYING THE M&A STRATEGY	59
Valentyna Morokhova	
MARKETING TECHNOLOGIES IN THE SPHERE OF HIGHER EDUCATION	63
Mykola Muzychenko	
AN EMERGING ACTOR FROM THE AFRICAN CONTINENT IN THE GLOBAL NATURAL GAS MARKET	67
Taras Mukha	
FACTORS FOR SUCCESS VICORISTAN SAAS (SOFTWARE AS A SERVICE) DECISION FOR EXECUTIVE MANAGEMENT	70
Svitlana Nesterenko	
METHODOLOGY FOR RESEARCHING NATIONAL AND REGIONAL COMPETITIVENESS OF FORESTRY	74
Tetiana Nechyporenko	
INNOVATIVE TRENDS IN MANAGEMENT: STRATEGIC IMPERATIVES OF MANAGEMENT IN CONDITIONS OF CHANGE	78

Valentyna Oliinyk TRAVEL COMPANIES AS A SUBJECT OF TOUR OPERATOR ACTIVITY	82
Andrii Omeko ENSURING THE EFFICIENT ACTIVITY OF THE ENTERPRISE BY IMPROVING THE QUALITY OF THE MANAGEMENT SYSTEM	85
Volodymyr Panchenko, Kyrylo Oliinyk PROSPECTS FOR TRANSFORMING THE INTERNATIONAL DIVISION OF LABOR IN THE CONTEXT OF THE FORMATION OF THE DIGITAL ECONOMY: CHALLENGES FOR INEQUALITY.....	88
Olena Perepeliukova PROSPECTS OF UKRAINE’S INTEGRATION INTO THE EUROPEAN ECONOMIC AREA: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR THE NATIONAL ECONOMY	92
Oleksandr Potii DIGITAL TRANSFORMATION OF ECONOMIC EDUCATION: CHALLENGES, MODELS, AND IMPLEMENTATION MECHANISMS.....	95
Svitlana Radziyevska ASEAN AS THE ENGINE OF REGIONAL INTEGRATION IN ASIA	99
Nataliia Reznikova, Myhailo Grod POLITECONOMY OF DEGLOBALIZATION: ECONOMIC PROJECTIONS OF THE FRAGMENTATION OF THE GLOBAL ECONOMY	103
Viktoriiia Rudenko INNOVATIVE-DIGITAL VECTOR OF ECONOMIC MANAGEMENT: INCREASING THE VALUE OF THE ENTERPRISE IN A VUCA ENVIRONMENT	107
Iryna Rumiantseva QUALITY MANAGEMENT IN THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS	111
Andrii Savitskyi FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY ENTERPRISES’ MANAGEMENT UNDER CONDITIONS OF GLOBAL CHANGES OF INTERNATIONAL TRADE AND MACROECONOMIC INSTABILITY	114

Yurii Sapachuk ECONOMIC THEORY AND POLICY: FROM THE ABSTRACT TO THE CONCRETE	119
Ruslan Skupskyi INVESTMENT-ATTRACTIVE PRIORITIES FOR THE DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURAL SECTOR OF UKRAINE	122
Nataliia Stativka HUMAN CAPITAL AND PRODUCTIVITY IN THE FACE OF POST-WAR PERSONNEL LOSS AND DEMOGRAPHIC CHALLENGES.....	126
Marianna Stehnei STATISTICAL METHODS AND MODELS IN THE JUSTIFICATION OF ECONOMIC DECISIONS	130
Sviatoslav Stets CONDUCTING SURVEYS ON ENGAGEMENT IN THE PROCESS OF ORGANIZATIONAL CHANGE PREPARATION.....	133
Taras Sus FINANCIAL SUPPORT FOR MARKETING ACTIVITIES OF FARMERS IN UKRAINE	136
Volodymyr Tyshchenko ESG RISK MANAGEMENT IN UKRAINE IN LINE WITH EU RULES.....	140
Nataliia Trushkina THEORETICAL ASPECTS OF STRATEGIZING THE CRITICAL INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF EXTERNAL THREATS	144
Yuriy Tyutyunnyk MECHANISMS FOR IMPLEMENTING THE SPECIFIC FEATURES OF THE TOURISM EDUCATIONAL PROGRAM TAKING INTO ACCOUNT THE REGIONAL CONTEXT	149
Vita Fedyna INNOVATIVE TOOLS FOR THE DEVELOPMENT OF THE CREDIT MARKET	152
Kateryna Fedosova DISADVANTAGES OF THE PRINCIPLE OF VAT PAYMENT ON THE BASIS OF THE ‘FIRST EVENT’ WITHOUT TAKING INTO ACCOUNT THE FACT OF PAYMENT BY THE COUNTERPARTY.....	155

Anastasiia Tsybuliak GREEN TECHNOLOGIES AS THE BASIS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT IN THE SUSTAINABILITY PARADIGM	159
Yuliia Chaliuk IDENTIFICATION OF THE DETERMINANTS OF THE INFLUENCE OF SOCIAL SERVICES ON THE SOCIALIZATION OF GLOBAL AND NATIONAL ECONOMIC SYSTEMS	162
Anna Chernykhivska INNOVATIVE TECHNOLOGIES FOR INTEGRATING AND PROMOTING CATERING SERVICES IN THE HOSPITALITY AND TOURISM INDUSTRY	167
Nina Yarova DIGITALIZATION AS A DETERMINANT OF ENERGY EFFICIENCY IN SEAPORT LOGISTICS SYSTEMS	171

Viktoriia Rudenko
*Ph. D., Lecturer at the Department of Enterprise Economics
and Business Organisation
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

Руденко В.О.
*доктор філософії,
викладач кафедри економіки підприємства та організації бізнесу
Харківського національного економічного університету
імені Семена Кузнеця*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-576-1-30>

**INNOVATIVE-DIGITAL VECTOR
OF ECONOMIC MANAGEMENT: INCREASING THE VALUE
OF THE ENTERPRISE IN A VUCA ENVIRONMENT**

**ІННОВАЦІЙНО-ЦИФРОВИЙ ВЕКТОР
ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ:
ПІДВИЩЕННЯ ВАРТОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
В УМОВАХ VUCA-СЕРЕДОВИЩА**

Останні роки бізнес-середовище характеризується підвищеною волатильністю, невизначеністю, складністю та неоднозначністю (VUCA). Ці фактори стали новими нормами, змушуючи підприємства переглядати традиційні підходи до створення й утримання вартості. Попри те, що цифрова трансформація та прискорення інноваційних процесів визнаються ключовими шляхами досягнення конкурентних переваг, емпіричні дослідження демонструють обмежену ефективність таких ініціатив. Зокрема, близько 70% проєктів цифрової трансформації не досягають запланованих результатів, що призводить до втрат інвестиційних ресурсів та зниження довіри стейкхолдерів [1].

Сучасний VUCA-контекст створює подвійний виклик для компаній: з одного боку, існує гостра необхідність у швидкому впровадженні цифрових технологій, таких як штучний інтелект, великі дані та хмарні рішення; з іншого – важливо мінімізувати ризики, пов'язані з неоднорідними змінами, що загрожують фінансовій стабільності підприємств. Огляд останніх наукових праць свідчить про те, що VUCA-середовище виступає каталізатором створення комплексних цифрових стратегій, проте системні методи управління цими викликами ще перебувають у процесі формування [1].

Парадигма «створення вартості через інновації» стикається з кількома невирішеними проблемами теоретичного та прикладного характеру:

1. Відсутність інтегрованих моделей, які комплексно враховують стратегічні, операційні та фінансові наслідки цифрових інновацій на капіталізацію підприємств [2; 3].

2. Недостатність емпірично обґрунтованих зв'язків між цифровими інвестиціями та ринковою вартістю компаній.

3. Низький рівень адаптивності управлінських структур до ризиків VUCA-середовища [4].

Світові дослідження розглядають цифрову трансформацію як провідний фактор підвищення вартості компаній. Роботи, що базуються на концепції *dynamic capabilities*, показують статистично значущий позитивний ефект гнучких організаційних практик («*sensing–seizing–reconfiguring*») на фінансові результати та ринкову капіталізацію підприємств [5; 6].

У стратегічному контексті VUCA сучасна наукова література наголошує на важливості інтегрованих моделей управління ризиками та інноваційними портфелями. Дослідження управління проектами в умовах VUCA підкреслюють, що «цифрова гнучкість» досягає ефективності лише за умови адаптивної корпоративної культури та впровадження *agile*-структур [7]. Дослідження McKinsey Technology Council визначає ключові технологічні тренди, серед яких штучний інтелект та цифрові інфраструктури мають найвищий потенціал приросту вартості [8].

Нові економетричні моделі, що включають нематеріальні активи, інноваційні екосистеми та дані, демонструють покращення точності оцінки вартості підприємств на 12–15% порівняно з класичними підходами EVA [9]. Водночас OECD та галузеві звіти свідчать про нестачу емпіричних доказів щодо прямого впливу цифрових інновацій на вартість українських компаній [10; 11].

Українські підприємства, які функціонують в умовах підвищеної геополітичної нестабільності, мають специфічну потребу в адаптованих до умов VUCA-реальності управлінських моделях. Проте національні дослідження переважно сфокусовані на галузевих аспектах, ігноруючи необхідність комплексних рішень.

Таким чином, існує науково-практична проблема розробки інноваційно-цифрових моделей управління економічним розвитком підприємств, які забезпечуватимуть стабільне підвищення вартості в умовах постійних VUCA-змін. Для подолання цієї проблеми пропонується:

- розробити теоретичну основу, що інтегруватиме принципи *dynamic capabilities*, *value-based management* та цифрової зрілості;

- емпірично перевірити вплив цієї моделі на показники *Enterprise Value*;

- сформулювати практичні рекомендації щодо пріоритезації інноваційних інвестицій та підвищення організаційної гнучкості для українських підприємств.

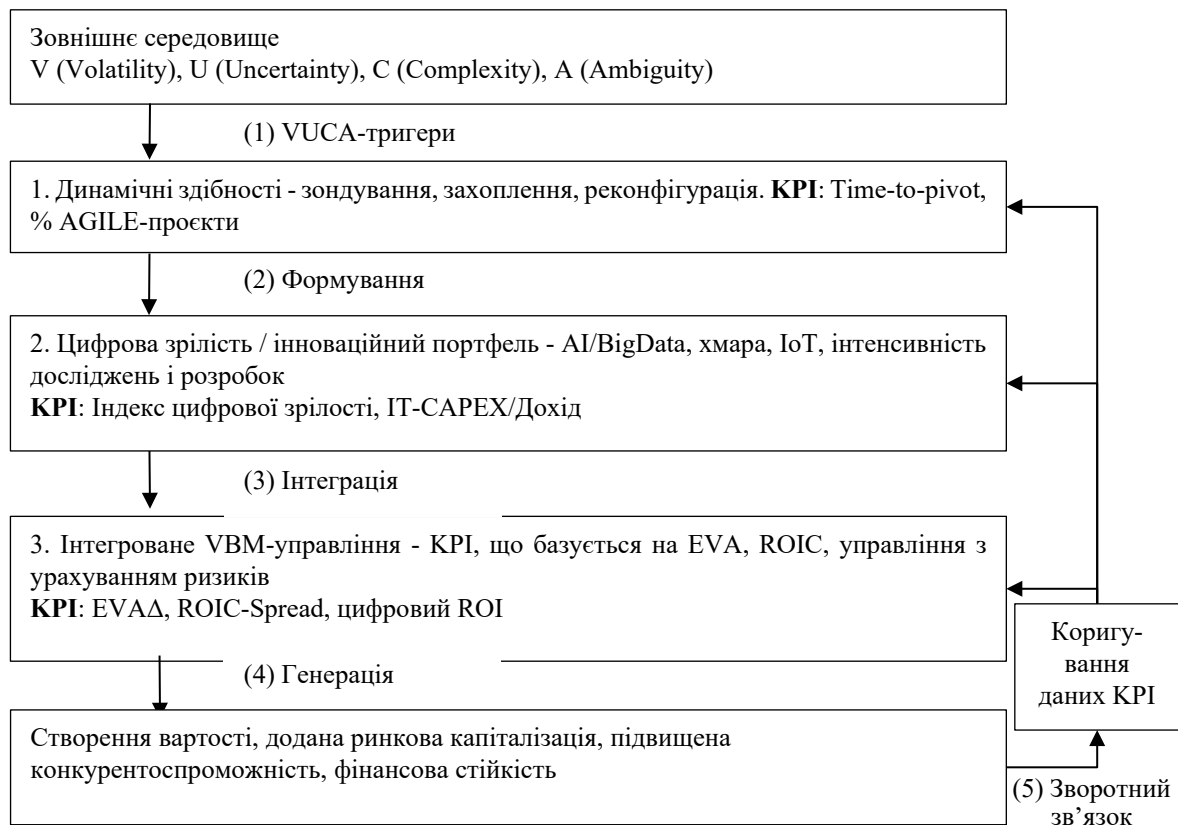


Рис. 1. Інтегрована інноваційно-цифрова модель підвищення вартості підприємства у VUCA-середовищі

Джерело: побудовано автором

Запропонована інтегрована модель (рис. 1) побудована на логічному ланцюгу реагування підприємств на VUCA-тригери (кризові події, геополітичні виклики, пандемії), які спонукають переосмислювати чинну бізнес-модель. Першим етапом реакції є активація динамічних здібностей організації: швидкість виявлення можливостей, прийняття рішень та оперативної реорганізації ресурсів.

Ці здібності трансформуються у цифрову зрілість через таргетовані інвестиції у штучний інтелект, великі дані, хмарні платформи та R&D-проекти. Подальша інтеграція цих технічних ініціатив у систему управління на основі Value-Based Management дозволяє трансформувати цифрові капітальні витрати у фінансові переваги, що вимірюються через EVA та ROIC.

Результатом реалізації цієї моделі є зростання Enterprise Value та посилення конкурентних позицій підприємства. Система зворотного зв'язку, що базується на моніторингу ключових показників ефективності (EVAΔ, Digital ROI, NPS), забезпечує постійну адаптацію та коригування інноваційного портфеля й організаційних практик.

Отже, розробка інтегрованих інноваційно-цифрових моделей, здатних ефективно функціонувати у VUCA-середовищі, є ключовим завданням для

сучасних підприємств. Впровадження таких моделей дозволяє посилити фінансову стійкість, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити зростання Enterprise Value, завдяки синергії динамічних здібностей, цифрової зрілості та ефективного управління вартістю.

Література:

1. Reis J., Melão N. Digital transformation: A meta-review and guidelines for future research. *Heliyon*. 2023. Vol. 9. No. 1. P. e12834. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e12834>.
2. Han L., Liu F. Does digital transformation influence corporate financial flexibility reserves? A demand-side perspective. *Digital Economy and Sustainable Development*. 2025. Vol. 3. No. 1. DOI: <https://doi.org/10.1007/s44265-025-00060-x>.
3. Chi M., Li W., Li Y. J., Zhou M., Huang R. (2025) Unraveling the paradoxical effects of digital transformation on organizational Resilience: The role of customer and supplier concentrations. *Journal of Business Research*. 2025. Vol. 191. P. 115268. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115268>.
4. Zhang M., Chen X., Xie H., Esposito L., Parziale A., Taneja S., Siraj A. Top of tide: Nexus between organization agility, digital capability and top management support in SME digital transformation. *Heliyon*. 2024. Vol. 10, no. 10. P. e31579. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e31579>.
5. Abdurrahman A., Gustomo A., Prasetio E. A. Impact of Dynamic Capabilities on Digital Transformation and Innovation to Improve Banking Performance: A TOE Framework Study. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2024. P. 100215. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100215>
6. Ellström D., Holtström J., Berg E., Josefsson C. Dynamic capabilities for digital transformation. *Journal of Strategy and Management*. 2021. Ahead-of-print, ahead-of-print. DOI: <https://doi.org/10.1108/jsma-04-2021-0089>.
7. Maulana A., Rosmayati S., Halim P. A. H. Systematic Literature Review: Project Management in the VUCA Era and Digital Transformation of Information Systems. *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*. 2025. Vol. 6, no. 3. P. 2410–2421. DOI: <https://doi.org/10.38035/dijemss.v6i3.4022>
8. Yee L., Chui M., Roberts R. McKinsey technology trends outlook 2024. *McKinsey & Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-top-trends-in-tech>.
9. He Y. Digital economy enterprise investment value evaluation model and empirical analysis. *International Review of Economics & Finance*. 2025. P. 104005. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.104005>.
10. OECD. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine, OECD Publishing, Paris. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en>.
11. Digital Tiger – the Power of Ukrainian IT research for 2023. URL: https://itukraine.org.ua/files/ITU_GT.pdf.