

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 проєктами 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.

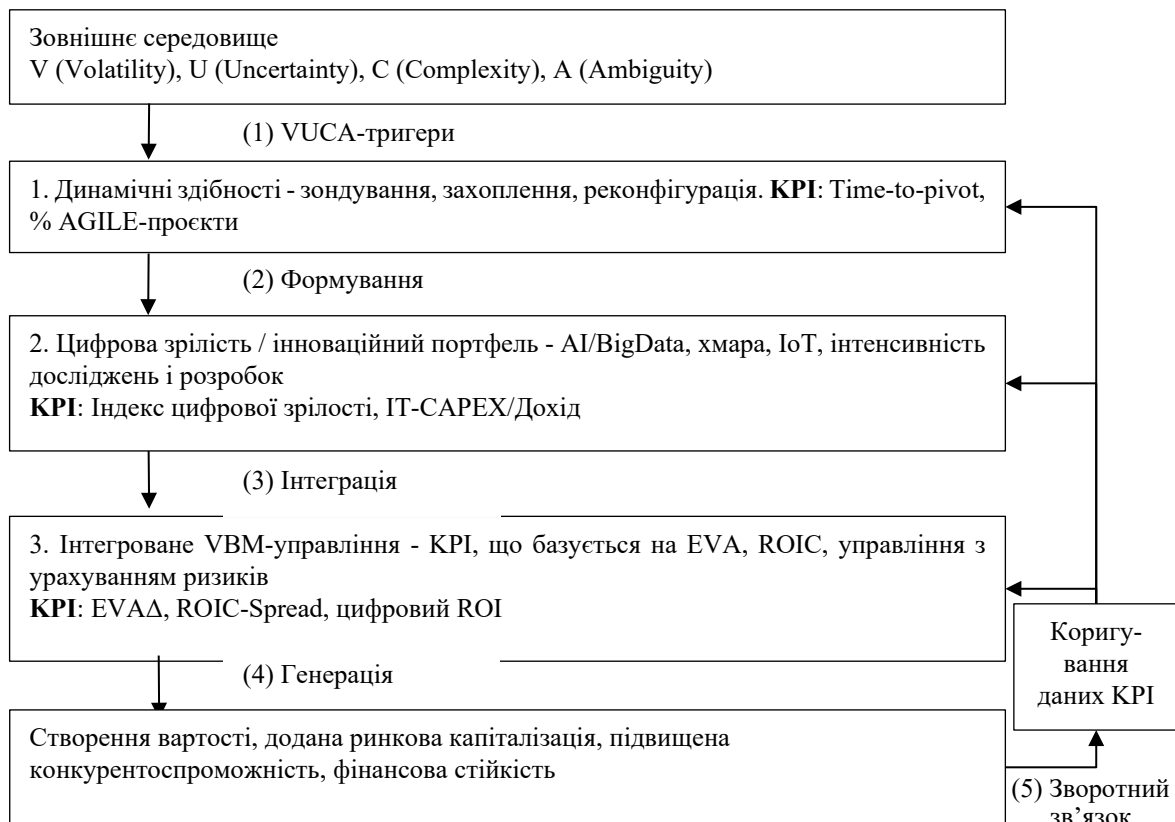


Рис. 1. Інтегрована інноваційно-цифрова модель підвищення вартості підприємства у VUCA-середовищі

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., Prasetyo 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.