

УДК 65.011.330:621.391

Гудзь О.Є., д.е.н., проф.,  
Державний університет  
телекомунікацій

## ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА: ЗМІНА ЦІННОСТЕЙ ТА ОРІЄНТИРІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

*У статті уточнено сутність та особливості прояву цифрової економіки, яка розвиваються з експоненційною швидкістю, докорінно змінюючи суть бізнесу, де матеріалізує, демонетизує та демократизує усі галузі національної економіки, виявлено її вплив на умови господарювання й управління підприємствами, окреслено передумови, можливості та обґрунтовано завдання й заходи щодо зміни цінностей, пріоритетів та орієнтирів побудови якісно нових моделей управління підприємствами на основі сучасних цифрових технологій, що забезпечить перехід від культу ефективності й раціональності до перенесення акцентів на відкритість, демократизацію, соціологізацію, креативність організаційних процесів, нерівноважність та нелінійність управлінських ієрархічних ланцюгів, непередбачуваність і різноманітність траєкторій успішного розвитку підприємств.*

**Ключові слова:** цифрова економіка, підприємства, управління підприємствами, нові моделі управління, цифрові технології.

**Постановка проблеми.** Сьогодні цифрова економіка зумовлює, те, що лідерів ринку визначає не багаторічна історія успіху, не вартість нерухомості та активів, не кількість патентів чи доступ до капіталу, а здатність змінюватись та адаптувати свій бізнес до нових умов. Цифрові технології, що з'явилися протягом останнього десятиліття, допомагають знайти джерела підвищення ефективності та можливості стрімкого конкурентного розвитку підприємств. Водночас, вони вимагають змінити існуючі моделі управління, переформатувати комунікації, технології та організаційну структуру підприємств на основі нових цінностей, пріоритетів та орієнтирів, що ґрунтуються на партнерстві, клієнтоорієнтованості, інноваційності та синергії.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблемам становлення цифрової економіки та трансформаційним процесам, що відбуваються в економічному просторі під її впливом, значну увагу приділяли вітчизняні та зарубіжні дослідники, зокрема: І. Ансофф, Р.Акофф, В. Апалькова, С. Веретюк, С. Войтко, В. Геєць, А. Глушенкова, О. Гусева, П. Дойль, П. Друкер, І. Зеліско, С. Коляденко, І. Карчева, Б. Кінг, І. Ковшова, Л. Лазаренко, С. Легамінової, Р. Ліпсі, Л. Лямін, І. Малик, П. Стецюк, А. Томпсон, Е. Тоффлер, В. Трубілін, Т. Халімон, В. Фіщук, К. Шваб та ін. Незважаючи на численні наукові дослідження поза межами обговорення науковою спільнотою залишаються проблеми щодо виявлення впливу цифровізації суспільства на умови господарювання й управління підприємствами, окреслення передумов, можливостей та обґрунтування завдань і заходів щодо зміни цінностей, пріоритетів та орієнтирів побудови якісно нових моделей управління підприємствами на основі сучасних цифрових технологій.

**Метою статті** є уточнення сутності та особливостей прояву цифрової економіки, виявлення її впливу на умови господарювання й управління підприємствами, окреслення передумов, можливостей та обґрунтування завдань й заходів щодо зміни цінностей, пріоритетів та орієнтирів побудови якісно нових моделей управління підприємствами на основі сучасних цифрових технологій.

**Виклад основного матеріалу.** Поняття „цифрова економіка” Дон Тапскотт увів у науковий вжиток ще у 1995 р. [11]. У класичному розумінні цифрова економіка – це економіка,

що базується на цифрових технологіях, яку ще називають інтернет-економікою, новою економікою, або веб-економікою. Переважно, науковці, під цифровою економікою розуміють виробництво, продаж і постачання продуктів за допомогою інформаційно-комунікаційних мереж.

Ніколас Негропonte особливість цифрової економіки окреслив, як „перехід від обробки атомів до обробки бітів”. В.В. Апалькова переконує, що цифрова економіка є найважливішим двигуном інновацій, конкурентоспроможності і економічного розвитку [1, с. 13]. Томас Месенбург обґрунтував основні складові цифрової економіки [10]:

- 1) підтримуюча інфраструктура (апаратне забезпечення, програмне забезпечення, телекомунікації, мережі);
- 2) електронний бізнес (будь-які процеси, які організація проводить через комп'ютерні мережі);
- 3) електронна комерція (передача товарів он-лайн).

С.М. Веретюк стверджує, що цифрова економіка є складовою частиною економіки, в якій домінують знання суб'єктів та нематеріальне виробництво – основний показник під час визначення інформаційного суспільства [3].

В епоху ринкової економіки і за часів Сміта мало сенс розраховувати точку безбитковості і оптимальні розміри фірм і компаній, для цифрової економіки – це не важливо: компанія може бути дуже маленькою і при цьому успішно розвиватися. Поява Amazon, Netflix, Google, Uber та Apple знищила цілу низку індустрій та відкрила нові ринки. Так, усі ми знаємо приклад компанії Uber, яка не є власником всіх машин, що надають сервіс, навіть не має ліцензії на послуги таксі, а проте ми бачимо результат. Власник може бути одночасно і керівником, і виконавцем всіх етапів роботи компанії. Головною –цінністю в цифрову економіку є клієнт – який стає головним в процесі економічної діяльності, тому що без нього немає сенсу в ній самій. Клієнт вибирає товар покладаючись на поради, особистий досвід і рекламу, продавець не має можливості особисто контактувати з покупцем. При цьому реклама все так же має свою вагу, тільки це вже інтернет-реклама, інтернет-мода, інтернет-друзі, інтернет-захоплення і т.д. [4; 6, с. 175; 5, с. 683].

За рекомендаціями фахівців корпорацій „Telstra” і „Deloitte” [12], необхідними умовами для підприємств, які прагнуть до успішної діяльності в умовах цифрової економіки, вважаються наступні цінності:

- вони інвестують в нові здібності, а не в старі ділові моделі;
- вони високо цінують свої взаємини з клієнтами;
- вони стають більш швидкими і оперативними;
- вони знають своїх дійсних конкурентів;
- вони інвестують в талант.

–Цифрові технології необхідні для зростання ефективності української промисловості, а в деяких секторах вони стають основою продуктових та виробничих стратегій. Їх перетворююча сила змінює традиційні моделі бізнесу, виробничі ланцюжки та обумовлює появу нових продуктів та інновацій. Діджиталізація для України носить позитивний соціальної характер, адже зосереджена на поліпшенні якості інфраструктури соціального забезпечення, якості соціальних послуг, організації прозорості та адресності соціальної допомоги, та скорочення витрат [7, с. 39, 76].

Широке розповсюдження інтернету по Україні дозволить поширити використання цифрових сервісів на багато сфер. Так, збільшення кількості користувачів з 5 млн у 2016 році до 15 млн уже у 2021 дозволить 95% усіх магазинів, салонів, сервісів проводити розрахунки безготівково. Це зменшить витрати на друк паперових грошей і сприятиме виходу економіки з тіні. Зросте продуктивність праці і доходи громадян. Рівень корупції значно зменшиться, бо переважна більшість транзакцій буде проходити в електронній формі і автоматично у кількох реєстрах.

Цифрова сфера може формувати понад 300-400 тис. нових робочих місць по усій країні, міста стануть зручнішими, перейдуть на цифрові платформи управління інфраструктурою і сервісом.

За останні два роки в Україні вдалося зупинити економічне падіння, а у 2017 році економіка зросла на 2,3%. Однак подальше прискорення економічного та соціального розвитку можливе лише за умови цифрових перетворень. Більшість учених та урядовців запевняють, що завдяки розвитку цифрової економіки до 2021 року можна забезпечити додаткові 5% до ВВП України [2].

За даними Міжнародного союзу електрозв'язку (МСЕ), в Україні загальна он-лайн аудиторія з усіх пристроїв станом на січень 2016 становила 20,2 млн. користувачів, показник проникнення інтернетизації населення становить при цьому 58%. У країнах Європейського Союзу цей показник становить 75%, а в країнах Північної і Південної Америки - 66% [8]. За даними ресурсу Speedtest.net позиції України в світі за показниками якості Інтернет-з'єднання наймовірно низькі: 114-е місце за якістю мобільного Інтернету та 45-е за якістю широкопasmового Інтернету.

Основними напрямками розвитку Цифрової-економіки можуть бути:

здійснення різних транзакцій (торгових і фінансових операцій);

створення бізнес-порталів для розміщення замовлень і пропозицій;

пошук постачальників через мережу Інтернет;

продаж продукції через Інтернет;

покупка продукції і сировини через Інтернет;

пошук персоналу через мережу Інтернет;

розміщення інформації в Інтернет-довідниках;

створення власного сайту;

онлайн-реклама;

впровадження системи Інтернет-банкінгу для роботи з активами в режимі он-лайн;

створення платіжних механізмів для підтримки торгівлі товарами і послугами;

створення нових форм і інститутів кредитування, інвестування та страхування.

Розвиток цифрової економіки в Україні стикається з великими труднощами. Серед

них:

нестача фахівців;

перманентна проблема з використанням нелегального і піратського програмного забезпечення;

порушення авторських прав та інтелектуальної власності;

повільне впровадження в життя нових інформаційних і фінансових технологій;

повільна реакція держави на нові перетворення в економіці з використанням ІТ в правовій площині.

нівелювання ціни цифрового продукту та інтелектуальної власності в цілому;

відсутність орієнтації виробників ПЗ і інших видів економічної діяльності, суб'єкти яких створюють цифровий продукт, на внутрішній ринок у зв'язку з високим рівнем піратства інтелектуальної власності;

погіршення іміджу держави і періодичному політичному і економічному тиску з боку провідних економічно розвинених держав;

ігноруванні локалізації під український ринок провідних виробників ПЗ.

Клієнти живуть в режимі „тут і зараз” – виграє бізнес в режимі online, тобто той, який дає якісний продукт в найкоротші терміни. Нині, 90% не цифрових підприємств зіткнулися зі зростанням конкуренції із цифровими, фактично 87% підприємств включають digital-трансформацію в стратегію розвитку, 40% підприємств-лідерів протягом 5 років будуть витіснені, якщо не піддадуться цифровій трансформації та не переорієнтують свої управлінські моделі на нові цінності та орієнтири.

Нині підприємства мають використовувати не одну, а цілий комплекс інтегрованих цифрових технологій, продуктів та послуг (BioTech, NanoTech, RetailTech, FinTech,

LegalTech, InsurTech, GovTech, BlockChain, Digital marketing, CRM&BPM на платформі bpm'online, Grid-технології, Digital-страхування, ePrescription, TeleHealth). Всі вони мають певну цінність для бізнесу - прискорюють роботу, економлять ресурси, збільшують прибуток, створюють унікальний користувальницький досвід, відкривають принципово нові гілки розвитку. Зовсім необов'язково і навіть протипоказано впроваджувати все і відразу. Мати повний спектр технологій – не мета. Важливо оцінити користь і вірно розставити пріоритети. Цифровізацію варто розглядати як інструмент, а не як самоціль. Цифрова епоха змінює підхід до ведення бізнесу, а також вимоги до використовуваних інформаційних технологій: систем управління маркетингом, продажами і сервісом; телефонії і месенджером; системам документообігу і управління персоналом; облікових систем і безлічі інших корпоративних додатків. Драйвером трансформації в управлінні є керівництво підприємства. На цьому етапі необхідно сформулювати спільне бачення: розставити стратегічні пріоритети, визначити цінності та завдання змін.

Digital-стратегія є локомотивом цифрової зрілості. Рішення окремих проблем за допомогою розрізнених технологій менш ефективно, ніж комплексний інтегрований підхід. Впровадження інноваційних технологій задля впровадження, це марна трата грошей і часу. Важливо чітко усвідомлювати, які цілі вирішує кожен крок трансформації, яку користь підприємству приносить та чи інша технологія.

Згадаймо Генрі Форда. Він побудував свою імперію на стандартизації і високій організації. Цей підхід є актуальним донині, адже так можна прискорити бізнес-процеси, зробити їх дешевше і, як наслідок, підвищити прибуток. Управлінська модель „вулику”, використовує кастомізовану платформу для взаємодії і спілкування співробітників, управління завданнями, клієнтськими проектами тощо. У штаті „вулика” багато співробітників, які працюють віддалено, але це не заважає їм бути повністю залученими в життя колективу і робочий процес. З досвіду такої управлінської моделі – одна зручна форма зворотного зв'язку може збільшити обороти підприємства на 80%. Для оптимізації внутрішніх комунікацій використовують спеціалізоване програмне забезпечення – ERP, системи електронного документообігу, CRM, BMPS-системи, UPE-платформи з управління ефективністю.

Цікаво, що за дослідженнями ESG (на замовлення Dell EMC), 95% великих підприємств не відповідають вимогам нового цифрового бізнесу, причому 71% підприємств згодні, що втрачають конкурентоспроможність без цифрової трансформації. Успішно трансформовані підприємства в 7 разів частіше називають цифрові технології конкурентною перевагою і джерелом отримання вигоди, а 96% з них майже вдвічі перевионали свої плани по доходах.

Бізнес вже розуміє, що настав час здійснювати цифрову трансформацію. Водночас, у багатьох підприємств цикл програм до сих пір вимірюється місяцями, якщо не роками; вони використовують ізольовану інфраструктуру і жорстку, застарілу архітектуру – тобто продовжують стикатися з бар'єрами на шляху до цифрової трансформації. Так, 12% підприємств використовують застарілі інформаційні технології, 42% демонструють прогрес в IT-трансформації, але мало впроваджують сучасні технології дата-центрів, 41% підприємств використовують і модернізують технології дата-центрів і методи доставки IT-послуг, і лише 5% підприємств йдуть в ногу з цифровими перетвореннями.

Нові характеристики економічного простору вимагають перейти від культу ефективності й раціональності до перенесення акцентів на відкритість, демократизацію, соціологізацію, креативність організаційних процесів, нерівноважність та нелінійність управлінських ієрархічних ланцюгів, непередбачуваність і різноманітність траєкторій розвитку підприємств.

Сьогодні, у зв'язку з потребою керівників підприємств мати доступ в інтернет завжди і всюди (концепція Access Anytime and Anywhere) розвиток отримали бездротові мережі. Нині, спостерігається зародження Інтернету речей (Internet of Things, IoT) – екосистеми мільярдів (а за деякими оцінками і трильйонів) автономних пристроїв, що взаємодіють один

з одним: датчиків, контролерів, роботів, побутової техніки, автомобілів, верстатів тощо. У недалекій перспективі проглядається те, що називається 5G, тобто набір органічно інтегрованих технологій радіодоступу. Ми знаходимося на порозі неймовірної революції, яка назавжди змінить світ бізнесу. У цьому новому світі кожен управлінець, кожен пристрій, незалежно від того, де вони знаходяться, будуть обмінюватися інформацією в режимі реального часу. Протягом наступних 10 років управлінські та бізнесові технології зазнають більше змін, ніж за останні 100 років. „Інтернет речей» невдовзі кардинально змінить стиль діяльності підприємств і змусить переглянути фундаментальні управлінські функції. Економіка за запитом буде новою клієнтоорієнтованою популярною моделлю взаємодії бізнесу і споживача.

Сучасним трендом є створення та стрімкий розвиток такого явища, як e-business (бізнес, що ведеться через електронні мережі), зокрема e-commerce (електронна торгівля, електронна комерція). Тепер торгівля ведеться не лише в режимі офлайн, але й за допомогою Інтернет мережі (онлайн). Найдинамічнішим за розмірами придбання та продажу товарів являється B-2-C сегмент електронної торгівлі. Частка світового обороту B-2-C сегменту електронної торгівлі склала 16,8% від сукупної торгівлі послугами.

У наш час кількісне зростання Інтернету поступово набуває принципово нових якісних рис, що уможливило активний вплив на соціально-економічний розвиток підприємств через різноманітні Web-технології. Автоматизовані пристрої починають успішно інтегруватися в Інтернет.

З наявних тенденцій можна припустити, що невдовзі автономних інтернет-сенсорів стане більше ніж людей з мобільними телефонами. За прогнозами, до 2020 р. сумарна кількість Web-підімкнень пристроїв до Інтернету речей досягне 26 млрд., з них близько 15 млрд. становитимуть стільникові телефони, планшети, ноутбуки і настільні комп'ютери. Водночас, поява інтернет-сенсорів зумовила поширення сенсорів зовнішнього середовища.

Одним з найбільш перспективних інструментів для бізнесу вважаємо хостингові та „хмарні» технології. Дані новації дозволяють економити фінанси за рахунок скорочення капітальних інвестицій. Це особливо актуально в наш час, оскільки в останні роки все більше вітчизняних підприємств намагаються мінімізувати інвестиції в розвиток своєї інфраструктури. І хоча „хмарні» технології поки що використовують лише 25% менеджерів вітчизняних підприємств, проте багато з них планують перейти на цю технологію або вивчають її переваги.

Стабільно високий попит на українському ринку на ERP-системи. За оцінками SAP – сегмент великих компаній насичений цими технологіями тільки на 30%. Проте обсяг продаж ERP-систем з кожним роком збільшується, враховуючи те, що вже зараз частка ERP-рішень становить майже 13% усього обсягу українського ринку ПЗ і IT-послуг.

Доволі популярною для вітчизняного бізнесу, вважається технологія HANA (High Performance Analytic Appliance), яка дозволяє обробляти та аналізувати великі масиви інформації. Основні бізнес-рішення, які базуються на подібних технологіях, стають більш релевантними.

Бізнесовий світ нині змагається щодо впровадження 5G, п'ятого покоління мобільної мережі. Хоча 5G наслідуватиме 4G і 3G, управлінці покладають на цю мережу значно більше сподівань. Вони очікують, що вона буде інакшою – принципово інакшою, оскільки 5G-інтернет - це не тільки шалена швидкість передачі дані, а й значне пожвавлення економіки, інвестиції в країну, створення нових робочих місць, наповнення держбюджету й нові можливості для підприємств. 5G впливає на економіку, змінюючи звичні управлінські технології і трансформуючи усталені бізнес-моделі.

Основні рушійні сили розвитку 5G можуть бути згруповані в чотири блоки: нові моделі довіри, нові моделі служби доставки, розширений перелік загроз, і збільшення рівня конфіденційності.

Нині, активізація бізнесової діяльності передбачає зростання ступеня відкритості та взаємодії із партнерами. Складність, багатогранність та комплексність такої взаємодії

переконає щодо доцільності і ефективності застосування мережевого підходу. Фактично, мережевий підхід є відповіддю на виклики сьогодення, зміни умов діяльності підприємств та їх очікування у невизначеному і насиченому загрозами та інформацією економічному просторі. По суті, він передбачає використання одного із видів горизонтальної інтеграції, що сприяє максимальному залученню наявних ресурсів, освоєнню інновацій, нарощенню компетенцій, конкурентних переваг, інноваційного, виробничого, інформаційного та інтелектуального потенціалу у контурі єдиного багатопольного інформаційно-комунікаційного простору. Серед помітних переваг мережевого підходу слід виділити підвищену організаційну здатність, більш ефективне використання ресурсів, підвищення конкурентоспроможності, розширення горизонту можливостей щодо розв'язання складних бізнесових проблем та підвищення якості продукції, послуг, обслуговування, сервісу для споживачів.

Логіка мережевого підходу включає [9]: децентралізацію, синергію, спільність, вільний доступ, піклування про мережеві цінності, максимізацію інноваційності, багатовимірний простір, відсутність розривності, співвідношення технологій, розширення простору інноваційних можливостей.

Кожен бізнес найближчим часом змушений буде або успішно пройти через процеси цифрової трансформації, або розчинитися в архівах пошукових систем. Для кожного підприємства це – зміна організаційної культури та впровадження нових цифрових технологій й комунікацій, що розширюють можливості підприємства та дозволяють формувати власну так звану „екосистему” у взаємодії зі своїми контактними аудиторіями.

На першому етапі цифрової трансформації організаційних механізмів управління підприємством необхідно:

- впровадження єдиних програм для використання у різних підрозділах підприємства (зокрема, єдиної системи ІТ- підтримки користувачів – Helpdesk – з єдиними стандартами обслуговування, єдиною ІТ-інфраструктурою тощо);

- уніфікація операційних процесів у корпоративному центрі й на виробничих підрозділах;

- пілотне впровадження окремих цифрових технологій управління (зокрема, SAP ERP).

Наступним етапом цифрової трансформації управління підприємством має бути розбудова організаційних процесів у всіх структурних підрозділах підприємства.

Для активізації інноваційного розвитку швидка, уніфікована, безпечна і комфортна загальна система обміну інформацією вкрай важлива, особливо для оперативного прийняття рішень, гнучкості та операційної ефективності.

На цьому етапі ключовими напрямками трансформації організаційних механізмів вважаються:

- технологічна автоматизація бізнес-процесів на підприємствах;

- автоматизація бізнес-комунікацій;

- глибинний розвиток ІТ-інфраструктури;

- впровадження системи бюджетування та єдиного електронного документообігу;

- забезпечення офісів підприємств сучасними ІТ-інструментами та механізмами:

- новими каналами зв'язку, мережами, центрами обробки даних і серверами;

- перехід на хмарний серверний простір.

Акцентуємо, що зберігання інформації на віддалених серверах або в „хмарі” – одна з основних світових тенденцій в ІТ-галузі, воно дозволяє, з одного боку, надійно зберігати і ефективно управляти корпоративними даними. З іншого – швидко збільшити обсяг сховища інформації за необхідності.

Метою цифрової трансформації організаційних механізмів управління інноваційним розвитком є втілення в життя успішної довгострокової бізнес-стратегії підприємства на інноваційних засадах, що передбачає активізацію інноваційного розвитку та перехід звичних робочих процесів на якісно новий рівень. Водночас, наголосимо, що між інвестиціями в ІТ та

фінансовими результатами існує зв'язок далеко не першого порядку. IT-проекти дуже різнопланові та дуже відрізняються один від одного.

**Висновки.** У статті уточнено сутність та особливості прояву цифрової економіки, яка розвиваються з експоненційною швидкістю, докорінно змінюючи суть бізнесу, дематеріалізує, демонетизує та демократизує усі галузі національної економіки, виявлено її вплив на умови господарювання й управління підприємствами, окреслено передумови, можливості та обґрунтовано завдання й завдання щодо зміни цінностей, пріоритетів та орієнтирів побудови якісно нових моделей управління підприємствами на основі сучасних цифрових технологій, що забезпечить перехід від культу ефективності й раціональності до перенесення акцентів на відкритість, демократизацію, соціологізацію, креативність організаційних процесів, нерівноважність та нелінійність управлінських ієрархічних ланцюгів, непередбачуваність і різноманітність траєкторій успішного розвитку підприємств.

### Список використаної літератури

1. Апалькова В. В. Концепція розвитку цифрової економіки в Євросоюзі та перспективи України. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій*. 2015. Вип. 4. С. 9-18.
2. Гройсман В. Цифрова економіка здатна стрімко підвищити ВВП. *Новини економіки*. 8 вересня 2017.
3. Коляденко С. В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні та світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 6. С. 105-112.
4. Краус Н. М., Клаус К. М. Інноваційне табло України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. – 2017. – № 6. [Електронний ресурс]. URL: <http://www.easterneurope-bm.in.ua/6-2017-ukr>.
5. Криворучко О. С., Краус Н. М. Імперативи формування та доміанти розвитку цифрової економіки у сучасному парадигмальному контексті. *Парадигмальні зрушення в економічній теорії XIX ст.: III Міжнародна науково-практична конференція, 2–3 лист. 2017 р.: тези доповідей*. Київ: КНУ ім. Т. Шевченка, 2017. С. 681–685.
6. Норец Н. К., Станкевич А. А. Цифровая экономика: состояние и перспективы развития. *Инновационные кластеры в цифровой экономике: теория и практика*. Научно-практическая конференция с международным участием 17–22 мая 2017 года / под ред. д-ра экон. наук, проф. А. В. Бабкина: тезисы докладов. Санкт-Петербург: Изд-во Политехн. ун-та, 2017. С. 173–179. [Электронный ресурс]. URL: <http://inexprom.spbstu.ru/files/inprom-2017/tezisy7/inprom-2017.pdf>.
7. Цифрова адженда України – 2020 (—Цифровий порядок денний – 2020). Концептуальні засади (версія 1.0). Першочергові сфери, ініціативи, проекти –цифровізації України до 2020 року. / NITECH office. грудень 2016. 90 с. [Електронний ресурс]. URL: <https://ucco.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>.
8. Gemius. [Електронний ресурс]. URL: <http://www.gemius.com.ua/.../internet-auditorija-ukrainy-ijul-2015-goda.html>
9. Kelly K. (2009) Health Science Libraries: future trends. An Leabharlann. *The Irish Library*. № 18(1). Retrieved from: <http://epubs.rcsi.ie/libraryart/4>.
10. Mesenbourg T. L. Measuring the Digital Economy / US Bureau of the Census, Suitland, MD. 2001. Retrieved from: <https://www.census.gov/content/dam/Census/library/workingpapers/2001/econ/umdigital.pdf>.
11. Tapscott D. *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. McGraw-Hill, 1995. 342 p.
12. Taking leadership in a digital economy / Telstra corporation limited, Deloitte digital. November 2012. Retrieved from: [deloittedigital.com.au/telstra.com](http://deloittedigital.com.au/telstra.com).

## REFERENCES

1. Apalkova, V. V. (2015). Kontseptsiiia rozvytku tsyfrovoy ekonomiky v Yevrosoiuzi ta perspektyvy Ukrainy. [Concept of the development of the digital economy in the European Union and prospects of Ukraine]. *Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu. Serii: Menedzhment innovatsii*, (4), 9-18.
2. Hroisman, V. (2017) Tsyfrova ekonomika zdatna strimko pidvyshchyty VVP. [The digital economy is capable of rapidly increasing GDP]. *Novyny ekonomiky*. 8 veresnia.
3. Koliadenko, S. V. (2016) Tsyfrova ekonomika: peredumovy ta etapy stanovlennia v Ukraini ta sviiti. [Digital economy: preconditions and stages of formation in Ukraine and in the world]. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, (6), 105-112.
4. Kraus, N. M., Kraus, K. M. (2017) Innovatsiine tablo Ukrainy. [Innovative scoreboard of Ukraine]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*,(6). Retrieved from: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/6-2017-ukr>.
5. Kryvoruchko, O. S., Kraus, N. M. (2017) Imperatyvy formuvannya ta dominanty rozvytku tsyfrovoy ekonomiky u suchasnomu paradyhmal'nomu konteksti. [The imperatives of the formation and dominant of the development of the digital economy in the modern paradigmatic context]. *Paradyhmal'ni zrushennya v ekonomichniy teorii XIX st.: III Mizhnarodna naukovy-praktychna konferentsiya*, 2–3 lyst.: tezy dopovidey. Kyiv: KNU im. T. Shevchenka, 681–685.
6. Norets, N. K. Stankevych, A. A. (2017) Tsifrovaya ekonomika: sostoyaniye i perspektyvy razvitiya. [Digital Economy: State and Prospects of Development] *Innovatsionnyye klasteri v tsifrovoy ekonomike: teoriya i praktika: Nauchno-prakticheskaya konferentsiya s mezhdunarodnym uchastiyem 17–22 maya 2017 goda / pod red. d-ra ekon. nauk, prof. A. V. Babkina: tezis dokladov*. Sankt-Peterburg: Izd-vo Politekh. un-ta, 173–179. Retrieved from: <http://inecprom.spbstu.ru/files/inprom-2017ezisi/7/inprom-2017.pdf>.
7. Tsyfrova adzhenda Ukrayiny – 2020 (–Tsyfrovy poryadok dennyy – 2020). Kontseptual'ni zasady (versiya 1.0). Pershocherhovi sfery, initsiatyvy, proekty –tsyfrovizatsiyil Ukrayiny do 2020 roku. [The Digital Advent of Ukraine 2020 ("Digital Agenda" - 2020). Conceptual basis (version 1.0). Priority areas, initiatives, projects of "digitalization" of Ukraine by 2020]. / HITECH office. – hruden' 2016. – 90 s. Retrieved from: <https://ucci.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>.
8. Gemius. Retrieved from: <http://www.gemius.com.ua/.../internet-auditorija-ukrainy-ijul-2015-goda.html>
9. Kelly, K. (2009) Health Science Libraries: future trends. *An Leabharlann.The Irish Library*. № (18(1)). Retrieved from: <http://epubs.rcsi.ie/libraryart/4>.
10. Mesenbourg, T. L. (2001) Measuring the Digital Economy / US Bureau of the Census, Suitland, MD. Retrieved from: <https://www.census.gov/content/dam/Census/library/workingpapers/2001/econ/umdigital.pdf>.
11. Tapscott, D. (1995). *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. McGraw-Hill, 342.
13. Taking leadership in a digital economy / Telstra corporation limited, Deloitte digital. November 2012. Retrieved from: [deloitte.digital.com.au / telstra.com](http://deloitte.digital.com.au/telstra.com).

**ГУДЗЬ ЕЛЕНА ЕВГЕНЬЕВНА. ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА: ТРАНСФОРМАЦИЯ ЦЕННОСТЕЙ И ОРИЕНТИРОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ.** В статье уточнены сущность и особенности проявления цифровой экономики, которая развиваются с экспоненциальной скоростью, коренным образом меняя суть бизнеса, дематериализует, демонетизует и демократизирует все отрасли национальной экономики, обнаружено ее влияние на условия хозяйствования и управления предприятиями, обозначены предпосылки, возможности и обоснованы задачи и мероприятия по изменению ценностей, приоритетов и ориентиров построения качественно новых моделей управления предприятиями на основе современных цифровых технологий, что обеспечит переход от культа эффективности и



*рациональности к переносу акцентов на открытость, демократизацию, социологизации, креативность организационных процессов, неравновесность и нелинейность управленческих иерархических цепей, непредсказуемость и разнообразие траекторий успешного развития предприятий.*

**Ключевые слова:** *цифровая экономика, предприятия, управление предприятиями, новые модели управления, цифровые технологии.*

**GUDZ OLENA. DIGITAL ECONOMY: CHANGING VALUES AND GUIDELINES**

**ENTERPRISE MANAGEMENT.** *In the article the essence and peculiarities of the digital economy, which develop from exponential rate, fundamentally changing the nature of business dematerializuye, demonetyzuye and democratize all branches of the national economy found its impact on the economic conditions and business management, outlined the preconditions, opportunities and reasonable objectives and measures to change the values, priorities and targets of building high quality new models of business management based on modern digital technology, which will provide for the transition from ltu efficiency and rationality to the transfer of emphasis on openness, democratization, sotsiologizatsii, creativity, organizational processes, and nonlinearity nerivnovazhnist hierarchical chain management, unpredictability and variety of trajectories of successful enterprises.*

**Key words:** *digital economy, enterprises, enterprise management, new models of management, digital technologies.*