

**ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ<sup>1</sup>**

©2020 ШАТІЛОВА О. В., ШИШУК Н. О.

УДК 331.3:654  
JEL Classification: O32

Шатілова О. В., Шишук Н. О.

**Цифрові інструменти інноваційного розвитку бізнес-організації**

У статті розглянуто актуальні питання забезпечення інноваційного розвитку бізнес-організації в умовах цифрової трансформації. Метою статті є дослідження сутності та ролі цифрових інструментів в інноваційному розвитку бізнес-організації. На основі порівняльного аналізу наявних у сучасній економічній літературі підходів до розуміння сутності цифрової трансформації виділено основні сфери її впливу: цифрова трансформація суспільства, цифрова трансформація бізнес-середовища, цифрова трансформація працівників, цифрова трансформація операційної діяльності бізнес-організації. Проаналізовано зв'язок цифрової трансформації з інноваційним розвитком бізнес-організації. Встановлено, що, з одного боку, цифрова трансформація є передумовою інноваційного розвитку бізнес-організації, з іншого – інноваційна бізнес-організація може бути генератором і амбасадором популяризації цифрової трансформації. Визначено, що інноваційний розвиток бізнес-організації залежить від таких цифрових складових, як: цифровізація працівників, цифровізація бізнес-процесів, цифровізація управління. Подано характеристику таких цифрових інструментів інноваційного розвитку бізнес-організації, як: цифрове робоче місце, цифрові засоби комунікації, цифровий документообіг, цифрові інструменти накопичення та аналізу інформації. Встановлено, що основними факторами, що перешкоджають «цифровому добробуту» в бізнес-організаціях, є такі: необізнаність керівництва, надмірний консерватизм, надмірна бюрократизація, наявність «технологічної прірви» та брак ресурсів. Перспективними напрямками подальших досліджень у цій сфері є розробка нових цифрових інструментів, які б доповнювали перелік існуючих, а також удосконалення механізмів їх імплементації.

**Ключові слова:** цифрова трансформація, цифрові інструменти, цифрові технології, інноваційний розвиток, бізнес-організація.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-249-255>

**Рис.:** 3. **Бібл.:** 15.

**Шатілова Олена Володимирівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

**E-mail:** [olena.shatilova@kneu.ua](mailto:olena.shatilova@kneu.ua)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3883-5567>

**Scopus Author ID:** 55661335800

**Шишук Назарій Олегович** – здобувач Київського національного економічного університету ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

**E-mail:** [nazarii.shyshuk@kneu.ua](mailto:nazarii.shyshuk@kneu.ua)

UDC 331.3:654  
JEL Classification: O32**Shatilova O. V., Shyshuk N. O. Digital tools of a business organization innovative development**

The article deals with topical issues of providing the innovative development of a business organization in the context of its digital transformation. The article aims at studying the essence and role of digital tools in the innovative development of a business organization. Having based the research on a comparative analysis of various interpretations of digital transformation in the modern economic literature, the authors identify the main areas of its influence: digital transformation of society, business environment, employees, and business activities. The connection between digital transformation and the innovative development of a business organization has been analyzed. It has been found out that, on the one hand, digital transformation is a prerequisite for innovative development of a business organization; and on the other hand, an innovative business organization can be both the generator and ambassador of digital transformation promotion. It has been determined that the innovative development of a business organization depends on such digital components as digitalization of employees, business processes, and management. The following digital tools of innovative development of a business organization have been described: digital workplace, communication facilities, document flow, and intelligence system. It has been established that the main factors hindering the «digital well-being» in business organizations are the following: the managers' ignorance, excessive conservatism, excessive bureaucratization, the presence of a «technological gap» and lack of resources. Promising areas for further research in this area are the development of new digital tools that would complement the list of the existing ones, and the improvement of the mechanisms for their implementation.

**Keywords:** business organization, digital technologies, digital tools, digital transformation, innovative development.

**Fig.:** 3. **Bibl.:** 15.

<sup>1</sup> Дослідження виконано відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» на 2016-2020 рр. за темою «Трансформація менеджменту бізнес-організацій» (№ Державної реєстрації 011CU001664).

*Shatilova Olena V. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)*

*E-mail: olena.shatilova@kneu.ua*

*ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3883-5567>*

*Scopus Author ID: 55661335800*

*Shyshuk Nazarii O. – Applicant of the Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)*

*E-mail: nazarii.shyshuk@kneu.ua*

**Вступ.** За останні декілька років світ зазнав змін чи не найбільших, ніж за останні сторіччя, і сьогодні знаходиться на порозі четвертої промислової революції, яка передбачає всеосяжну автоматизацію та цифровізацію всіх бізнес-процесів і етапів виробництва. Зокрема, цифрові технології широко використовуються при проектуванні та створенні прототипів виробів, для віддаленого керування та налаштування обладнання на промислових підприємствах, у логістичних ланцюжках тощо. Сьогодні вже практично не можна уявити сучасну бізнес-організацію, яка б у своїй діяльності не використовувала ті або інші цифрові технології або пристрої. Слід також зазначити, що взаємозв'язок бізнесу і цифрових технологій носить двоїстий характер: з одного боку, успіх бізнес-організації в умовах цифрової економіки неможливий без використання інноваційних цифрових технологій, з іншого боку, сучасні цифрові технології трансформують управління бізнес-організацією і є основою її інноваційного розвитку. Відповідно до цього дослідження особливостей використання цифрових інструментів інноваційного розвитку бізнес-організації є, без сумніву, актуальним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Про роль технологічної трансформації в інноваційному розвитку бізнес-організації ще у ХХ ст. у своїх працях наголошував П. Друкер [4]. На початку ХХІ ст. акцент уваги у дослідженнях проблематики інноваційного розвитку бізнес-організації змістився на вивчення сутності, ролі та впливу цифрової трансформації на діяльність організації. Зокрема, П. Сенге [10], досліджуючи особливості функціонування і розвитку організацій, що самонавчаються, наголошував на визначенні процесів технологічної та цифрової трансформації в контексті інноваційного розвитку організації. А. Айета [1] зазначає, що у ХХІ ст. головним викликом у сфері управління бізнес-організацією є промислова (технологічна) революція, яка трансформує традиційне уявлення про управління самою організацією, її персоналом і ресурсами. Зміни у технологіях не лише підвищують якість інформації про ті або інші процеси в організації, а й матимуть великий ефект на її загальну ефективність. Тому використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій в умовах цифрової трансформації, а також адаптація організації до існування та розвитку в цифровому середовищі є одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності та успіху. Проблематика інноваційного розвитку бізнес-організацій в умовах цифрової трансформації є предметом дослідження переважно зарубіжних учених і спеціалістів, серед яких слід зазначити: Д. Баудена [2], М. Пренскі [8], Д. Робертсона [9], Д. Тепскотта [14], Ш. Штрומайера [12];

13] й ін. Широкомасштабне впровадження цифрових технологій у діяльність бізнес-організації в цілому і в управлінні нею зокрема є необхідною вимогою сьогодення. Зокрема, це підтверджується введенням глобального карантину в умовах пандемії коронавірусної хвороби COVID-19, коли зросла роль дистанційної роботи із використанням цифрових технологій [15, с. 96]. Водночас, незважаючи на високу актуальність цього питання, в україномовній літературі та науковому середовищі воно розкрито досить неповно, а більшість досліджень посилаються на застарілі джерела. Відповідно до цього дослідження інноваційного розвитку бізнес-організації в умовах цифрової трансформації потребує більш детального вивчення, узагальнення та систематизації.

**Метою** статті є дослідження сутності і ролі цифрових інструментів в інноваційному розвитку бізнес-організації. Відповідно до мети поставлено та виконано такі завдання: досліджено сутність і сфери впливу цифрової трансформації; проаналізовано зв'язок цифрової трансформації з інноваційним розвитком бізнес-організації; визначено цифрові складові інноваційного розвитку бізнес-організації; систематизовано й охарактеризовано цифрові інструменти інноваційного розвитку бізнес-організації.

**Результати дослідження.** Під цифровою трансформацією слід розуміти процес використання цифрових технологій для створення нових чи модифікації існуючих бізнес-процесів, культури, споживацького досвіду для ефективної діяльності в умовах змінних ринкових і бізнес-вимог [12]. Це культурна, організаційна та операційна зміна організації, галузі чи екосистеми шляхом розумної інтеграції цифрових технологій, процесів і компетенцій на всіх рівнях і функціях поетапно. Цифрова трансформація (також носить назву «DX» або «DT») передбачає використання технологій створення цінності для різних зацікавлених сторін (стейкхолдерів) завдяки процесу впровадження інновацій та набуття можливостей для швидкого адаптації до мінливих умов середовища.

Враховуючи загальносуспільне значення та походження цифрової трансформації, важливо розуміти той факт, що вона впливає на бізнес-організацію не лише зсередини, за рахунок тих трансформаційних змін, що проводить керівництво, але й ззовні – зі сторони суспільства, держави, цифрових трендів, які ставлять нові вимоги та стандарти до робочого процесу, процесів спілкування, комунікації, координації тощо. Цей феномен і визначає особливість впливу цифрової трансформації на управлінські й інноваційні процеси в бізнес-організації. Управління як процес, що включає в себе всі аспекти діяльності бізнес-

організації, куди більш вразливе до подразників зовнішнього і внутрішнього характеру, а отже, має бути куди більш гнучким у своїх діях для утримання контролю над організацією та збереження відповідності умовам конкурентного середовища, в якому воно знаходиться.

Серед основних сфер впливу цифрової трансформації (як прямим, так і опосередкованим шляхом) можна виділити такі [11, с. 36]: цифрова трансформація суспільства, цифрова трансформація бізнес-середовища, цифрова трансформація працівників, цифрова трансформація управління та цифрова трансформація операційної діяльності бізнес-організації (рис. 1).

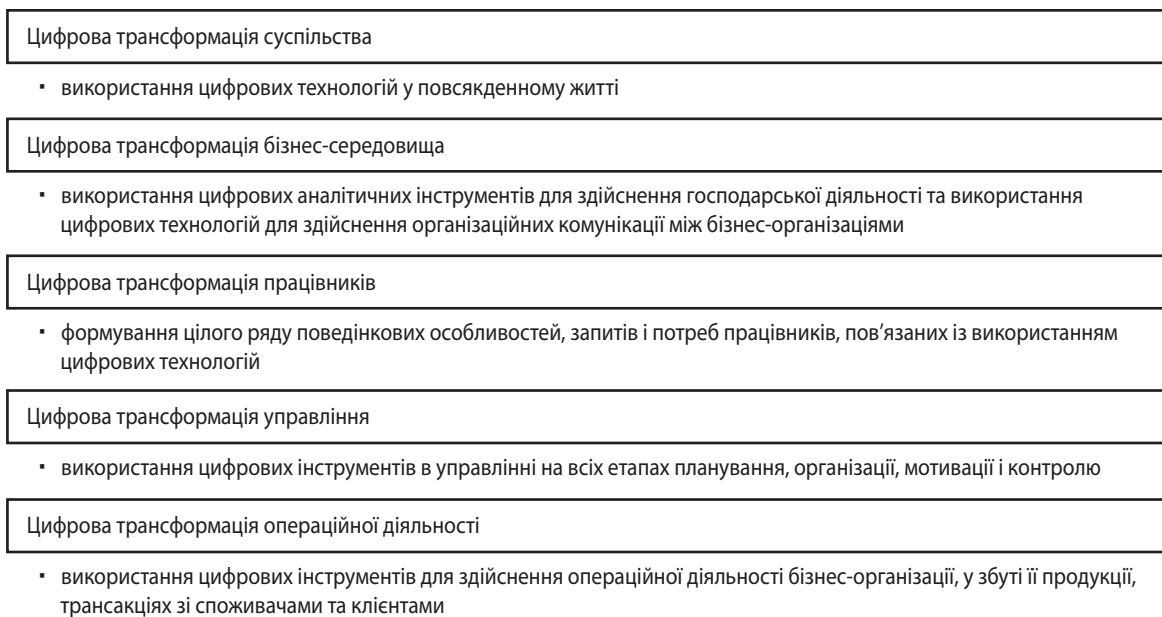


Рис. 1. Сфери впливу цифрової трансформації

Джерело: складено авторами на основі [11, с. 36]

поведінкових особливостей, запитів і потреб працівників, пов'язаних із використанням цифрових технологій, які спрямовані на підвищення ефективності діяльності, спрощення рутинних задач, а також забезпечення особистих комунікаційних потреб працівників організації. Це явище тісно пов'язане з описаною вище «цифровою трансформацією суспільства», оскільки внаслідок цього процесу у працівників виникає певний набір очікувань, який бізнес-організація не завжди може задовольнити внаслідок застарілої матеріально-технічної бази чи організації безпосереднього процесу здійснення діяльності. Цифрова трансформація управління передбачає використання цифрових інструментів в управлінні на всіх його етапах, зокрема – у процесах оперативного та стратегічного планування, організаційного проектування, мотивації і контролю, а також в управлінні ефективністю діяльності бізнес-організації.

Говорячи про цифрову трансформацію операційної діяльності, слід розуміти використання цифрових інструментів у здійсненні безпосередньої операційної діяльності бізнес-організації, збуті її продукції, транзакціях зі споживачами та клієнтами тощо.

Цифрова трансформація суспільства характеризується поширенням цифрових технологій у повсякденному житті, зокрема – інформаційно-комунікаційних технологій (соціальні мережі, месенджери), широке використання мережі Інтернет, зокрема – мобільного зв'язку мереж 3G, 4G, 5G. Цифрова трансформація бізнес-середовища включає перехід від аналогових до цифрових механізмів комунікації між бізнес-організаціями, застосування цифрових аналітичних інструментів для ведення діяльності, зокрема – для визначення ринкової стратегії, стратегії поведінки та комунікації з конкурентами. Під цифровою трансформацією працівників слід розуміти формування цілого ряду

Цифрова трансформація є всеохоплюючим і широко-масштабним явищем, яке торкається усіх аспектів діяльності бізнес-організації. Серед основних цифрових складових інноваційного розвитку бізнес-організації можна виділити такі: «цифровізація працівників» (англ. digital employees), «цифровізація бізнес-процесів» (англ. digital work) та «цифровізація управління» (англ. digital management) [12]. Усі вони тісно між собою взаємопов'язані та формують основу інноваційного розвитку бізнес-організації (рис. 2).

Поняття «цифровізації працівників» зустрічається у сучасній науковій літературі досить часто, однак консенсусу щодо його змісту ще не досягнуто. Досить часто при згадуванні цього питання науковці та дослідники у сфері менеджменту для позначення працівників у цифровому середовищі використовують доволі специфічні поняття, як, наприклад, «цифрові аборигени» (англ. digital natives) [8], «цифрові мілленіали» (англ. millenials) [3], «цифрове покоління» (англ. net generation) [14]. По суті, усі вони спрямовані на визначення нового типу працівників, робочої сили, який був сформований у цифрову епоху. Типовий представник цієї відносно нової категорії працівників має свій особливий набір характеристик, потреб, навичок, світоглядів

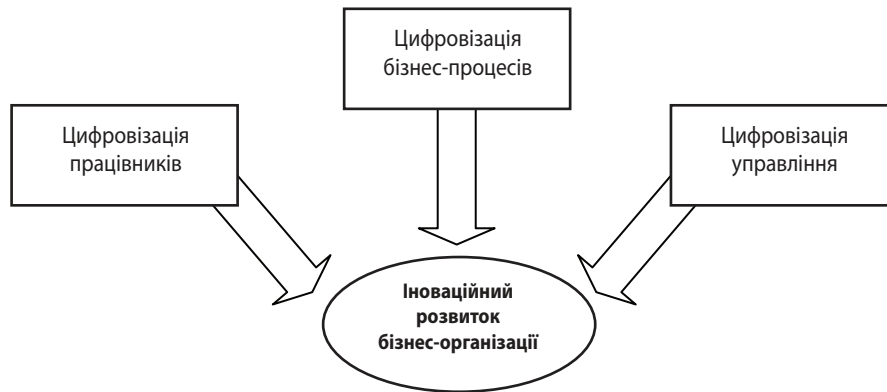


Рис. 2. Цифрові складові інноваційного розвитку бізнес-організації

Джерело: складено авторами на основі [12]

і типів поведінки, які визначають як його роль у організації в цілому, так і характеризують тип його відносини з колегами та керівництвом. Зокрема, одним із важливих прикладів такої диференціації «цифрових працівників» від класичного їх типу є абсолютно інші, якісно вищі вимоги до отримання та поглинання інформації, а також до можливості надання власного зворотного зв'язку шляхом використання сучасних цифрових джерел зв'язку. У мінливому середовищі під вплив цифрової трансформації підпали й вимоги керівників бізнес-організацій до найманого персоналу. Зокрема, значних змін зазнали вимоги до потенційних кандидатів у процесі найму на роботу. Якщо раніше головними вимогами, зазвичай, були наявність технічних навичок у профільній сфері, можливість швидкої реалізації завдань, що вимагаються, високі ступені дисциплінованості та відповідальності за власні дії, то у цифровій сучасності до цих характеристик додалися ще й такі, як так звана «цифрова грамотність», тобто вміння швидко та якісно працювати із інформаційно-технологічною базою, що використовується у процесі роботи, можливості мультизадачної роботи, вміння максимально швидко та ефективно комунікувати через цифрові канали зв'язку. Досить великий акцент спрямовується на можливість оперативного пошуку інформації з її подальшою обробкою в цілях, необхідних організації, при цьому вимоги до наявності обширної бази знань значно зменшуються у зв'язку з їх доступністю.

Поняття «цифровізації бізнес-процесів» тісно пов'язане із «цифровізацією працівників». Більша частина роботи в будь-якій сучасній організації пов'язана з отриманням, обробкою чи аналізом інформації. Водночас практично всю інформацію у сучасному світі можна охарактеризувати як ту, що є цифровою, була цифровою чи могла б бути цифровою [2]. По суті, використання цифрових технологій у багатьох сферах вже давно перестало бути частиною роботи, а стало самою роботою, адже стосується безпосередньо кожного її елемента.

Поняття «цифровізація управління» характеризує ступінь використання цифрових технологій безпосередньо в управлінні бізнес-організацією, а саме у процесах планування, організування, мотивування, контролювання, а також для реалізації організаційних комунікацій на рівнях «керівництво-керівництво», «керівництво-персонал»

та «персонал-персонал» на усіх стадіях циклу менеджменту. По суті, цифрова трансформація дала керівництву бізнес-організацій безпрецедентні механізми комунікації та контролю, які забезпечили йому можливість у режимі реального часу відслідковувати діяльність практично усієї організації, у тому числі – визначати «вузькі місця» та ефективно їх ліквідувати. Одним із важливих викликів «цифровізації управління» є впорядкування комунікаційних зв'язків у бізнес-організації, які можуть бути дещо хаотичними через їхню доступність у будь-який момент на вимогу, а також усунення «цифрової прірви» – явища, що виникає внаслідок різниці у цифровій компетенції як між різними конкретними працівниками організації, так і між цілими її підрозділами, і можуть значно уповільнити діяльність організації.

Перша проблема може бути ефективно усунута шляхом використання класичних методів менеджменту у сучасних умовах, тоді як друга проблема потребує більш комплексних заходів – створення можливості для працівників навчатись діяльності в умовах цифрової трансформації або ж зміни політики бізнес-організації з підбору персоналу з акцентом на їхню цифрову грамотність.

Впровадження цифрових інструментів є засобом підвищення інноваційного потенціалу бізнес-організації та запорукою її інноваційного розвитку. Використання цифрових інструментів є поширеною практикою в управлінні провідними північноамериканськими та західноєвропейськими організаціями. Незважаючи на постійний та невпинний розвиток цифрових технологій, основні цифрові інструменти, що впроваджуються в управління бізнес-організацією, лишаються незмінними упродовж останніх 10–15 років. До них можна віднести такі [5–7; 13]: цифрове робоче місце, цифрові засоби комунікації, цифровий документообіг, цифрові інструменти накопичення та аналізу інформації (рис. 3).

Цифрове робоче місце забезпечує незалежність від фізичного місця перебування працівників, гнучкість роботи, збалансованість між роботою та особистим життям, що позитивно впливає на ставлення працівників до роботи та їхню ефективність. Інструменти цифрового робочого місця дозволяють менеджерам визначати розвиток співробітників, спостерігаючи прогрес у досягненні кон-

Цифрове робоче місце
▪ сприяє гнучкості в забезпеченні виконання працівником своїх посадових обов'язків
Цифрові засоби комунікації
▪ сприяють підвищенню продуктивності співробітників
Цифровий документообіг
▪ забезпечує швидкий доступ до необхідної документації
Цифрові інструменти накопичення та аналізу інформації
▪ забезпечують інформацією про діяльність бізнес-організації

Рис. 3. Цифрові інструменти інноваційного розвитку бізнес-організації

Джерело: складено авторами на основі [5–7; 13]

кретних бізнес-цілей, що полегшує процеси мотивації та контролю.

Використання цифрових комунікаційних технологій сприяє впорядкуванню організаційних процесів і підвищенню продуктивності співробітників за умови ефективного управління. Електронна пошта, обмін миттєвими повідомленнями, стільниковий зв'язок тощо є найбільш поширеними технологіями, які застосовуються організаціями, які реалізують гнучкі графіки роботи, працюють дистанційно чи просто намагаються спростити комунікацію за рахунок активного поширення цифрових технологій у комунікації.

Цифрові комунікаційні інструменти дозволяють працівникам ефективно спілкуватися, отримувати інформацію та зворотний зв'язок негайно, миттєво вирішувати проблеми і, таким чином, працювати на робочому місці якомога ефективніше. Цифрові технології забезпечують можливість використання широкого спектра стилів роботи та переваг, таких як гнучкі умови роботи, відкриті робочі середовища, графіки телекомунікацій, стислі робочі тижні та засоби телеконференцій. Сучасні цифрові інструменти комунікації як, наприклад, віртуальні сервіси обміну повідомленнями, надають можливість працівникам спілкуватися через розвинуті онлайн-програми. Ці системи забезпечують гнучку функціональність завдяки діяльності чатів, які записують розмови для подальшого посилання на співпрацю за допомогою спільних документів. Деякі з цих систем сприяють прямому збору даних для управління ефективністю, а також вони залишають певні дані в одному доступному місці, яке працівники можуть переглядати для покращення результатів діяльності, що позитивно впливає на їхню ефективність.

Інструменти цифрового документообігу допомагають бізнес-організаціям отримувати легший та швидший («на вимогу») доступ до необхідної документації. Крім того, ці інструменти забезпечують бізнес-організацію можливістю зберігання великих об'ємів інформації, що після проведення ретельного аналізу можуть у подальшому використовуватись для процесів планування, організації та контролю.

Цифрові інструменти накопичення та аналізу інформації, які досить часто є частиною впровадження про-

грам цифрового робочого місця, забезпечують керівників інформацією про діяльність їхньої бізнес-організації. Ця інформація не просто доступна у будь-який час на вимогу для оцінки та аналізу у зручному для них форматі, але й зберігається упродовж бажаного ними періоду часу та може бути ефективно проаналізована. Крім того, подібні інструменти зменшують необхідність втручання керівництва у внутрішні справи підрозділів, оскільки інтерактивні системи контролю продуктивності працівників забезпечують організацію певною автоматизацією діяльності. Такі інструменти надають потужну інформаційну базу для здійснення процесів планування та організаційного проектування.

Власне, забезпечення успішного використання цифрових інструментів як з метою забезпечення інноваційного розвитку бізнес-організації, так і в повсякденній практиці її управління, реалізується шляхом імплементації ряду заходів. Серед заходів, що можуть радикально покращити «цифровий добробут» бізнес-організації та забезпечити її інноваційний розвиток, можна виділити такі: надання можливості працівникам працювати дистанційно; заохочення працівників до роботи на власних електронних пристроях; розробка мобільних застосунків для вирішення проблем, що виникають на регулярній основі; створення механізмів миттєвого зв'язку між підлеглими та керівниками; створення механізмів надання зворотного зв'язку щодо діяльності організації та її управлінської ланки працівниками, зокрема, в анонімному форматі; пришвидшення процесів вирішення проблем, що безпосередньо пов'язані із цифровим забезпеченням (установка програмного забезпечення, обслуговування пристроїв, що використовуються у роботі) тощо.

Незважаючи на відносну простоту усіх описаних вище кроків, дуже часто бізнес-організації зіштовхуються зі значними проблемами у їх реалізації. Основними факторами, що перешкоджають «цифровому добробуту» в бізнес-організаціях, є такі [9]: необізнаність керівництва, надмірний консерватизм, надмірна бюрократизація, наявність «технологічної прірви» та брак ресурсів.

Необізнаність керівництва характеризується відсутністю розуміння з боку керівників бізнес-організації важливості здійснення виваженої політики з впровадження

цифрових інструментів в управлінні та діяльності бізнес-організації.

Надмірний консерватизм характеризується небажанням впроваджувати нові підходи та сучасні цифрові інструменти до розв'язання класичних організаційних проблем.

Надмірна бюрократизація організаційної системи та підсистем зв'язку не дає можливості забезпечення ефективної комунікації та співпраці між різними її підрозділами. Наприклад, наявність великої кількості документів для заповнення при встановленні того чи іншого програмного забезпечення для кожного конкретного працівника, що притаманне для бізнес-організацій великих розмірів, особливо – холдингів.

Наявність «технологічної прірви» характеризується значною різницею у навичках використання цифрових інструментів між працівниками чи групами працівників. Часто виникає через вікові та функціональні особливості. Зазвичай молодше покоління більш схильне до уміння ефективного використання цифрових інструментів, як і, наприклад, працівники відділів ІТ.

Брак ресурсів характеризується відсутністю можливості реалізації забезпечення ефективного цифрового середовища через об'єктивні причини: брак фінансування, відсутність доступу до постачальників обладнання та пристроїв тощо.

Досить часто у бізнес-організаціях присутні відразу декілька з перелічених вище перепон, що ще більше ускладнює використання цифрових інструментів в управлінні організацією та забезпеченні її інноваційного розвитку. Зокрема, така проблема притаманна для великих бізнес-організацій з консервативним стилем управління, які вже довгий час існують на ринку. Особливо вразливі до цієї проблеми організації, в яких довгі цикли оновлення основних засобів та стабільні технології виробництва чи здійснення діяльності. Тому варто розуміти, що для забезпечення інноваційного розвитку бізнес-організаціям варто працювати не лише над впровадженням цифрових інструментів у свою поточну діяльність, але й над усуненням проблем, пов'язаних із цим процесом.

**Висновки.** Проведене дослідження дозволило зробити висновок, що цифрова трансформація є всеосяжним явищем сьогодення, що зачіпає і видозмінює різні сфери, такі як суспільство, бізнес-середовище, діяльність працівників, управління бізнес-організацією та її операційну діяльність.

При цьому між процесами цифрової трансформації та інноваційним розвитком бізнес-організації існує зв'язок: з одного боку, цифровізація є передумовою інноваційного розвитку бізнес-організації, з іншого – інноваційна бізнес-організація може бути генератором і амбасадором популяризації цифрової трансформації.

Встановлено, що основними цифровими складовими інноваційного розвитку бізнес-організації є: цифровізація працівників, цифровізація бізнес-процесів та цифровізація управління бізнес-організацією. Аналіз цифрових інструментів інноваційного розвитку бізнес-організації довів, що, незважаючи на неминучість цифрової трансформації всіх сфер діяльності, процес імплементації циф-

рового інструментарію все ще зіштовхується з певними труднощами. Ці труднощі пов'язані як з безпосередньо самим процесом впровадження цифрових інструментів, так і з комплексним характером впливу цифрової трансформації суспільства на бізнес-організацію прямим та опосередкованим чином.

Водночас імплементація цифрових інструментів не лише підвищує інноваційний потенціал бізнес-організації, а й дозволяє нівелювати невизначеність, пов'язану із її функціонуванням у трансформаційному періоді. Перспективними напрямками подальших досліджень у цій сфері є розробка нових цифрових інструментів, які б доповнювали перелік існуючих, а також удосконалення механізмів їх імплементації.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Ayeta A. Impact of ICT on human resource management // *ACADEMIA*. 2019. URL: [https://www.academia.edu/12682490/impact\\_of\\_ict\\_on\\_human\\_resource\\_management](https://www.academia.edu/12682490/impact_of_ict_on_human_resource_management)
2. Bawden D. Origins and concepts of digital literacy. *Digital Literacies: Concepts, Policies and Practices*. 2008. P. 17–32. URL: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.741.4617&rep=rep1&type=pdf>
3. Deal J. J., Altman D. G., Rogelberg S. G. Millennials at work: what we know and what we need to do (if anything). *Journal of Business and Psychology*. 2010. Vol. 25. No. 2. P. 191–199.
4. Drucker P. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York : Harper & Row, 1985. 277 p.
5. Harris-Briggs N. How the Digital Workplace of 2019 Will Affect Performance Management // *Training Industry*. 2019. URL: <https://trainingindustry.com/blog/performance-management/how-the-digital-workplace-of-2019-will-affect-performance-management>
6. Hoeven C., van Zoonen W., Fonner K. L. The practical paradox of technology: The influence of communication technology use on employee burnout and engagement. *Communication Monographs*. 2016. Vol. 83. No. 2. P. 239–263.
7. Long N. How technology affects job performance // *Small Business*. 2016. URL: <http://smallbusiness.chron.com/technology-affects-job-performance-13463.htm>
8. Prensky M. Digital natives, digital immigrants. *On the Horizon*. 2001. Vol. 9. No. 5. P. 1–6.
9. Robertson J. What is digital employee experience. Step Two. 2020. URL: <https://www.steptwo.com.au/papers/what-is-digital-employee-experience>
10. Senge P., Carstedt G., Porter P. *Innovating Our Way to the Next Industrial Revolution*. *MIT Sloan Management Review*. 2001. Vol. 42. P. 24–38.
11. Shatilova O. Digital Technologies Influence on Business Organization Management. Management: strategic imperatives and trends of transformation : Monograph / [Sahaidak M., Sobolieva T. and all] / ed. by Mykhailo Sahaidak and Tetiana Sobolieva. Kyiv : Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, 2020. P. 34–49.
12. Strohmeier S. HRM in the digital age – digital changes and challenges of the HR profession. *Employee Relations*. 2014. Vol. 36. No. 4.
13. Strohmeier S. Employee relationship management: Realizing competitive advantage through information technology? *Human Resource Management Review*. 2013. Vol. 23.

14. Tapscott D. *Grown up Digital: How the Net Generation is Changing Your World*. HC: McGraw-Hill, 2008.

15. Шатілова О. В., Шишук Н. О. Вплив цифрових технологій на управління бізнес-організацією // Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. (Запоріжжя, 14–15 трав. 2020 р.). Запоріжжя : ЗНУ, 2020. С. 94–96.

## REFERENCES

Ayeta, A. "Impact of ICT on human resource management". ACADEMIA. 2019. [https://www.academia.edu/12682490/impact\\_of\\_ict\\_on\\_human\\_resource\\_management](https://www.academia.edu/12682490/impact_of_ict_on_human_resource_management)

Bawden, D. "Origins and concepts of digital literacy". *Digital Literacies: Concepts, Policies and Practices*. 2008. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.741.4617&rep=rep1&type=pdf>

Deal, J. J., Altman, D. G., and Rogelberg, S. G. "Millennials at work: what we know and what we need to do (if anything)". *Journal of Business and Psychology*, vol. 25, no. 2 (2010): 191-199.

Drucker, P. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York: Harper & Row, 1985.

Harris-Briggs, N. "How the Digital Workplace of 2019 Will Affect Performance Management". *Training Industry*. 2019. <https://trainingindustry.com/blog/performance-management/how-the-digital-workplace-of-2019-will-affect-performance-management>

Hoeven, C., van Zoonen, W., and Fonner, K. L. "The practical paradox of technology: The influence of communication technology use on employee burnout and engagement". *Communication Monographs*, vol. 83, no. 2 (2016): 239-263.

Long, N. "How technology affects job performance". *Small-Business*. 2016. <http://smallbusiness.chron.com/technology-affects-job-performance-13463.htm>

Prensky, M. "Digital natives, digital immigrants". *On the Horizon*, vol. 9, no. 5 (2001): 1-6.

Robertson, J. "What is digital employee experience". *Step Two*. 2020. <https://www.steptwo.com.au/papers/what-is-digital-employee-experience>

Senge, P., Carstedt, G., and Porter, P. "Innovating Our Way to the Next Industrial Revolution". *MIT Sloan Management Review*, vol. 42 (2001): 24-38.

Shatilova, O. "Digital Technologies Influence on Business Organization Management". In *Management: strategic imperatives and trends of transformation*, 34-49. Kyiv: Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, 2020.

Shatilova, O. V., and Shyshuk, N. O. "Vplyv tsyfrovoykh tekhnolohii na upravlinnia biznes-orhanizatsiiei" [The Impact of Digital Technologies on the Management of a Business Organization]. *Stratehichni priorytety rozvytku pidpriemnytstva, torhivli ta birzhovoi diialnosti*. Zaporizhzhia: ZNU, 2020. 94-96.

Strohmeier, S. "Employee relationship management: Realizing competitive advantage through information technology?" *Human Resource Management Review*, vol. 23 (2013).

Strohmeier, S. "HRM in the digital age - digital changes and challenges of the HR profession". *Employee Relations*, vol. 36, no. 4 (2014).

Tapscott, D. *Grown up Digital: How the Net Generation is Changing Your World*. HC: McGraw-Hill, 2008.

Стаття надійшла до редакції 14.10.2020 р.