

УДК 336.714

DOI: 10.30857/2786-5398.2022.3.10

**Катерина Г. Наумік-Гладка, Олена В. Птащенко, Дмитро Ю. Євсєєв**  
**Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Україна**  
**БЕЗПЕКА БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТА ДІЛОВИХ КОМУНІКАЦІЙ**  
**В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ**

*Статтю присвячено дослідженню актуальних питань, пов'язаних із впливом глобалізації на управління бізнес-процесами та їх подальший розвиток. Наголошується, що глобальна інтеграція проникла в усі галузі та викликала кардинальні зміни в бізнесі, політиці, економіці, соціальній сфері тощо. Крім того, досягнення інформаційних технологій за останні кілька десятиліть мали великий вплив на глобальний ландшафт та прогрес глобалізації. Встановлено, що інновації в галузі інформаційних технологій стали основним рушієм глобалізації, а на сучасному етапі інформаційні технології є ключовою складовою глобальних бізнес-стратегій компаній. Водночас зазначається, що з кожною значною промисловою та технологічною трансформацією характеристики глобалізації змінювалися. Зокрема, розглядається значення ініціативи німецького уряду та компанії Siemens, що запровадили у 2011 році термін «Industry 4.0», який ознаменував переведення виробництва від аналогових і механічних технологій до тотально цифрового. За результатами дослідження, до основних характеристик світового ринку інформаційних технологій віднесено такі: нематеріальність кінцевого продукту та невизначеність його концептуальної вартості; високу активність у виробництві нових товарів; перманентну трансформацію структури ринку; динамічний розвиток щодо інших ринків; високу інноваційність та динамічність технологічних змін; створення абсолютно нових моделей відносин між учасниками ринку; високі вимоги учасників ринку щодо якості товару; високий рівень конкуренції. Особливу увагу приділено дослідженню поняття безпеки діджиталізації бізнесу та визначено місце діджиталізації в загальній системі інформаційних комунікацій. Також у роботі розглянуто ключові особливості ділової комунікації в умовах діджиталізації на підприємствах різних сфер господарювання. Доведено, що нові стратегії безпеки, в основу яких закладено digital-технології, підвищують ефективність управлінських рішень; сприяють переходу на віртуальні робочі місця та підвищують індивідуалізацію; забезпечують створення для кожного співробітника середовища для самореалізації та розвитку, управління HiPo та замученістю; вдосконалюють здійснення аналітики безпеки та керування ефективністю. У висновках зазначається, що незалежно від пріоритетів в підходах та технологіях, ключове значення має саме людський потенціал компанії – люди, здатні генерувати інновації та керувати ними. Доведено, що інтелектуалізація докорінно змінює роботу усіх підрозділів безпеки – від функціональних виконавців до стратегічних бізнес-партнерів. Відзначено також зростаючу потребу у зверненні до наукового підходу – дедалі частіше до реалізації проєктів компанії залучаються вчені – експерти у сфері управління безпеки, зокрема активно розвиваються напрями когнітивної економіки та менеджменту.*

**Ключові слова:** національна безпека; міжнародна безпека; безпека діджиталізації; Digital-стратегія; цифрові технології; цифровізація; клієнтоорієнтовність.

**Екатерина Г. Наумик-Гладкая, Елена В. Птащенко, Дмитрий Ю. Евсеев**  
**Харьковский национальный экономический университет имени Семена Кузнеця,**  
**Украина**  
**БЕЗОПАСНОСТЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ И ДЕЛОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ**  
**В УСЛОВИЯХ ДИДЖИТАЛИЗАЦИИ**

Стаття посвячена дослідженню актуальних питань, пов'язаних з впливом глобалізації на управління бізнес-процесами та їх подальше розвиток. Зазначається, що глобальна інтеграція проникла до всіх галузей та викликала кардинальні зміни в бізнесі, політиці, економіці, соціальній сфері. Крім того, досягнення інформаційних технологій за останні декілька десятиліть мали великий вплив на глобальний ландшафт та прогрес глобалізації. Встановлено, що інновації в галузі інформаційних технологій стали основним двигачем глобалізації, а на сучасному етапі інформаційні технології є ключовою складовою глобальних бізнес-стратегій компаній. В той же час, зазначається, що з кожної значущої промислової та технологічної трансформації характеристики глобалізації змінювалися. Зокрема, розглядається значення ініціативи німецького уряду та компанії Siemens, які в 2011 році ввели термін «Industry 4.0», що означає перехід виробництва від аналогових та механічних технологій до повністю цифрового. За результатами дослідження, до основних характеристик світового ринку інформаційних технологій відносять наступні: нематеріальність кінцевого продукту та невизначеність його концептуальної вартості; висока активність у виробництві нових товарів; постійна трансформація структури ринку; динамічне розвиток інших ринків; висока інноваційність та динамічність технологічних змін; створення повністю нових моделей відносин між учасниками ринку; високі вимоги учасників ринку до якості товару; високий рівень конкуренції. Особливу увагу приділено дослідженню поняття безпеки діджиталізації бізнесу та ролі діджиталізації в загальній системі інформаційних комунікацій. Також у роботі розглянуті ключові особливості ділової комунікації в умовах діджиталізації на підприємствах різних сфер господарства. Доведено, що нові стратегії безпеки, на основі яких закладено digital-технології, підвищують ефективність управлінських рішень; сприяють переходу на віртуальні робочі місця та підвищують індивідуалізацію; забезпечують створення для кожного співробітника середовища для самореалізації та розвитку, управління HiPo та залученості; покращують виконання аналітики безпеки та управління ефективністю. З висновків зазначається, що незалежно від пріоритетів у підходах та технологіях, ключове значення має саме людський потенціал компанії – люди, здатні генерувати інновації та керувати ними. Доведено, що інтелектуалізація кардинальним чином змінює роботу всіх підрозділів безпеки – від функціональних виконавців до стратегічних бізнес-партнерів. Підкреслено також зростаюча потреба в зверненні до наукового підходу – все частіше до реалізації проектів компанії приваляються вчені – експерти в галузі управління безпекою, зокрема, активно розвиваються напрями когнітивної економіки та менеджменту.

**Ключові слова:** національна безпека; міжнародна безпека; безпека діджиталізації; Digital-стратегія; цифрові технології; цифровізація; клієнтоорієнтованість.

**Kateryna G. Naumik-Gladka, Olena V. Ptashchenko, Dmytro Yu. Yevsieiev**  
*Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Ukraine*  
**SECURE BUSINESS PROCESSES AND BUSINESS COMMUNICATIONS**  
**IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION**

*The paper seeks to explore the effects from globalization for business process management and provide implications for their further development. It is emphasized that global integration has penetrated into all areas of life and spurred radical changes in business, politics, economy, social domain, etc. Apart from that, modern advancements in information technology over the past few*

*decades have had a great impact on the global landscape and the progress of globalization. The study observes that innovations in the IT sector have become a key driver of globalization, and at present, information technology is a vital element in global business strategies of companies all over the world. However, it is noted that each significant industrial and technological transformation translate into distinct changes in the characteristics of globalization. In particular, the paper discusses the role of the German government and the Siemens initiative in suggesting the Industry 4.0 term in 2011 to mark the transfer from analog and mechanical manufacturing to a totally digital technology. According to the research findings, among the main characteristics of the global information technology market are the following: intangible character of the final product and its value uncertainty; proactive approach to manufacturing of new products; permanent transformation of the market structure; higher dynamism against other markets; burst of innovation and progress in technological transformations; developing brand new patterns of relationships between market participants; high consumer demands to product quality; high competition intensity. A special focus is placed towards interpreting the concept of business digitalization security and its implications for building the overall information communication framework. The study also presents the specifics of business communication in the context of digitalization subject to different economic settings. The authors assert that new security strategies based on digital technologies contribute to enhancing the effectiveness of management decisions, facilitate the transition to virtual workplaces and increase individualization, encourage favourable environment for each employee self-realization and personal development, promoting HiPo management and involvement, improve the implementation of security analytics and performance management. The conclusions demonstrate that regardless of priorities in approaches and technologies, the company human potential, i. e. people capable of generating and managing innovations are of paramount importance. It is argued that intellectualization drives fundamental changes in the performance of all security units – from functional managers to strategic business partners. The study has also revealed a growing need for a scientific approach, providing evidence that research professionals in security management are getting more and more involved in the implementation of company projects, in particular, in the areas of cognitive economics and management.*

**Keywords:** national security; international security; digitalization security; digital strategy; digital technologies; digitalization; customer focus.

**Вступ.** Останні виклики глобалізації, а також перехід від індустріальної до диджитал-економіки, нові швидкості в бізнесі, мобільність і відкритість – майбутня цифрова революція однозначно вимагає сьогодні перегляду бізнес-парадигми, а саме прискорення трансформації традиційного суспільства в суспільство спрямоване на високотехнологічний розвиток, інформатизацію та інтеграцію в діджитал простір. Щоб досягти стадії процвітання в умовах стрімких змін та в епоху цифрових технологій потрібно швидко адаптуватись та змінювати норми ведення бізнесу. Проте людські ресурси все ж можуть бути стійкою базою для розвитку, але за умови формування нових компетенцій: усвідомлення майбутніх вимог тих, хто їх приймає, а з іншого боку, активної адаптації до цих вимог, що вже існують або тільки формуються [1–3, 19].

Різні аспекти проблематики безпеки диджиталізації міжнародного бізнесу, досить активно висвітлюються в науковій літературі. Передусім це фундаментальні праці іноземних авторів І. Ансоффа, Л. Жан-Жака, Г. Армстронга, а також вітчизняних науковців Н.В. Куденко, А.В. Войчака, І.П. Отенко, Н.Л. Писаренко та інших. Однак, процес формування безпеки диджиталізації міжнародного бізнесу в сучасних умовах потребує подальших досліджень.

Постановка проблеми. Безпека стає обов'язковою умовою забезпечення конкурентоспроможності: до 2025 85% компаній будуть цифровими; вже сьогодні активно

розвивається кластер компаній, що ведуть бізнес лише on-line; вчені передбачають зміни у сфері праці на наступні 20 років аналогічні змінам за 2000 минулих років завдяки новій технологічній революції; бізнес та безпека диджиталізації переживають цифрову трансформацію, наслідки якої визначаються лише 20% веденням документів на паперових носіях; набирають обороти компанії, що створюють продукти та послуги для цифрового світу [11].

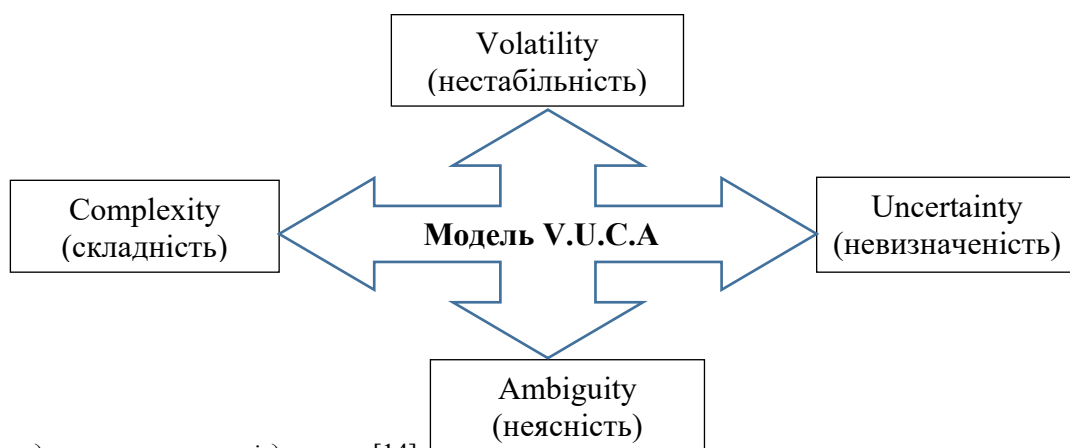
Саме тому необхідно сьогодні формуванню нову стратегію розвитку з використанням сучасного діджитал-інструментарію, що в свою чергу повинно продуціювати необхідність розробки стратегічного безпекового інструментарію для підприємницької діяльності.

**Метою** роботи є розгляд поняття безпеки диджиталізації бізнесу на міжнародному ринку та аналіз впливу диджиталізації на формування ділових комунікацій.

**Виклад основного матеріалу.** В даний час економіка зазнає серйозних змін під впливом багатьох факторів, що вимагає перегляду багатьох бізнес-моделей і концепцій. В основному це пов'язано з умовами, які змінили поведінку споживачів: підвищенням вимог до зручності та швидкості під час придбання товарів/послуг не виходячи з дому; можливість отримати доступ до оцінювання якості товару/послуги від інших споживачів (купівля після отримання відгуків); можливість оплати сучасними електронними платіжними засобами; придбання товарів/послуг без відвідування магазину/підприємства (у вказаному місці – вдома, в офісі) – усім цим вимогам відповідає перенесення бізнесу з мережу Інтернет. Так на перший план виходять мобільні додатки, які зручні в користування та допомагають прискорити отримання реакції на запит споживача. Підвищення рівня цифровізації та перехід до інформаційно орієнтованого суспільства зробив процес використання гаджетів повсякденним та постійним. Підхід до продажу товарів/послуг через «цифровий інтерфейс» обходить прив'язку до «посередника» – менеджер з продажу забезпечує найвищу ефективність: швидкість, продуктивність і якість з можливістю зниження ціни. З іншого боку, зростає тиск з боку міжнародних і національних інтернет-компаній, які можуть задовольнити запити нових і нових споживачів у найкоротші терміни.

Також слід зазначити, що прискорення інформатизації суспільства торкається зміни відношення до процесу інформатизації і на законодавчому рівні, що сьогодні підтверджено низкою законів України, що інформатизації [4–9].

На світовому просторі також звернемо увагу на глобалізаційну модель з орієнтацією на диджиталізацію, яку запропонував Дж. Салліван [14]. В своїх дослідження він зазначає, що поточний стан світового ринку знаходиться на стадії бурхливого розвитку, що в свою чергу прискорюється саме процесами диджиталізації суспільства. Запропонована модель представлена на рис. 1.

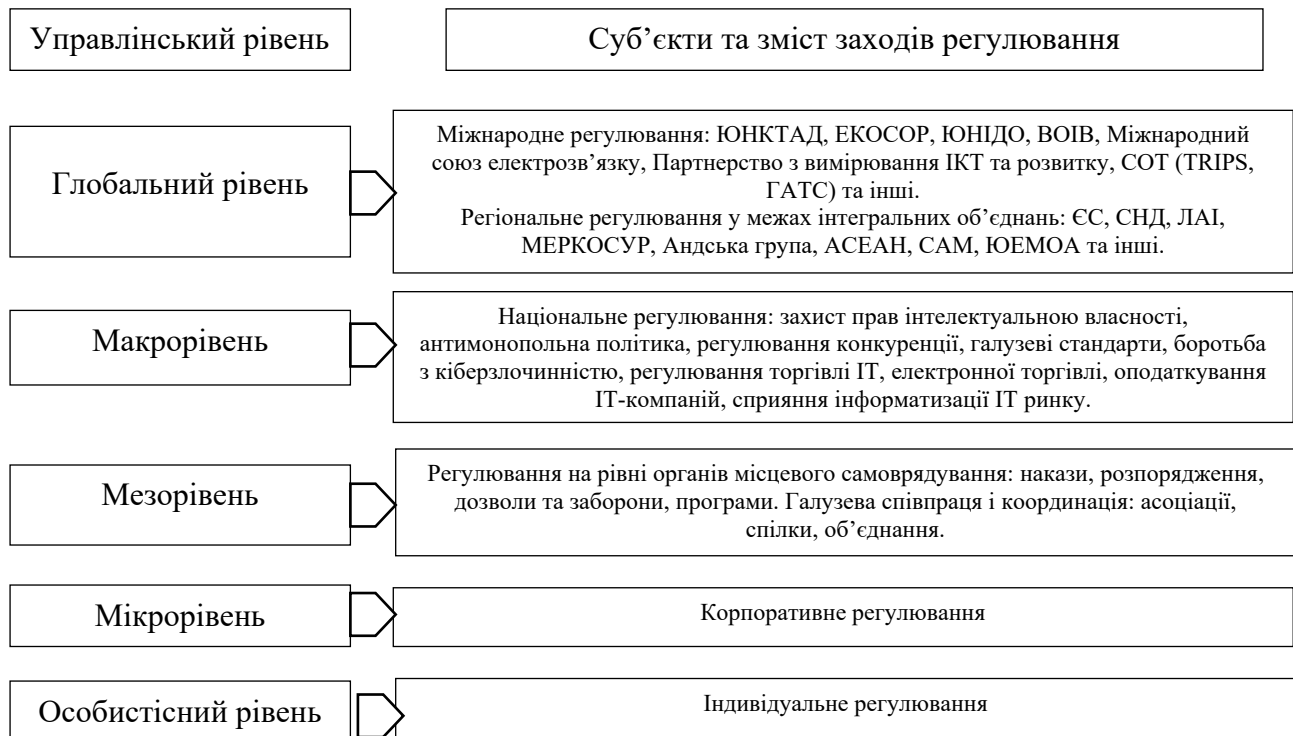


Джерело: представлено на основі джерела [14].

Рис. 1. Модель V.U.C.A.

Саме за таких умов невизначеності постає питання захисту інформаційних потоків, забезпечення зберігання інформації та забезпечення захисту відкритого комунікаційного простору.

Якщо звернути увагу на використання регулювання світового ринку інформаційних технологій за управлінськими рівнями, що представлено на рис. 2.



Джерело: авторська розробка.

Рис. 2. Регулювання світового ринку інформаційних технологій за управлінськими рівнями

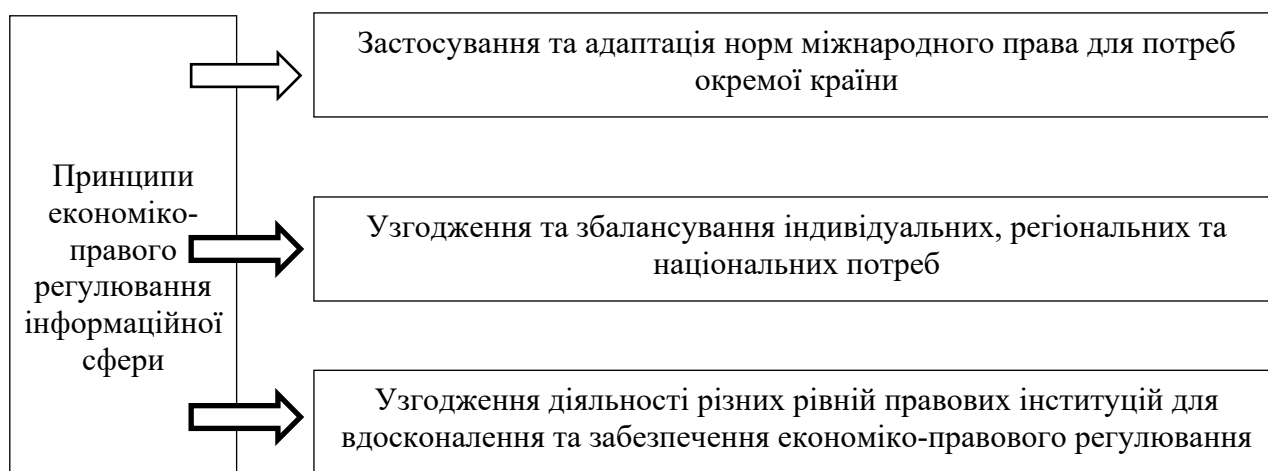
Саме за таких обставин однією з основних безпекових складових стає захист інтелектуальної власності. Так Всесвітня організація інтелектуальної власності, спрямовує свою діяльність на розвиток збалансованої міжнародної системи інтелектуальної власності. Усі договори ВОІВ, які стосуються захисту прав інтелектуальної власності розробників нових інформаційних технологій, можна поділити на дві групи: договори про охорону інтелектуальної власності, договори про глобальну систему охорони. Вони визначають міжнародно-визнані стандарти охорони інтелектуальної власності у кожній країні.

Поряд з питанням захисту інтелектуальної власності підіймається питання захисту персональних даних, особливо в період розквіту Big Data. 27 квітня 2016 року Європейський Союз прийняв Постанову General Data Protection Regulation (GDPR) та у 2018 році вона почала діяти. Головним завданням є посилення та стандартизація захисту персональних даних для всіх осіб на території Європейського Союзу. Загальний регламент захисту даних має на меті насамперед дати громадянам можливість контролювати свої персональні дані та спростити правила міжнародних економічних відносин шляхом стандартизації правил у ЄС. Регламент також спрямований на експорт даних з Європейського Союзу.

Так на рис.3 представимо принципи економіко-правового регулювання світової інформаційної сфери.

Діджиталізація управлінських процесів з інтенсивним використанням знань і даних дозволяє скоротити витрати, пов'язані з їх функціонуванням до 90%. Крім того, значно

скорочується час на реалізацію самого бізнес-процесу. Також позитивні ефекти цифрової трансформації спостерігаються в різних промислових компаніях, особливо в банківському секторі. Наприклад, банк, який діджиталізує процес отримання кредиту та прийняття рішення про кредит, зміг знизити витрати в цій сфері на 70% і скоротити час обробки з кількох днів до однієї хвилини [10–12].



Джерело: складено автором на основі джерел [4–9, 12, 17, 18, 20].

Рис. 3. Принципи економіко-правового регулювання інформаційної сфери

**Висновки.** В результаті цифрової трансформації бізнесу компанія має можливість скоротити час розробки продукту, точніше позиціонувати пропозицію відповідно до очікувань споживачів і підвищити якість послуг, що в кінцевому підсумку впливає на створення великої лояльної аудиторії споживачів.

Крім того, компанії з розвиненою цифровою культурою мають можливість істотно заощадити як капітальні витрати на впровадження нових інформаційних технологій, так і операційні витрати та витрати на підтримку. Зокрема, витрати на ІТ-транзакції в цифровому банку на 40–50% нижчі, ніж у традиційному банку [16].

Формування нового споживчого досвіду компаніям і необхідно здійснювати цифрову трансформацію. Цифрова трансформація – це не просто автоматизація тих чи інших ділянок бізнес-процесів, а це повний реінжиніринг бізнес-процесу, який включає скорочення необхідних для досягнення мети кроків, зменшення кількості використовуваних документів, впровадження автоматизованого прийняття рішень, дотримуючись при цьому необхідної політики безпеки.

Напрямок Digital-технологій у безпеці Digital на сьогоднішній день знаходиться на стадії зародження, становлення, формування, що не дозволяє провести об'єктивний та глибокий аналіз наукового визначення безпеки – Digital. Усвідомлюючи подальше розширення термінологічного апарату та поділяючи думку Д.А. Прохоренко (директор відділу Безпеки Forrester) про безпеку – Digital як підхід, побудований на принципах цілісності моделі управління, вимірності, інтеграції даних, аналізі в реальному часі та технологічній гнучкості в галузі безпеки акцентуємо увагу: розвиток бізнес-стратегії на основі цифрових технологій є необхідністю вже не завтрашнього, а сьогоднішнього, Д.А. Прохоренко та інші експерти визначають мету Digital-безпеки, як об'єднання всіх областей управління безпеки з можливостями цифрових технологій, що стрімко розвиваються, для прозорості, послідовності вибудовування та вимірювання процесів управління, аналогічно управлінню будь-якими іншими активами компанії.

Слід зазначити зростання інвестицій у світовий ринок технічних рішень у Безпеці: з 2014–2021 рр. залучено 2,3 млрд доларів США. За результатами дослідження проведеного Deloitte11, 74% із більш ніж 7000 компаній 130 країн світу відзначають важливість Digital безпеки [10, 12, 16].

Таким чином, прискорення прийняття управлінських рішень; підвищення якості аналітичних даних; можливість прогнозування на поточний та стратегічний періоди; охоплення співробітників, які перебувають у будь-якій точці світу; доступ до найсучасніших технологічних рішень та можливості планування особистого розвитку – лише не повний перелік можливостей Digital для підвищення ефективності безпеки.

### References

### Література

1. Bilaichuk, A. (2018). Tsyfrovyi perevorot: bez internetu vashomu biznesu ne vyzhyty [Digital revolution: your business cannot survive without the Internet]. *Executive.ru*. 23.09.2018. URL: <http://www.e-xecutive.ru/management/marketing/1982777-tsyfrovoi-perevorot-bez-interneta-vashemu-biznesu-ne-vyzhit> [in Ukrainian].
1. Білайчук А. Цифровий переворот: без інтернету вашому бізнесу не вижити. *Executive.ru*. 23.09.2018. URL: <http://www.e-xecutive.ru/management/marketing/1982777-tsyfrovoi-perevorot-bez-interneta-vashemu-biznesu-ne-vyzhit>.
2. Hvozдовська, М. ЕКОПСІ-консалтинг [ECOPSI-consulting]. "HR – trendy 2018". URL: <http://www.ecopsy.ru/publikatsii/ru-hr-trendyi-2016-goda-prezentatsiya-2.html> [in Ukrainian].
2. Гвоздовська М. ЕКОПСІ-консалтинг. "HR – тренди 2018". URL: <http://www.ecopsy.ru/publikatsii/ru-hr-trendyi-2016-goda-prezentatsiya-2.html>.
3. Href, H. (2019). Yak novi hlobalni trendy vplyvaiut na suchasnu ekonomiku ta menedzhment. Dopovid na Pershii Mizhnarodnii konferentsii «Bilshe navchannia: hotuiemo lideriv tsyfrovoho svitu» [How new global trends affect the modern economy and management. Report at the First International Conference "More Learning: Preparing Leaders of the Digital World"]. 28.10.2019. URL: <http://conference.sberbank-university.ru/> [in Ukrainian].
3. Греф Г. Як нові глобальні тренди впливають на сучасну економіку та менеджмент. Доповідь на Першій Міжнародній конференції «Більше навчання: готуємо лідерів цифрового світу». 28.10.2019. URL: <http://conference.sberbank-university.ru/>.
4. Pro dostup do publichnoi informatsii: Zakon Ukrainy vid 13.01.2011 № 2939-VI (iz zminamy ta dopovnenniamy) [On access to public information: Law of Ukraine dated January 13, 2011 No. 2939-VI (as amended)]. *Ofitsiyni sait Verkhovnoi Rady Ukrainy = Official website of the Verkhovna Rada of Ukraine*. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/rada/show/2939-17> [in Ukrainian].
4. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI (із змінами та доповненнями). *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/rada/show/2939-17>.
5. Pro zakhyst informatsii v informatsiino-telekomunikatsiinykh systemakh: Zakon Ukrainy vid 05.07.1994 № 80/94-VR (iz zminamy ta dopovnenniamy) [On the protection of information in information and telecommunication systems: Law of Ukraine dated 07/05/1994 No. 80/94-BP (with amendments and additions)]. *Ofitsiyni sait Verkhovnoi Rady Ukrainy = Official website of the Verkhovna Rada of Ukraine*. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80> [in Ukrainian].
5. Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах: Закон України від 05.07.1994 № 80/94-ВР (із змінами та доповненнями). *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80>.

6. Pro informatsiiu: Zakon Ukrainy vid 02.10.1992 № 2657-XII (iz zminamy ta dopovnenniamy) [About information: Law of Ukraine dated 02.10.1992 No. 2657-XII (as amended)]. *Ofitsiyni sait Verkhovnoi Rady Ukrainy = Official website of the Verkhovna Rada of Ukraine*. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2657-12> [in Ukrainian].
7. Pro Natsionalnu prohramu informatyzatsii: Zakon Ukrainy vid 04.02.1998 № 74/98-VR (iz zminamy ta dopovnenniamy) [About the National Informatization Program: Law of Ukraine dated February 4, 1998 No. 74/98-VR (as amended)]. *Ofitsiyni sait Verkhovnoi Rady Ukrainy = Official website of the Verkhovna Rada of Ukraine*. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/en> [in Ukrainian].
8. Pro osnovni zasady rozbudovy informatsiinoho suspilstva v Ukraini na 2007–2015 roky: Zakon Ukrainy vid 09.01.2007 № 537-V (iz zminamy ta dopovnenniamy) [On the basic principles of building the information society in Ukraine for 2007–2015: Law of Ukraine dated January 9, 2007 No. 537-V (as amended)]. *Ofitsiyni sait Verkhovnoi Rady Ukrainy = Official website of the Verkhovna Rada of Ukraine*. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/537-16> [in Ukrainian].
9. Pro osnovni zasady rozbudovy informatsiinoho suspilstva v Ukraini na 2007–2015 roky: Zakon Ukrainy vid 09.01.2007 № 537-V (iz zminamy ta dopovnenniamy) [On the basic principles of building the information society in Ukraine for 2007–2015: Law of Ukraine dated January 9, 2007 No. 537-V (as amended)]. *Ofitsiyni sait Verkhovnoi Rady Ukrainy = Official website of the Verkhovna Rada of Ukraine*. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/537-16> [in Ukrainian].
10. Kolosnitsyna, M. (2020). Totalna avtomatyzatsiia [Total automation]. *The Human Resources Times Magazine*, No. 30, P. 11–15. URL: <http://www.ecopsy.ru/publikatsii/ru-totalnaya-avtomatizatsiya.html> [in Ukrainian].
11. Pavliukovska, V. (2017). Khto i yak formuvatyme kompetentsii lideriv dlia novoi konkurentsii. Dopovid na Pershii Mizhnarodnii konferentsii «Bilshe navchannia: hotuiemo lideriv tsyfrovoho svitu» [Who and how will shape the competencies of leaders for the new competition. Report at the First International Conference "More Learning: Preparing Leaders of the Digital World"]. 28.10.2017. URL: <http://conference.sberbank-university.ru/>
6. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII (із змінами та доповненнями). *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2657-12>.
7. Про Національну програму інформатизації: Закон України від 04.02.1998 № 74/98-ВР (із змінами та доповненнями). *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/en>.
8. Про основні засади розбудови інформаційного суспільства в Україні на 2007–2015 роки: Закон України від 09.01.2007 № 537-V (із змінами та доповненнями). *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/537-16>.
9. Про основні засади розбудови інформаційного суспільства в Україні на 2007–2015 роки: Закон України від 09.01.2007 № 537-V (із змінами та доповненнями). *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/537-16>.
10. Колосніцина М. Тотальна автоматизація. *The Human Resources Times Magazine*. Червень 2020. No. 30. С. 11–15. URL: <http://www.ecopsy.ru/publikatsii/ru-totalnaya-avtomatizatsiya.html>.
11. Павлюковська В. Хто і як формуватиме компетенції лідерів для нової конкуренції. Доповідь на Першій Міжнародній конференції «Більше навчання: готуємо лідерів цифрового світу». 28.10.2017. URL: <http://conference.sberbank-university.ru/>



- sberbank-university.ru/ [in Ukrainian].
12. Prokhorenko, D. A. (2019). HR 3.0. Koly resurs staie kapitalom. Dopovid na XVII Samiti HR-dyrektoziv SND (06–07.10.2019) [HR 3.0. When a resource becomes capital. Report at the XVII Summit of HR Directors of the CIS]. URL: <https://www.hr-summit.ru/ru/konferentsiya> [in Ukrainian].
13. Shyrokoпоias, O., Rykusova, O. Proekt HR-tool-box. 20 servisiv ta dodatkiv, yaki pidberut, protestuiut ta otsiniat spivrobitnykiv [HR-tool-box project. 20 services and applications that will select, test and evaluate employees]. *Zhurnal "Kompetentsii" = "Competencies" magazine*. URL: [http://obzory.hr-media.ru/hr-tool\\_box\\_20\\_servisov](http://obzory.hr-media.ru/hr-tool_box_20_servisov) [in Ukrainian].
14. Shumkova, N. (2019). Korporatyvni universytety – novi draivery innovatsii u pidhotovtsi lideriv dlia tsyvrovoho svitu. Dopovid na Pershii Mizhnarodnii konferentsii «Bilше navchannia: hotuiemo lideriv tsyvrovoho svitu» [Corporate universities are new drivers of innovation in training leaders for the digital world. Report at the First International Conference "More Learning: Preparing Leaders of the Digital World"]. *Oshchadbank*. 28.10.2019. URL: <http://conference.sberbank-university.ru/> [in Ukrainian].
15. Bersin, J. Predictions for 2018: A Bold New World of Talent, Learning, Leadership, and HR Technology Ahead. URL: <https://www.bersin.com/Practice/Detail.aspx?id=19445>.
16. Gueutal, H., Stone, D., Salas, E. (2017). The Brave New World of eHR: Human Resources in the Digital Age. Pfeiffer. 352 p.
17. Ingley, C. (2019). The Digital Mindset: How to Retool Your Skills and Rewire Your Brain for the Digital Age. Media Mogul Press. 164 p.
18. Meyer, P. (2017). Agility Shift: Creating Agile and Effective Leaders, Teams, and Organizations. outledge. 256 p.
19. Sullivan, J. (2018). How Google Is Using People Analytics To Completely Reinvent HR. *Talent Management and HR*. 26.02.2018. URL: <https://www.eremedia.com/tlnt/how-google-is-using-people-analytics-to-completely-reinvent-hr/>.
20. Zhu, P. (2019). Digital Agility: The Rocky Road from Doing Agile to Being Agile. BookBaby. 210 p.
12. Прохоренко Д. А. HR 3.0. Коли ресурс стає капіталом. Доповідь на XVII Саміті HR-директорів СНД (06–07.10.2019). URL: <https://www.hr-summit.ru/ru/konferentsiya>.
13. Широкопояс О., Рикусова О. Проект HR-tool-box. 20 сервісів та додатків, які підберуть, протестують та оцінять співробітників. *Журнал "Компетенції"*. URL: [http://obzory.hr-media.ru/hr-tool\\_box\\_20\\_servisov](http://obzory.hr-media.ru/hr-tool_box_20_servisov).
14. Шумкова Н. Корпоративні університети – нові драйвери інновацій у підготовці лідерів для цифрового світу. Доповідь на Першій Міжнародній конференції «Більше навчання: готуємо лідерів цифрового світу». *Ощадбанк*. 28.10.2019. URL: <http://conference.sberbank-university.ru/>.
15. Bersin J. Predictions for 2018: A Bold New World of Talent, Learning, Leadership, and HR Technology Ahead. URL: <https://www.bersin.com/Practice/Detail.aspx?id=19445>.
16. Gueutal H., Stone D., Salas E. The Brave New World of eHR: Human Resources in the Digital Age. Pfeiffer. 2017. 352 p.
17. Ingley C. The Digital Mindset: How to Retool Your Skills and Rewire Your Brain for the Digital Age. Media Mogul Press. 2019. 164 p.
18. Meyer P. Agility Shift: Creating Agile and Effective Leaders, Teams, and Organizations. outledge. 2017. 256 p.
19. Sullivan J. How Google Is Using People Analytics To Completely Reinvent HR. *Talent Management and HR*. 26.02.2018. URL: <https://www.eremedia.com/tlnt/how-google-is-using-people-analytics-to-completely-reinvent-hr/>.
20. Zhu P. Digital Agility: The Rocky Road from Doing Agile to Being Agile. BookBaby. 2019. 210 p.