

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-111>

УДК 005.95:005.591.4

## HR-МЕНЕДЖМЕНТ ТА HR-СТРАТЕГІЇ В ІТ-АУТСОРСИНГУ ТА ФРИЛАНС-ПРОЄКТАХ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

## HR MANAGEMENT AND HR STRATEGIES IN IT OUTSOURCING AND FREELANCE PROJECTS IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

**Ковальчук Олег Ігорович**

доктор філософії,

викладач кафедри права та менеджменту у сфері цивільного захисту,

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6584-0746>**Содома Руслана Іванівна**

кандидат економічних наук, доцент,

доцентка кафедри права та менеджменту у сфері цивільного захисту,

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5020-6440>**Павліш Тетяна Олегівна**

здобувачка вищої освіти спеціальності D3 Менеджмент,

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-2977-2963>**Kovalchuk Oleh, Sodoma Ruslana, Pavlish Tetiana**

Lviv State University of Life Safety

Сучасне економічне середовище характеризується глобальною цифровою трансформацією та інтенсивним розвитком нетрадиційних форм зайнятості, що зумовлює фундаментальні зміни у структурі праці та стратегічному плануванні організацій. Дослідження присвячене управлінню бізнес-процесами в проєктному офісі аутсорсингової компанії. Визначено, що персонал є вирішальним чинником у прийнятті та впровадженні цифрових змін, проте диджиталізація HR-процесів (HRM 4.0) вимагає подолання викликів, пов'язаних з опором змінам, нестачею цифрових компетентностей та забезпеченням безпеки даних. Особлива увага приділяється специфіці управління кваліфікованими самозайнятими особами, чия креативність зростає при формалізованих процесах. Практична цінність роботи полягає у формуванні комплексної стратегії інноваційного розвитку ІТ-аутсорсингу, а також в обґрунтуванні рекомендацій, спрямованих на підтримку аутсорсингових компаній і сприяння розвитку фриланс-платформ в Україні.

**Ключові слова:** цифровізація, управління персоналом, HR-менеджмент, стратегічне управління, аутсорсинг, фриланс проєкти, управління бізнес-процесами.

The modern economic environment is characterized by global digital transformation and the intensive development of non-traditional forms of employment, which is leading to fundamental changes in the structure of labor and strategic planning of organizations. This is particularly relevant for the IT sector, which is Ukraine's leader in outsourcing in Europe, and the rapidly growing gig economy (freelancing), which offers flexible, task-oriented forms of work as an alternative to traditional long-term contracts. The purpose of the article is to justify and develop HR strategies using digital technologies to improve the efficiency of IT team personnel management in outsourcing and freelance projects, as well as to streamline key business processes. The study is devoted to business process management in the project office of an outsourcing company. The research has made it possible to form integrated approaches that ensure the effective processing and interpretation of complex data sets to improve the soundness of management decisions and streamline business processes. It has been determined that personnel are a decisive factor in the adoption and implementation of digital changes, but the digitization of HR processes (HRM 4.0) requires overcoming challenges related to resistance to change, lack of digital competencies, and data security. Particular attention is paid

to the specifics of managing skilled self-employed individuals, whose creativity increases with formalized processes. The practical value of the work lies in the formation of a comprehensive strategy for the innovative development of IT outsourcing. The problematic of the study lies in the fact that traditional optimization and assessment methods fail to account for the unique characteristics of outsourcing, such as limited project choices and the priority of long-term client relationships over immediate profitability. To address this, managers must implement data mining tools, including neural networks and hybrid models that combine 360-degree feedback with genetic algorithms to provide objective, integral performance indicators. Ultimately, this research aims to provide a methodological basis for an innovative strategy that strengthens the competitiveness of the Ukrainian IT sector in the global market.

**Keywords:** digitalization, human resource management, HR management, strategic management, outsourcing, freelance projects, business process management.

**Постановка проблеми.** HR-процеси знаходяться у центрі розвитку цифровізації на підприємствах. Традиційні методи оптимізації та оцінки є недостатньо ефективними, оскільки IT-аутсорсинг характеризується високим ступенем невизначеності через швидкі зміни технологій, вимог клієнтів та ресурсних обмежень.

Зростання зайнятості через цифрові платформи ставить важливі питання щодо надійності роботи та майбутньої соціальної моделі. Працівники, яких платформи кваліфікують як «фрилансерів» або «незалежних підрядників», виходять за рамки трудового законодавства, що ускладнює їх колективне представництво. Більшість працівників працюють неформально, не сплачуючи внески на соціальне забезпечення. Проблема легалізації доходу та відсутність соціальних гарантій (пенсія, лікарняний) залишаються ключовими бар'єрами для сталого зростання цього сегменту ринку праці.

Таким чином, дослідження, зосереджене на HR-стратегіях, що інтегрують цифрові технології для оптимізації управління IT-командами в умовах аутсорсингу та фрилансу, є своєчасним і необхідним для підтримки конкурентоспроможності українського IT-сектору.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Свідчить про активне вивчення феномену аутсорсингу та фрилансу в контексті диджиталізації. Науковці досліджували моделі управління бізнес-процесами проєктних офісів аутсорсингових компаній, зокрема, розробляли моделі оцінювання ефективності персоналу. Визначено, що найбільш перспективним для комплексного оцінювання персоналу є розробка гібридних моделей, які поєднують різні підходи. Проте, недостатньо уваги приділено систематизації та формулюванню комплексних HR-стратегій, які інтегрують застосування цифрових технологій (зокрема, моделей інтелектуального аналізу даних та гібридних підходів) для управління

IT-командами, що працюють у форматі аутсорс та фриланс проєктів одночасно.

Проблематика цифрової трансформації HR-процесів (HRM 4.0) та роль персоналу як вирішального фактора результативності впровадження інновацій детально висвітлена у працях В. Васильєва [12], Х. Махмудова та В. Чухліба [11]. Концептуальні аспекти диджиталізації менеджменту персоналу та трансформацію HR-технологій також аналізували О. Кравчук, І. Варіс [8], Бей та Г. Середа [3]. Особливості розвитку нестандартної зайнятості та функціонування цифрових платформ праці в Україні досліджували М. Алексинська, А. Бастрасова, Н. Харченко [1], К. Бондаревська та В. Криша [4]. О. Літорович [10], зосередили увагу на аналізі ринку фрилансу, мотивації вільних працівників та їхній взаємодії з онлайн-біржами. Класифікацію нових форм праці, таких як краудсорсинг та аутстаффінг, у структурі світового ринку запропонувала С. Туль [17].

Питання соціально-трудових відносин між фрилансерами та замовниками, а також правові виклики гіг-економіки висвітлені в роботах С. Савченка, О. Грібінченко [14], А. Лети та К. Савки [9]. Проблеми захисту трудових прав в умовах цифровізації обґрунтували Я. Сімутіна та М. Шумило [16].

Проте, незважаючи на значний науковий доробок, існує недостатня увага до систематизації та формулювання комплексних HR-стратегій, які б інтегрували застосування цифрових технологій (зокрема, моделей інтелектуального аналізу даних та гібридних підходів) для управління IT-командами, що працюють у форматі аутсорс та фриланс проєктів одночасно.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Проблематика дослідження полягає в тому, що традиційні методи управління персоналом та оцінки ефективності не є універсальними та оптимальними в умовах невизначеності IT-проєктів та гнуч-

ких форм зайнятості. Існує потреба в інтегрованих рішеннях, що дозволяють ефективно обробляти й інтерпретувати складні набори даних, підвищуючи обґрунтованість управлінських рішень. Зокрема, для HR-фахівців та керівників підрозділів критичними викликами є опір змінам та нестача цифрових компетентностей серед персоналу, забезпечення безпеки даних в умовах зростання кіберзагроз, а також управління віддаленою роботою та розподіленими командами.

Незважаючи на значний науковий доробок, існують невирішені частини загальної проблеми, а саме недостатність адаптованих стратегій управління в IT-аутсорсингу; виклики цифрової трансформації HR-процесів; правове та соціальне забезпечення в гіг-економіці.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Обґрунтувати та розробити HR-стратегій застосування цифрових технологій для підвищення ефективності управління персоналом IT-команд в умовах аутсорсингових та фриланс-проектів, забезпечуючи раціоналізацію бізнес-процесів та зміцнення конкурентоспроможності компаній в умовах гіг-економіки.

Цифровізація значно трансформує економіку України, перш за все, через просування та розвиток IT-сектору, який розглядається як рушій стратегічного розвитку та структурних змін у національній економіці. Це відбувається на тлі глобальної цифрової трансформації та розширення IT-сектору.

Своєчасність прийняття управлінських рішень повинна мати наукову основу з чітко визначеними пріоритетами [21, с. 829].

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Україна займає впливову позицію на світовому ринку IT-аутсорсингу, будучи лідером у Східній Європі. Ефективне управління бізнес-процесами та людським капіталом є запорукою успішного функціонування аутсорсингових компаній та проєктних офісів, результативність яких безпосередньо залежить від чіткої координації та оптимізації. IT-сектор розглядається як критично важливий елемент у стратегічному розвитку економіки, оскільки він є основним інструментом впровадження діджитал-трансформації в країні. Ця роль зумовлена тим, що цифровізація значно трансформує економіку України, і цей процес відбувається, перш за все, через просування та розвиток IT-сектору на тлі глобальної цифрової трансформації.

Інформаційна система HRM потребує математичного, інформаційного, лінгвістичного, програмного, технічного, організаційного й нормативно-правового забезпечення, а також гарантування безпеки даних [2, с. 8].

Стратегічна важливість IT-сектору оцінюється та підтверджується за допомогою ключових економічних індикаторів. На підставі економічних показників було встановлено, що аутсорсинг має значні переваги порівняно з фрилансом. Цифрові рішення, такі як електронний документообіг та онлайн-банкінг, допомогли бізнесу продовжувати роботу під час пандемії COVID-19 та війни. Цифровізація також генерує нові можливості для підприємницької діяльності в Україні (рис. 1), сигналізуючи про потенціал для підприємницького відродження, незважаючи на структурні виклики в умовах війни.



**Рис. 1.** Відсоткове співвідношення лояльності персоналу до роботи в організаціях (% задоволених, T2B)

*Джерело: сформовано на основі [18; 5; 6]*

Згідно з даними рисунку 1, найвищий рівень лояльності демонструють кваліфіковані віддалені фрилансери – 80 %, що свідчить про їх високу задоволеність умовами праці, гнучкістю та форматом організації роботи. Фриланс-економіка має низку характерних рис, зосереджених на спільній творчості та співпраці. Основні відмінності наведені в таблиці 1.

Гіг-воркер – це фізична особа, яка виконує роботу або надає послуги на умовах тимчасового замовлення, проєкту або контракту, часто через онлайн-платформи, замість того, щоб бути штатним співробітником з постійним місцем роботи. В Україні цей термін набув особливого значення в контексті правового режиму "Дія.City", де "гіг-спеціаліст" співпрацює з компанією-резидентом на підставі спеціального гіг-контракту. На рисунку 2 детально продемонструємо регіональний розподіл фрилансерів в Україні.

Найбільша концентрація фрилансерів спостерігається у м. Київ та Київській області, частка яких становить 19,9 %, що пояснюється високим рівнем цифровізації, розвинутою ІТ-інфраструктурою, доступом до міжнародних ринків праці та концентрацією людського капіталу. Серед регіонів з високою часткою фрилансерів також виділяються Харківська область (10,3 %), Дніпропетровська область (9,3 %), Львівська область (7,8 %) та Одеська область (8 %). Ці регіони традиційно характеризуються потужним освітнім потенціалом, наявністю технічних і креативних спеціальностей, а також активним розвитком ІТ- та креативних індустрій. Найнижчі показники (менше 2 %) характерні для окремих південних і східних регіонів, що може бути зумовлено як нижчим рівнем цифрової інфраструктури, так і соціально-економічними та безпековими чинниками.

Фриланс-економіка, як особливий тип організації праці, має низку характерних рис, що відрізняють її як від традиційного найму, так і від суміжних цифрових економік (таких як гіг-економіка) [19; 20]. На відміну від гіг- та шерінг-економік, де акцент робиться на виконанні заздалегідь визначених завдань, у фриланс-економіці від кваліфікованих осіб очікується, що вони вноситимуть нові та корисні ідеї. Таким чином, креативність відіграє центральну роль, оскільки фрилансери відомі тим, що використовують свої навички для створення унікальних ідей або результату. Креативність у цьому контексті визначається як навички, процеси.

Цифрові платформи та моделі аутсорсингу кардинально формують стратегії оцінки ефективності ІТ-персоналу, оскільки саме вони визначають ключові чинники успіху, метрики та необхідні інструменти для управління персоналом у динамічному ІТ-середовищі.

В умовах аутсорсингового бізнесу ефективність роботи персоналу є визначальним чинником успішності компанії, оскільки від продуктивності команд проєктних офісів залежить задоволеність клієнтів, прибутковість та конкурентоспроможність.

Просування України до цифрового уряду призвело до появи інструментів, які суттєво зменшують адміністративне навантаження на підприємців. Запуск мобільного застосунку та онлайн-порталу «Дія» є яскравим прикладом цього успіху, оскільки він дозволяє швидко реєструвати бізнес, подавати податкові декларації та отримувати доступ до державних послуг онлайн. Це збільшує прозорість, скорочує бюрократичні затримки та знижує можливості для дрібної корупції.

Процес європейської інтеграції України вимагає узгодження законів і стандартів з нормами ЄС, що, як очікується, покращить

Таблиця 1

**Відмінності Гіг-спеціаліста від штатного працівника**

Ознака	Гіг-воркер (гіг-спеціаліст)	Штатний працівник
Договір	Гіг-контракт (поєднання трудового та цивільно-правового)	Трудовий договір
Штат	Не зараховується до штату компанії	Зараховується до штату компанії
Графік	Гнучкий	Фіксований
Замовники	Може працювати з кількома замовниками одночасно	Працює переважно з одним роботодавцем

Джерело: сформовано на основі [1; 3]



Рис. 2. Регіональний розподіл фрилансерів в Україні (у % від загальної чисельності)

Джерело: сформовано на основі [7; 15; 13; 18]

внутрішній діловий клімат. Посилення інституційної якості, зокрема через цифровізацію, є фундаментальним завданням для залучення інвестицій та зменшення тіньової економіки.

**Висновки.** Отже, у ході дослідження було проведено ґрунтовний аналіз теоретичних засад та практичних викликів, пов'язаних з управлінням персоналом ІТ-команд в умовах аутсорсингових та фриланс-проектів.

Було підтверджено, що цифрова трансформація та інтенсивний розвиток нетрадиційних форм зайнятості, зокрема гіг-економіки (фрилансу), вимагають фундаментальних змін у стратегічному плануванні та методах управління організаціями. Встановлено, що ефективне управління бізнес-процесами та людським капіталом є запорукою успішного функціонування аутсорсингових компаній, а персонал виступає вирішальним фактором

результативності та основним джерелом інновацій і цифрових змін.

Практичне значення дослідження полягає у формуванні комплексної стратегії інноваційного розвитку ІТ-аутсорсингу. Обґрунтовано рекомендації, спрямовані на підтримку аутсорсингових компаній та сприяння розвитку фриланс-платформ в Україні.

Доведено, що для зміцнення конкурентоспроможності України у глобальній ІТ-аутсорсинговій індустрії необхідна адаптація кращих практик, що включають інвестиції у людські ресурси, освіту, пристосованість до інновацій та цифровізації, а також урядову підтримку. Таким чином, робота поглиблює теоретичні знання у сфері організації гіг-економіки та дистанційної співпраці, а також надає методологічну основу для розробки стратегічних рішень, що є важливим внеском у інноваційний розвиток ІТ-аутсорсингового сектору України.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Алексинська М., Бастракова А., Харченко Н. Зайнятість через цифрові платформи в Україні: проблеми та стратегічні перспективи. Женева : Міжнародне бюро праці, 2018. 56 с. <https://surl.it/ngdyul>
2. Балаш, Л., Содома, Р. і Ковальчук, О. Інтелектуальні системи формування проектних команд у безпекоорієнтованих системах. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*, (2(24), 2023 с. 5–15. doi: 10.30837/ITSSI.2023.24.005.

3. Бей Г.В., Середа Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2 (34). С. 93-101 DOI:<https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.2.10>.
4. Бондаревська К. В., Криша В. В. Нетрадиційні форми зайнятості населення та їх розвиток. *Молодий вчений*. 2017. № 11 (51). С. 1108–1111.
5. Геращенко І.М. Людські ресурси як основний чинник конкурентоспроможності та стратегічного планування підприємства. *Бізнес-інформ*. 2019. № 11. С. 368-375.
6. Голей Ю. Сучасні засади HR-менеджменту (HRM) та мотивування персоналу. *Наука і техніка сьогодні*. 2022. № 4(4). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-4\(4\)-196-206](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-4(4)-196-206)
7. Длугопольська Т. І., Гук Ю. В. Цифрова трансформація у сфері hr: напрями, проблеми та можливості. *Причорноморські економічні студії*. 2021. № 62. С. 13-18.
8. Кравчук О. І., Варіс, І. О., & Рубель, К. О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (12). 2024 <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>.
9. Лета А. В., Савка К. М., Бєлова М. В. Особливості трудових відносин у gig есопоту: сучасні виклики та перспективи. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2025. № 01. С. 317–321. DOI: 10.24144/2788-6018.2025.01.50.
10. Літорович О. Особливості менеджменту персоналу підприємств в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-34>
11. Махмудов Х., Чухліб В. Вплив цифрових технологій на ефективність управління персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 4 (32). С. 17–26. DOI: 10.25140/2411-5215-2022-4(32)-17-26.
12. Обиденнова Т., Васильєв В. Актуальність HR-процесів у розвитку цифровізації на підприємствах. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2024. Вип. 19 (38). DOI: 10.33296/2707-0654-19(38)-13.
13. Прохорова В.В., Чобіток В.І. Організаційно-управлінське забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві в умовах цифровізації. *Бізнес Інформ*. 2021. № 1. С. 45-50.
14. Савченко С. М., Грібніченко О. П. Особливості соціально-трудова відносин між фрилансерами та замовниками їх послуг у сфері інтернет-маркетингу. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. № 14 (2017). <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/108767/103710>
15. Смолинець, І. Б., & Левків, Г. Я. Управління персоналом в умовах діджиталізації. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна серія «Економічна»*, 2021. № 101, С. 94-100. URL: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2021-101-09>.
16. Сімутіна Я. В., Шумило М. М. Соціально-трудова права і виклики цифровізації: монографія. Київ : Ніка-Центр, 2023. 348 с. <https://surl.li/eyvjek>
17. Туль С. І. Нові форми праці в умовах діджиталізації економіки та світового ринку праці. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 23, ч. 2. С. 100–104.
18. Укрінформ. Офіційний сайт. URL: <https://surl.li/qogurj> (дата звернення: 22.12.2025)
19. Чернишова Л. І., Славенко Є. А. Особливості розвитку фрилансу як гнучкої форми організації праці персоналу в сучасних умовах розвитку економічних відносин. *Економіка: реалії часу*. 2022. № 5 (63). С. 49–58. DOI: 10.15276/ETR.05.2022.6.
20. Agres, O., Sodoma, R., Binert, O., Samilo, A., & Romaniv, V. (2025). Construction of a management model for financial security of business projects in the context of digitalization. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 5(13 (137), 29–38. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2025.340920>
21. Sodoma R., Kobylkin D., Shmatkovska T., Pavuk I. (2024) Management of infrastructure development projects of Ukraine and rural areas. *Scientific Papers Series "Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development"*. Volume 24, Issue 3/2024 p. 821-832 <https://surl.li/zogdjp>

## REFERENCES:

1. Aleksynska M., Bastrakova A., Kharchenko N. (2018) Zaynyatist' cherez tsyfrovi platformy v Ukraini: problemy ta stratehichni perspektyvy [Employment through digital platforms in Ukraine: problems and strategic prospects]. Zheneva: Mizhnarodne byuro pratsi [Geneva: International Labor Office], 2018. 56 p. <https://surl.li/ngdyul> (in Ukrainian).
2. Balash L., Sodoma R. and Kovalchuk O. (2023) Intel'ektual'ni systemy formuvannya proyektnykh komand u bezpekooriyentovanykh systemakh [Intelligent systems for forming project teams in security-oriented systems]

*Suchasnyy stan naukovykh doslidzhen' ta tekhnolohiy v promyslovosti* [Current state of scientific research and technologies in industry], (2(24), 2023 pp. 5–15. doi: 10.30837/ITSSI.2023.24.005(in Ukrainian).

3. Bey G.V., Sereda G. V. (2019) Transformatsiya HR-tekhnolohiy pid vplyvom tsyfrovizatsiyi biznes-protsesiv [Transformation of HR technologies under the influence of digitalization of business processes]. *Ekonomika i orhanizatsiya upravlinnya* [Economics and Management Organization]. 2019. No. 2 (34). P. 93-101 DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.2.10>. (in Ukrainian).

4. Bondarevska K. V., Krysha V. V. (2017) Netradytsiyni formy zaynyatosti naseleण्या ta yikh rozvytok [Non-traditional forms of employment of the population and their development]. *Molodyy vchenyy* [Young Scientist]. 2017. No. 11 (51). P. 1108–1111. (in Ukrainian).

5. Gerashchenko I.M. (2019) Lyuds'ki resursy yak osnovnyy chynnyk konkurentospromozhnosti ta stratehichnoho planuvannya pidpryyemstva [Human resources as the main factor of competitiveness and strategic planning of an enterprise]. *Biznes-inform* [Business-inform]. 2019. No. 11. P. 368-375 (in Ukrainian).

6. Golei Yu. (2022) Suchasni zasady HR-menedzhmentu (HRM) ta motyvuvannya personalu [Modern principles of HR management (HRM) and personnel motivation]. *Nauka i tekhnika s'ohodni* [Science and Technology Today]. 2022. No. 4(4). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-4\(4\)-196-206](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-4(4)-196-206) (in Ukrainian).

7. Dlugopolska T. I., Guk Y. V. (2021) Tsyfrova transformatsiya u sferi hr: napryamy, problemy ta mozhlyvosti [Digital transformation in the HR sector: directions, problems and opportunities]. *Prychornomors'ki ekonomichni studiyi* [Black Sea Economic Studies]. 2021. No. 62. P. 13-18. (in Ukrainian).

8. Kravchuk O. I., Varis, I. O., & Rubel, K. O. Tsyfrovizatsiya menedzhmentu personalu: kontseptual'ni aspekty ta tendentsiyi [Digitalization of personnel management: conceptual aspects and trends]. *Problemy suchasnykh transformatsiy. Seriya: ekonomika ta upravlinnya* [Problems of modern transformations. Series: economics and management], (12). 2024 <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04..> (in Ukrainian).

9. Leta A. V., Savka K. M., Belova M. V. (2025) Osoblyvosti trudovykh vidnosyn u gig economy: suchasni vyklyky ta perspektyvy [Peculiarities of labor relations in the gig economy: modern challenges and prospects]. *Analitychno-porivnyal'ne pravoznavstvo* [Analytical and comparative law]. 2025. No. 01. P. 317–321. DOI: 10.24144/2788-6018.2025.01.50. (in Ukrainian).

10. Litorovych O.(2022) Osoblyvosti menedzhmentu personalu pidpryyemstv v umovakh didzhytalizatsiyi [Peculiarities of personnel management of enterprises in the conditions of digitalization]. *Ekonomika ta suspil'stvo* [Economy and Society]. 2022. No. 38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-34>(in Ukrainian).

11. Makhmudov Kh., Chukhlib V. (2023) Vplyv tsyfrovyykh tekhnolohiy na efektyvnist' upravlinnya personalom. [The impact of digital technologies on the effectiveness of personnel management]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnya* [Problems and prospects of economics and management]. 2023. No. 4 (32). P. 17–26. DOI: 10.25140/2411-5215-2022-4(32)-17-26(in Ukrainian).

12. Obidenova T., Vasiliev V. (2024) Aktual'nist' HR-protsesiv u rozvytku tsyfrovizatsiyi na pidpryyemstvakh [The relevance of HR processes in the development of digitalization at enterprises]. *Adaptyvne upravlinnya: teoriya i praktyka. Seriya Ekonomika* [Adaptive management: theory and practice. Economy Series]. 2024. Issue 19 (38). DOI: 10.33296/2707-0654-19(38)-13(in Ukrainian).

13. Prokhorova V.V., Chobitok V.I. (2021) Orhanizatsiyno-upravlins'ke zabezpechennya reinzhynirynhu biznes-protsesiv na pidpryyemstvi v umovakh tsyfrovizatsiyi. [Organizational and managerial support for reengineering business processes at an enterprise in the context of digitalization]. *Biznes Inform* [Business Inform]. 2021. No. 1. P. 45-50. (in Ukrainian).

14. Savchenko S. M., Gribinichenko O. P. (2017) Osoblyvosti sotsial'no-trudovykh vidnosyn mizh frylanseramy ta zamovnykamy yikh posluh u sferi internet-marketynhu [Peculiarities of social and labor relations between freelancers and customers of their services in the field of Internet marketing]. *Ekonomichnyy visnyk NTUU «KPI»* [Economic Bulletin of NTUU "KPI"]. No. 14 (2017) <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/108767/103710> (in Ukrainian).

15. Smolinet, I. B., & Levkiv, G. Ya. (2021)Upravlinnya personalom v umovakh didzhytalizatsiyi [Personnel management in the context of digitalization]. *Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho universytetu imeni V. N. Karazina seriya «Ekonomichna»* [Bulletin of the V. N. Karazin Kharkiv National University, Economic Series], 2021. No. 101, pp. 94-100. URL: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2021-101-09>. (in Ukrainian).

16. Simutina Ya. V., Shumylo M. M. (2023) Sotsial'no-trudovi prava i vyklyky tsyfrovizatsiyi: monohrafiya [Social and Labor Rights and Challenges of Digitalization: Monograph]. Kyiv: Nika-Center, 2023. 348 p. <https://surl.luh.gov.ua/eyvjek> (in Ukrainian).

17. Tul S. I. (2019) Novi formy pratsi v umovakh didzhytalizatsiyi ekonomiky ta svitovoho rynku pratsi. [New forms of work in the conditions of digitalization of the economy and the world labor market]. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*

[Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and the World Economy]. 2019. Issue 23, Part 2. Pp. 100–104. (in Ukrainian).

18. Ukrinform [Ukrinform]. Ofitsiyyny sayt [Official website]. URL: <https://surl.li/qogupj> (accessed on 22.12.2025) (in Ukrainian).

19. Chernyshova L. I., Slavenko E. A. (2022) Osoblyvosti rozvytku frilansu yak hnuchkoyi formy orhanizatsiyi pratsi personalu v suchasnykh umovakh rozvytku ekonomichnykh vidnosyn [Peculiarities of the development of freelance as a flexible form of personnel labor organization in modern conditions of the development of economic relations]. *Ekonomika: realiyi chasu* [Economics: realities of the time]. 2022. No. 5 (63). Pp. 49–58. DOI: 10.15276/ETR.05.2022.6. (in Ukrainian).

20. Agres, O., Sodoma, R., Binert, O., Samilo, A., & Romaniv, V. (2025). Construction of a management model for financial security of business projects in the context of digitalization. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 5(13 (137)), 29–38. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2025.340920>

21. Sodoma R., Kobylykin D., Shmatkovska T., Pavuk I. (2024) Management of infrastructure development projects of Ukraine and rural areas. *Scientific Papers Series "Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development"*. Volume 24, Issue 3/2024 p. 821-832 <https://surl.li/zogdjp>

Дата надходження статті: 05.12.2025

Дата прийняття статті: 18.12.2025

Дата публікації статті: 29.12.2025