

Косіченко І.І.,

аспірант кафедри міжнародного обліку та аудиту,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Kosichenko Irina

Postgraduate Student at the Department of International Accounting and Auditing
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

МЕХАНІЗМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СУЧАСНИХ КОНКУПЕРАЦІЙНО-МЕРЕЖЕВИХ ФОРМАТІВ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНСАЛТИНГОВОЇ ІНДУСТРІЇ

Косіченко І.І. Механізми функціонування сучасних конкупераційно-мережевих форматів глобальної консалтингової індустрії. У статті розглянуто глобальні умови функціонування консалтингової індустрії, які чітко викристалізують наростаючий відрив від вимог світового ринку, що наполегливо мотивує корпорації консалтингового бізнесу до побудови накладених «поверх національних кордонів» централізованих структур управління, системної мереживізації операційної діяльності та активної конкуперації з фірмами-конкурентами. Головними драйверами процесів є, з одного боку, лібералізація транскордонного руху послуг та міжнародна фрагментація їх виробництва, а з іншого – поглиблення глобальної спеціалізації міжнародних консалтингових компаній, що спонукає їх до кооперації у застосуванні інноваційних технологій за одночасного посилення конкурентної боротьби за них на комерційній основі. Описано спосіб забезпечення ефективної оптимізації використання внутрішньокорпоративних систем знань та інформації консалтингових компаній на основі їх генерування і постійного повторного використання в обслуговуванні постійних клієнтів.

Ключові слова: консалтинг, консалтингова індустрія, «Велика четвірка», інновації, глобальний ринок.

Косиченко И.И. Механизмы функционирования современных конкуперационно-сетевых форматов глобальной консалтинговой индустрии. В статье рассмотрены глобальные условия функционирования консалтинговой индустрии, которые четко выкристаллизуют нарастающий отрыв от требований мирового рынка, настоятельно мотивируют корпорации консалтингового бизнеса к построению наложенных «поверх границ» централизованных структур управления, системной сетевизации операционной деятельности и активной конкуперации с фирмами-конкурентами. Главными драйверами процессов являются, с одной стороны, либерализация трансграничного движения услуг, международная фрагментация их производства, а с другой – углубление глобальной специализации международных консалтинговых компаний, что побуждает их к кооперации в применении инновационных технологий при одновременном усилении конкурентной борьбы за них на коммерческой основе. Описано обеспечение эффективной оптимизации использования внутрикорпоративных систем знаний и информации консалтинговых компаний на основе их генерирования и постоянного повторного использования в обслуживании постоянных клиентов.

Ключевые слова: консалтинг, консалтинговая индустрия, «Большая четверка», инновации, глобальный рынок.

Kosichenko Irina. Mechanisms of functioning of modern competition-network formats of the global consulting industry. The article deals with the global conditions of operation of the consulting industry, which clearly crystallize the growing separation from the requirements of the world market, which strongly motivates the consulting business corporations to build superimposed on the national borders of centralized management structures, systematic networking and competition. The main drivers of the processes are, on the one hand, the liberalization of the cross-border movement of services and the international fragmentation of their production, and on the other, the deepening of the global specialization of international consulting companies, which encourages them to cooperate in the application of innovative technologies while strengthening their competitiveness on the basis of commerce. Networking of inter-firm cooperation in the global consulting industry implies close methodological and methodological interaction of all participants of the international professional network without any external interference in the operational management of business processes. Against the background of the enormous concentration of capital and production of services achieved by international consulting companies in the process of mergers and acquisitions, there is a simultaneous expansion of their quantitative structure, reflecting in fact the global trends of deconcentration and disintegration of the global consulting industry. Today, there are two different trends in the world at the same time: on the one hand, the strengthening of oligopolistic competitive positions in the consulting market of the Big Four corporations, and on the other, the activation of small and medium-sized enterprises, which become their important partners. Consulting companies in recent years have been actively providing services to the business sector in various sectors of the economy to develop creative advertising products, advertising business planning and

media purchases, while actively participating in various types of advertising tenders, entering into direct competitive confrontation for new advertising contracts. , as well as providing services in the field of advertising expertise and support for mergers and acquisitions of core assets. A method of ensuring effective optimization of the use of internal corporate systems of knowledge and information of consulting companies on the basis of their generation and constant re-use in the service of regular clients is described.

Key words: consulting, consulting industry, «Big Four», innovation, global market.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Консалтингові корпорації «Великої четвірки» являють собою типовий приклад не об'єднаних у руках одного власника горизонтально інтегрованих незалежних компаній. Інакше кажучи, всі вони є міжнародними мережами об'єднаних під мультинаціональними брендами й інтегрованих за географічною ознакою незалежних й автономних компаній, кожна з яких взаємодіє з іншими фірмами мережі на основі впровадження спільних корпоративних стандартів надання консалтингових послуг, єдиних підходів до ринкового просування нових їх видів та системи обміну спеціалістами, знаннями й досвідом.

Огляд (аналіз) останніх досліджень і публікацій з цієї проблеми, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Питанням консалтингових послуг присвячено багато праць вітчизняних і зарубіжних науковців, таких як В. Шапран, В. Колесников, А. Дугінець, Д. Лук'яненко, А. Кравченко, А. Колот, Я. Столярчук та ін. Проте спосіб ефективної оптимізації використання внутрішньокорпоративних систем знань та інформації консалтингових компаній є недостатньо дослідженим.

Формулювання завдання дослідження. Мета статті – визначити спосіб, в який забезпечується ефективна оптимізація використання внутрішньокорпоративних систем знань та інформації консалтингових компаній.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. «М'яка» модель організації внутрішньої системи управління консалтинговими компаніями впродовж доволі тривалого історичного періоду (практично до кінця 2000-х років) була незмінною і цілком виправданою в силу наявності значних міжкрайових розбіжностей в умовах їх роботи та необхідності системної адаптації консалтингових продуктів до потреб локальних бізнес-структур. Між тим глобальні умови функціонування консалтингової індустрії чітко викристалізують наростаючий відрив даної моделі від вимог світового ринку, що наполегливо мотивує корпорації консалтингового бізнесу до побудови накладених «поверх національних кордонів» централізованих структур управління [1, с. 190], системної мереживізації операційної діяльності та активної конкуренції з фірмами-конкурентами. Головними драйверами цих процесів є, з одного боку, лібералізація транскордонного руху послуг та міжнародна фрагментація їх виробництва, а з іншого – поглиблення глобальної спеціалізації міжнародних консалтингових компаній, що спонукає їх до кооперації у застосуванні інноваційних технологій за одночасного посилення конкурентної боротьби за них на комерційній основі.

Мереживізація міжфірмового співробітництва у глобальній консалтинговій індустрії передбачає тісну методологічну і методичну взаємодію усіх учасників міжнародної професійної мережі без жодного зовнішнього втручання в операційне управління бізнес-процесами. Використання мережевої моделі кооперації є доволі ефективним механізмом організаційного розвитку консалтингових компаній і реалізації їхніх базових стратегій, а також нарощування міжнародних конкурентних позицій не тільки з погляду масштабування знаннєвого капіталу фірм, а й отримання колосального синергійного ефекту від їх взаємодії. При цьому стратегічне управління корпоративною мережею здійснюється головною компанією, котра хоча й не продукує жодних консалтингових послуг для кінцевих споживачів, однак формує глобальну стратегію розвитку корпорації, здійснюючи при цьому контроль над роботою усіх структурних підрозділів на основі єдиних технологій управління.

У даному контексті принагідно також відзначити, що мереживізація міжфірмового співробітництва у глобальній консалтинговій індустрії залежно від цілей, глибини взаємодії і рівня стратегічності вирішуваних виробничих проблем може набувати характеру як тимчасової, так і багатопрофільної мережевої кооперації компаній. Тимчасова мережева кооперація має за мету реалізацію одноразового, хоча і стратегічно важливого для компанії проекту надання комплексної консалтингової послуги, тоді як багатопрофільна мережева кооперація дає змогу не тільки просувати повний пакет консалтингових послуг на ринок, а й формувати внутрішньокорпоративну і міжфірмову системи нагромадження й обміну інформаційними ресурсами. Йдеться насамперед про створення консалтинговими компаніями широких можливостей щодо використання накопиченого досвіду професійного обслуговування бізнесу як для реалізації нових проєктів, так і організації на їх основі навчання майбутніх консультантів як запоруки вирішення стратегічного питання щодо планомірної підготовки і розвитку кадрового ресурсу.

Найвищий економічний ефект зазначених форм мереживізації міжфірмового співробітництва у глобальній консалтинговій індустрії досягається переважно в інституційному форматі територіально розподілених мереж компаній, що створюють можливість для найбільш повного обслуговування клієнтів способом територіального розподілу структури бізнес-діяльності, використання мережі афілійованих партнерів та мінімізації трансакційних витрат завдяки використанню інфраструктури локальних партнерів. При цьому мережеві механізми кооперації консалтингових компаній забезпечують широкі можливості щодо підвищення їхньої стійкості до викликів зовнішнього бізнес-середовища на основі розширення

номенклатури пропонованих світовим споживачам послуг і підвищення їхньої якості; масштабування матеріальних, фінансових і кадрових ресурсів через їх локальне об'єднання; забезпечення організаційно-економічної спроможності до реалізації стратегічно важливих консалтингових проєктів, не підйомних для окремих учасників; підвищення інституційної, функціональної й операційної гнучкості до дії чинників ринкової кон'юнктури; формування стійких основ корпоративного управління на основі встановлення бар'єрів входу у мережу тощо. Тож структурна динаміка розвитку мережевої кооперації консалтингових компаній визначається потребами підприємницьких структур у їхніх послугах, насамперед під час виходу фірм на нові локальні і регіональні сегменти глобального ринку товарів та послуг; ефективність їх функціонування напряму залежить від ступеня довіри між компаніями, рівня дотримання ними етичних стандартів бізнесу і виконання своїх контрактних зобов'язань, а також особистих неформальних відносин між керівниками фірм та їхнього авторитету.

Мережева модель міжфірмового співробітництва структурних підрозділів міжнародних консалтингових компаній характеризується достатньо високим рівнем координації, системним узгодженням виробничих процесів та широким залученням до них інтернаціональних колективів працівників. Водночас міжнародні консалтингові мережі володіють доволі широкими можливостями пошуку компаній-партнерів із суміжних професійних сфер і регіонів, а також оптимізації використання внутрішньокорпоративних систем знань та інформації на основі їх генерування і постійного повторного використання в обслуговуванні постійних клієнтів та активного пошуку найбільш кваліфікованих кадрів.

Міжнародно-мережевий формат функціонування консалтингових компаній передбачає їх широкий доступ до інформації щодо фінансового стану найбільших економіко-формуєчих бізнес-структур приймаючих країн. Отже, ключовою стає проблема безпосереднього впливу «Великої четвірки» на процес ухвалення державних управлінських рішень в економічній сфері, що актуалізує питання забезпечення національної економічної безпеки. З іншого боку, міжнародні консалтингові компанії, будучи саморегульованими організаціями, в автономному порядку самостійно визначають стандарти своєї діяльності, тож контроль над нею з боку державних інституцій значно ускладнений і реалізується виключно на основі законів про розмежування повноважень і наглядових структур. Зокрема, у жовтні 2018 р. Управління з конкуренції і ринків Великобританії почало розслідування стосовно недобросовісної конкуренції у діях компаній «Великої четвірки», що наносить шкоду інтересам інших організацій-аудиторів та є причиною невідповідності якості наданих ними послуг діючим у даній країні стандартам аудиторської діяльності [2, с. 60].

Аудиторсько-консалтингові професійні мережі, що посідають лідерські позиції на глобальному ринку, активно засновують свої власні структурні підрозділи і представництва на локальних ринках. Інші ж мережі зі значно меншими вартісними обсягами виручки зазвичай залучають до свого складу

діючі локальні компанії, що дає їм змогу значно розширити свій ринковий сегмент та зміцнити міжнародні конкурентні позиції.

На тлі колосальної концентрації капіталу і виробництва послуг, якої досягли міжнародні консалтингові компанії у процесі злиттів і поглинань, спостерігається одночасне розширення їх кількісної структури, що відбиває, по суті, глобальні тренди деконцентрації і дезінтеграції глобальної консалтингової індустрії. Слід особливо наголосити, що збільшення кількості професійних консультантів у світі, а отже, розширення їхньої глобальної мережі, досягнуто, головним чином, за рахунок сегменту малих і середніх консалтингових компаній, які спеціалізуються на наданні вузькоспеціалізованих послуг на «нішевих» ринкових сегментах. Достатньо сказати, що в останні роки кількість таких фірм зростає майже втричі, що спричиняє певне руйнування глобальної ринкової структури консалтингової індустрії. Йдеться про динамічне зростання у ній сегменту позаштатних приватних консультантів, консультантів-фрілансерів, малих консалтингових фірм і їхніх мереж. Так, нині у світі функціонують понад 700 тис консалтингових фірм [3], що обслуговують бізнес-структури усіх секторів економіки по всьому світу та водночас є партнерами великих консалтингових компаній у виконанні аутсорсингових замовлень.

Зазначена тенденція у структурі зайнятості у глобальній консалтинговій індустрії повною мірою відбиває загальносвітовий тренд щодо становлення якісно нової парадигми ринку праці у цифровій економіці. Так, нині тільки у Європі, Індії і Сполучених Штатах Америки налічується близько 77 млн осіб – офіційно зареєстрованих фрілансерів [4]; у США 53 млн осіб (або 34% сукупної національної робочої сили) працює на умовах нестандартних форм зайнятості, отримуючи щорічно заробітків на загальну суму 715 млрд дол. США [5]; а до 2030 р. частка повністю зайнятих працівників цієї країни, котрі працюють на умовах традиційного найму, зменшиться до рівня 9% сукупної робочої сили [6]. У Великобританії в останнє десятиліття загальна кількість осіб, які працюють на фрілансі, в усіх секторах економіки збільшилася на 14% і становить нині 1,4 млн осіб. Вони продукують валової доданої вартості в економіці на суму понад 21 млрд ф. ст. на рік, а їхні виплати у 2013 р. збільшилися на 37% у річному обчисленні порівняно з 2012 р. [7]. Даний фундаментальний тренд підтверджується й результатами дослідження компанії Deloitte, згідно з якими вже до 2020 р. майже всі опитані керівники підприємницьких структур планують довести чисельність працівників, котрі працюють за трудовими договорами, до 37%, фрілансерів – до 33% і працівників «за запитом» – до 28% загальної кількості свого персоналу [8].

Характеризуючи наслідки подібних трансформаційних змін у структурі зайнятості для функціонування глобальної консалтингової індустрії, слід відзначити їх вищою мірою дуалістичний вплив на її векторну динаміку. Так, з одного боку, запровадження якісно нових принципів організації трудових відносин суттєво динамізує процес підбору висококваліфікованих команд для реалізації різного роду консалтингових проєктів будь-якої складності, дає змогу оперативно мобілізувати «нішевих» спеці-

алістів із будь-якої точки планети (у тому числі й у віддаленому режимі) для вирішення «точкового» виробничого завдання, а отже, є запорукою значного підвищення продуктивності праці й ефективності бізнесу.

З іншого ж боку, це має своїм закономірним наслідком доволі високу «соціальну ціну» консалтингового бізнесу, що втілюється насамперед у наростаючій суперечності між індивідуальними цілями кожної фірми щодо отримання прибутку й економії трансакційних витрат на фонді оплати праці та суспільними цілями економічного розвитку [9, с. 41], що базуються на забезпеченні довгострокового збалансованого зростання та реалізації принципів корпоративної соціальної відповідальності компаній глобальної консалтингової індустрії. Окрім того, працівники, зайняті на умовах нестандартних форм працевлаштування, позбавлені традиційного для індустріальної епохи соціального пакету, а отже, змушені постійно обмежувати власне поточне споживання на користь фонду заощаджень капіталу у цілях охорони здоров'я, пенсійного забезпечення і вирішення складних життєвих ситуацій. А зазвичай нижчий рівень оплати праці на умовах нестандартних форм зайнятості здатен значно поглибити соціальні суперечності не тільки у консалтинговій індустрії, а й у суспільстві у цілому.

Основним чинником, що спричинив в останні десятиліття активну мереживізацію глобальної консалтингової індустрії, стала її деконцентрація після ухвалення у 2002 р. антитрестівського закону Сарбейнса-Окслі. Хоча даний закон і було ухвалено у Сполучених Штатах Америки, однак його дія має екстериторіальний характер і спрямована на розукрупнення міжнародного аудиторсько-консалтингового бізнесу та перерозподіл ринкових сегментів на користь компаній малого і середнього бізнесу. Таким чином, можемо стверджувати, що нині у світі одночасно відбуваються дві різноспрямовані тенденції: з одного боку, посилення олігополістичних конкурентних позицій на консалтинговому ринку корпорацій «Великої четвірки», а з іншого – активізація підприємницької діяльності малих і середніх компаній, які стають важливими їхніми партнерами.

В аналізі сучасних конкупераційно-мережевих форматів функціонування глобальної консалтингової індустрії на особливу увагу заслуговує такий тренд, як значне розширення спеціалізаційного профілю компаній даної сфери на основі глибокої інтеграції власне консалтингової й аудиторської діяльності з наданням професійних послуг у сфері медіаконсультування, рекламного бізнесу, юридичного обслуговування бізнес-діяльності тощо. Так, в останні роки компанії «Великої четвірки» активно переходять до надання професійних послуг якісно нового формату – на стику юриспруденції і бізнесу з чіткою орієнтацією своєї діяльності на показники ефективності реалізації бізнес-проектів. Даний тренд яскраво демонструє партнерство Deloitte з міжнародною юридичною фірмою Allen&Overy, результатом чого стало заснування нової структури Margin Matrix. Вона спеціалізується на наданні допомоги банкам у створенні й управлінні деривативними контрактами, а також контролюванні процедур комплаєнса у різних юрисдикціях. Це дало змогу значно скоротити час на оброблення інформації

за кожним із 10 тис банківських контрактів із 15 років до 12 тижнів роботи одного юриста [10].

Окрім того, консалтингові компанії в останні роки активно надають бізнес-структурам різних секторів економіки послуги з розроблення креативних рекламних продуктів, рекламного бізнес-планування і медіазакупівель, беручи при цьому активну участь у різного роду рекламних тендерах, вступаючи у пряме конкурентне протистояння за нові рекламні контракти, а також надаючи послуги з рекламної експертизи й супроводу угод злиттів і поглинань профільних активів. Користуючись великим кредитом довіри у клієнтів в силу відсутності афілійованих зв'язків із бізнес-структурами, консалтингові й аудиторські компанії, як ніхто інший, мають змогу всебічно і неупереджено оцінювати якісні параметри рекламних розміщень своїх клієнтів. При цьому вони надають також високопрофесійні консультації щодо підвищення їх ефективності, розробляють корпоративні збутові стратегії і канали медіареалізації продукції фірм, здійснюють експертизу їхньої системи закупівель та формують комплексні стратегічні рішення для різних сфер бізнесу.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Узагальнюючи вищенаведене, відзначимо таке. Сьогодні дедалі більшою мірою стає зрозумілою об'єктивна необхідність розбудови конкупераційно-мережевих форматів консалтингової діяльності на основі, з одного боку, поглиблення глобальної спеціалізації консалтингових компаній за одночасного посилення конкуренції між ними, а з іншого – тісної процесної і методологічно-методичної взаємодії усіх учасників міжнародної професійної мережі, територіального розподілу структури бізнес-діяльності, залучення до процесу професійного обслуговування бізнес-структур компаній-партнерів із суміжних професійних сфер і регіонів, використання мережі афілійованих партнерів та використання інфраструктури локальних партнерів. У такий спосіб забезпечується ефективна оптимізація використання внутрішньокорпоративних систем знань та інформації консалтингових компаній на основі їх генерування і постійного повторного використання в обслуговуванні постійних клієнтів.

Достатньо високий рівень координації професійних консалтингових мереж; синергійне об'єднання ресурсів інвесторів, професійних компетенцій консультантів, експертів і команд розробників консалтингових продуктів; продумані методологія, методики і методи професійного обслуговування підприємницьких структур, а також системне узгодження між фірмами виробничих процесів забезпечують трансформацію традиційної консультативної моделі бізнесу в акселераційну модель. Остання передбачає насамперед формування гнучких інституційних рамок кооперації операторів консалтингової індустрії, впровадження ними інноваційних підходів у продукуванні готових, швидких й ефективних бізнес-рішень. Завдяки цьому забезпечується переведення консалтингових послуг у розряд бізнесу, що капіталізується, а отже, нарощування ринкової вартості консалтингових компаній та суттєве розширення суб'єктної структури глобального ринку професійних послуг.

Список використаних джерел:

1. Мировая экономика: глобальные тенденции за 100 лет / Ю.Л. Адно и др. ; под ред. И.С. Королева. Москва : Юрист, 2003. 604 с.
2. Колесников В.В., Портнова В.М. Деятельность фирм «Большой четверки» на рынке аудиторских услуг. *Ученые записки Тамбовского отделения РосМУ*. 2018. С. 57–61.
3. Kaplan S. The Business Consulting Industry Is Booming, and It's About to Be Disrupted. Every industry will be disrupted. Management consulting is next. Sep. 11, 2017. URL: <https://www.inc.com/soren-kaplan/the-business-consulting-industry-is-booming-and-it.html> (дата звернення: 20.12.2019).
4. Matthews B. Freelance Statistics: The Freelance Economy in Numbers. URL: www.benmatthews.com (дата звернення: 20.12.2019).
5. Freelance Statistics: The Freelance Economy in Numbers. Published by FreeTrain on March 8, 2019. URL: <https://freetrain.co/freelance-statistics/> (дата звернення: 20.12.2019).
6. Workforce of the Future. The Competing Forces Shaping 2030. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/services/peopleorganisation/workforce-of-the-future/workforce-of-the-future-the-competing-forces-shaping-2030-pwc.pdf> (дата звернення: 20.12.2019).
7. Freelance Statistics: The Freelance Economy in Numbers. Published by FreeTrain on March 8, 2019. URL: <https://freetrain.co/freelance-statistics/> (дата звернення: 20.12.2019).
8. Global Human Capital Trends 2018. The Workforce Ecosystem: Managing beyond the Enterprise. Deloitte, 2018. URL: www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2018/contingent-workforce-management.html (дата звернення: 20.12.2019).
9. Садовая Е. Цифровая экономика и новая парадигма рынка труда. *Мировая экономика и международные отношения*. 2018. Т. 62. № 12. С. 35–45.
10. Кравченко А. «Большая четверка» теснит юрконсалтинг: зачем юристам думать, как бизнесменам. *Закон и бизнес*. 20.09.2016. URL: https://zib.com.ua/ru/125632-bolshaya_chetverka_tesnit_yurkonsalting_zachem_yuristam_duma.html (дата звернення: 20.12.2019).

References:

1. Korolev I.S. (ed.) (2003) *Mirovaya ekonomika: global'nye tendentsii za 100 let* [The world economy: global trends for 100 years]. Moscow: Yurist. (in Russian)
2. Kolesnikov V.V., Portnova V.M. (2018) Dejatel'nost' firm «Bol'shoj chetverki» na rynke auditorskih uslug. [The activity of Big Four firms in the market of audit services]. *Scientific notes of the Tambov branch of RosMU*. P. 57–61.
3. Kaplan S. The Business Consulting Industry Is Booming, and It's About to Be Disrupted. Every industry will be disrupted. Management consulting is next. Sep. 11, 2017. URL: <https://www.inc.com/soren-kaplan/the-business-consulting-industry-is-booming-and-it.html> (accessed 20.12.2019).
4. Matthews B. Freelance Statistics: The Freelance Economy in Numbers. URL: www.benmatthews.com (accessed 20.12.2019).
5. Freelance Statistics: The Freelance Economy in Numbers. Published by FreeTrain on March 8, 2019. URL: <https://freetrain.co/freelance-statistics/> (accessed 20.12.2019).
6. Workforce of the Future. The Competing Forces Shaping 2030. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/services/peopleorganisation/workforce-of-the-future/workforce-of-the-future-the-competing-forces-shaping-2030-pwc.pdf> (accessed 20.12.2019).
7. Freelance Statistics: The Freelance Economy in Numbers. Published by FreeTrain on March 8, 2019. URL: <https://freetrain.co/freelance-statistics/> (accessed 20.12.2019).
8. Global Human Capital Trends 2018. The Workforce Ecosystem: Managing beyond the Enterprise. Deloitte, 2018. URL: www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2018/contingent-workforce-management.html (accessed 20.12.2019).
9. Sadovaja E. (2018) Cifrovaja jekonomika i novaja paradigma rynka truda. [Digital economy and the new paradigm of the labor market], *World economy and international relations*. Vol. 62. No. 12. pp. 35–45.
10. Kravchenko A. (2016) «Bol'shaja chetverka» tesnit jurkonsalting: zachem juristam dumat' kak biznesmenam [Big Four are cramped into legal consulting: why do lawyers think like businessmen]. *Zakon i biznes* [Law and Business]. 20.09.2016 g. URL: https://zib.com.ua/ru/125632-bolshaya_chetverka_tesnit_yurkonsalting_zachem_yuristam_duma.html (accessed 20.12.2019).