

РОЗДІЛ 5. ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ,
СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКАПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ РИНКУ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСАЛТИНГУ
В ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇНАХ ТА УКРАЇНІCOMPARATIVE ANALYSIS OF THE MANAGEMENT CONSULTING MARKET
IN EUROPEAN COUNTRIES AND UKRAINE

УДК 334.021

<https://doi.org/10.32843/infrastruct48-41>**Водянка Л.Д.**к.е.н., доцент, доцент кафедри бізнесу
та управління персоналом**Козак В.С.**к.е.н., асистент кафедри бізнесу
та управління персоналом**Шелюжак І.Г.**дослідник кафедри бізнесу
та управління персоналом
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича**Vodianka Liubov, Kozak Vira,
Shelyuzhak Ivanna**Yuriy Fedkovych
Chernivtsi National University

У статті досліджено управлінський консалтинг в Україні та Європейському Союзі. Визначено причини звернення компанії-замовника до консалтингових фірм, головні завдання консультанта в процесі комунікації. Окреслено сучасні вимоги до фахівця, які включають не тільки професійну компетенцію, але й емпатійну складову частину, дотримання ділового етикету, мінімізацію невербальних ознак мови. Досліджено ринок послуг у Європейському Союзі та виявлено найбільш популярні й затребувані послуги, такі як стратегічний менеджмент, фінансовий менеджмент, реклама та логістика, кадрові зміни, технології. Виявлено кількість суб'єктів господарювання у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування в Україні, обсяг реалізованих послуг, який з кожним роком зростає. З огляду на вищезазначене слід акцентувати увагу на тому, що управлінський консалтинг є більш популярним у Європейському Союзі, але менш статистично дослідженим в Україні, незважаючи на те, що обсяг наданих послуг у сфері кадрів зростає з кожним роком.

Ключові слова: аутсорсинг, аутстафінг, консалтингові послуги, управлінський консалтинг, управління персоналом.

В статье исследован управленческий консалтинг в Украине и Европейском Союзе.

Определены причины обращения компании-заказчика к консалтинговым фирмам, главные задания консультанта в процессе коммуникации. Обозначены современные требования к специалисту, которые включают не только профессиональную компетенцию, но и эмпатийную составляющую, соблюдение делового этикета, минимизацию невербальных признаков языка. Исследован рынок услуг в Европейском Союзе и выявлены наиболее популярные и востребованные услуги, такие как стратегический менеджмент, финансовый менеджмент, реклама и логистика, кадровые изменения, технологии. Виявлено количество субъектов хозяйствования в сфере административного и вспомогательного обслуживания в Украине, объем реализованных услуг, который с каждым годом растет. С учетом вышеуказанного следует акцентировать внимание на том, что управленческий консалтинг является более популярным в Европейском Союзе, но менее статистически исследованным в Украине, несмотря на то, что объем предоставленных услуг в сфере кадров растет с каждым годом.

Ключевые слова: аутсорсинг, аутстаф-финг, консалтинговые услуги, управленческий консалтинг, управление персоналом.

The article examines management consulting in Ukraine and the European Union. In the period of globalization changes and integration process in all spheres of life, the increased demand for the provision of services in the spheres of administrative and support services has been studied. The reasons for the appeal of the customer company to consulting firms, the main tasks of the consultant in the communication process are determined. Modern requirements to the specialist are outlined, which include not only professional competence, but also empathic component, observance of business etiquette, minimization of nonverbal features of language. The market of services in the European Union is studied and the most popular and demanded services are revealed, namely: strategic management, financial management, advertising and logistics, personnel changes, technologies. The growth rates of management consulting in some countries, namely in Austria, France, Greece, Slovenia and the decrease in demand in Switzerland, Spain, Italy, Denmark, Hungary are determined. The number of business entities in the field of administrative and support services in Ukraine and the volume of sold services, which are only growing every year, have been identified. Management consulting is in demand in the services market, as employees are a strategically important resource of the organization, which requires constant training and the use of new management methods and tools. It can be concluded that consulting in the field of administrative and support consultancy is a popular type of services both in Ukraine and in the European Union. Modern requirements for a consultant are expanding and include such components as empathy, sincerity, confidence, emotional stability, openness, professional competence, sociability. The task of the consultant is to support the solution of the problem and the recommendatory nature, which is that the client may not perform what the consultant offers. In Ukraine, there is a wave-like schedule of change of subjects in the field of administrative and support administration, but at the same time the volume of services provided is constantly growing. In European countries, popular types of services are in the field of technology, operations, financial management, strategic management, marketing, and logistics.

Key words: outsourcing, outstaffing, consulting services, management consulting, HR.

Постановка проблеми. В період трансформаційних зрушень та глобалізаційних процесів провідним компаніям важче встигати за змінами та оновленнями, що відбуваються у світі. Керівники вищої та середньої ланок, менеджери, управлінці звертаються до консалтингових компаній, які пропонують широкий спектр послуг у різних сферах діяльності.

Управління людьми є однією з найважливіших функцій керівника, тому потребує особливої уваги та знань у цій сфері. Працівники – це стратегічний ресурс компанії, який потрібно розвивати та вдосконалювати відповідно до вимог сучасного світу. Управлінський консалтинг пропонує вирішити питання, пов'язані з кадрами, їх підбором та відбором, оплатою праці, стимулюванням трудової

діяльності, створенням сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, веденням кадрового діловодства.

Стратегія будь-якої компанії потребує постійних внесень та поправок, оскільки ситуація на ринку праці змінюється щодня, внаслідок чого виникають нові виклики перед суспільством та організаціями. Інколи менеджери не встигають пристосуватися до інноваційних методів управління персоналом, тому виникає потреба у консультаційних послугах з боку зовнішніх або внутрішніх консультантів. Керівник повинен зважувати всі позитивні та негативні наслідки цього виду послуг та бути компетентним у цій сфері, щоб уникнути непередбачуваних проблем. Дослідження консалтингових послуг є необхідним елементом для кожної організації, щоб знати про договір, оплату праці, робочий час, умови, обов'язки двох зацікавлених сторін, що вирішили взаємодіяти у спільних інтересах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Управлінський консалтинг розглядається в багатьох публікаціях науковців як невід'ємний інструмент управління персоналом, за допомогою якого можна максимізувати ефективність використання людських ресурсів. Основні аспекти розвитку управлінського консалтингу та його зміст досліджували М.Л. Гончарова, М.С. Забедюк, О.О. Карпенко, Е.А. Кузнєцов, В.В. Самсонова. У своїх працях вони вдало описують процес надання консалтингових послуг, характерні риси, ознаки, тенденції та напрями у сфері управлінського консалтингу. Крім того, кожен з них має власну позицію щодо сутності та поняття словосполучення «управлінський консалтинг», визначаючи основні етапи формування управлінського консультування в Україні та Європейських державах. Проте ринок праці змінюється внаслідок глобалізації економічних процесів, тому потребує більш глибокого та всеохоплюючого дослідження надання консалтинговими фірмами послуг у сфері управління людськими ресурсами.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження ринку управлінського консалтингу в Європейських країнах та Україні, визначення основних причин залучення консультантів, окреслення головних вимог до спеціалістів, визначення завдань управлінського консалтингу та сфери надання послуг.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Сучасні глобальні процеси змушують компанії та організації все частіше звертатися до спеціалізованих фірм у сфері управлінського консультування. Спеціалізовані фахівці завжди знають про останні нововведення, тому можуть швидко та лаконічно допомогти у вирішенні будь-якої проблеми. Можна розглянути управлінський консалтинг як один із видів консалтингових послуг, який передбачає безпосередню взаємодію клієнта та

спеціаліста щодо питання, що виникло у сфері управління персоналу з боку замовника, задля сприяння вирішенню проблеми та досягненню необхідного результату. Компанія, у якій виникли складнощі у сфері персоналу, може звернутися до власних консультантів, які є в штаті персоналу, але це притаманно транснаціональним та великим корпораціям, підприємствам, які мають у своєму складі окремий підрозділ, де надають консультування з різноманітних сфер діяльності. Підприємства середнього та малого розміру частіше звертаються до зовнішніх консалтингових фірм, які мають у своєму штатному розписі висококваліфікованих працівників, що є провідними фахівцями у сфері управління персоналом.

Серед основних причин звернення організації-замовника до консалтингових фірм у сфері управління людськими ресурсами можна виділити подолання кризових явищ та процесів у сфері управління кадрами; відсутність часу підбору та відбору кадрів (хедхантингові фірми); використання сучасних методів розвитку та оцінювання персоналу; отримання незалежної та суб'єктивної думки експерта; реінжиніринг організаційної структури управління персоналом; делегування другорядних та несуттєвих функцій сфері кадрів (аутсорсингові фірми).

Фірма-замовник, що звернулася за консультацією до консалтингової компанії, повинна розуміти, що послуги, які надаються виконавцем, не мають матеріальної форми, тому бажаний результат не може бути проявлений одразу після консультації. Фактично замовник платить за інтелектуальну власність, що перебуває у власності фахівця. З іншого боку, консультант надає свої знання, навички та вміння, тому якість консалтингової послуги безпосередньо залежить від тієї бази, яку має у своєму арсеналі фахівець. Крім того, кожен консультант має індивідуальні, не притаманні іншим знання, які можуть різнитися, тому під час вибору фахівця необхідно зважити всі позитивні та негативні сторони, вибирати професіонала своєї справи, який завжди вдосконалює свої знання за допомогою різноманітних лекцій, семінарів, тренінгів, конференцій.

Управлінський консалтинг – це ефективна форма раціоналізації управління виробництвом на основі використання науки та передового досвіду [1, с. 277]. Управлінський консалтинг включає великий спектр надання різноманітних послуг, таких як управління бізнес-процесами; стратегічний план розвитку персоналу; підбір, відбір та навчання персоналу; ведення кадрового діловодства; реінжиніринг організаційної структури організації; управління ризиками від інноваційних проєктів; удосконалення стратегії підприємства; впровадження інноваційних методів управління персоналом; стимулювання персоналу (матеріальна та нематеріальна винагорода); корпоративна

культура та налагодження соціально-психологічного клімату в організації; інформатизація та автоматизація системи управління персоналом за допомогою сучасних програм.

Завданнями управлінського консалтингу є сприяння вирішенню проблеми, надання рекомендацій та передача знань і вмінь щодо виявленої проблеми консультантом до компанії-замовника. Перевагою консультування є те, що ця послуга переходить до замовника й залишається в його власності, тобто відбувається процес, коли виконавець та замовник фактично зрівнюють свої знання у вирішенні проблеми, оскільки консультант передає всі свої знання фірмі-замовнику. Компанія, що замовила послугу, має перевагу тоді, коли ситуація, що була вирішена раніше, трапляється знову, оскільки керівництву цієї організації не потрібно буде знову витратити кошти та звертатися до консультантів, оскільки вони вже мали досвід у вирішенні цього питання.

Сьогодні в Україні є більш сприятливі умови для розвитку консалтингових фірм, оскільки економічні, соціальні, політичні, культурні чинники змінюються по всьому світі, тому потребують постійних та регулярних доповнень і коригувань. Все більшого поширення набувають аутстафінгові та аутсорсингові компанії в Україні, тоді як у Європейських країнах вони користуються попитом уже довгий період часу. В багатьох наукових роботах можна спостерігати те, що аутсорсинг та аутстафінг персоналу мають одне визначення, але це помилкове твердження.

Аутсорсинг – це процес передачі другорядних функцій компанії-виконавцю задля концентрації на суттєвих та важливих питаннях компанії-замовника. Фактично фірми делегують свої повноваження таким компаніям, щоб зекономити свій час та розвиватися в інших напрямках. Сьогодні аутсорсинг трудових процесів широко застосовується у сфері працевлаштування за кордоном: більше 50% світових агенцій застосовують цю схему [2, с. 74]. Проте є багато ризиків, яких може зазнати компанія-замовник, що пригальмовують швидке зростання надання цих послуг. Безпосередньо у компанії-замовника підвищується ризик витоку конфіденційної інформації, незважаючи на те, що підписується договір між двома сторонами, тому це не дає гарантії фірмі, що аутсорсингова чи аутстафінгова компанія не використає її у своїх цілях. Крім того, під час аутсорсингу фірма-замовник передає частину діяльності до висококваліфікованих фахівців, але якщо цей працівник не є досить обізнаним у цій сфері або йому не вистачає досвіду та практики, то може виникнути ситуація, за якої постраждає фірма-замовник. Дуже часто замовники послуги довгий час просто не слідкують за діяльністю аутсорсингової фірми, яка виконує поставлені завдання, а в результаті

за неправильних дій фахівця, що отримав роботу, може погіршитися ситуація, а також виявиться, що було витрачено час, сили та кошти, які не дали ефективного результату або навіть погіршили життєдіяльність компанії. Наступний ризик пов'язаний з фінансовими втратами, які стосуються виходу на ринок нових аутсорсингових компаній, що надаватимуть більш вигідні умови співпраці. Крім того, якість наданих послуг може змінюватися, якщо недостатньо матеріально зацікавлювати працівника, який виконує поставлене завдання, тому він може невідповідально виконувати його. Також фірма-замовник не може контролювати працівника, оскільки він перебуває у штатному розписі в аутсорсинговій компанії, що також є негативним наслідком. Найчастіше передають аутсорсинговій фірмі ведення кадрового діловодства, бухгалтерського обліку, надання різних видів довідок, оформлення відпусток, оплату праці. Все частіше другорядні функції управління персоналом делегуються іншим компаніям задля зосередження уваги керівника на суттєвіших та глобальніших проблемах. На жаль, багато керівників не хочуть передавати частину своїх повноважень іншим фірмам через недовіру до фахівців, небажання, самовпевненість. Однак сучасні менеджери не бояться довіряти своїм підлеглим та делегувати їм свої функції, оскільки вони розуміють, що партисипативне управління є більш ефективним та результативним, ніж авторитарний стиль управління.

Аутстафінг – це покупка послуги, яка необхідна компанії в конкретний період часу [3, с. 555]. Крім того, аутстафінг – це виведення частини персоналу, що перебуває в компанії-замовника, до компанії-виконавця, але фактично позаштатні працівники продовжують працювати в основній компанії. Підприємства звертаються до таких фірм тоді, коли вони не бажають переходити на нову ставку оподаткування, бажають уникати трудових відносин з працівниками, оскільки вони стають для працівників не роботодавцями, що ускладнює захист прав робітників. Аутстафінгові фірми приймають на себе роль «роботодавця», але часто працівники просто потрапляють у складну ситуацію, де їхні права не можуть бути захищені з боку держави, оскільки діяльність аутстафінгових фірм чітко не сформована у законодавчій площині та не виділяється як окремий вид економічної діяльності. Керівники можуть використовувати цей вид послуг, але водночас вони повинні усвідомлювати, що соціально-психологічний клімат у компанії, наростання конфліктних ситуацій у групі, збільшення плинності кадрів є суттєвими ризиками, яким безпосередньо піддається організація-замовник.

У процесі надання консультаційних послуг суб'єктом виступає безпосередньо фахівець, що спеціалізується на конкретному питанні. Від умінь,

знань та навичок консультанта залежить кінцевий результат роботи. Консультант повинен чітко та лаконічно доносити інформацію до замовника, надавати рекомендації та описувати послідовність дій, які мають виконувати компанії-замовники, сприяти вирішенню проблеми. Вищезазвані завдання висококваліфікованого спеціаліста безпосередньо впливають на якість консалтингової послуги. У процесі комунікації замовник та виконавець мають налагодити зворотній зв'язок для того, щоб уточнити деталі під час розмови, дійти нових висновків та вирішити проблему. Оскільки інформація, яку розшифровує отримувач, може змінюватися за неправильної інтерпретації, вміння швидко та стисло донести повідомлення до замовника є однією з найважливіших вимог, що висувуються до консультанта, тому можна сформулювати головні вимоги до консультанта, такі як професійна компетентність, лаконічність у спілкуванні, емпатія (співпереживання), дотримання ділового етикету, спокійний тембр голосу з мінімальним використанням невербальних засобів під час комунікації, емоційна стриманість (врівноваженість), надання незалежної суб'єктивної думки, впевненість у своїх діях. Вищезазвані вимоги можна виділити як основні та найсуттєвіші під час комунікації, які потрібно використовувати фахівцям. Крім того, поведінка консультанта залежить від поведінки та вчинків замовника, тому що за грубого спілкування замовника та неповаги до співрозмовника бесіда може мати деструктивний характер, оскільки консультант теж може почати висловлюватися грубо та втратити контроль над емоціями. Як бачимо, процес надання консалтингових послуг є досить складним та багатограним процесом, який включає багато чинників та складових частин, які мають налагоджено працювати як одне ціле.

Управлінський консалтинг у країнах Європейського Союзу безперервно досліджується та відображається у Європейській панелі, яка включає 10 європейських країн обстеження FEACO. Згідно з отриманими даними можна прослідкувати основні тенденції в цій сфері діяльності та територіальне розміщення їх у цих країнах.

Згідно з табл. 1, обіг управлінського консалтингу в більшості досліджених країнах зростає. В Австрії ця послуга зросла на 4,9% у 2018 році, у Франції – на 6,5%, у Греції – на 6,4%, у Словенії – на 2,8% порівняно з 2016 роком. Зменшився попит на управлінський консалтинг у таких країнах, як Швейцарія (на 4,1%), Іспанія (на 5,5%), Італія (на 0,6%), Угорщина (на 4,2%), Німеччина (на 0,1%), Данія (на 1,9%), порівняно з 2016 роком [4].

Таблиця 1

Темпи зростання управлінського консультування у Європейських країнах за 2016–2018 роки, % [4]

Країна	2016 рік	2017 рік	2018 рік
Австрія	8,0%	12,3%	12,9%
Данія	7,6%	7,9%	5,7%
Фінляндія	9,5%	4,3%	4,3%
Франція	5,8%	10,2%	12,3%
Німеччина	7,4%	8,6%	7,3%
Греція	2,9%	7,1%	9,3%
Угорщина	13,0%	6,3%	8,8%
Італія	8,0%	7,8%	8,6%
Словенія	4,7%	1,2%	7,5%
Іспанія	12,0%	8,0%	6,5%
Швейцарія	9,0%	5,7%	4,9%

Цей вид послуг коливається внаслідок економічних, політичних, соціальних чинників, що змінюються в межах країни, тому відбувається його нерівномірне зростання в усіх країнах.

Консультанти є вузькоспеціалізованими фахівцями, тому є досить багато сфер діяльності, у яких працюють ці фахівці. Згідно з Європейською панеллю, виділяють низку напрямів, які є найбільш популярними та затребуваними на ринку праці.

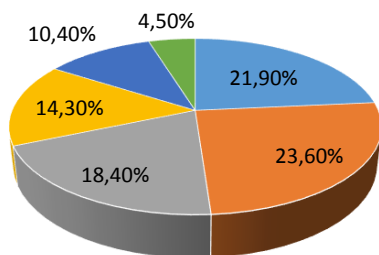
Згідно з рис. 1, спостерігається значне домінування надання послуг у сферах технологій (23,6%), проведення операцій (21,9%) та стратегічного управління (18,4%). Можна зробити висновок, що керівники закордонних фірм усе частіше користуються послугами консалтингових фірм, особливо у сфері кадрів та фінансів. Працівники є ключовим

Таблиця 2

Кількість суб'єктів та обсяг реалізованої продукції у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування в Україні за 2014–2018 роки

Рік	Кількість суб'єктів у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування (одиниць)	Обсяг реалізованих послуг у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування (тис. грн.)
2014	44 144	46 479 189,5
2015	47 361	57 318 118,3
2016	45 988	64 457 882,4
2017	46 553	81 057 333,1
2018	49 206	99 682 500,3

Джерело: [5]



- Операції
- Стратегічне управління
- Фінанси і ризики
- Технології
- Кадри і зміни
- Маркетинг та продажі

Рис. 1. Затребувані види консалтингових послуг у Європейському Союзі за 2018 рік, %

Джерело: [4]

елементом стратегічного планування організації, тому потребують сучасних методів та інструментів управління персоналом. Не менш важливими є технології, що використовуються в організації, а також розвиток та налагодження логістики, реклами за допомогою усіх можливих засобів поширення інформації, франчайзингу, маркетингу. Кожна організація має свої слабкі сторони, які не можуть бути вирішені в межах організації, тому потребують короткочасного чи довгострокового залучення спеціалістів в тій чи іншій галузі.

Згідно з табл. 2, кількість зареєстрованих організацій у сфері надання послуг з кадрового та допоміжного обслуговування змінювалась кожного року, а найбільша кількість суб'єктів була зареєстрована у 2018 році, коли вона становила 49 206 одиниць.

Також слід відзначити той факт, що обсяг реалізованих послуг з 2014 року має зростаючий характер, а у 2018 році він сягнув 99 682 500 тисяч гривень, незважаючи на те, що кількість зареєстрованих організацій мала спадаючу тенденцію.

Отже, підприємства зменшувались, але кількість послуг, що припадали на цей ринок праці, лише зростала, тому на кожну організацію припадала більша частка клієнтів, які зверталися для вирішення справ, що пов'язані з управлінським консалтингом.

Статистичні дані підтверджують, що все більше організацій мають проблеми у сфері кадрів, тому все частіше звертаються до спеціалізованих фірм, таких як аутсорсингові, аутстафінгові фірми, задля вирішення та коригування наявних проблем. Слід також відзначити, що керівники звертаються до консультантів не тільки тоді, коли виникає проблема, але й тоді, коли вони бажають реорганізувати організаційну структуру підприємства, застосувати новітні методи управління персоналом, використати досвід закордонних фірм [6].

Висновки з проведеного дослідження.

Управлінський консалтинг є затребуваним на ринку послуг, оскільки працівники є стратегічно важливим ресурсом організації, який потребує постійного навчання й використання нових методів та інструментів управління. Можна зробити висновок, що консультування у сфері адміністративного та допоміжного консультування є популярним видом послуг як на території України, так і у Європейському Союзі.

Сучасні вимоги до консультанта розширюються й включають такі складові частини, як емпатія, щирість, впевненість, емоційна стабільність, відкритість, професійна компетентність, комунікабельність. Завданнями консультанта є підтримка у вирішенні проблеми та рекомендаційний характер, який полягає в тому, що клієнт може й не виконувати те, що пропонує консультант.

В Україні спостерігається хвилеподібний графік зміни суб'єктів у сфері адміністративного та допоміжного адміністрування, проте водночас обсяг реалізованих послуг безперервно зростає. У країнах Європи популярними є види послуг у сфері технологій, операцій, фінансового менеджменту, стратегічного управління, маркетингу, логістики.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Забедюк М.С. Зміст та основні аспекти розвитку управлінського консалтингу. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 277.
2. Козак К.Б., Мироненко Б.В. Специфіка застосування інструментів аутсорсингу, аутстафінгу та лізингу в системі управління персоналом. *Економіка харчової промисловості*. 2019. Вип. 1. С. 73–79.
3. Кухта К.О., Пономаренко В.А. Аутстафінг, аутсорсинг та крауд-технології у контексті трансформації бізнес-процесів. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 553–557.
4. Щорічне дослідження аналітиків Feaco європейського ринку. URL: <http://www.feaco.org/sites/default/files/sitepagefiles/Feaco.Survey%202018-2019.pdf> (дата звернення: 28.09.2020).
5. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 19.09.2020).
6. Водянка Л.Д., Тодорюк С.І., Карп А.Г. Тайм-менеджмент як техніка планування робочого часу персоналу. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 119–123. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.7.119 (дата звернення: 20.09.2020).

REFERENCES:

1. Zabedyuk M.S. (2016) Zmist ta osnovni aspekty rozvytku upravlins'koho konsaltnhu [Content and main aspects of management consulting development]. *Ekonomicznyy forum*, no. 1, pp. 277.

2. Kozak K.B., Myronenko B.V. (2019) Spetsyfika zastosuvannya instrumentiv outsorsynhu, autstafinhu ta lizynhu v systemi upravlinnya personalom [The specifics of the use of outsourcing, outstaffing and leasing tools in the personnel management system]. *Ekonomika kharchovoyi promyslovosti*, vol. 1, pp. 73–79.

3. Kukhta K.O., Ponomarenko V.A. (2017) Autstafinh, outsorsynh ta kraud-tekhnohohiyi u konteksti transformatsiyi biznes-protseviv [Outstaffing, outsourcing and crowdfunding in the context of business process transformation]. *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 13, pp. 553–557.

4. Feaco annual survey of the European MC market (2019). Available at: <http://www.feaco.org/sites/default/files/02018-2019.pdf> (accessed 28 September 2020).

5. The State Statistics Service of Ukraine (2020). Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 19 September 2020).

6. Vodianka L.D., Todoriuk S.I., Karp A.H. (2020) Taym-menedzhment yak tekhnika planuvannya robochoho chasu personalu [Time management as a technique for planning staff working hours]. *Ekonomika ta derzhava* [Economy and state] (electronic journal). Vol. 7, pp. 119–123. Available at: <http://www.economy.in.ua> (accessed 20 September 2020).