УДК 331.5

О.А. Грішнова, О.О. Савченко
Grishnova, O.A., Savchenko, O.O.

Фріланс: нові можливості і проблеми реалізації трудового потенціалу

Freelance: New opportunities and difficulties of realizing labor potential

Досліджуються питання умов реалізації трудового потенціалу працівника-фрілансера, особливості та специфічні проблеми дистанційної зайнятості. Розроблено комплекс рекомендацій щодо покращення умов здійснення фрілансу в Україні загалом, запропоновано конкретні заходи по зменшенню негативних аспектів нетрадиційної зайнятості для окремого працівника.

Ключові слова: *фріланс, інформаційні технології, трудовий потенціал, організація робочого простору, гарантії зайнятості дистанційних працівників, державна підтримка дистанційної зайнятості, перспективи розвитку трудового потенціалу фрілансера.*

This article studies the realization of freelancers' labor potential, features and specific issues of remote employment. The authors developed a set of recommendations to improve freelancing in Ukraine in general. The article proposed specific measures to reduce the negative aspects of non-traditional employment for an individual employee.

Keywords: *freelance, information technology, labor potential, organization of workspace, employment guarantees for remote workers, government support for remote employment, prospects for the development of freelancers' labor potential.*

Постановка проблеми. Інформатизація, інтелектуалізація та глобалізація, що стрімко охопили всі сфери життя людей у розвинених країнах, кардинально змінюють соціально-економічний розвиток світу, держав, населення і кожної окремої людини, відкриваючи небачені раніше можливості та водночас створюючи нові проблеми. Людський капітал за таких умов стає не просто визначальним чинником конкурентоспроможності, а й домінуючою формою суспільного і особистісного багатства, основою інтелектуального та соціального капіталу як умови не лише економічного, а й цивілізаційного прогресу загалом.

Особливо відчутні зміни під впливом означених тенденцій відбуваються на ринку праці. Зокрема збільшується частка дистанційних форм зайнятості, реалізація яких здійснюється через цифрові засоби комунікації. Професіонали найрізноманітніших галузей відводять фріланс-проектам дедалі більшу частину власного робочого часу або й повністю змінюють форму зайнятості, шукаючи оптимальний шлях реалізації свого трудового потенціалу.

Грішнова Олена Антонівна, *доктор економічних наук, професор, Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Київ);*
Савченко Оксана Олексіївна, *студентка, Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Київ).*

Hrishnova, Olena Antonivna, *Dr. S. (Econ.), Professor, Taras Shevchenko National University of Kyiv, (Kyiv);*
Savchenko, Oksana Oleksiivna, *student at Taras Shevchenko National University of Kyiv, (Kyiv).*

© Грішнова О.А., Савченко О.О., 2016
© Grishnova, O.A., Savchenko, O.O., 2016

Аналіз досліджень та публікацій. Динаміку, переваги та недоліки нових форм зайнятості розглядали вітчизняні вчені: Н. Азьмук [1; 2], А. Колот і О. Кравчук [6], О. Кузьмін [7], М. Моцар [9] та ін. Серед зарубіжних вчених суттєвий внесок у вивчення цих проблем зробили Дж. Ніллес, Дж. Гордон, Е. Тоффлер, К. Платман, Б. Букмен і Т. Хаген та ін.

Проблема впровадження гнучких форм зайнятості є предметом дослідження вчених протягом останніх десятиліть, проте зміни відбуваються дуже стрімко і кардинально, тож наукове розуміння механізму формування та розвитку нестандартних форм зайнятості, різноманітних можливостей і проблем реалізації трудового потенціалу за умов таких форм зайнятості залишається недостатньо опрацьованим та потребує системного дослідження з метою удосконалення регулювання соціально-трудових відносин у нових сегментах ринку праці.

Мета даної роботи полягає в тому, щоб комплексно оцінити сучасні умови реалізації трудового потенціалу працівника-фрілансера, дослідити специфічні проблеми дистанційної роботи та розробити комплекс рекомендацій, спрямованих на покращення умов здійснення фрілансу в Україні загалом, сформувати конкретні заходи зі зменшення негативних аспектів нетрадиційної зайнятості для кожного працівника зокрема.

Виклад основного матеріалу. Спочатку фрілансерами називали середньовічних найманців – професійних військових, які служили різним господарям за винагороду. З XIX ст. цей термін розповсюджувався на т.зв. вільних художників – незалежних журналістів, політиків, що не належали до конкретних партій, а також представників інших творчих занять [5]. Наразі професійний склад фрі-

лансу значно розширився за рахунок швидкого розвитку сфери послуг, подальшого поглиблення поділу інтелектуальної праці, стрімкого прогресу цифрових технологій.

Сьогодні фрілансери – це незалежні висококваліфіковані працівники, які не перебувають у штаті організацій, а самостійно надають послуги замовникам завдяки використанню інформаційно-комунікаційних технологій, без укладання довгострокового трудового договору [7, с. 376]. У сучасному розвинутому суспільстві саме знання стають основними засобами виробництва. Працівник, що має унікальні знання, не просто стає рівним роботодавцю в соціально-трудових відносинах, він вже може обійтися без роботодавця або одночасно використовувати можливості, що надаються кількома роботодавцями. Фрілансери мають свою (часто дуже специфічну) спеціалізацію і високу кваліфікацію, найчастіше виконують лише певний перелік робіт але для дуже широкого (не обмеженого кордонами країни) кола замовників і самостійно організовують свій робочий простір та час.

Практично всі фрілансери використовують інформаційно-комп'ютерні технології для зв'язку із замовниками, для отримання і поширення інформації про себе. У наш час швидко зростає чисельність традиційних "вільних професіоналів" – консультантів, художників, адвокатів, артистів, лікарів, архітекторів тощо. Вони не повною мірою відділені від замовника, найчастіше спілкуються з ним особисто, утім залишаються самостійними в організації своєї праці. Однак більша і дедалі зростаюча частина фрілансерів здійснюють свою основну діяльність, працюючи дистанційно на комп'ютері, практично ніколи не зустрічаючись зі своїми замовниками. Таких працівників називають електронними фрілансерами, і саме використання їх трудового потенціалу має специфічні проблеми і є предметом дослідження у цій роботі.

На сьогодні розподіл напрямів діяльності електронних фрілансерів виглядає наступним чином *(див. рис. 1)*:

Реалізація роботи такими фрілансерами здійснюється через спеціалізовані веб-сайти – біржі фрілансу, на яких дистанційний співробітник може знайти замовників, а замовники – фрілансера, який візьметься за виконання конкретного проекту. В умовах глобалізації такий вид діяльності дозволяє фрілансерам оминути всі кордони і співпрацювати із компаніями як у своїй країні, так і виконувати замовлення зарубіжних роботодавців. Кожна біржа має свої умови участі та гарантії оплати праці.

До найпопулярніших інтернет-бірж праці світового рівня можна віднести FreelanceSwitch Jobs, Elance, oDesk та ін. [7, 376].

Із кожним роком чисельність фрілансерів у всьому світі продовжує збільшуватися, але рекордні цифри зростання показує Україна. Сфера інформаційних технологій (IT) в наш час важлива для будь-якої країни, однак для України вона має особливе значення. По-перше, ця сфера є яскравим представником інноваційної економіки, яка базується на знаннях та компетенціях людини, це чи не єдина сфера не індустріальної, а постіндустріальної економіки, яка в нашій країні динамічно розвивається. По-друге, навіть в умовах небаченої за глибиною системної кризи, що охопила Україну у 2014–2016 рр., ця сфера продовжує зростати і розвиватися. По-третє, в Україні постійно збільшується кількість підприємств, які здійснюють діяльність у сфері IT, а також чисельність і частка людей, які у ній зайняті (і, що особливо важливо, зайняті інтелектуальною працею). Україна посідає четверте місце у світі за їхньою кількістю після США, Росії та Індії [12]. По-четверте, ця сфера найменш вражена корупцією, у ній діє хоча й жорстка, але майже "чиста" конкуренція (і це може бути основним фактором динамічного розвитку цієї сфери). По-п'яте, після стрімкого падіння курсу гривні відносно іноземних валют у 2014 р. у цій сфері (яка внаслідок глобалізації та інформатизації працює практично без кордонів) оплата праці стала найбільш конкурентоздатною, що дає можливість залучати найздібніших і наймотивованіших працівників.

Окрім того, в Україні в умовах кризи питання пошуку додаткових заробітків актуалізувалося для мільйонів громадян. До того ж, у зв'язку із погіршенням економічної ситуації власники компаній надають перевагу передусім короткостроковим проектам, тому їм вигідніше використовувати методи аутсорсингу деяких бізнес-процесів та завдань (делегування внутрішніх завдань назовні, замовлення виконання разових або періодичних робіт іншим фірмам або окремим спеціалістам), ніж працевлаштовувати та утримувати (ймовірно, без конкретних постійних навантажень) висококваліфікованих співробітників.

Активно українці почали працювати в електронному фрілансі близько десяти років тому, але з початку 2015 р. цей спосіб трудової діяльності став ще більш популярним. Зараз кожен п'ятий українець працездатного віку іноді займається фрілансом, рідше – повністю відмовляється від традиційної зайнятості. Але бажаючих мати додатковий заробіток таким способом ще більше – близько 90% поінформованого дорослого населення [3].

Причини виникнення та розвитку "фрілансу" на українському ринку праці різні, але найчастіше це – потреба у додатковому заробітку [5]. Інші мотиви частко-

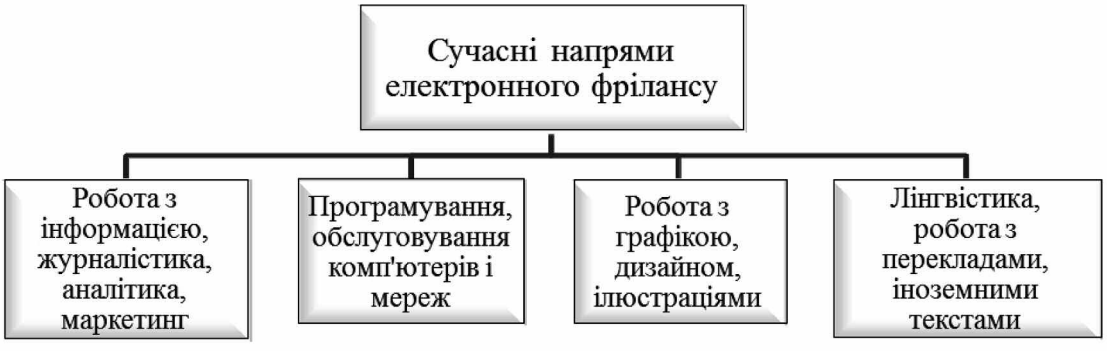

Рис. 1. **Розподіл електронних фрілансерів за напрямами діяльності**

Джерело: складено авторами на основі [10].

Рис. 2. **Проблеми організації праці електронних фрілансерів в Україні**

Джерело: складено авторами.

вого або повного переходу на дистанційну зайнятість такі:

• бажання перетворити хобі в оплачувану роботу;

• незадоволеність наявними умовами праці за трудовим договором;

• втрата робочого місця внаслідок скорочення та складність пошуку нової традиційної роботи;

• висока і непрозора конкуренція на ринку традиційних форм праці;

• бажання самостійно організовувати свій робочий час, що відкриває можливості незалежності й розвитку;

• прагнення отримати професійний досвід у бажаній сфері;

• необхідність поєднувати сімейні обов'язки (наприклад, догляд за дітьми) з оплачуваною роботою тощо.

На сьогодні в Україні розповсюджені всі напрями дистанційної роботи, що створює сприятливі умови для українських роботодавців залучати фрілансерів до участі у забезпеченні діяльності вітчизняних та зарубіжних організацій. Згідно зі статистикою станом на 2014 р. найбільше фрілансерів з України задіяно в ІТ-сфері (36%), менша частина займається дизайном (20%), роботами з текстом (20%), маркетингом (9%) та ін [8].

Але умови здійснення фрілансу в Україні не можна назвати сприятливими для професійного розвитку працівників. Наразі все ще не розроблено загальну стратегію розвитку даного виду зайнятості, що здійснюється, по суті, стихійно. Навчальні заклади, хоча й постійно нарощують підготовку спеціалістів у сфері ІТ, однак далеко не завжди забезпечують належну якість навчання (зокрема про це свідчать дані про працевлаштування випускників відповідних напрямів: лише 25% з них працевлаштовуються за спеціальністю [12], хоча попит на професіоналів у цій сфері постійно високий).

У Законі України "Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007–2015 роки" зазначено, що "основним завданням розвитку інформаційного суспільства в Україні є сприяння кожній людині на засадах широкого використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) можливостей створювати інформацію і знання, користуватися та обмінюватися ними, виробляти товари та надавати послуги, повною мірою реалізовуючи свій потенціал, сприяючи сталому розвитку країни…" [4]. Отже держава має бути заінтересована створити умови для розвитку фрілансу, оскільки саме фрілансери створюють нові товари та надають важливі послуги, використовуючи ІКТ, а розвиток фрілансу як повноцінної форми підприємництва позитивно впливає на валовий національний продукт (ВНП) України, знижує рівень безробіття та приносить дохід у бюджет.

Поширеною є справедлива думка, що фріланс – це вибір і прерогатива нового покоління – молоді. З одного боку, молодим людям без досвіду роботи важко знайти традиційне робоче місце, яке, до того, ще й задовольняло б їх. З іншого боку, свобода і незалежність, яку дає дистанційна зайнятість, теж більше імпонує молоді. Та й виросло це покоління з комп'ютерами і гаджетами, тому така робота для них і звична, і цікава. Більшість фрілансерів у світі – люди віком до 35 років. Середній вік фрілансера в Україні – 26 років [8].

Проаналізувавши сукупність факторів, що діють на вітчизняному ринку праці, можна зробити висновок, що вікові характеристики фрілансерів пояснюються не тільки психологічними аспектами, а й значною мірою обумовлені об'єктивним співвідношенням сучасних ризиків фрілансу, з одного боку, та ризиків безробіття чи низьких дохо-

дів для працездатного населення. Останні нижчі для досвідченіших працівників, тому людям старшого віку відносно вигідніше реалізовувати себе через традиційну зайнятість.

Показники розвинутих країн відображають більшу частку старшого покоління (середній вік фрілансера – 32 роки [13]). Така статистика пояснюється зокрема тим, що за рахунок вищих соціальних гарантій, вищого рівня розвитку технологій та міжнародного співробітництва, активного впровадження інновацій, аутсорсингу та вдосконалення політики зайнятості у зарубіжних компаніях фрілансери мають вищий рівень гарантій при виконанні дистанційних робіт.

Основні проблеми, з якими стикаються фрілансери при виконанні дистанційної роботи, реалізують свій вплив як на індивідуальному рівні, так і на рівні загальної специфіки фріланс-робіт, стосуються основних аспектів трудової діяльності. Наочно критичні точки цих проблем зображені на *рис. 2*.

Таким чином, робота фрілансера визначається специфікою фізіологічного, психологічного, правового, організаційного, мотиваційного, технологічного та технічного аспектів, що мають враховуватися фрілансером. Для ефективної і безпечної роботи необхідно розуміти, як організувати робоче місце та розподілити свій час; знати специфіку захисту інтелектуальної власності в умовах інтернет-діяльності; уміти контролювати якість зв'язку тощо. Детальніше можливості мінімізації впливу негативних факторів на роботу дистанційного співробітника розглянемо за згаданими блоками проблем: 1) організація робочого простору; 2) гарантії праці дистанційних працівників; 3) державна підтримка дистанційної зайнятості; 4) перспективи розвитку.

1. *Організація робочого простору*. Більшість фрілансерів працюють удома. При цьому головні аспекти самостійної організації свого робочого місця зводяться до:

– технічного оснащення;
– фізичного комфорту працівника;
– психологічного комфорту працівника.

Так, фрілансер має бути забезпечений якісним комп'ютером (нерідко нестандартним), що складає основу його засобів праці, та необхідними додатковими пристроями (телефон, факс, енергоносії).

Фізичний комфорт має бути забезпечений ефективною організацією робочого простору (окреме приміщення або тиха ізольована зона кімнати, безперебійна подача електроенергії та належне освітлення, сприятливий мікроклімат). Дуже важко досягти цих умов при наявності сім'ї, дітей, адже відволікаючі фактори розпорошують увагу, знижують ефективність роботи, зменшують бажання працювати. Іншою причиною того, що багато фрілансерів не можуть працювати виключно вдома, є нудьга і одноманітність, що знижують продуктивність праці, спричиняють психічні розлади, загострюють відносини із членами родини дистанційного працівника.

При наявності дітей, низькій здатності концентрувати увагу та високій потребі у зміні середовища ефективним вирішенням проблеми робочого місця є використання спеціалізованих коворкінг-центрів (від англ. Coworking Office Space) – вільних офісів, що надають можливість працювати дистанційно, використовуючи підготовлений простір, але в робочій атмосфері, коли є живе спілкування (розмова за кавою, обговорення робочих питань з іншими фрілансерами, організація конференцій та нових знайомств у сфері дистанційної роботи), а водночас – і вирішення проблеми одноманітності та неможливості сконцентрувати увагу вдома.

2. Однією із найкритичніших проблем фрілансера є *гарантії зайнятості та оплати праці*. Основним мінусом фрілансу є непостійність роботи. Людина не впевнена у своєму доході, витрачає багато часу та психологічних ресурсів на те, щоб створити власний імідж на біржі фрілансу, знайти роботодавця, забезпечити гідний дохід та – особливо – мати гарантії отримання оплати за виконану роботу. Аби мінімізувати фактори ризику працівникові необхідно:

• вирішити для себе, який формат співробітництва з біржею фрілансу є доцільнішим: безкоштовний, що передбачає велику кількість учасників та низький контроль їх діяльності з боку біржі, чи платний (фрілансер відраховує на користь біржі до 20% своїх доходів, за що отримує гарантії оплати та впевненість у замовникові, відповідальність за що беруть на себе організатори біржі);

• у найкоротший термін створити якісне портфоліо (певна кількість виконаних робіт, що слугують саморекламою кожного фрілансера);

• постійно підтримувати кількість робіт у короткостроковій черзі виконання (це економить час та сприяє постійному робочому навантаженню, що важливо для вдосконалення самоорганізації та впевненості в майбутньому);

• при веденні переговорів із роботодавцем обов'язково укладати договір (угоду, правовий документ, затверджений сторонами шляхом цифрового підпису, що містить інформацію про ім'я та місцезнаходження роботодавця, конкретні вимоги до результату, терміни виконання роботи, умови та розміри оплати). Це робиться для того, аби мінімізувати ризик відмови в оплаті після виконання роботи;

• при достатньому досвіді роботи віддавати перевагу довгостроковим контрактам, що забезпечать безперервний потік аутсорсинг-робіт від конкретної компанії-роботодавця упродовж усього терміну дії контракту.

Таким чином, уміючи організувати свою діяльність, можна забезпечити достатньо високий рівень гарантій дистанційної роботи.

3. *Державна підтримка дистанційної зайнятості*. В Україні питання дистанційної зайнятості на державному рівні не розглядаються. Навіть у розвинутих демократичних країнах дуже складно отримати захист правоохоронних органів з питань інтернет-шахрайства та крадіжки інтелектуальної власності. Наразі в Україні функціонує команда реагування на комп'ютерні надзвичайні події України (Computer Emergency Response Team of Ukraine – CERT), але відомство може займатися тільки технічним припиненням кібер-атак [11]. Державна служба зайнятості України та система адміністративних стягнень також не мають важелів забезпечення дистанційної роботи гарантіями. Тому дистанційним працівникам украй важко знати і вміти організовувати захист своїх прав.

Упровадження державних систем поширення інформації, побудова національної інфраструктури (підтримка існуючих та створення нових українських бірж аутсорсингу/фрілансу), проведення форумів за підтримки держави, побудова системи гарантування праці дистанційних співробітників забезпечили б ефективніше вико-

ристання потенціалу цього сегмента ринку праці в Україні.

4. *Перспективи розвитку трудового потенціалу фрілансера*. Професійні якості фрілансера в ході дистанційної роботи розвиваються достатньо однобічно. Поняття "скляна стеля" відображає ситуацію, коли є можливість розвивати лише предметні вміння у своїй галузі. Тому, реалізовуючи свій трудовий потенціал через фріланс-роботи, необхідно розуміти важливість професійного зростання та організовувати його шляхом постійного вдосконалення вмінь, виконання все складніших замовлень, опанування нових сфер. Це потребує дуже високого рівня самоорганізації, який доступний не всім людям як в Україні, так і в світі, але дозволяє досягти більш високого рівня гарантій та загального успіху фрілансера.

Висновки. Наразі дистанційна зайнятість поширюється дуже швидко, усе більше людей надають перевагу віддаленій самостійній роботі на замовлення з огляду на низку об'єктивних і суб'єктивних причин. В Україні головними причинами стрімкого поширення фрілансу в останні роки є бажання дуже значної частки вже зайнятих працівників знайти додаткові джерела доходів у зв'язку з кризою, а також – ширші можливості першого працевлаштування, у т.ч. для студентів, вищі розміри заробітків, свобода у виборі часу, місця і форми виконання роботи, загалом – ширші можливості самореалізації при вільному робочому графіку. Велике значення має і дедалі більша орієнтація підприємств на гнучкі форми залучення працівників та на економію при виконанні періодичних робіт, що можливо з використанням аутсорсингу та фрілансу.

В Україні питання дистанційної зайнятості практично не регулюються на державному рівні. Тому проблеми, з якими стикаються фрілансери, стають серйозними перепонами на шляху до успішного розвитку їх трудового потенціалу. Водночас приклади найуспішніших виконавців в Україні та світі доводять широкі можливості цього шляху реалізації трудового потенціалу. Тому кожен фрілансер, починаючи або розвиваючи віддалену зайнятість, повинен дотримуватися правил забезпечення себе психологічним комфортом, трудовими гарантіями, дбати про фізичний, психологічний і професійний саморозвиток. Лише за таких умов можливі стабільні доходи і впевненість у майбутньому. Доцільно, щоб знання правильної організації праці, у т.ч. дистанційної, надавалися майбутнім працівникам у навчальних закладах.

Для України найдоцільнішим способом реалізації дистанційної зайнятості в умовах наявної економічної, політичної та соціальної ситуації є часткова зайнятість у фрілансі для людей старшого віку (від 40 років) та повне присвячення робочого часу фрілансу для активної молоді, що може бути ефективним лише за умов всебічного розуміння загальних ризиків та розвитку необхідних особистих якостей, що забезпечують успіх у цій сфері.

Важливим завданням держави і громадянського суспільства у цьому напрямі є врегулювання правових питань дистанційної зайнятості, посилення захисту інтелектуальних прав, підтримка розвитку відповідних навчальних закладів для підвищення якості підготовки спеціалістів у сфері ІТ. Стратегічно важливою метою є створення в Україні сприятливого середовища для розвитку бізнесу, для комфортного проживання, для бажання жити і працювати в рідній країні.

Список використаних джерел

1. *Азьмук Н.А.* Сущность, особенности и функции цифрового рынка труда / Н.А. Азьмук// Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія "Економіка" – К. : Київський університет, 2015. – №5(170). – С. 38–43.
2. *Гришнова Е.А.* Развитие человеческого капитала и трансформация форм занятости: взаимовлияние и взаимообусловленность / Е.А. Гришнова, Н.А. Азьмук. // Демография и социальная экономика, 2014. – №1(21). – С. 85–94.
3. *Захатько В.* Фріланс в кризу : Україна виходить в лідери за кількістю фрілансерів – 2015 [Електронний ресурс.] – Режим доступу : http://foxnews.in.ua/1233-frilans-v-krizu-ukraina-vixodit-v-lideri-za-kilkistyu-frilanseriv/
4. *Закон України* "Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007–2015 роки" / Відом. ВРУ (ВВР). – 2007. – №12. – ст. 102 / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/537-16
5. *Киричок Т.В.* Особливості розвитку "фрілансу" в світі та Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://ea.donntu.org:8080/jspui/bitstream/123456789/22056/1/kirichok.pdf
6. *Колот А.М.* Людина і нова економіка : діалектика розвитку / А.М. Колот, О.І. Кравчук // Соціально-трудові відносини : теорія та практика : зб. наук. праць – К. : КНЕУ, 2015. – №1(9). – С. 8–29.
7. *Кузьмін О.Є.* Фріланс та загальна характеристика фрілансера / О.Є. Кузьмін, Н.Ю. Солярчук // Науковий вісник НЛТУ України. НУ "Львівська політехніка, 2012. – Вип. 22.7. – С. 375–380.
8. *Кулеш С.* Статистика по рынку фриланса в регионах Украины [инфографика] [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://itc.ua/news/statistika-po-ryinku-frilansa-v-regionah-ukrainyi-infografika/?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A%20itc-ua%20%28ITC.ua%29
9. *Моцар М.М.* Проблеми формування дистанційних форм зайнятості в Україні / М.М. Моцар // Наукові праці МАУП. – 2013, вип. 2(37). – С. 123–128.
10. *Найпопулярніші професії* фрілансерів в інтернеті [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.kadrof.ru/freelance-career.shtml
11. *Офіційний сайт* Команди реагування на комп'ютерні надзвичайні ситуації України (Computer Emergency Response Team of Ukraine, CERT) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://cert.gov.ua
12. *Україна посідає* 4-те місце в світі за кількістю працівників ІТ-сфери [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.lp.edu.ua/node/1932
13. *Фрилансеры*, кто эти люди? [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://blog.mokoron.com/freelancer-kto-on

Стаття надійшла 01.02.2016