

РОЗДІЛ 7. ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНИХ КОНСАЛТИНГОВИХ ПІДПРИЄМСТВ HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE INTERNATIONAL CONSULTING ENTERPRISES

Консалтингова галузь є особливо привабливою для дослідників із зацікавленістю в управлінні людськими ресурсами. Успіх консалтингових проектів залежить від того, наскільки добре менеджмент керується людськими ресурсами. У статті розглянуто політики та практики управління персоналом у міжнародних аудиторських компаніях так званої «Великої четвірки» (Deloitte Touche Tohmatsu, PricewaterhouseCoopers, Ernst&Young, KPMG). Не зважаючи на те, що компанії «Великої четвірки» мають більш ніж вікову історію побудови моделі заохочення та мотивації персоналу, всередині великих міжнародних консалтингових фірм по мірі їх зростання сформувалася низка проблем у сфері управління людськими ресурсами, насамперед це проблеми, пов'язані з інтенсифікацією праці та надвелою плинністю кадрів. За рахунок аналізу, проведеного у статті, ми виявили, що зменшення плинності кадрів у цих компаніях можливе, але є економічно не вигідним. Було сформульовано причини побудови відповідної стратегії управління персоналом у великих консалтингових компаніях та аргументовано ефективність застосування «планованого обігу» задля збереження пірамідальної організаційної структури компанії. У статті досліджено сутність поняття «плинність кадрів» у системі управління людськими ресурсами в транснаціональних аудиторських компаніях на основі трактування поняття «потреби бізнесу» для компаній «великої четвірки».

Ключові слова: управління людськими ресурсами, консалтинг, консалтингові послуги, аудит, аудиторські фірми, «Велика четвірка».

телей с заинтересованностью в управлении человеческими ресурсами. Успех консалтинговых проектов зависит от того, насколько хорошо менеджмент руководит человеческими ресурсами. В статье рассмотрены политики и практики управления персоналом в международных аудиторских компаниях так называемой «Большой четверки» (Deloitte Touche Tohmatsu, PricewaterhouseCoopers, Ernst&Young, KPMG). Несмотря на то, что компании «Большой четверки» имеют более чем вековую историю построения модели поощрения и мотивации персонала, внутри международных консалтинговых фирм сформировался ряд проблем в сфере управления человеческими ресурсами, в первую очередь это проблемы, связанные с интенсификацией труда и сверхбольшой текучестью кадров. В ходе анализа, проведенного в статье, мы обнаружили, что уменьшение текучести кадров в этих компаниях возможно, но является экономически невыгодным. Были сформулированы причины построения соответствующей стратегии управления персоналом в крупных консалтинговых компаниях и аргументирована эффективность применения «планируемого оборота» для сохранения пирамидальной организационной структуры компаний. Исследована сущность понятия «текучесть кадров» в системе управления человеческими ресурсами в транснациональных аудиторских компаниях на основе трактовки понятия «потребности бизнеса» для компаний «большой четверки».

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами, консалтинг, консалтинговые услуги, аудит, аудиторские фирмы, «Большая четверка».

УДК 331.108.242

<https://doi.org/10.32843/infrastruct37-74>

Дунська А.Р.

д.е.н., професор кафедри менеджменту
Національний технічний університет
України

«Київський політехнічний інститут
імені Ігоря Сікорського»

Слюсаренко Ю.Ю.

студент
Національний технічний університет
України

«Київський політехнічний інститут
імені Ігоря Сікорського»

Консалтинговая отрасль является особенно привлекательной для исследова-

The consulting industry is a particularly attractive field for researchers with an interest in human resource management (HRM). Consulting, like any professional service, is a people business. The success of consulting firms hinges on how well human resources are managed. In today's labor market consulting services is a very popular area among university graduates, since they shape the perspectives, expectations and skills of young professionals at a critical phase in their lives. In many cases these people move on to constitute the managerial elites in business and public life. Therefore, the HR practices prevalent in the consulting industry may exert an influence extending even beyond the scope of consulting firms themselves. Despite the growing importance of the consulting sector, surprisingly little is known about the HRM policies and practices of the firms in this industry. Most of what has become public information about consulting firms is based on anecdotal evidence. In this paper we contribute to filling this gap. In this article we analyzed HR management of the biggest auditing companies in the world, known as "Big Four" accounting firms. These companies are very powerful mechanism in the modern market of international services with more than a century history, extensive experience and practice in highly specialized areas. "Big Four" companies have a high level of staff turnover, especially in audit departments. By analysis performed in the article, we identified that a reduction in staff turnover in these companies is possible but not economically viable. Due to the specialization of auditing companies and necessity to preserve the pyramid structure for efficient operation. Finally, all levels of staff qualification have a specific business need. HR policy focuses on providing the required number of employees at each of staff grades. These frameworks emphasize the creation of a personnel management strategy that aligns the workforce to the needs of the business (recruitment, double-promotion, etc.). So, "Big Four" companies have decided a long time ago that planned turnover is better than cyclical cultivation of good employees for strong morale through periodic market conditions. We defined an optimal organizational structure and personnel management features for the Big Four companies. In addition to a comprehensive overview of existing HR systems, the article provides details of notion "staff turnover" in multinational audit companies based on the interpretation of "business need" concept for the Big Four companies.

Key words: human resources management, consulting, consulting services, audit, audit firms, "Big Four".

Постановка проблеми. Динамічний розвиток консалтингової діяльності значною мірою зумовлений тенденціями глобалізації, розширенням та диверсифікацією діяльності транснаціональних і національних компаній у процесі еволюції ринкових економічних відносин. Концентрація капіталу в консалтинговій сфері привела до створення та розвитку транснаціональних аудиторських фірм, які у теперішній час становлять так звану «Велику четвірку» (Deloitte Touche Tohmatsu, PricewaterhouseCoopers, Ernst&Young, KPMG). Використання значного інтелектуального потенціалу людських ресурсів цих провідних аудиторських фірм світу дало змогу багатьом компаніям вирішувати складні проблеми, пов'язані з аудитом, фінансами, обліком, податками та інвестиціями, які досить важко було би розв'язати власними силами. Однак усередині великих міжнародних консалтингових фірм по мірі їх зростання сформувалася низка проблем в сфері управління людськими ресурсами, насамперед це проблеми, пов'язані із інтенсифікацією праці та надвеликою плінністю кадрів, що потребують детального вивчення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питаннями міжнародного управління людськими ресурсами займалися такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як О.В. Лазарева, Б.М. Андрушкін, К.А. Волкова, О.Є. Кузьмін, С.Ф. Покропивний, В.М. Колот, Е.С. Стоянова, Д. Джой-Меттьюз, Д. Меггинсон, М. Сюрте. У працях цих авторів розглянуто наукові підходи, методи й особливості управління людськими ресурсами, деталізовано прийоми, що використовуються під час планування і реалізації заходів управління людськими ресурсами. Проте більшість наукових праць не враховує специфіки управління персоналом саме у сфері консалтингових послуг.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення особливостей управління людськими ресурсами в діяльності консалтингових підприємств, а саме компаній «великої четвірки»; дослідження сутності поняття «плінність кадрів» у системі управління людськими ресурсами в транснаціональних аудиторських компаніях на основі трактування поняття «потреби бізнесу» для компаній «Великої четвірки».

Для визначення шляхів та способів вирішення поставлених завдань було використано загальнонаукові та специфічні методи дослідження: діалектичний метод пізнання економічних явищ – для визначення особливостей управління людськими ресурсами в діяльності консалтингових підприємств; монографічний – для вивчення літературних джерел; системного аналізу, порівняння та морфологічного аналізу – для удосконалення термінології понятійного апарату управління людськими ресурсами; методи логічного узагальнення, структурно-генетичного аналізу та синтезу – для удосконалення науково-методичних засад управління людськими ресурсами.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Важливе значення в процесі управління людськими ресурсами має кадрова політика міжнародних корпорацій, що являє собою систему поглядів, вимог, принципів, які визначають основні напрями, форми і методи роботи з персоналом [1, с. 69].

Аудиторські компанії «Великої четвірки» є досить потужним механізмом на сучасному ринку міжнародних послуг, які мають більш ніж вікову історію, великий досвід роботи та практику у вузькоспеціалізованих напрямках. Клієнти «Великої четвірки» знаходяться в різних секторах економіки, деякі з них обслуговуються понад 100 років (General Electric, Barclays) [2].

Вивчення історії діяльності і розвитку «Великої четвірки» свідчить про те, що спочатку було започатковано «Велику вісімку», а вже з роками, за рахунок поглинання та злиття, було сформовано сучасний склад компаній.

В 1989 відбулося злиття Deloitte, Haskins and Sells і Touche Ross. Об'єднана фірма отримала назву Deloitte & Touche. Таким чином у результаті об'єднання компаній «Велика вісімка» перетворилась у «Велику шістку». Об'єднання компаній Ernst & Whinney і Arthur Young призвело до створення Ernst & Young.

У 1998 році кількість найбільших аудиторських компаній знову скоротилось після злиття Price Waterhouse і Coopers & Lybrand (у результаті виникла PricewaterhouseCoopers). Таким чином із восьми найбільших компаній аудиту та консалтингу залишилось всього лише п'ять [3].

У 2002 році після втрати клієнтів компанією Arthur Andersen, що сталася через звинувачення компанії у співучасті у фальсифікації звітності компанії ENRON, яка збанкрутувала та низки інших гучних корпоративних скандалів, «Велика п'ятірка» перетворилась на «Велику четвірку» (рис. 1).

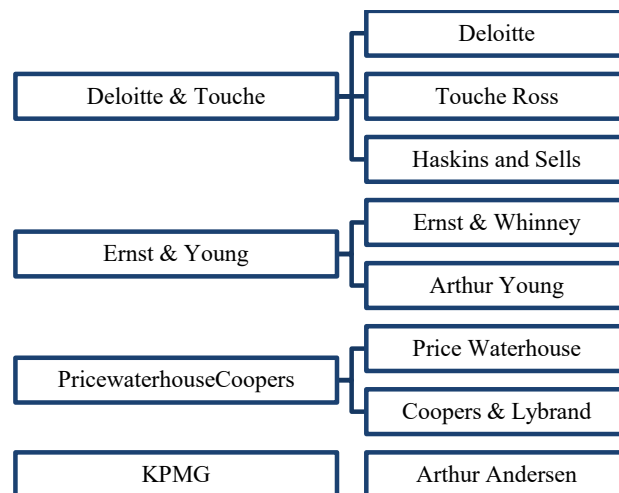


Рис. 1. Історія створення «Великої четвірки» аудиторських компаній

Джерело: сформовано авторами на основі [3]

На сучасному етапі економічного розвитку суспільства «Велика четвірка» – це чотири найбільших у світі компаній, які надають аудиторські послуги, через що між ними відбувається постійна конкурентна боротьба та утворилася певна олігополія на ринку консалтингових послуг.

В 2019 році фірми «Великої четвірки» досягли помітних показників щодо міцності бренда, три з них опублікували такий же рейтинг бренда (AAA+), як і Ferrari, що є найсильнішим брендом у світі (табл. 1).

Компанія Deloitte лідирує як найцінніша з гігантів аудиторських фірм, вартість бренда якої становила 29,6 млрд. дол. США, випереджаючи PwC цього року з вартістю бренда 24,9 млрд. дол. США, EY також продовжує здобувати елітний статус AAA+, при цьому показник вартості бренда становив 23,2 млрд. дол. США, досягнувши швидкого зростання і міцності бренда за останні 4 роки.

Незважаючи на те, що «Велика четвірка» є стабільною серед брендів комерційних послуг, що стосується міцності бренда, KPMG відстає з вартістю бренда 12,97 млрд. дол. Бренд KPMG зазнав суперечок у 2018 році, включаючи широко охоплений аудит вже неіснуючої будівельної фірми Великобританії Carillion [4].

Разом компанії «Великої четвірки» генерують майже 150 млрд. дол. США доходу в рік (рис. 2).

Компанія Deloitte була найбільшою з чотирьох аудиторських фірм за обсягами доходу станом на 2018 рік, отримавши приблизно 43,2 мільярда американських доларів.

Три провідні компанії (Deloitte, PwC, EY) заробили найбільшу частку своїх доходів у Америці, тоді як KPMG, найменша з чотирьох, заробила

найбільшу частку своїх доходів у Європі, Близькому Сході та Африці [5].

У компаніях «Великої четвірки» разом працювало понад мільйон людей у всьому світі у 2018 році (рис. 3).

Найбільшу частку становили працівники Deloitte, причому близько 71 500 співробітників Deloitte працює в Америці, а друга за величиною частка зайнята в регіоні Європи, Близького Сходу та Африки.

У другій за величиною аудиторській фірмі за рівнем доходів, PwC, працювало близько 250 900 людей у всьому світі. У 2018 році найбільша кількість працівників припадала на Західну Європу, за нею – Америку та Азію [6].

Міжнародні аудиторські фірми, члени так званої «Великої четвірки», є одними з найбільш привабливих роботодавців для молодих фахівців у всьому світі. Водночас ці ж компанії не раз критикувалися в міжнародних ЗМІ за відсутність у їхніх співробітників балансу між роботою та особистим життям і невідповідність заробітної плати навантаженню.

Менеджменту персоналу в транснаціональних компаніях притаманні такі особливості, як:

- культурні фактори та етичні проблеми, що накладають відбиток на дії персоналу міжнародної фірми;
- різна практика управління людськими ресурсами в різних філіях;
- відмінності ринків праці в різних країнах;
- необхідність переміщення співробітників між підрозділами компанії, які знаходяться в різних країнах;
- національна орієнтація персоналу та ускладнення контролю виконання.

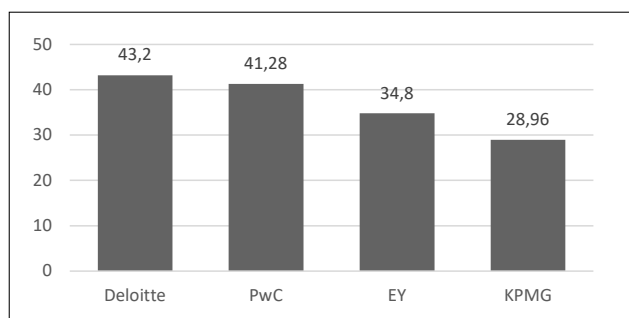


Рис. 2. Дохід компаній «Великої четвірки», млрд. дол.

Джерело: сформовано авторами на основі [5]

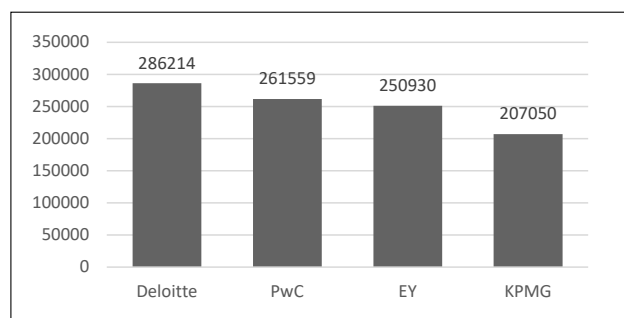


Рис. 3. Кількість працівників у компаніях «Великої четвірки», осіб.

Джерело: сформовано авторами на основі [6]

Таблиця 1

Оцінка компаній за рейтингом світових брендів, 2019 рік

	Deloitte	PwC	EY	KPMG
Місце в рейтингу світових брендів	46	61	64	134
Вартість бренду, млрд. дол	29.633	24.893	23.222	12,973
Оцінка бренду	AAA+	AAA+	AAA+	AAA-

Джерело: сформовано авторами на основі [4]

Наявність цих та інших особливостей менеджменту персоналу в міжнародній сфері та управлінські проблеми, які виникають у міжнародній фірмі у зв'язку з цим, вимагають створення в міжнародній організації єдиної корпоративної культури, що відіграє важливу роль та забезпечує тісні контакти між штаб-квартирою та філіями і між керівниками філій з різних країн [1, с. 73].

Важливим етапом управління персоналу у компаніях так званої «Великої четвірки» є його розвиток, значні ресурси вкладаються в професійний і особистий розвиток співробітників, щоб вони відчували себе захоплено та натхненно. Для того, щоб продовжити успіх компанії і підтримувати репутацію на ринку, персонал повинен володіти видатними навичками та відповідною кваліфікацією, що підтверджується такими міркуваннями: «Наявність знань і навичок забезпечують реальний позитивний вплив на ефективність роботи компанії; додаткове навчання пов'язане з приростом продуктивності. Отримані вигоди виявляються у тих компаніях, де навчання ведеться на основі практичних методів роботи з людськими ресурсами, а інвестиції в знання і навички пов'язані з інноваціями і гнучкістю» [7, с. 33].

Підготовка консультантів – процес досить тривалий, тому, як правило, навчання відбувається одночасно із роботою над консультаційними завданнями. У процесі навчання працівники не тільки одержують підготовку із спеціальних питань, але й набувають професійну майстерність [8, с. 228].

Головним завданням HR-політики в компаніях «Великої четвірки» є створення умов для комфортної роботи, навчання та розвитку персоналу, адже головним ресурсом цих компаній є люди. Однак це завдання вирішується далеко не повною мірою, оскільки робота в досліджуваних консалтингових компаніях супроводжується суттєвим перенавантаженням та постійними стресами на роботі і в кінцевому підсумку призводить до вигорання людей на роботі.

Значна частина цієї проблеми пов'язана з вищим керівництвом – якщо вони надсилатимуть

електронні листи впродовж усіх вихідних, люди будуть відчувати себе зобов'язаними реагувати і робити те саме. Це питання культури? Компетентність керівництва? Проблема продуктивності? Це все вищезазначене. HR-відділ повинен розглянути всю сукупність питань цілісно і зосередитись на інтеграції всіх цих різних програм в єдине ціле.

Багато в чому вся тема людської діяльності зводиться до цієї простої картини робочого середовища та таких простих питань як:

- Чи здорові люди?
- Чи залишаються вони енергійними та добре відпочивають?
- Чи відчувають вони зосередженість і чи допомагають менеджери їм зосередитися?
- Чи мають вони визнання, підтримку та коучинг, щоб бути мотивованим виконувати свою роботу?

Все це поєднується в схему потреб персоналу, як показано на рис. 4 [9, с. 25].

Отже, виникає логічне питання «Як компанії зближують всі ці компоненти в єдине ціле та коли всі ці програми зійдуться разом?».

Основною проблемою та, якщо розглядати з іншого боку, критичною необхідністю в компаніях великої четвірки є велика плінність кадрів. Головним завданням HR-відділу є підтримання балансу в пірамідальній організаційній структурі компанії.

Типова організаційна структура для відділів аудиту та управлінського консалтингу в компаніях «Великої четвірки» зображена на рис. 5.

В усіх великих компаніях є таке поняття, як «business need», або «потреби бізнесу». «Потреби бізнесу» для компаній «великої четвірки» можна охарактеризувати як завантаженість ринку аудиторських та консалтингових послуг у певний період часу та масштаби попиту на відповідні послуги. Кількість співробітників на кожному з рівнів повинна відповідати цим потребам.

Розглянемо більш детально рівні піраміди:

Перший рівень – асистенти, які виконують різноманітні завдання супервайзерів, зазвичай це перевірка первинної документації, робота з листами-підтвердженнями певних операцій, про-

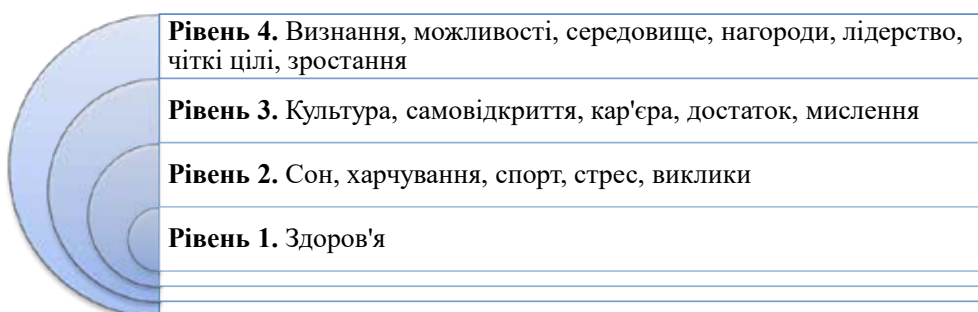


Рис. 4. Схема потреб персоналу від оздоровлення до продуктивності

Джерело: сформовано авторами на основі [9]

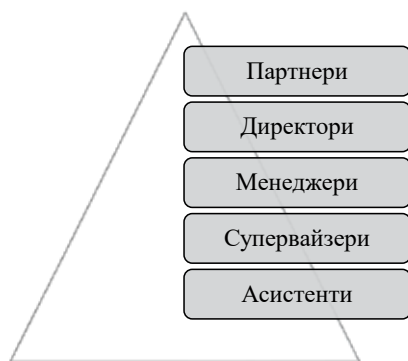


Рис. 5. Організаційна структура компаній «Великої четвірки»

Джерело: сформовано авторами

ведення інвентаризацій, робота над простими аудиторськими процедурами тощо. Асистенти зазвичай мають 3 ранги в компаніях «Великої четвірки» (асистент 1-го, 2-го та 3-го року).

Другий рівень – керівники операції або наставники (супервайзери), які є відповідальними за бригаду або окремих консультантів. Супервайзер – консультант, що має добру рекомендацію та три-чотирирічний стаж роботи в цій компанії. Супервайзери також мають 3 ранги. Їхніми головними функціями є:

- планування роботи консультантів;
- контроль за виконанням роботи;
- інформування менеджерів та партнерів про виконання робіт і працю кожного консультанта;
- здійснення зв'язку консультантів із керівництвом клієнтської організації.

Третій рівень – менеджери компанії, які відповідальні за роботу на проекті та відносини з клієнтами, а також контролюють роботу супервайзерів та консультантів. До функцій менеджерів входить вирішення проблем із супервайзером, клієнтом та, у разі необхідності, залучення до обговорень партнерів. Основним завданням менеджерів є налагодження процесів реалізації проектів як у внутрішній виконавчій групі, так і на стороні клієнта.

Четвертий та п'ятий рівень – керівництво фірми (директори та партнери), яке несе формальну відповідальність перед клієнтом за роботу, що виконується командами проектів. Відмінність між директором та партнером компанії – партнери є співвласниками фірми (вони мають акції компанії), а директори мають певну ставку компенсації. До основних функцій партнерів та директорів належать:

- проведення попередніх переговорів про проблеми і роботу, яку необхідно виконати;
- підготовка контракту;
- формування бригади консультантів;
- загальне спостереження за ходом роботи;
- вирішення конфліктних ситуацій, що виникають між консультантами і клієнтом;

– коригування звіту про виконану роботу і передача його керівництву компанії клієнта [10, с. 127].

Партнери відповідальні за всі операції, які відбуваються в компанії. Вони звітують перед вищим керівництвом про розвиток спеціалізованих відділів чи департаментів, які вони очолюють.

У процесі аналізу управління персоналом у компаніях «Великої четвірки» було виявлено такі проблеми, з якими стикається кожна компанія з року в рік:

- плинність персоналу;
- великі витрати на навчання нового персоналу;
- велика завантаженість персоналу в бізнес-сезон та маленька в період меншого попиту;
- необхідність збереження пірамідальної форми структури персоналу для ефективної діяльності.

У компаніях «Великої четвірки» спостерігається дуже велика плинність кадрів. Більшість нових співробітників вже шукають можливості виходу з компанії в перший рік роботи, деякі навіть тоді, коли вони потрапляють до фірми і відпрацювали на перших проектах. Виникає питання: чому керівництво компаній «Великої четвірки» нічого не робить з приводу плинності кадрів?

Однією з загальних й найрозповсюдженіших відповідей є те, що тисячі людей висувуються на роботу у великі компанії, а керівництво не піклується про них. Працівників завалюють великою кількістю роботи та тиснуть на них з усіх боків. Клієнти встановлюють дедлайни та високі вимоги, управління розподіляє роботу так, що не вистачає робочого часу на виконання поставлених завдань, і працівникам доводиться працювати і вдень, і вночі. У компанії працює дуже багато людей для того, щоб стежити за добробутом та моральним станом кожного окремого працівника, та в результаті в компаніях «Великої четвірки» залишаються та будують свою кар'єру одиниці. Однак чи не буде рентабельним та вигідним організувати роботу так, щоб бути у змозі підтримувати наявних співробітників, а не шукати нові кадри?

Компанії «Великої четвірки» багато інвестують у навчання та набір нових співробітників – чи не краще зробити так, щоб їхні інвестиції залишалися на довгостроковій перспективі, а не просто пішли з компанії протягом перших декількох років? Адже більш кваліфіковані співробітники, які залишаються, приводять до залучення кваліфікованою працею більше партнерів та клієнтів, що формує більше команд загалом. У результаті консалтингові компанії мають здатність обслуговувати більше клієнтів, а отже, і заробляти більше грошей. Така схема здається безпрограшною (рис. 6).

По суті, якщо компанія «Великої четвірки» повинна була би покращити показник утримання, модель піраміди, яку вони зараз мають, може експоненціально збільшуватися, і вона дозволить їм обробляти більше клієнтів і збільшувати доходи.

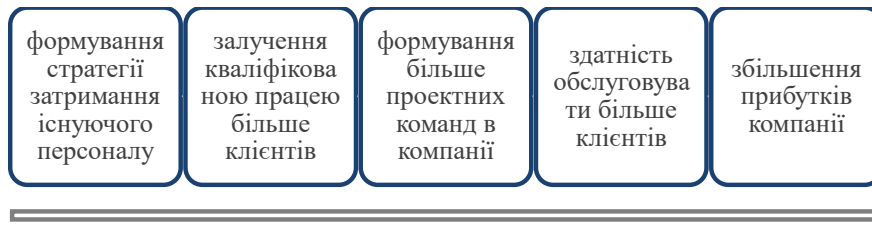


Рис. 6. Схема збільшення прибутків за рахунок затримання персоналу

Джерело: сформовано авторами

Цей додатковий прибуток дозволить компаніям «Великої четвірки»:

- зменшити понаднормові навантаження на робітників;
- платити за понаднормову роботу.

Насправді ці дві речі поодиноці приведуть до довгострокової цінності роботи у компаніях «Великої четвірки».

Основна думка цього дослідження полягає в тому, що покращення рівноваги між робочим та особистим життям у компаніях «Великої четвірки» привабить кращих кандидатів, а також збереже найкращих робітників, що дозволить фірмі завоювати більше клієнтів у довгостроковій перспективі.

Кількість працівників у компаніях «Великої четвірки» збільшується з кожним роком, так само як і коефіцієнт плинності кадрів. Складається враження, що компанії наймають все більше людей, сподіваючись на те, що більше людей буде залишатися.

Покращення робочої та особистої рівноваги, а разом з цим і показники утримання персоналу у компаніях «Великої четвірки» здаються безпрограшним варіантом.

Але якщо подивитися на ситуацію з іншого боку, компаніям і невигідно, щоб робітники залишалися працювати довгий проміжок часу. Вони хочуть бачити тільки кращих виконавців.

Якщо компанії «Великої четвірки» будуть стимулювати затримання працівників на своїх посадах, це приведе до того, що:

- старші менеджери та інший персонал будуть заблоковані на своїх позиціях та ніколи не стануть партнерами;
- відсутність необхідності в новому персоналі, що у свою чергу значно збільшить витрати на оплату праці;
- циклічний характер роботи призведе до того, що в період відсутності попиту на аудиторські та консалтингові послуги певна частина персоналу не буде задіяна у бізнес-процесах, а витрати на оплату праці будуть набагато вищими, ніж за іншого співвідношення нових працівників до досвідчених.

Частина схеми, яка не працює, – це «можливість працювати з більшою кількістю клієнтів». На рівні компаній «Великої четвірки» конкуренція

досить жорстока, компанії історично вже розподілили найбільших клієнтів, як і весь ринок, отже, дуже важко отримати нових клієнтів.

Таким чином, збереження значної кількості високопоставлених співробітників не означає, що доходи компаній зростуть. І гірше, якщо кон'юнктура ринку погіршуватиметься, тоді ці високі зарплати просто знищують прибуток.

Отже, фірми вже давно вирішили, що планований обіг краще для міцного морального духу, ніж циклічне вирощування хороших працівників через періодичні ринкові умови.

Висновки з проведеного дослідження. У результаті аналізу управління людськими ресурсами в міжнародних консалтингових компаніях (на базі компаній «Великої четвірки») можна зробити такі висновки. У компаніях «Великої четвірки» спостерігається велика плинність кадрів, особливо в відділах аудиту. Під час дослідження було виявлено, що зменшення плинності кадрів у цих компаніях можливе, але є економічно невигідним. Це пов'язано зі спеціалізацією вказаних компаній та необхідністю збереження пірамідальної структури для ефективної діяльності.

Нарешті, всі ступені кваліфікації персоналу мають певну бізнес-потребу. HR-політика орієнтується на забезпечення необхідної кількості працівників на кожній із ланок. Ці межі підкреслюють створення стратегії управління персоналом, яка пристосовує робочу силу до потреб бізнесу (набір нового персоналу, подвійне підвищення існуючого тощо).

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Лазарева О.В. Міжнародний менеджмент: навчальний посібник. Миколаїв: ЧДУ ім. Петра Могили, 2009. 69–70 с.
2. Велика четвірка: фінансовий скандал, про який всі мовчать. *Фінансовий облік*. URL: <https://fin-accounting.ru/financial-news/2018/financial-scandal-calm-down> (дата звернення: 05.11.2019).
3. Велика четвірка (аудит). *Вікіпедія: вільна енциклопедія*. URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Большая_четвёрка_\(аудит\)](https://ru.wikipedia.org/wiki/Большая_четвёрка_(аудит)) (дата звернення: 05.11.2019).
4. Global 500 2019. The annual report on the world's most valuable and strongest brands *Brand Finance*. URL: https://brandfinance.com/images/upload/global_500_2019_free.pdf (дата звернення: 05.11.2019).

5. Revenue of the Big Four accounting. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/statistics/250479/big-four-accounting-firms-global-revenue/> (дата звернення: 05.11.2019).

6. Number of employees of the Big Four accounting. *Statista* : веб-сайт. URL: <https://www.statista.com/statistics/250503/big-four-accounting-firms-number-of-employees/> (дата звернення: 05.11.2019).

7. Джой-Меттьюз Д., Меггинсон Д., Сюрте М. Развитие человеческих ресурсов / Пер. с англ. Москва: Эксмо, 2006.

8. Верба В.А., Решетняк Т.І. Організація консалтингової діяльності : навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2000. 228 с.

9. Bersin, J; Barnett L., Hines J. Everything Is Becoming Digital. Predictions for 2017. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/about-deloitte/predictions-for2017-final.pdf>. (дата звернення: 05.11.2019).

10. Стоянова Е.С. Управление оборотным капиталом Москва: Перспектива, 1998. 127 с.

3. Wikipedia Free Encyclopedia (2019) Bolshaya chetvorka (audit) [Big Four (audit)] Available at: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Большая_четвёрка_\(аудит\)](https://ru.wikipedia.org/wiki/Большая_четвёрка_(аудит)) (accessed 5 November 2019).

4. Brand Finance (2019) Global 500 2019 [Global 500 2019], International: The World's Leading Independent Brand Valuation Consultancy. Available at: https://brandfinance.com/images/upload/global_500_2019_free.pdf (accessed 5 November 2019).

5. Statista (2019) Revenue of the Big Four accounting / audit firms worldwide in 2018 Available at: <https://www.statista.com/statistics/250479/big-four-accounting-firms-global-revenue/> (accessed 5 November 2019).

6. Statista (2019) Number of employees of the Big Four accounting. Available at: <https://www.statista.com/statistics/250503/big-four-accounting-firms-number-of-employees/> (accessed 5 November 2019).

7. Joy-Matthews D., Megginson D., Surte M. (2006) Development of human resources /Trans. with English. М.: Эксмо.

8. Verba V. A., Treshetnyak T. I. (2000) Orhanizatsiia konsal'tynhovoї dialnosti [Organization of consulting activity]. Kyiv: KNEU.

8. Bersin J; Laurie Barnett, Laurie Barnett, Jennifer Hines (2016) Predictions for 2017. Everything Is Becoming Digital, Deloitte Development LLC. Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/about-deloitte/predictions-for2017-final.pdf> (accessed 5 November 2019).

10. Stoyanova E. S. (1998) Upravlenye obrotnym kapItalom [Working capital management]. Moscow: Perspective.

REFERENCES:

1. Lazareva O. V. (2009) Mizhnarodnyi menedzhment [International management] Nikolaev: CSU them. Petra Mogili. (in Ukrainian)

2. Richard Brooks (2018) Bolshaya chetvorka: finansovyy skandal, o kotorom vse molchat [The Big Four: a financial scandal that everyone is silent about] Financial Accounting (electronic journal) Available at: <https://fin-accounting.ru/financial-news/2018/financial-scandal-calm-down> (accessed 5 November 2019).

Dunska AllaDoctor of Economic Sciences,
Professor at Department of Management
National Technical University of Ukraine
"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"**Sliusarenko Yuliia**

Student

National Technical University of Ukraine
"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"**HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE INTERNATIONAL CONSULTING ENTERPRISES**

The purpose of the article. Management of human resources is one of the most central strategic activity in the consultancy industry as organizational success hinges on how well people motivated to work in this company. HR management related information is relatively restricted due to the sensitivity and high value of this important asset for the companies. In the current volatile and rapidly mutating corporate environment, the most successful companies are those who develop more efficient ways of evaluating and utilizing their human capital.

This article presents authentic insight and analysis into the people management of international consulting firms, which are known as "Big Four" auditing companies. These companies are very powerful mechanism in the modern market of international services with more than a century history, extensive experience and practice in highly specialized areas. The complexity and magnitude of staffing levels for the Big Four require the Human Resource professionals to be strategic in identifying people to be appointed to specific positions. Such positions need to be identified, and a thoughtful, long-term approach to talent acquisition and management developed.

In today's talent-hungry market scenario, one of the greatest challenges that the public service is facing is to successfully attract, recruit, train and retain talented employees. Consequently, talent acquisition management of big companies tends to focus on long-term human resources planning and finding appropriate candidates for positions that require very specific skill-sets but it is not about the "Big Four" accounting firms.

"Big Four" companies have a high level of staff turnover, especially in audit departments. By analysis performed in the article, we identified that a reduction in staff turnover in these companies is possible but not economically viable. Due to the specialization of auditing companies and necessity to preserve the pyramid structure for efficient operation. This article is answers on the question "What is better for the Big Four accounting firms – planed turnover or cyclical cultivation of good employees?".

Methodology. To determine the ways and methods of solving problems with a staff turnover in consulting companies were used modern scientific and special research methods, in particular: system analysis and synthesis – to clarify the essence of the concepts of "stuff turnover" "business need" of the enterprise, monographic – for studying literary sources. Methods of systematization and comparison – to streamline and generalize the conceptual apparatus of the human resources management, approaches to its evaluation.

Results. As a result of the research, there was define an optimal organizational structure and personnel management features for the Big Four companies. In addition to a comprehensive overview of existing HR systems, the article provides details of notion "staff turnover" in multinational audit companies based on the interpretation of "business need" concept for the Big Four companies.

We believe that for HR to be successful, it must be configured to drive value through a system of performance that is specific to the organization, its strategy, marketplace, products and services.

The practical value of the paper is to develop proposals for improving the human resources management policies of international consulting companies.