

УДК 657

С.В.Шульга, канд. екон. наук, доц.

Національна академія статистики, обліку та аудиту, м. Київ, Україна

ВПЛИВ СТРАТЕГІЙ КОМПАНІЙ «ВЕЛИКОЇ ЧЕТВІРКИ» НА ЇХ ГЛОБАЛЬНУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ**С.В. Шульга**, канд. экон. наук, доц.

Национальная академия статистики, учета и аудита, г. Киев, Украина

ВЛИЯНИЕ СТРАТЕГИЙ КОМПАНИЙ "БОЛЬШОЙ ЧЕРВТЕРКИ" НА ИХ ГЛОБАЛЬНУЮ КОНКУРЕНТНОСПОСОБНОСТЬ**S.V. Shylga**, PhD, Associate Professor of Accounting and Audit Department

National Academy of Statistics, Accounting and Auditing, Kyiv, Ukraine

BIG FOUR STRATEGY INFLUENCE ON THE COMPANIES' GLOBAL COMPETITIVENESS

Проаналізовано глобальні стратегії діяльності аудиторських мереж «Великої четвірки» виходячи з територіальної присутності, виду наданих послуг, галузей економіки, цільових ринків. Узагальнено причини варіації конкурентоспроможності представників «Великої четвірки» на глобальному рівні.

Ключові слова: «Велика четвірка», корпоративні стратегії, позиціонування, структура ринку, аудиторські послуги, консультування, PwC, Ernst&Young, KPMG, Deloitte.

Проанализировано глобальные стратегии деятельности аудиторских сетей «Большой четвёрки» исходя из территориального присутствия, вида предоставляемых услуг, отраслей экономики, целевых рынков. Обобщены причины вариации конкурентоспособности представителей «Большой четверки» на глобальном уровне.

Ключевые слова: «Большая четверка», корпоративные стратегии, позиционирование, структура рынка, аудиторские услуги, консультирование, PwC, Ernst&Young, KPMG, Deloitte.

The article deals with global strategies' of Big Four audit networks analysis in correspondence with geographical positioning, types of audit services, business activities, and targeted markets. The determinants of variation in competitiveness of Big4 representatives are summarized.

Keywords: "Big Four", corporate strategies, positioning, market structure, audit services, consulting, PwC, Ernst&Young, KPMG, Deloitte.

Постановка проблеми. Діяльність лідерів ринку аудиторських послуг як в Україні, так і за кордоном є об'єктом постійних дискусій з боку національних регуляторних органів, бізнесу, науковців та громадян. Закиди щодо подальшої монополізації та концентрації ринку компаніями, що входять до брендів Делойт (Deloitte Touche Tohmatsu, далі - Deloitte), Ернст енд Янг (далі - Ernst&Young), КПМГ (далі - KPMG) та Прайсвотерхаус-Куперс (далі - PwC) не вщухають вже понад два десятиліття. Так, за твердженням Ван Рекеля (керівника компанії BDO в Україні, п'ятого за величиною аудиторського бренду в світі) нинішня структура ринку аудиторських послуг «...є хворою, оскільки вплив, обхват і ресурси аудиторів Великої Четвірки домінують над всім ринком (на них доводиться більше 85% частки ринку в більшості країн-членів ЄС)» [1]. Аналогічної думки дотримуються Джозеф Геракос та Чед Сіверсон, за підрахунками яких наведені вище компанії отримували протягом 2002-2010 років в середньому 94-97% загального обсягу доходів від надання аудиторських послуг в США [2]. Разом із тим, зазначені бренди, які в професійному середовищі прийнято називати «Великою четвіркою» не збираються зупинятися на досягнутому. Проведений автором аналіз річних звітів компаній за 2012 рік [3-6], свідчить про їх намір зберігати лідерство, зміцнюючи його шляхом підвищення якості наданих послуг, розширення компетентності та відкриття нових ринків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед останніх досліджень в сфері міжнародного аудиту доцільно відмітити праці Н.В. Синюгіної [8] та О.І. Скаско [9], в яких наголошується увага на проблемах концентрації в галузі аудиту.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Не зважаючи на істотний вплив представників «Великої четвірки» на характер конкуренції та структуру ринку аудиторських послуг в Україні, аналіз їх корпоративних стратегій, напрями по-

зиціонування та варіації конкурентоспроможності вітчизняними вченими практично не досліджені.

Метою статті є дослідження глобальних стратегій розвитку найбільших аудиторських мереж в контексті географічного позиціонування, видів діяльності, галузей економіки та цільових ринків, а також встановлення детермінантів відмінностей в конкурентних позиціях компаній на світових ринках.

Виклад основного матеріалу. Стратегії аудиторських фірм, а точніше – мереж незалежних аудиторських фірм, об'єднаних під мультинаціональними брендами, найповніше можна проаналізувати на основі КРІ-підходу (Key performance indicators – ключових індикаторів діяльності), який дозволяє оцінити їх ефективність та ідентифікувати недоліки і причини втрати конкурентоспроможності. Для цього автором було використано спільний огляд результатів діяльності «Великої четвірки» за 2012 рік [7].

Як видно з таблиці 1, доходи кожної з чотирьох компаній впродовж 2010-2012 року демонстрували стійке зростання. При цьому впродовж 2007-2012 років рейтинг брендів за рівнем доходів залишався незмінним: 1 місце - PwC, 2 місце - Deloitte, 3 місце - Ernst&Young, 4 місце - KPMG. Це свідчить про сталу структуру ринку, його високий рівень насичення та нівелює будь-які твердження щодо монополізму, оскільки розподіл рангових місць є досить чільним, а різниця між лідером та його найближчим конкурентом не перевищує 5%.

Таблиця 1

Доходи компаній «Великої четвірки» в 2007-2012 роках, млрд дол

Компанія	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Deloitte	23,1	27,4	25,1	26,6	28,8	31,3
Ernst&Young	21,1	23,0	21,4	21,1	22,9	24,4
KPMG	19,8	22,7	20,1	20,7	22,7	23,0
PwC	25,1	28,2	26,2	26,6	29,2	31,5
Всього	89,1	101,3	92,8	95,0	103,6	110,2

Джерело: [7].

Оцінку конкуренції компаній проведемо за критеріями географічного позиціонування, видів діяльності, галузевої приналежності клієнтів, а також цільових ринків. Попри досягнення «Великою четвіркою» рекордних доходів загальним обсягом в понад \$110 млрд., розподіл доходів між гравцями глобального аудиторського ринку є практично рівноважним протягом останніх років (табл. 2), а різниця між 1 та 4 компаніями не перевищує 8% структури, вказуючи на високий рівень конкуренції.

Таблиця 2

Розподіл доходів між компаніями «Великої четвірки» в 2007-2012 роках, %

Компанія	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Deloitte	25,93	27,05	27,05	28,00	27,80	28,40
Ernst&Young	23,68	22,70	23,06	22,21	22,10	22,14
KPMG	22,22	22,41	21,66	21,79	21,91	20,87
PwC	28,17	27,84	28,23	28,00	28,19	28,58
Всього	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Джерело: [7].

Конкуренція між учасниками «Великої четвірки» за географічними сегментами (табл. 3) обумовлює неоднорідність розподілу джерел доходів між компаніями. Так, безперечним лідером в Північній та Південній Америці за обсягом наданих послуг є компанія Deloitte (майже 50% від усіх доходів). Глобальний лідер ринку – компанія

PwC – домінувала в 2012 році в країнах Азії, а компанія KPMG з часткою 50,04% - в країнах Європи, Близького Сходу та Африки.

Таблиця 3

Розподіл частки доходів за регіонами у 2012, %

Компанія	Америка	Європа	Азія
Deloitte	49,52	34,82	15,65
Ernst&Young	40,66	42,87	16,48
KPMG	32,39	50,04	17,57
PwC	38,76	43,37	17,87
В середньому по В4	40,00	43,00	17,00

Джерело: розраховано автором на основі [3-6].

Зауважимо, що основними споживачами аудиторських послуг є країни з розвиненими та динамічними ринками фінансових послуг, де розташовані глобальні фінансові центри. В США – це Нью-Йорк, у Європі – Франкфурт та Лондон, у Азії – це Токіо, Сінгапур та Шанхай.

Але чому домінування в Європі не забезпечило для компанії KPMG лідерства та конкурентної переваги? Це пов'язано з вкрай складним та нестабільним економічним відновленням економік країн ЄС після світової фінансової кризи 2008-2009 років. Низькі темпи зростання, масові банкрутства, реструктуризації бізнесу та суверенно-боргова криза в країнах периферійної Європи спричинили стагнацію в більшості галузей реального сектора економіки. Натомість швидке відновлення в країнах Південно-Східної Азії, Японії та Китаї забезпечили двозначні темпи зростання доходів для компанії PwC, яка ще в 2007 році визначила цей регіон в якості нового ключового ринку розвитку [7].

Не менш важливу роль в розумінні корпоративних стратегій представників «Великої четвірки» відіграє аналіз доходів за видами наданих послуг (табл. 4).

Таблиця 4

Розподіл частки доходів за видами послуг у 2012, %

Компанія	Аудит та супутні послуги	Оподаткування	Консультації та фінансовий супровід
Deloitte	41,53	18,85	39,62
Ernst&Young	44,77	26,11	29,23
KPMG	44,83	21,12	34,05
PwC	47,19	25,22	27,63
В середньому по В4	45,00	23,00	33,00

Джерело: розраховано автором на основі річних звітів компаній [3-6].

Як бачимо, завдання з надання впевненості залишаються основним джерелом доходів в усіх без винятку компаніях «Великої четвірки» з найбільшою часткою у PwC – 47,19% та найнижчою у Deloitte – 41,53%. Разом з тим, в двох інших напрямках діяльності аудиторів – оподаткуванні та консультаційному супроводі – спостерігається істотна варіація. Так, компанія Deloitte є беззаперечним лідером в сфері консультування та фінансового супроводу бізнес транзакцій, яка становить майже її 40% доходів, а мережа Ernst&Young – в сфері оподаткування, з часткою доходів у 26,11%.

Конкурентоспроможність представників «Великої четвірки» залежить від обраних ними стратегічних галузей – партнерів (табл. 5). Втім, лише звітність Deloitte та KPMG дозволила встановити галузі, що є найбільш зацікавленими у послугах аудиторів: це фінансовий сектор, споживчий бізнес та промисловість, яким властиві акціонерний характер власності та широке коло зацікавлених сторін (стейкхолдерів).

Таблиця 5

Розподіл доходів за галузями економіки

	Deloitte	KPMG
Фінансові послуги	8,5	7,2
Споживчий бізнес	6,0	2,7
Виробництво	4,1	5,8
Медіа, телеком	3,2	3,0
Держ сектор	3,2	1,7
Енергетика та ресурси	2,8	0,8
Охорона здоров'я	2,1	1,8
Інші	1,4	0,1

Джерело: розраховано автором на основі річних звітів компаній [3-6].

Як видно з таблиці 5, обмежена присутність KPMG в таких галузях як торгівля, енергетика та державний сектор сформували її істотне відставання від лідерів. В чому ж причини їх успіху? Для відповіді на це питання розглянемо детальніше корпоративну стратегію компанії Deloitte.

Ринкові можливості визначають 4 стратегічні напрями компанії Делойт:

- *лідерство на ринку*: створюючи чи стабілізуючи позицію лідера на кожному з ринків шляхом швидкого реагування на зміни в ринкових реаліях та послідовного переважання в конкурентній боротьбі;

- *цільові інвестиції в ринки*: посилення та розширення бізнесу, особливо на стратегічних ринках, що швидко зростають;

- *глобальний вимір діяльності*: доповнення природних сильних сторін партнерів мережі Делойт орієнтацією на всеохопний (глобальний) характер діяльності при послідовному забезпеченні високоякісних послуг;

- *єдність*: посилення професійних послуг шляхом виходу за традиційні географічні, функціональні та бізнес кордони.

Підтримку в реалізації стратегії створюють інвестиції в пошук, навчання та підвищення кваліфікації нового персоналу, удосконалення аудиторської практики та посилене фокусування та отримання знань про галузь діяльності клієнта [3, С.9].

Аналіз структури доходів компанії в 2011 році за географічними сегментами, проведений на основі даних, наведених в таблиці 6, дозволяє зробити наступні висновки:

Таблиця 6

Структура доходів компанії Deloitte в 2011 році за географічними сегментами

Регіон	Чистий дохід, \$ млрд.	Темпи зростання в дол. США, %	Темпи зростання в місц. валютах, %	Частка в доходах, %
1. Америка, у т.ч.:	14,3	10,4	9,3	49,7
1.1 Північна Америка	13,1	9,9	9,1	45,4
1.2 Латинська Америка	1,2	15,5	10,6	4,4
2. Азія і Океанія	4,2	15,8	8,5	14,6
3. Європа, Близький Схід та Африка	10,3	3,2	5,2	35,6
3.1 Європа	9,5	2,7	5,2	32,8
3.2 Близький Схід	0,3	13,5	12,4	0,9
3.3 Африка	0,6	8,8	2,2	1,9
Разом	28,8	8,4	7,7	100,0

Джерело: [11].

- ринок аудиторських послуг в Північній Америці є наразі найбільшим в світі, що пояснюється економічним домінуванням США та високою часткою ринку фінансових послуг у ВВП цієї країни. Протягом останніх 3 років ФРС США було проведено дві

програми кількісного пом'якшення, за якими до фінансового сектору країни надійшло понад \$2 трлн. Дещо меншу, але співставну за обсягом суму в 2011 році було надано Європейським центральним банком для стабілізації фінансового сектора в ЄС;

- другий за ємністю ринок послуг в країнах ЄС стає все менш привабливим для аудиторів через макроекономічні проблеми в країнах периферії Європи та боргову кризу. Це пояснює найнижчі темпи зростання доходів в цьому географічному сегменті (2,7% в річному вимірі);

- потенціал економічного зростання в країнах Латинської Америки, Азії і Океанії, Близького Сходу та Африки робить їх найбільш привабливими для інвестицій в аудиторську галузь, де темпи зростання доходів від надання послуг стабільно перевищують динаміку розвитку економіки. Зважаючи на високу потенційну ємність нових ринків, в середньостроковій перспективі очікується істотне підвищення попиту на аудиторські послуги в зазначених географічних сегментах.

Саме тому в середні 2012 року на щорічних глобальних зборах в Шанхаї, Китай (World Meetings, Deloitte Touche Tohmatsu Limited) компанія затвердила глобальний план розвитку на 2013-2015 роки з інвестиціями обсягом близько \$750 млн. у стратегічні ринки: Африку, Бразилію, Китай, СНД, Німеччину, Індію, Японію, Південну Корею, Близький Схід, Південно-Східну Азію та Туреччину. Більше половини інвестицій (понад \$400 млн.) буде спрямовано в розвиток мережі партнерів в країнах Азії (Китай, Індія, Японія, Корея, Південно-Східна Азія), понад \$250 млн. – в Європі та Близькому Сході [10].

Привабливість ринків, що розвиваються, для аудиторів пояснюється тим, що поряд з традиційними послугами аудиту компанії на таких ринках мають потребу в інформаційно-консультаційному супроводі, про що свідчать темпи зростання доходів аудиторів за видами послуг (табл. 7). Так, доходи від консультивання та фінансового супроводу в 2011 році у компанії Deloitte зросли відповідно на 14,9% та 15,1% в річному вимірі.

Таблиця 7

Структура доходів компанії Deloitte в 2011 році за видами послуг

Вид послуг	Чистий дохід, \$ млрд.	Темпи зростання в дол. США, %	Темпи зростання в місц. валютах, %	Частка в доходах, %
Аудит	12,3	4,7	3,5	42,6
Консультивання	8,6	14,9	14,4	29,7
Супровід фінансових транзакцій	2,3	15,1	13,8	8,1
Оподаткування	5,6	5,2	4,9	19,6
Разом	28,8	8,4	7,7	100,0

Джерело: [11].

Таким чином, аудиторські компанії все більше уваги починають приділяти уваги консультативним видам послуг, забезпечені підвищеним попитом з боку клієнтів (передусім, на ринках, що розвиваються), що в подальшому створить підґрунтя для більш тісної і плідної співпраці в традиційній сфері аудиту (зокрема, в сфері складання та підтвердження фінансової звітності, оцінки ефективності систем контролю, виробництва, управління бізнесом тощо).

Висновки і пропозиції. Аналіз показників діяльності представників «Великої четвірки» на глобальному рівні свідчить про використання компаніями стратегії позиціонування за географічними сегментами, видами послуг, галузевою приналежністю клієнтів, в несприятливих макроекономічних умовах та високій конкурентній боротьбі.

Зміщення пріоритетів в бік ринків, що розвиваються, та консультаційних послуг для клієнтів дозволило компанії Deloitte скоротити відставання від лідера ринку – мережі аудиторських фірм PwC, яка першою з «Великої четвірки» розпочала експансію на нові ринки.

Попри високу конкуренцію та насиченість ринків конкурентоспроможність «Великої четвірки» залишається на надзвичайно високому рівні завдяки високим стандартам контролю якості, інвестиціям в персонал та використання ефекту синергії від мультинаціональної співпраці та обміну інформацією між учасниками мереж аудиторських фірм та професіоналів, об'єднаних у транснаціональні аудиторські бренди.

Присутність «Великої четвірки» на ринках, що розвиваються, створює передумови для розвитку національних аудиторських мереж, стимулює конкурентний розвиток галузі та забезпечує високу якість наданих послуг для широкого кола зацікавлених користувачів. А тому будь-яке штучне обмеження діяльності лідерів глобального ринку на рівні окремої країни чи регіону матиме виключно негативні наслідки як для самого ринку, так і споживачів аудиторських послуг.

Список використаних джерел

1. Parusinski J. BDO International head praises increased auditing industry regulation / Jacob Parusinski // Kyivpost. 23.04.2013. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kyivpost.com/content/business/bdo-international-head-praises-increased-auditing--126466.html>
2. Gerakos J. Competition in the Audit Market: Policy Implications / Joseph J. Gerakos, Chad Syverson // NBER Working Paper Series. – 2013. – No. 19251. – 58 p. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nber.org/papers/w19251>
3. Deloitte 2012 Global Report // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://public.deloitte.com/media/0564/pdfs/DTTL_2012GlobalReport.pdf
4. KPMG International Annual Review 2012 // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kpmg.com/Global/en/international-annual-review/financials-organization/Documents/iar-2012.pdf>
5. PwC. Rethinking the Future. Global Annual Review 2012 // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.pwc.com/en_GX/gx/annual-review/2012/assets/pwc-global-annual-review-2012.pdf
6. Building a Better Working World. EY Global Review 2012 // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/PI/EY_Global_review_2012/\\$FILE/Ernst_&_Young_Global_review_2012.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/PI/EY_Global_review_2012/$FILE/Ernst_&_Young_Global_review_2012.pdf)
7. The 2012 Big Four Firms Performance Analysis // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.big4.com/wp-content/uploads/2013/01/The-2012-Big-Four-Firms-Performance-Analysis.pdf>
8. Синюгіна Н.В. Зарубіжний досвід організації незалежного аудиту та його адаптація до національного середовища / Н.В. Синюгіна // Економіка розвитку. – 2010. - №4. – С. 17-19. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://archive.nbu.gov.ua/Portal/Soc_gum/Ecoroz/2010_4/e104siny.pdf
9. Скаско О.І. Організація системи аудиту в зарубіжних країнах. / О.І. Скаско // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. – 2012. - №1. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/fkd/2012_1/part1/20.pdf
10. Deloitte announces significant investment in strategic markets: Additional US\$750 million over next three years // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.deloitte.com/view/en_GX/global/press/global-press-releases-en/fa76ebab703c7310VgnVCM3000001c56f00aRCRD.htm
11. Deloitte continues as an engine of employment creation and announces record revenues of US\$28.8 billion // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.deloitte.com/view/en_GX/global/press/global-press-releases-en/96616a3cfdc82310VgnVCM1000001a56f00aRCRD.htm