



Моделирование численности персонала

Инструмент повышения эффективности

Консалтинг

Цели и задачи моделирования численности персонала

Что такое моделирование численности?

Моделирование численности персонала — это создание и использование аналитического инструмента модели численности), который позволяет проводить оценку текущей структуры персонала и формировать прогнозы изменения его численности.

Задачи

Моделирование может использоваться для решения широкого спектра стратегических и операционных задач компании:

	Анализ текущей численности персонала	Консолидация всей информации в единую базу данных и проведение анализа текущей численности с точки зрения структуры компании, функций, должностных позиций, возрастных групп и других данных
	Повышение эффективности и оптимизация численности персонала	Определение и приоритизация направлений деятельности по оптимизации численности за счет повышения производительности, изменения структуры персонала и др.
	Прогноз спроса на персонал	Прогноз целевой численности персонала на основании производственных программ и стратегических показателей компании
	Прогноз предложения персонала	Определение внутренних и внешних источников удовлетворения спроса на персонал по специальностям и функциям
	Прогноз потребностей в найме и развитии персонала	Анализ дисбаланса между текущим спросом и предложением персонала и формирование плана найма новых сотрудников в компанию

Для кого предназначена эта брошюра?

Брошюра будет полезна руководителям и специалистам, использующим анализ численности персонала для принятия управленческих решений:

- Руководителям и специалистам HR-подразделений
- Руководителям бизнес-единиц и активов
- Руководителям, отвечающим за среднесрочное и долгосрочное планирование
- Специалистам, отвечающим за оптимизацию бизнес-процессов и др.

Также брошюра предназначена для предприятий и холдингов с развитой сетевой структурой активов, филиалов и подразделений:

- Предприятий по добыче и переработке полезных ископаемых
- Крупных предприятий с большими производственными мощностями
- Банков и других финансовых учреждений с развитой розничной сетью филиалов
- Сетевых предприятий розничной торговли и др.

О чем эта брошюра?

В брошюре представлен подход, который применялся при разработке моделей численности персонала для компаний из различных отраслей экономики, решавших при помощи моделирования численности широкий спектр управленческих задач, также приведены примеры решенных задач и полученные результаты.

Цели и задачи моделирования численности персонала	3
Анализ текущей численности персонала	4
Повышение эффективности и оптимизация численности	6
Прогноз спроса на персонал	8
Прогноз предложения персонала	10
Прогноз потребностей найма и развития персонала	12
Дополнительные возможности	13
Подход к моделированию численности	14
О «Делайте»	19

Анализ текущей численности персонала

Ключевые вопросы, на которые помогает ответить модель:

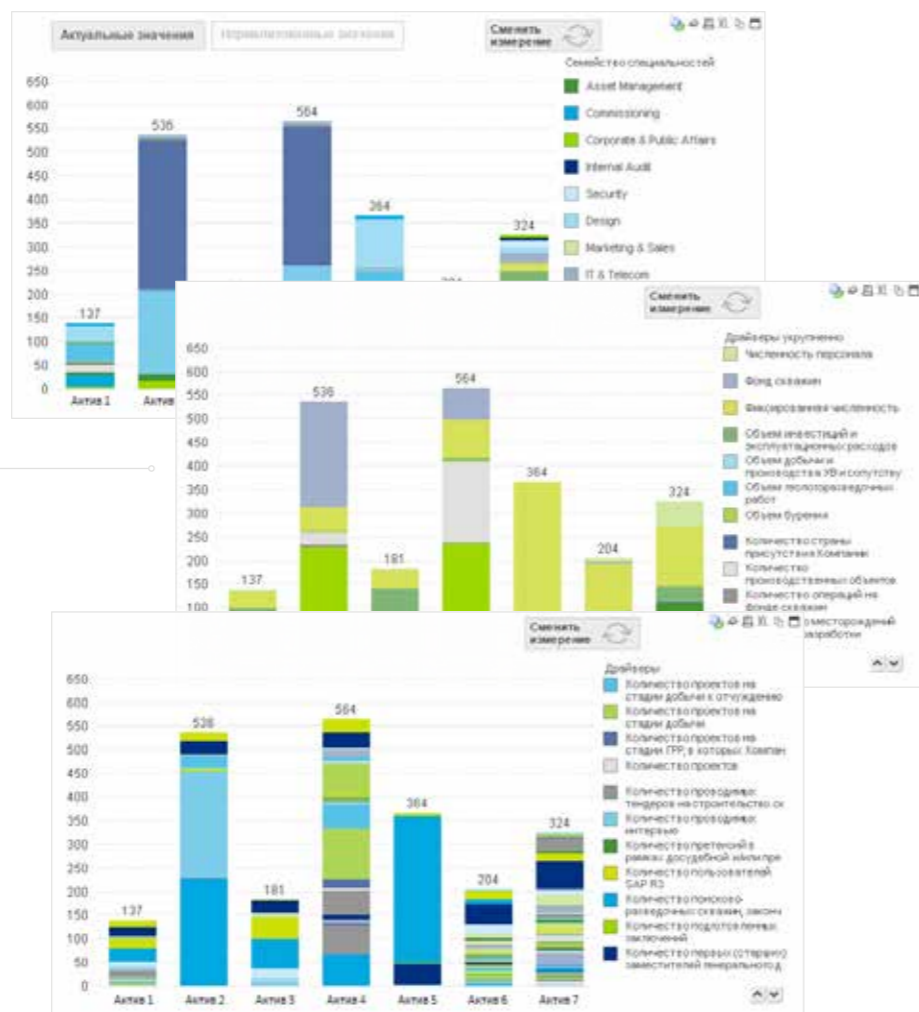
01. Каково текущее распределение персонала по функциям, подразделениям компании, должностным позициям и т. д.?
02. Какова текущая структура персонала по возрастным группам?
03. Каково распределение персонала по другим специфическим категориям, используемым в компании?
04. Какова общая картина в компании с точки зрения основных показателей деятельности и текущей численности персонала?

Консолидация всей информации в единую базу данных и проведение анализа текущей численности с точки зрения структуры компании, функций, должностных позиций, возрастных групп и других данных

1 Сравнительный анализ текущей численности по различным категориям данных

Модель позволяет проиллюстрировать текущую численность персонала с точки зрения:

- Бизнес-единиц и активов,
- Функций / процессов,
- Специальностей и др.

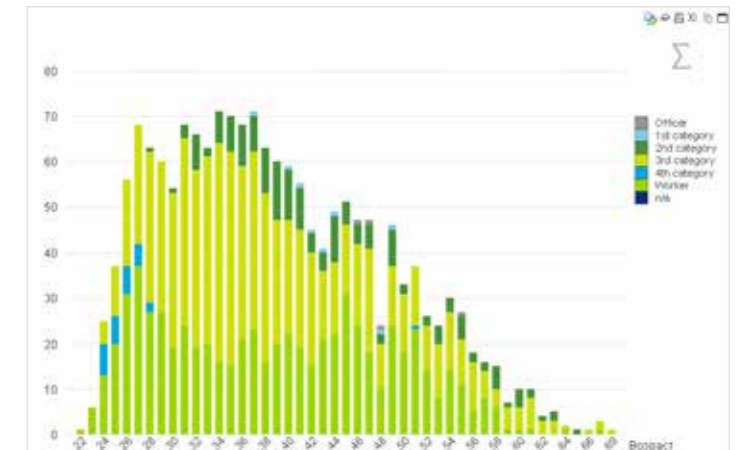


Кликнув на график, вы получите детализацию численности по категориям

Используя комбинацию аналитических показателей и проводя сравнение активов либо бизнес-единиц, можно выявить дисбаланс персонала по функциям, специальностям и другим критериям.

2 Анализ текущей численности по возрастным группам

Модель позволяет визуализировать распределение персонала по возрастным группам с добавлением дополнительных критериев анализа: по должностным позициям, по процессам и др.



Анализ возрастного состава персонала позволяет определить оптимальный подход к реализации внутренних процессов (например, коммуникации), корпоративных программ и др.

3 Анализ с применением особых фильтров для анализа численности

Модель позволяет добавить любой набор фильтров, которые можно применять для анализа текущей численности:

- Местные/командированные,
- Открытые/закрытые вакансии,
- Пол и возраст, и др.

Отображать численность <input type="checkbox"/> Закрытые вакансии: 3,145 <input type="checkbox"/> Открытые вакансии: 1,389	Категории <input type="checkbox"/> Officer: 6 <input type="checkbox"/> 1st category: 30 <input type="checkbox"/> 3rd category: 1,713 <input type="checkbox"/> 2nd category: 269 <input type="checkbox"/> 4th category: 47 <input type="checkbox"/> Worker: 1,080	Пол <input type="checkbox"/> Мужской: 2,857 <input type="checkbox"/> Женский: 288
Местные / Командированные <input type="checkbox"/> Вакансия не занята: 1,387 <input type="checkbox"/> Командированные: 1,058 <input type="checkbox"/> Местные: 2,089	Процессная область <input type="checkbox"/> Операционные процессы <input type="checkbox"/> Процессы поддержки <input type="checkbox"/> Процессы развития Процесс 1-го уровня <input type="checkbox"/> Управление ИТ <input type="checkbox"/> Управление коммуникациями <input type="checkbox"/> Управление корпоративными финансами <input type="checkbox"/> Управление персоналом <input type="checkbox"/> Управление энергетикой	Семейство специальностей <input type="checkbox"/> Project Control: 200 <input type="checkbox"/> Budget Planning and Report...: 35 <input type="checkbox"/> Reserve Estimation & Audit: 726 <input type="checkbox"/> HSE - General: 33 <input type="checkbox"/> Environmental Protection: 45 <input type="checkbox"/> HSE - Operations: 172 <input type="checkbox"/> Health & Safety: 65

4 Обзор основных показателей деятельности компании

Модель позволяет представить основные показатели деятельности компании на одном экране в формате аналитической панели (dashboard)

Dashboard может быть успешно реализована как для анализа текущей численности, так и для прогнозов целевой численности и расчетов с целью повышения эффективности.



Повышение эффективности и оптимизация численности

1 Внутренний и внешний бенчмаркинг

Модель позволяет определить максимальную производительность для функции или процесса по группам активов/подразделений

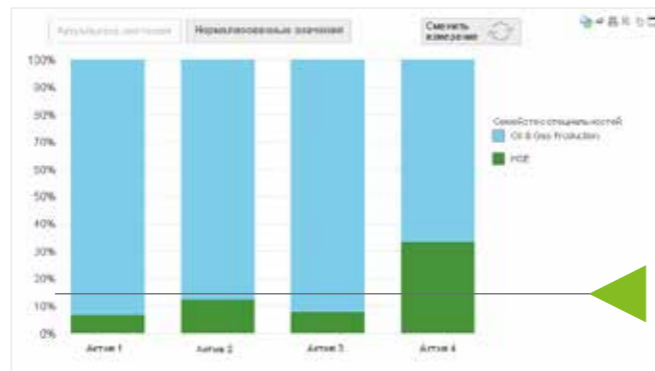
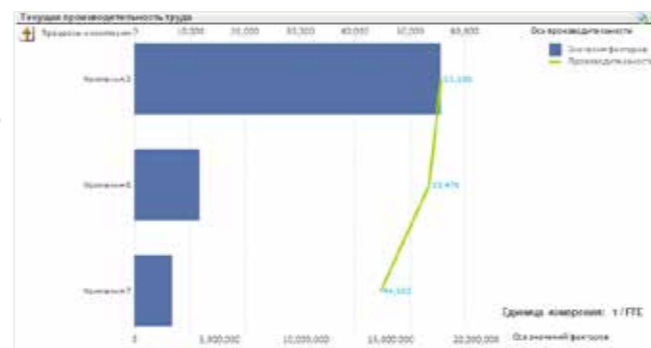
Модель позволяет провести анализ распределения персонала по различным категориям и выявить дисбаланс между этими категориями

Модель позволяет проводить внешний бенчмаркинг по стратегическим и операционным показателям

Изучение опыта реализации процесса в подразделении компании, где наблюдается более высокая производительность, позволяет распространить этот опыт на аналогичные процессы в других ее подразделениях.

Ключевые вопросы, на которые помогает ответить модель:

01. Каковы внутренние и внешние целевые показатели производительности и структуры персонала?
02. Каков потенциал оптимизации численности персонала за счет повышения показателей производительности до уровня лучших примеров из практики?
03. Каким образом можно приоритизировать направления деятельности по оптимизации численности?



2 Определение потенциала оптимизации численности

Модель позволяет рассчитать несколько сценариев, для каждого из которых задаются критерии статистического отбора производительности по результатам внутреннего бенчмаркинга



Модель позволяет провести сравнение текущей и целевой численности в по:

- Процессам/функциям
- Компаниям/активам
- Подразделениям и др.



Факторный анализ позволяет детализировать изменения по процессам, подразделениям или другим категориям данных



Помимо эффекта от роста производительности модель позволяет оценить оптимизацию численности за счет:

- Перевода функций на аутсорсинг,
- Отказа от реализации ряда проектов и др.

3 Приоритизация направлений оптимизации численности

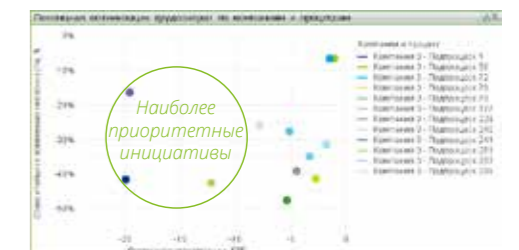
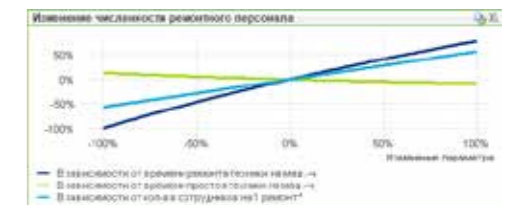
Анализ чувствительности параметров модели позволяет выбрать наиболее важные направления повышения эффективности и поможет расставить приоритеты при разработке и внедрении инициатив.

Модель позволяет провести анализ чувствительности — оценку влияния изменения параметров модели на численность персонала.

Модель позволяет выбрать наиболее приоритетные направления оптимизации численности.

Критериями приоритизации могут быть:

- Абсолютное и относительное сокращение численности
- Сокращение затрат на персонал и др.

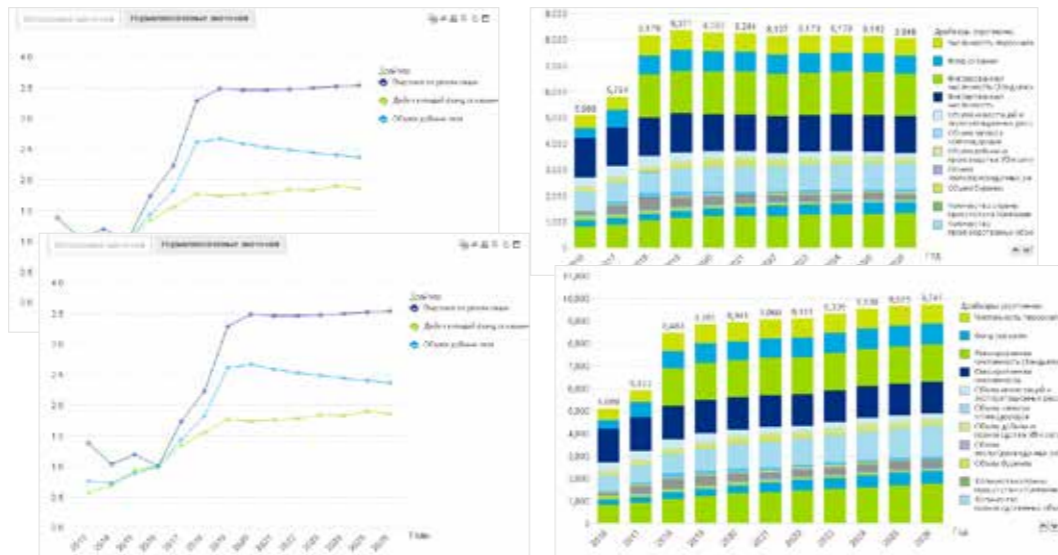


Прогноз спроса на персонал

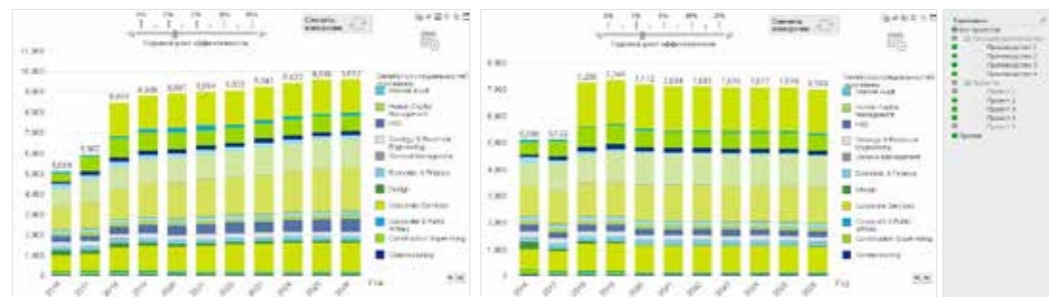
Прогноз целевой численности персонала на основании производственных программ и стратегических показателей компании

1 Прогноз спроса на персонал с учетом изменения стратегических показателей компании

Модель позволяет выполнить прогноз факторов трудозатрат и рассчитать спрос на основании плана стратегических показателей компании для нескольких сценариев



Модель позволяет оценить влияние реализации капитального проекта (либо отказа от него) или проекта по повышению эффективности на численность персонала



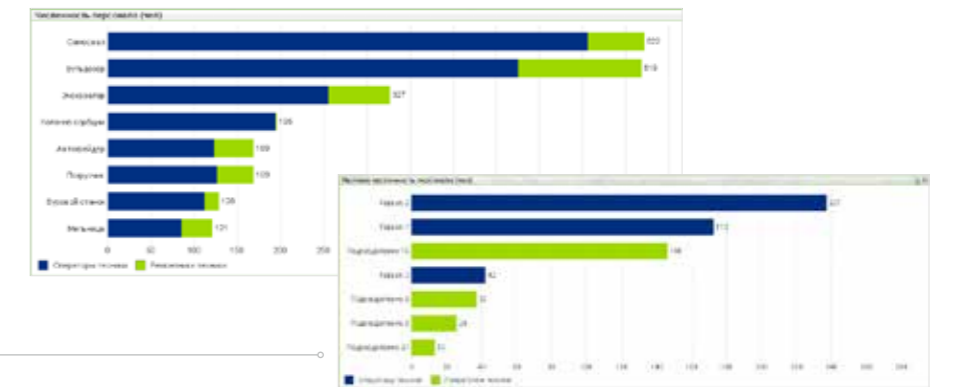
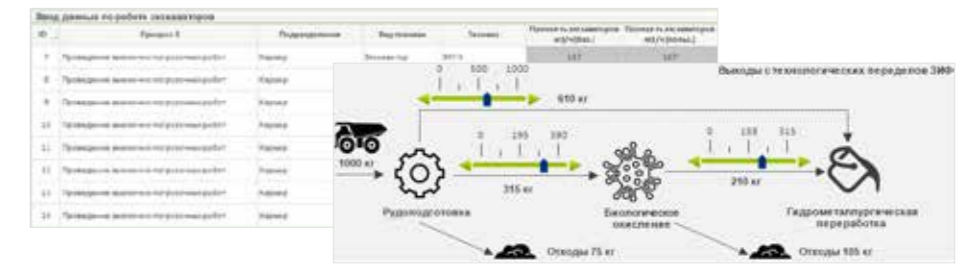
Ключевые вопросы, на которые помогает ответить модель:

01. Сколько сотрудников потребуется при различных стратегических сценариях?
02. Сколько сотрудников необходимо для выполнения производственной программы?
03. Какие факторы и каким образом влияют на изменение спроса на персонал?

2 Прогноз спроса на персонал с учетом производственной программы компании

Модель позволяет учесть все особенности производственного процесса, влияющие на численность персонала

Декомпозиция позволяет выявить основные области возникновения трудозатрат. При добавлении в модель данных по затратам появится возможность выявить процесс или подразделение, связанные с наибольшими затратами на персонал.



Модель дает возможность провести декомпозицию численности по:

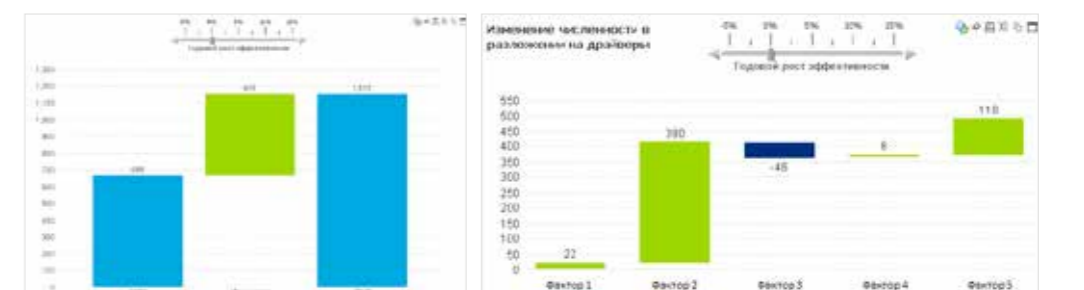
- Процессам/функциям
- Подразделениям
- Видам техники и др.

Модель позволяет рассчитать несколько сценариев для разных производственных программ и сравнить целевую численность персонала по этим сценариям



3 Анализ факторов, влияющих на изменение спроса на персонал

Модель позволяет провести декомпозицию изменения численности по факторам трудозатрат



Прогноз предложения персонала

Ключевые вопросы, на которые помогает ответить модель:

01. Сколько текущих сотрудников останутся в компании через несколько лет?
02. Какое влияние на иерархическую структуру компании окажут изменения программ карьерного роста?
03. Сколько сотрудников каждый год будет уходить на пенсию, увольняться, переходить в другие подразделения компании и др.?
04. Каково внешнее предложение персонала по ключевым ВУзам, регионам, странам, направлениям?

Определение внутренних и внешних источников удовлетворения спроса на персонал по специальностям и функциям

1 Определение источников удовлетворения потребности в персонале за счет существующих кадров с учетом их выбытия из компании

Модель позволяет задать детальные параметры динамики численности персонала:

- Текучесть персонала
- Выход на пенсию
- Закрытие вакансий внутренними кадрами и др.

Прогноз по категориям

Категории: Officer, 1st category, 2nd category

Карьерный рост по категориям: 3rd category, 4th category, Worker

Средний возраст выхода на пенсию женщин, лет: 50-60

Средний возраст выхода на пенсию мужчин, лет: 55-65

Базовые настройки

Текучесть кадров: Worker = 15%, 4th category = 10%, 3rd category = 5%, 2nd category = 3%, 1st category = 5%, Officer = 5%

Расширенные настройки

Внутренний найм: Worker = 15%, 4th category = 20%, 3rd category = 20%, 2nd category = 30%, 1st category = 20%, Officer = 10%

Среднее время продвижения сотрудников, лет: 4th -> 3rd category = 4, 3rd -> 2nd category = 3, 2nd -> 1st category = 4, 1st category -> Officer = 5

Базовые настройки

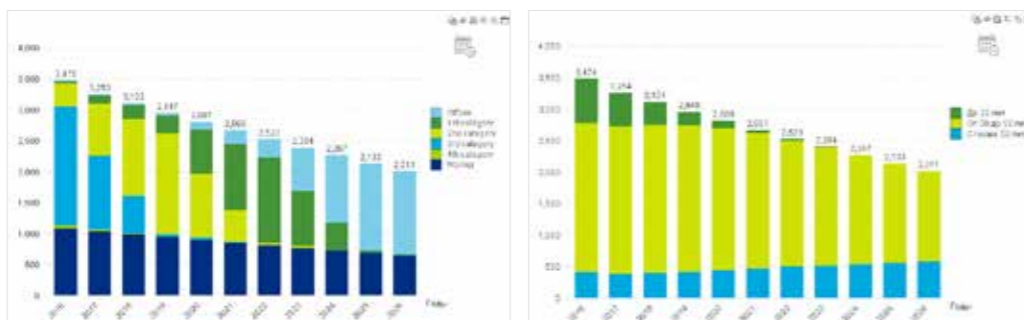
Текучесть кадров: 0% - 60%

Закрытие вакансий за счет внутренних перемещений: 0% - 90%

Среднее время продвижения сотрудников, лет: 2 - 8

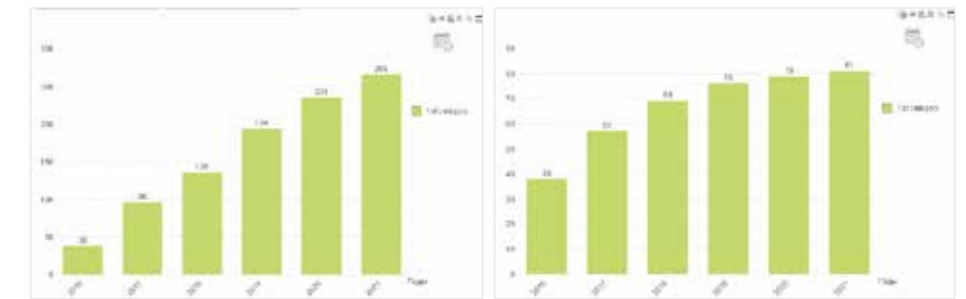
Модель позволяет выполнить прогноз внутреннего предложения персонала по:

- Категориям персонала
- Возрастным группам
- Специальностям и др.



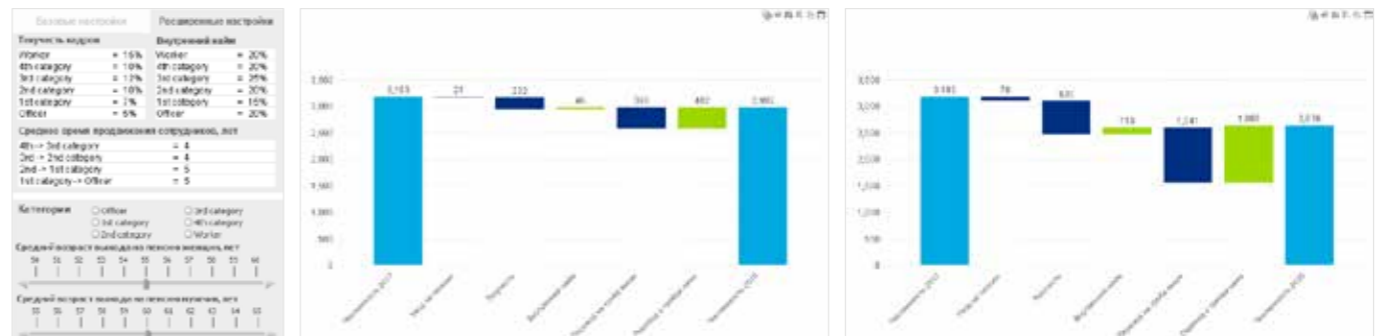
2 Анализ динамики карьерного продвижения персонала в зависимости от различных планов развития

При слишком быстром карьерном росте сотрудников численность управляющего персонала будет стремительно расти; выбор оптимальной программы карьерного продвижения персонала позволит избежать нарушений иерархической структуры компании.



Модель позволяет провести анализ программ карьерного продвижения персонала и выбрать программу, соответствующую стратегическим целям компании

3 Анализ факторов, влияющих на изменение предложения персонала



- Модель позволяет выполнить декомпозицию изменения численности по основным факторам (уход на пенсию, текучесть, переход на другую должность и др.)
- Декомпозиция может быть выполнена за любой рассчитанный период с использованием полного перечня настроек для прогнозирования предложения

4 Анализ внешнего предложения персонала по целевым специальностям и направлениям

Модель позволяет проводить аналитику внешнего предложения по молодым специалистам профильных учебных заведений



Прогноз потребностей в найме и развитии персонала

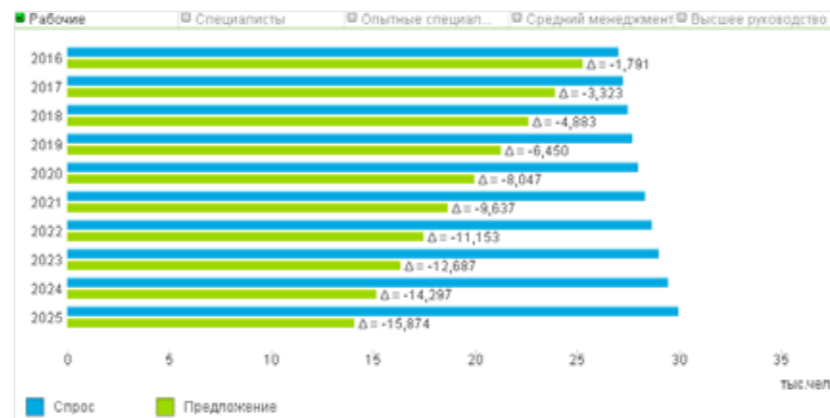
Ключевые вопросы, на которые помогает ответить модель:

- 01. Какое количество сотрудников по разным направлениям и специальностям будет необходимо нанять в компанию в течение ближайших лет?
- 02. Как найм нового персонала повлияет на изменение структуры персонала компании?

Анализ дисбаланса между текущим спросом и предложением персонала и формирование плана найма новых сотрудников в компанию

1 Анализ дисбаланса между текущим спросом и текущим предложением персонала

Для удобства анализа результаты моделей спроса и предложения могут быть представлены на одном графике

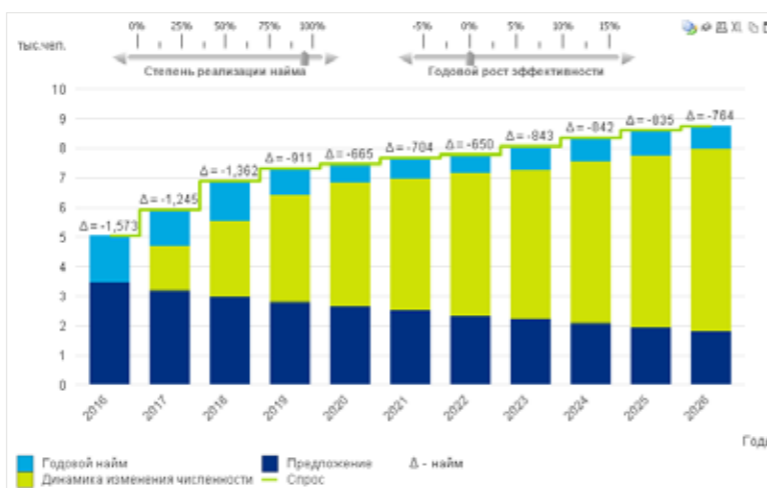


Анализ баланса спроса и предложения позволяет детализировать задачи для HR-подразделений по найму работников на конкретные специальности в конкретные департаменты.

2 Анализ структуры персонала: специалисты с опытом и новые сотрудники

Модель позволяет проследить изменение структуры персонала по следующим категориям:

- Предложение по текущему штатному расписанию
- Предложение по новым сотрудникам
- Годовой найм персонала



Добавление в модель данных по затратам на найм персонала позволит составить детальный прогноз среднесрочных затрат HR-подразделений на процесс рекрутинга по отдельным специальностям и подразделениям.

Дополнительные возможности

Вне зависимости от основной задачи, которую решает моделирование численности, в модель могут быть добавлены дополнительные инструменты и настройки, которые позволят расширить возможности анализа, прогнозирования и расчета численности персонала.

1 Регулирование графика работы и режима рабочего дня

График работы

- Модель позволяет рассчитать численность персонала, работающего нестандартным методом работы (вахтовым, сезонным и т.д.).
- Для учета особенностей графика работы в модель могут быть включены понятия:
 - Списочная численность
 - Явочная численность

Режим рабочего дня

- Модель позволяет задавать любой режим рабочего дня для выбранного процесса, подразделения, группы специальностей и др.
- Модель дает возможность оценить изменение трудозатрат при смене режима рабочего дня

Тестирование гипотез по переводу персонала на другие режимы работы с использованием модели позволит рассчитать финансовый эффект от данных преобразований

2 Учет особенности организационных структур компании

Текущая численность

Модель иллюстрирует текущее распределение персонала по категориям «руководители»/«подчиненные»

Целевая численность

Рассчитывается целевая численность по категориям на основании целевых норм управляемости

Целевая организационная структура

В модель интегрируется организационная структура с заданными целевыми значениями норм управляемости и уровней иерархии

Источники целевых значений норм управляемости и уровней иерархии:

- Текущие значения,
- Внутренний или внешний бенчмаркинг,
- Определение пользователем и др.

3 уровня иерархии

Нормы управляемости: 1 человек управляет 15 подчиненными (1:15)

Целевые нормы: 1 человек управляет 6 подчиненными (1:6) и 1 человек управляет 8 подчиненными (1:8)

Целевые нормы: 1 человек управляет 10 подчиненными (1:10) и 1 человек управляет 80 подчиненными (1:80)

Подход к моделированию численности

Моделирование численности состоит из **четырёх ключевых этапов**:



Сроки реализации каждого этапа зависят от текущей численности активов/филиалов/подразделений, попавших в периметр моделирования, а также требуемой детализации и количества параметров модели. Состав работ и подход к их выполнению на каждом этапе зависит от задач, которые решаются с помощью моделирования численности персонала.

1 Подготовка к моделированию численности: детальное изучение бизнеса клиента **30-50%** От срока выполнения

Основные шаги

- **Детализация технического задания**, включая определение следующих данных:
 - Перечень функций и подразделений, попавших в периметр моделирования
 - Набор категорий данных по численности
 - Глубина детализации расчетов и др.

Результаты реализации этапа

- Структура областей возникновения трудозатрат:
 - **Процессная модель**, включая распределение текущего персонала по процессам
 - **Группа специальностей**, включая распределение текущего персонала по специальностям и/или др.
 - **Целевая организационная структура** с привязкой процессов или группы специальностей к ней и/или др.

- **Интервью** с представителями среднего и высшего руководства подразделений компании в периметре моделирования
- Изучение **текущих организационных структур** и штатных расписаний
- Анализ **производственных планов**, оперативной и среднесрочной **управленческой отчетности**

- **Факторы трудозатрат** для каждой области возникновения трудозатрат (показатели деятельности, определяющие объем трудозатрат и, как следствие, численность персонала)

2 Сбор данных для моделирования численности: создание структуры хранения данных **10-20%** От срока выполнения

Основные шаги

- В рамках этапа осуществляется сбор следующих данных:
- Текущие **трудозатраты** (численности),
 - Текущие **значения факторов трудозатрат**
 - Сбор данных может осуществляться с использованием разных подходов:

Результаты реализации этапа

База данных (текущая ситуация):

- Детальная информация о текущем персонале по областям возникновения трудозатрат:
 - Численность
 - Половозрастные характеристики

- **Анкетирование** представителей активов, филиалов и/или подразделений
- Изучение производственной и административной отчетности, нормативных документов и прочих источников, полученных в ответ на запрос данных

- Квалификация
- Рабочий график (вахта, смена и др.)
- Уровень оплаты труда и др.

- Текущие значения производительности по областям возникновения трудозатрат

3 Разработка модели численности персонала: создание аналитического инструмента **30-50%** От срока выполнения

Основные шаги

Прогноз **значений факторов трудозатрат** по каждой области их возникновения. Возможные варианты:

- Статистика
- Прогноз на базе стратегических показателей
- Определяется пользователем

Определение значений **производительности** персонала. Возможные варианты:

- Статистика
- Лучшие примеры из практики
- Отраслевые нормативы или др.

- **Дополнительные возможности:**

- **Прогноз предложения**
- Расчет **баланса** спроса и предложения
- Расчет **числа руководителей** на основе целевых норм управляемости
- Учет **организационной структуры** на основе целевых норм управляемости и уровней иерархии и др.

Результаты этапа

Модель численности персонала

4 Анализ результатов моделирования численности: разработка рекомендаций **5-10%** От срока выполнения

Результаты реализации этапа

В зависимости от поставленных задач результатом может быть:

- Среднесрочный и долгосрочный **прогноз спроса и предложения** на персонал
- Перечень **областей для оптимизации численности**, приоритизированных на основе различных критериев, например:
 - Абсолютному и относительному изменению численности
 - Сокращению затрат на персонал и др.

- **Целевая численность персонала** для заданных плановых производственных показателей
- **Целевые уровни производительности** на основании внутреннего бенчмаркинга по активам, филиалам или подразделениям и др.

QlikView: инструмент моделирования численности

Для создания модели численности используется аналитическая платформа **QlikView** — инструмент класса **Business Intelligence (BI)**, позволяющий обеспечить:

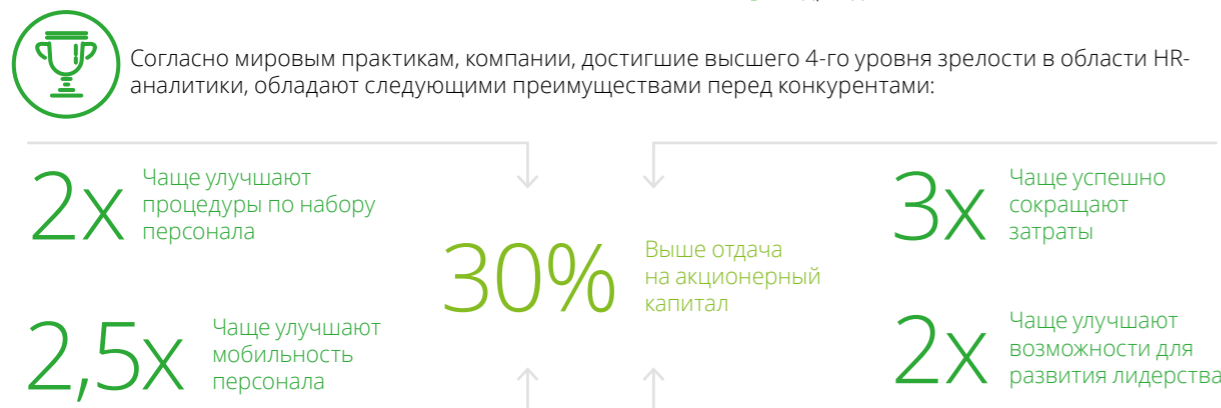
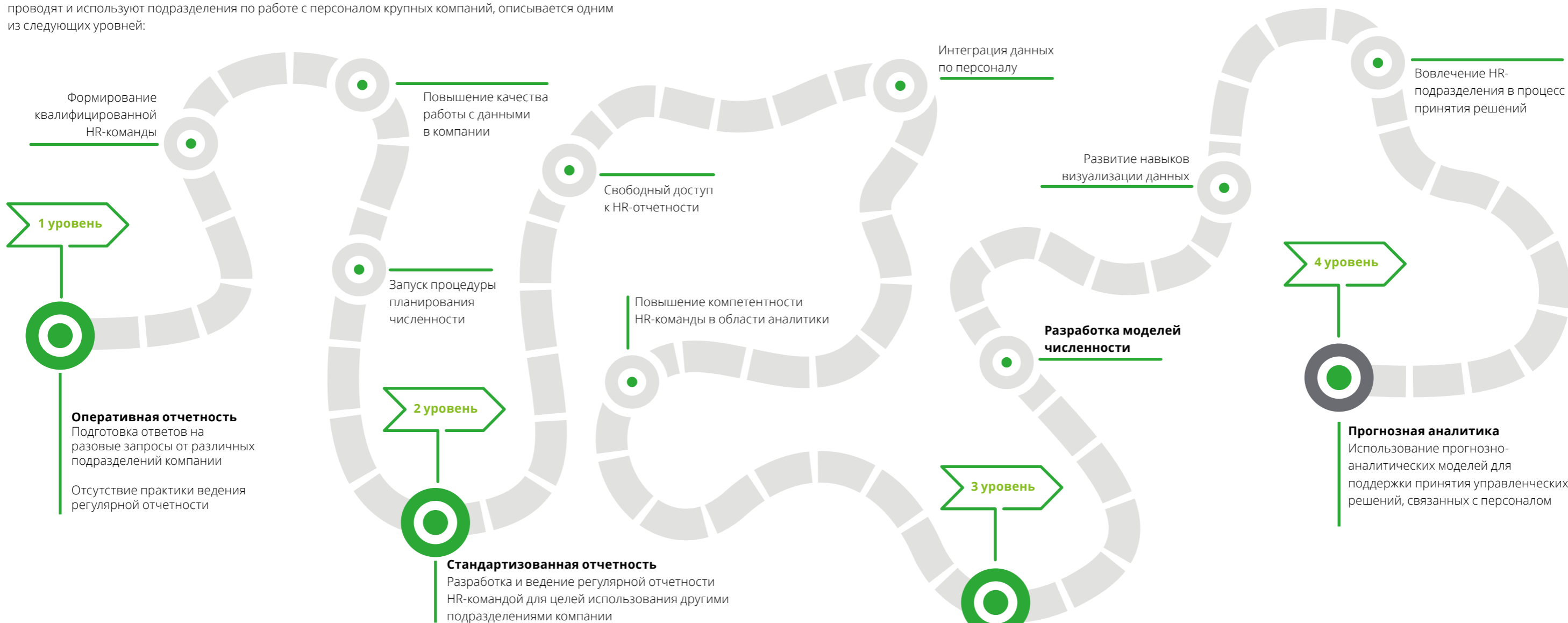
- Необходимую скорость вычислений:
 - QlikView работает не с отдельными таблицами, а с реляционной базой данных
 - В QlikView реализован инновационный алгоритм обработки вычислений в оперативной памяти компьютера

- Удобный пользовательский интерфейс визуализации и анализа данных:
 - Быстрый пересчет графиков и таблиц при выборе различных срезов данных и параметров моделирования;
 - Возможность экспорта данных в Excel и другие системы

В 2011 году между «Делойтом» и QlikTech (разработчик QlikView) на международном уровне было заключено стратегическое соглашение.

Моделирование численности — путь к высокому уровню развития функции управления персоналом

Согласно накопленному «Делойтом» проектному опыту уровень развития HR-аналитики, которую проводят и используют подразделения по работе с персоналом крупных компаний, описывается одним из следующих уровней:



Главным шагом, позволяющим компаниям достичь наивысшего уровня развития HR-аналитики и добиться преимуществ перед конкурентами, является разработка и использование **прогнозно-аналитических моделей численности персонала**, отвечающих потребностям компании в области управления персоналом

Задачи, которые могут быть решены благодаря моделированию численности персонала

- Проведение анализа текущей численности персонала по бизнес-единицам, подразделениям, функциям, процессам, специальностям, полу, возрасту и др.
- Визуализация основных показателей деятельности компании, связанных с персоналом
- Выявление направлений, процессов и функций, связанных с наибольшими трудозатратами и операционными затратами на персонал
- Проведение внутреннего и внешнего бенчмаркинга производительности с целью распространения лучших примеров из практики реализации процесса на другие активы/подразделения
- Проведение внутреннего и внешнего бенчмаркинга структуры персонала для выявления дисбаланса между категориями персонала в подразделениях, процессах и др.
- Проведение внутреннего и внешнего бенчмаркинга норм управляемости с целью оптимизации организационных структур
- Определение потенциала оптимизации численности персонала за счет повышения производительности до уровня внутренних и внешних целевых показателей
- Определение потенциала оптимизации численности персонала за счет перевода функций на аутсорсинг
- Определение приоритетных направлений деятельности по оптимизации численности с точки зрения сокращения персонала, затрат и др.
- Проведение анализа чувствительности показателей деятельности компании, влияющих на численность персонала, для определения направлений разработки инициатив по повышению эффективности
- Прогноз спроса на персонал в долгосрочной перспективе на базе стратегических показателей компании
- Прогноз спроса на персонал в краткосрочной и среднесрочной перспективе на базе производственной программы
- Прогноз изменения спроса на персонал с учетом реализации или отказа от реализации крупных проектов и проектов по повышению эффективности

- Сравнение производственных программ с точки зрения спроса на персонал и показателей эффективности, связанных с персоналом
- Проведение анализа факторов, определяющих спрос на персонал
- Определение источников удовлетворения спроса на персонал за счет существующих сотрудников компании и внутреннего резерва
- Выбор оптимальной программы карьерного роста на основе стратегических задач компании
- Прогноз динамики численности персонала в компании с учетом ухода на пенсию, увольнений, карьерного роста, перехода в другие подразделения и др.
- Определение факторов, оказывающих влияние на изменение предложения персонала внутри компании
- Анализ внешнего предложения персонала по ключевым специальностям, направлениям деятельности, ВУЗам и др.
- Прогноз потребности в найме персонала по определенным специальностям и функциональным направлениям в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе
- Анализ затрат на найм персонала и обучение новых сотрудников
- Тестирование гипотез по изменению режима рабочего дня и влиянию изменений на численность и затраты на персонал
- Проведение анализа текущих организационных структур компании
- Расчет численности для обновленной организационной структуры компании

Моделирование численности персонала не ограничивается решением приведенных выше задач. Для каждой новой задачи, связанной с численностью персонала или операционными затратами на персонал, может быть разработан уникальный подход, результатом которого станет модель численности, включающая аналитические блоки для решения этой задачи.

О «Делойте»

Наша команда:



Екатерина Павлушкина
Директор
epavlushkina@deloitte.ru

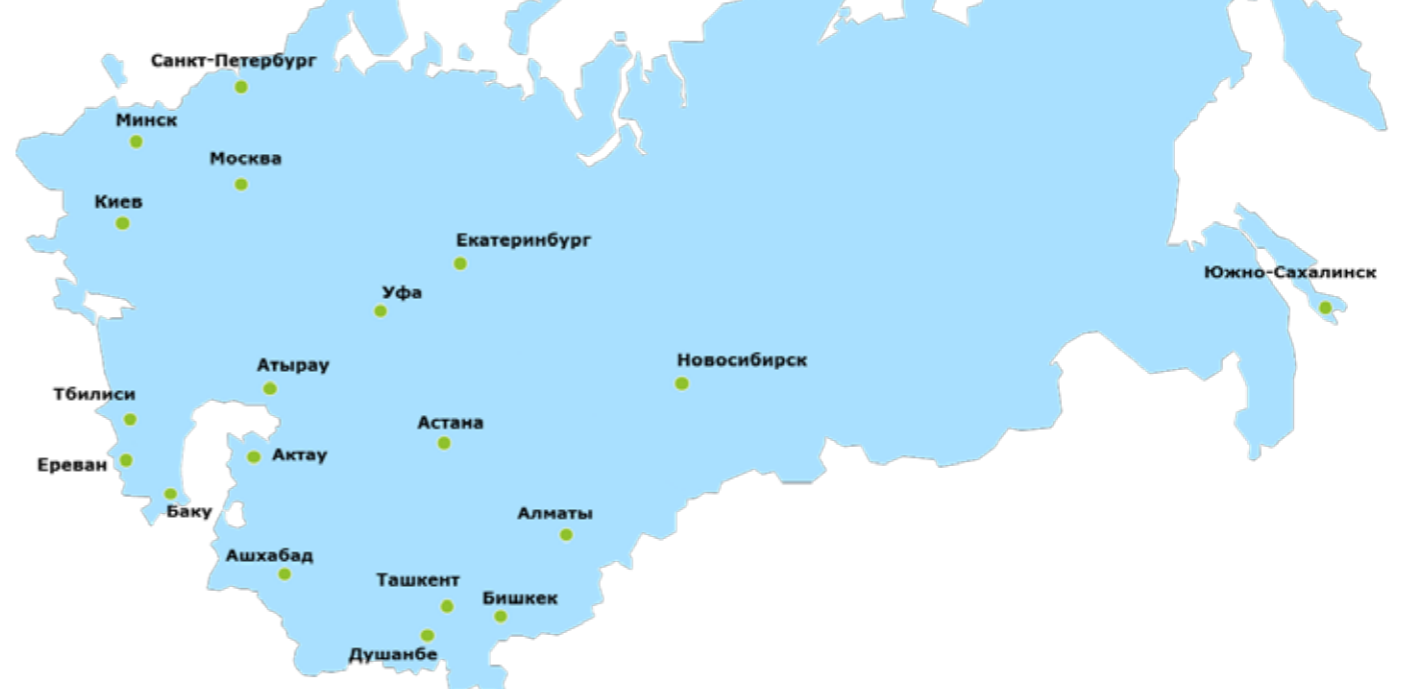


Александр Габов
Менеджер
agabov@deloitte.ru

Наши контакты:

Российская Федерация
г. Москва
ул. Лесная, д.5, стр. В
Тел.: +7 (495) 787 06 00
Факс: +7 (495) 787 06 01

«Делойт» в СНГ



Первый офис «Делойта» на территории СНГ открылся в 1990 году. В настоящее время в 19 офисах компании в 11 странах СНГ работают около 3 400 сотрудников. Наши специалисты имеют профессиональную квалификацию в сфере аудита, налогообложения и права, консалтинга, корпоративных финансов и управления рисками организаций.

СНГ — приоритетный рынок для «Делойта». Почти за четверть века работы в СНГ мы реализовали целый ряд проектов, в рамках которых адаптировали международные методологии к российской действительности, а также накопили серьезный опыт работы с местными компаниями. Понимание особенностей рынка СНГ в сочетании с опытом успешной работы ведущей международной компании позволяет нам использовать в работе с клиентами уникальные знания наших экспертов и собственные методологии.

deloitte.ru

О «Делойте»

Наименование «Делойт» относится к одному либо любому количеству юридических лиц, включая их аффилированные лица, совместно входящих в «Делойт Туш Томацу Лимитед», частную компанию с ответственностью участников в гарантированных ими пределах, зарегистрированную в соответствии с законодательством Великобритании (далее — ДТТЛ). Каждое такое юридическое лицо является самостоятельным и независимым юридическим лицом. ДТТЛ (также именуемая «международная сеть «Делойт») не предоставляет услуги клиентам напрямую. Подробная информация о юридической структуре ДТТЛ и входящих в нее юридических лиц представлена на сайте www.deloitte.com/about.

«Делойт» предоставляет услуги в области аудита, консалтинга, финансового консультирования, управления рисками, налогообложения и иные услуги государственным и частным компаниям, работающим в различных отраслях экономики. «Делойт» — международная сеть компаний, в число клиентов которой входят около четырехсот из пятисот крупнейших компаний мира по версии журнала Fortune. «Делойт» имеет многолетний опыт практической работы при обслуживании клиентов в любых сферах деятельности более чем в 150 странах мира и использует свои обширные отраслевые знания и опыт оказания высококачественных услуг для решения самых сложных бизнес-задач клиентов. Более 225 тысяч специалистов «Делойта» по всему миру привержены идеям достижения результатов, которыми мы можем гордиться. Для получения более подробной информации заходите на нашу страницу в Facebook, LinkedIn или Twitter.

Настоящее сообщение содержит информацию только общего характера. При этом ни компания «Делойт Туш Томацу Лимитед», ни входящие в нее юридические лица, ни их аффилированные лица (далее — сеть «Делойт») не представляют посредством данного сообщения каких-либо консультаций или услуг профессионального характера. Прежде чем принять какое-либо решение или предпринять какие-либо действия, которые могут отразиться на вашем финансовом положении или состоянии дел, проконсультируйтесь с квалифицированным специалистом. Ни одно из юридических лиц, входящих в сеть «Делойт», не несет ответственности за какие-либо убытки, понесенные любым лицом, использующим настоящее сообщение.

© 2016 ПК «Делойт и Туш Риджинал Консалтинг Сервисис Лимитед». Все права защищены.