



Deloitte.



25
лет
в России

Моделирование
численности персонала
Инструмент повышения
эффективности

Консалтинг

Содержание

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






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 численности.

Задачи

Моделирование может быть использовано для решения широкого перечня стратегических и операционных задач, возникающих у 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?

Руководители и специалисты, использующие анализ численности персонала для принятия управленческих решений:

- Руководители и специалисты блока HR
- Руководители бизнес-единиц и активов
- Руководители, отвечающие за среднесрочное и долгосрочное планирование
- Специалисты, отвечающие за оптимизацию бизнес-процессов и др.

Предприятия и холдинги, имеющие развитую сетевую структуру активов, филиалов и подразделений:

- Предприятия, занимающиеся добычей и переработкой полезных ископаемых
- Крупные предприятия с большими производственными мощностями
- Банки и другие финансовые учреждения с развитой розничной сетью филиалов
- Сетевые предприятия розничной торговли и др.

О чем эта брошюра?

В брошюре представлен **подход**, который был применен при разработке моделей численности для компаний, представляющих различные отрасли и решавших при помощи моделирования численности широкий спектр управленческих задач, а также **примеры решенных задач и полученных результатов**.

Анализ текущей численности персонала

Консолидация всей информации в единую базу данных и проведение анализа текущей численности по структуре компании, функциям, грейдам, возрастным группам и другим разрезам данных

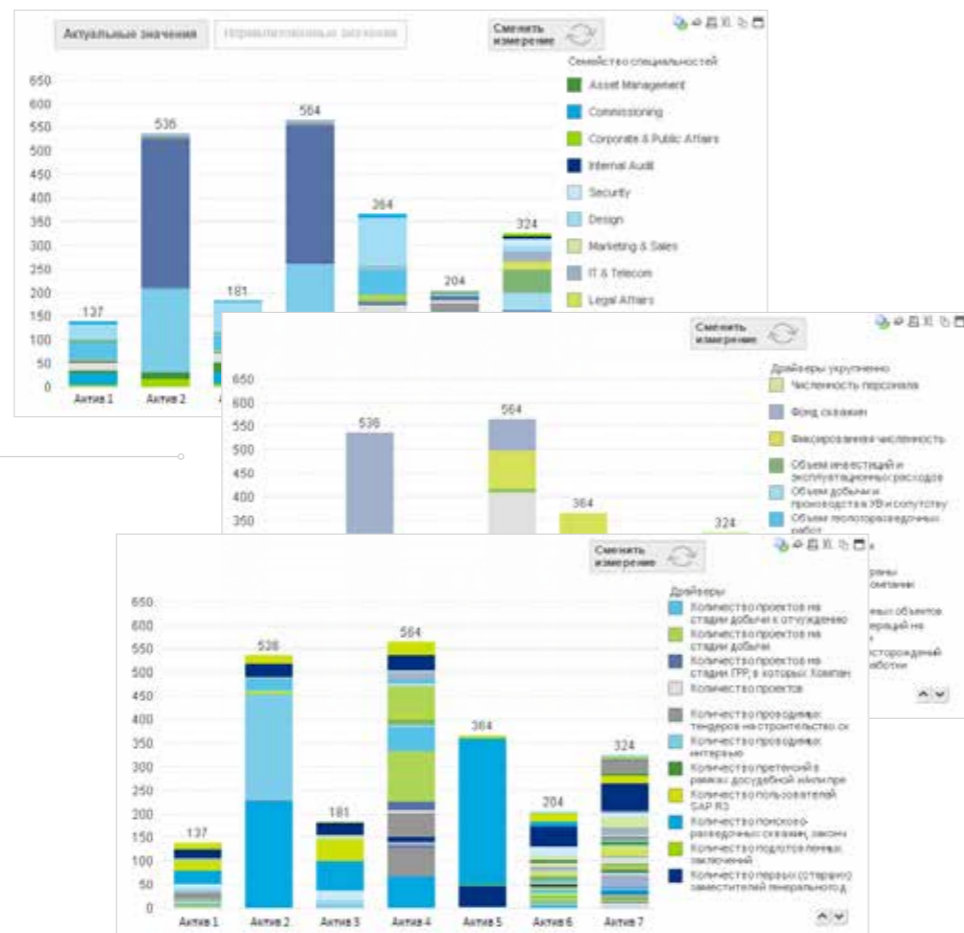
Ключевые вопросы, на которые помогает ответить модель:

1. Каково текущее распределение персонала по функциям, структуре компании, грейдам и т.д.?
2. Какова текущая возрастная структура персонала?
3. Каково распределение персонала по другим специфическим категориям, используемым в компании?
4. Какова общая картина в компании с точки зрения основных показателей деятельности и текущей численности персонала?

1 Сравнительный анализ текущей численности по различным разрезам данных

Модель позволяет проиллюстрировать текущую численность персонала в разрезах:

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

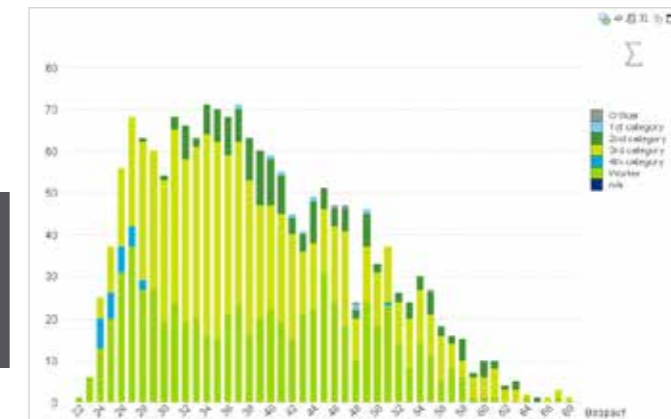


При клике на график, модель выполняет детализацию численности по категориям

Используя комбинацию разрезов аналитики и проводя сравнение между активами и бизнес-единицами можно выявить дисбаланс персонала по функциям, специальностям и др.

2 Анализ текущей численности по возрастным группам

Модель позволяет визуализировать распределение персонала по возрастным группам с добавлением дополнительных разрезов данных: по грейдам, по процессам и др.

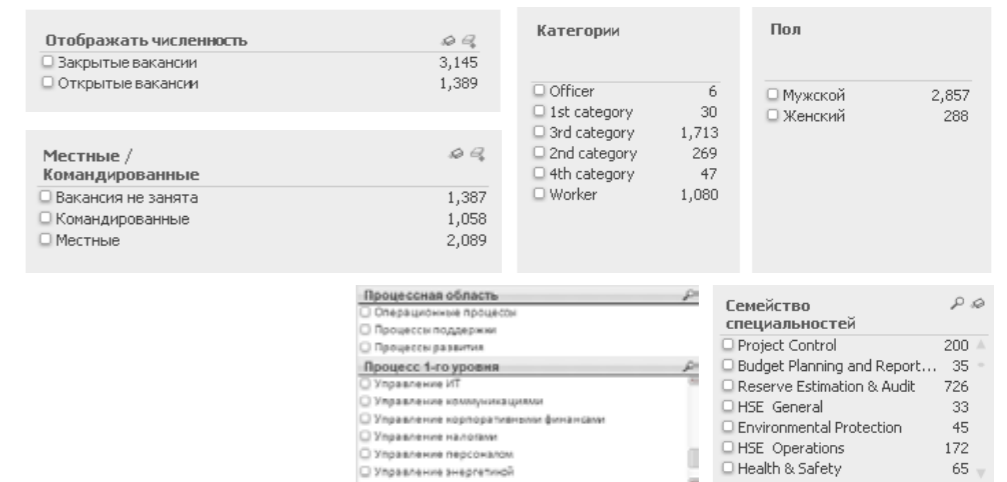


Анализ возрастного состава персонала позволяет определить оптимальный подход к внутренним процессам (например, коммуникациям), корпоративным программам и др.

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.



4 Обзор основных показателей деятельности компании

Модель позволяет увидеть основные показатели деятельности компании на одном экране в формате dashboard

Dashboard может быть успешно реализован как для анализа текущей численности, так и для прогнозов целевой численности и расчетов для повышения эффективности



Повышение эффективности и оптимизация численности

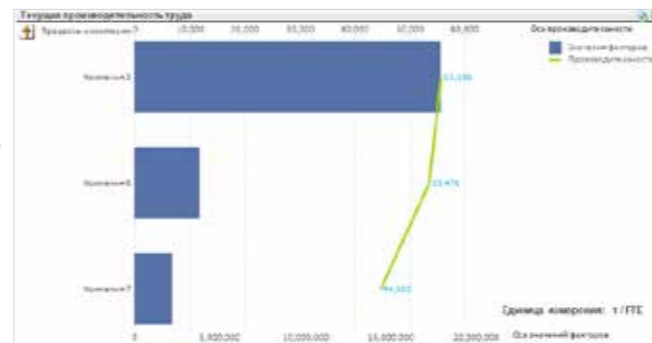
Определение и приоритизация направлений по оптимизации численности за счет повышения производительности, изменения структуры персонала и др.

1 Внутренний и внешний бенчмаркинг

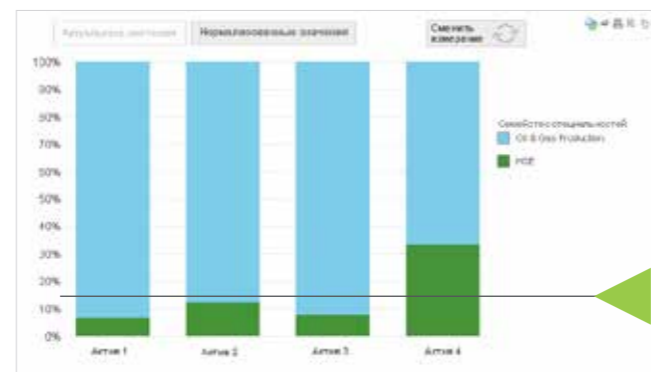
Ключевые вопросы, на которые помогает ответить модель:

1. Каковы внутренние и внешние бенчмарки по показателям производительности и структуре персонала?
2. Каков потенциал оптимизации численности персонала за счет повышения показателей производительности до уровня лучших практик?
3. Каким образом можно приоритизировать направления по оптимизации численности?

Модель позволяет определить максимальную производительность для функции или процесса по набору 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 активе, где наблюдается более высокая производительность по сравнению с другими активами, позволяет распространить этот опыт на аналогичные процессы в других активах компании, добившись повышения в них производительности

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 разрезе:

- Компаний / активов,
- Процессов / функций,
- Подразделений и др.



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



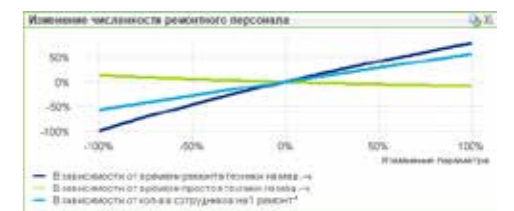
Помимо эффекта от роста производительности модель позволяет оценить оптимизацию численности за счет:

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

3 Приоритизация направлений оптимизации численности

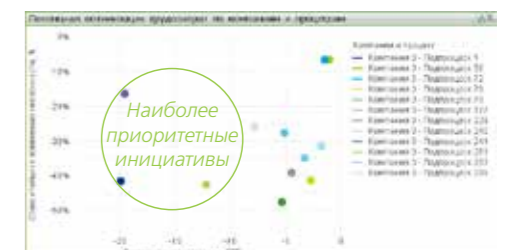
Анализ чувствительности позволяет выбрать наиболее важные направления повышения эффективности и поможет расставить приоритет при разработке и внедрении инициатив.

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.

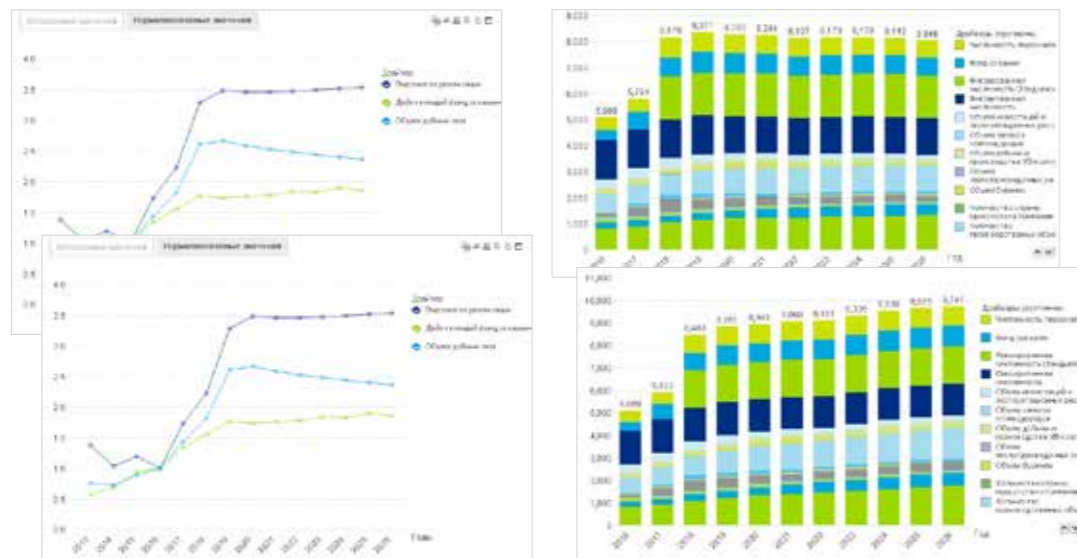


Прогноз спроса на персонал

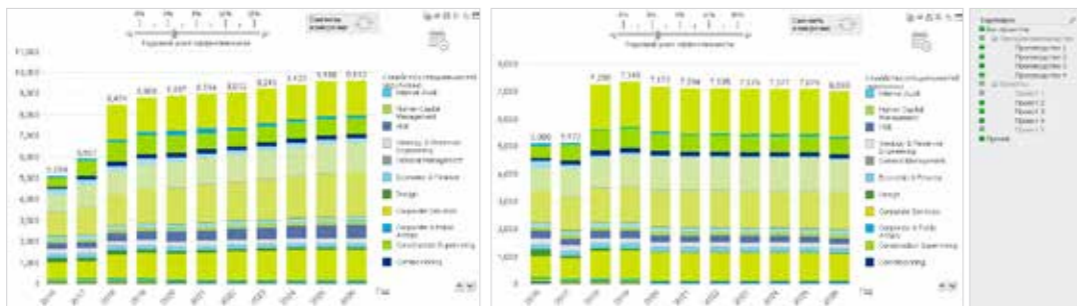
Прогноз целевой численности персонала на основании производственных программ и стратегических показателей компании

1 Прогноз спроса на персонал с учетом изменения стратегических показателей компании

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



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



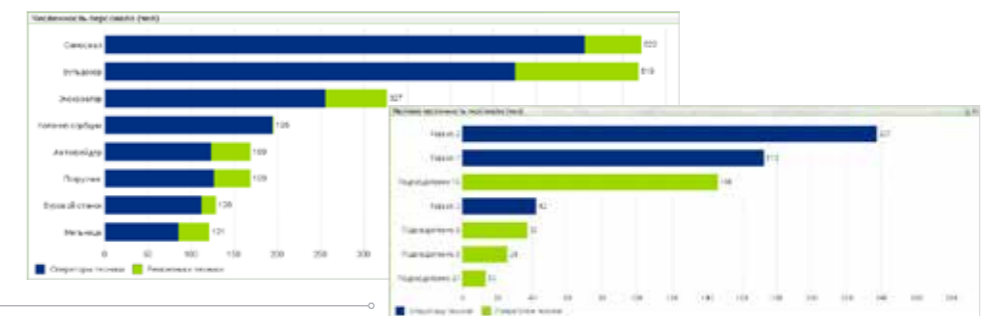
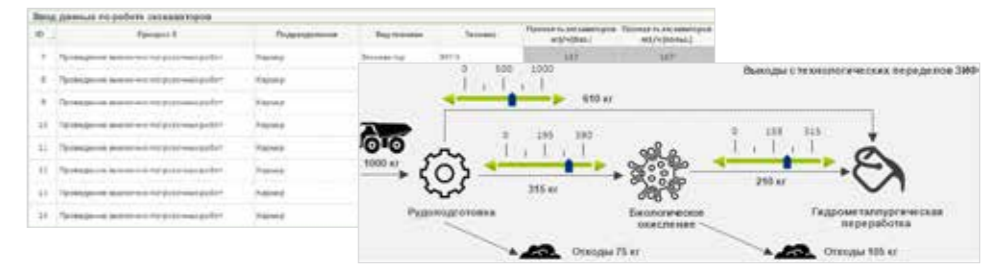
Ключевые вопросы, на которые помогает ответить модель:

1. Сколько сотрудников потребуется при различных стратегических сценариях?
2. Сколько сотрудников необходимо для выполнения производственной программы?
3. 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

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



Модель позволяет провести декомпозицию численности в разрезе:

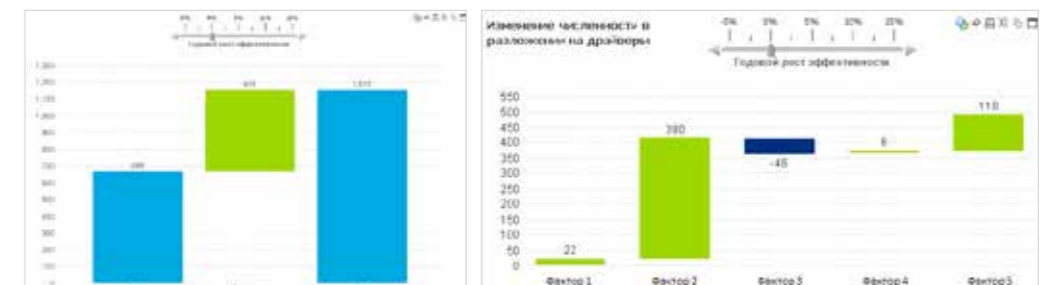
- Процессов / функций,
- Подразделений,
- Видов техники и др.

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



3 Анализ факторов, оказывающих влияние на изменение спроса на персонал

Модель выполняет декомпозицию изменения численности по драйверам трудозатрат



Прогноз предложения персонала

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

Ключевые вопросы, на которые помогает ответить модель:

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

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

Модель позволяет детально задать параметры движения персонала:

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

Прогноз по категориям

Категории: Officer, 1st category, 2nd category, 3rd category, 4th category, Worker

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

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

Карьерный рост по категориям

Категория	Внутренний найм
Worker	15%
4th category	10%
3rd category	5%
2nd category	3%
1st category	5%
Officer	5%

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

Расширенные настройки

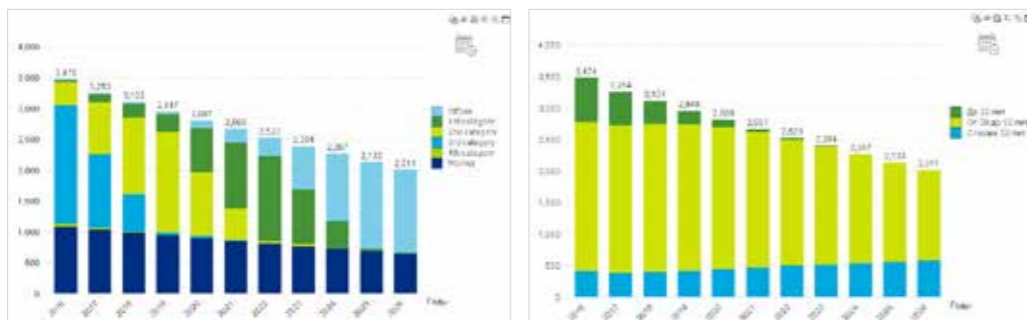
Параметр	Значение
Текучесть кадров	15%
4th category	10%
3rd category	5%
2nd category	3%
1st category	5%
Officer	5%
Внутренний найм	15%
Worker	15%
4th category	20%
3rd category	20%
2nd category	30%
1st category	20%
Officer	10%

Среднее время продвижения сотрудников, лет:

4th -> 3rd category	4
3rd -> 2nd category	3
2nd -> 1st category	5
1st category -> Officer	5

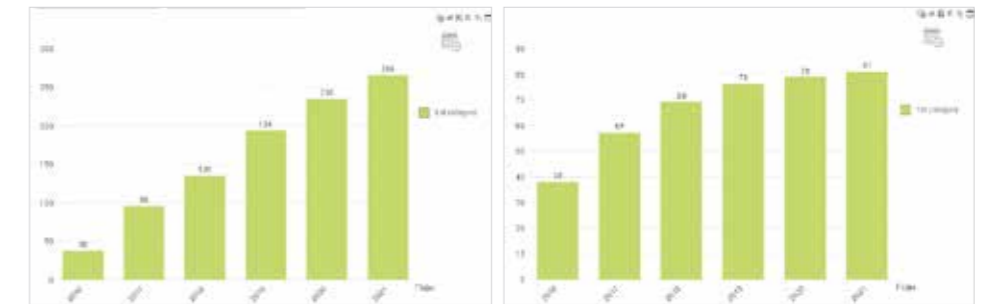
Модель выполняет прогноз внутреннего предложения персонала в разрезе:

- Категорий персонала,
- Возрастных групп,
- Специальностей 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 соответствующую стратегическим целям компании

3 Анализ факторов, оказывающих влияние на изменение предложения персонала

Базовые настройки

Текучесть кадров: 15%

4th category: 10%

3rd category: 5%

2nd category: 3%

1st category: 5%

Officer: 5%

Расширенные настройки

Внутренний найм: 15%

Worker: 15%

4th category: 20%

3rd category: 20%

2nd category: 30%

1st category: 20%

Officer: 10%

Базовые настройки

Текучесть кадров: 0% - 60%

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

Среднее время продвижения сотрудников, лет: 2 - 8

Расширенные настройки

Текучесть кадров	15%
4th category	10%
3rd category	5%
2nd category	3%
1st category	5%
Officer	5%
Внутренний найм	15%
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	5
1st category -> Officer	5

Модель позволяет выполнить декомпозицию изменения численности по основным факторам (уход на пенсию, текучесть, переход на другой грейд 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 со стороны профильных учебных заведений



Прогноз потребностей в найме и развитии персонала

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

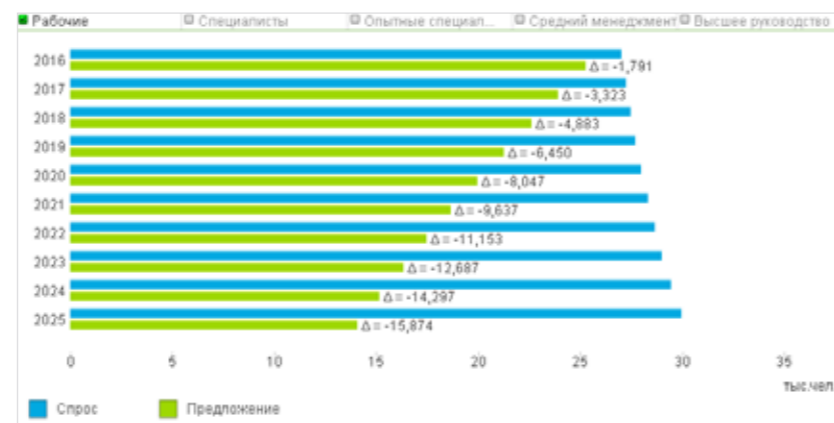
Ключевые вопросы, на которые помогает ответить модель:

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

1 Анализ дисбаланса между текущим спросом и текущим предложением персонала

Модель представляет результаты моделей спроса и предложения на одном графике для удобства анализа

Анализ баланса спроса и предложения позволяет определить детальные задачи для блока HR по найму работников на конкретный набор специальностей в конкретные подразделения.

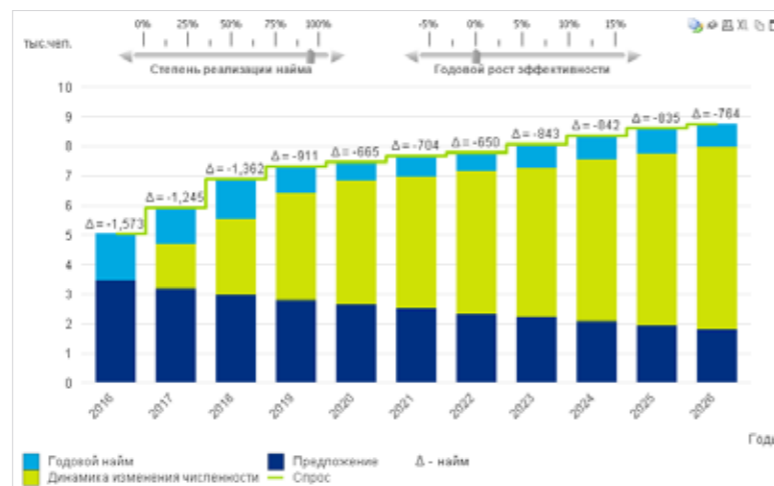


2 Анализ структуры персонала: опытные и новые сотрудники

Модель позволяет проследить изменение структуры персонала по категориям:

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

Добавление в модель данных по затратам на найм персонала позволит построить детальный прогноз среднесрочных затрат блока HR 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 позволяют расширить возможности анализа, прогнозирования и расчета численности персонала.

1 Регулирование графика работы и режима рабочего дня

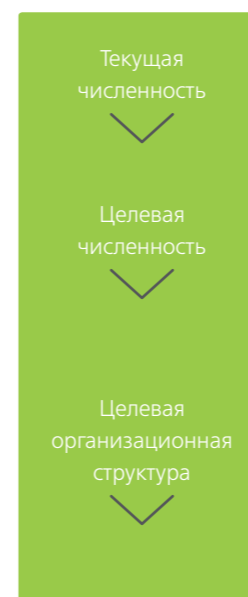
График работы

Режим рабочего дня

- 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
- Модель позволяет задавать любой режим рабочего дня для выбранного процесса, подразделения, семейства 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

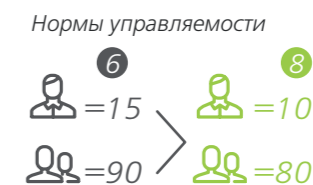
2 Учет особенности организационных структур компании



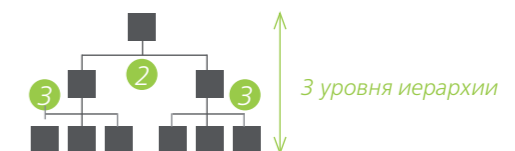
Модель иллюстрирует текущее распределение персонала по категориям «руководители» / «подчиненные»



Модель рассчитывает целевую численность по категориям на основании целевых норм управляемости



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.

Подход к моделированию численности

Моделирование численности состоит из **4 ключевых этапов**:



Сроки реализации каждого из этапов 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 в каждом из этапов зависит от задач, которые решаются с помощью моделирования численности.

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

Основные шаги

- **Детализация технического задания**, включая определение:
 - Перечня функций и подразделений, попавших в периметр моделирования,
 - Набора разреза данных по численности,
 - Глубины детализации расчетов и др.
- **Интервью** с представителями среднего и высшего менеджмента функциональных направлений в периметре моделирования,
- Изучение **текущих организационных структур** и штатных расписаний,
- Анализ **производственных планов**, оперативной и среднесрочной управленческой отчетности

Результаты этапа

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

Основные шаги

- В рамках этапа осуществляется сбор:
- Текущих **объемов трудозатрат** (численности),
 - Текущих **значений драйверов трудозатрат**
- Сбор данных может осуществляться с использованием разных подходов:
- **Анкетирование** представителей активов, филиалов и/или подразделений,
 - Изучение производственной и административной отчетности, нормативных документов и прочих источников, полученных в ответ на запрос данных

Результаты этапа

- **База данных** (текущая ситуация):
 - Детальная информация по текущему персоналу в разрезе областей возникновения трудозатрат:
 - Численность,
 - Половозрастные характеристики,
 - Квалификация,
 - Рабочий график (вахта, смена и др.),
 - Уровень оплаты труда и др.
 - Текущие значения производительности по областям возникновения трудозатрат

3 Разработка модели численности: создание аналитического инструмента **30–50%** От срока проекта

Основные шаги

- Прогноз **значений драйверов трудозатрат** по каждой области их возникновения.
- Возможные варианты:
- Статистика
 - Прогноз на базе стратегических показателей
 - Определяется пользователем
- Определение значений **производительности** персонала. Возможные варианты:
- Статистика
 - Внешние лучшие 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 проекта

Результаты этапа

- В зависимости от поставленных перед моделированием 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

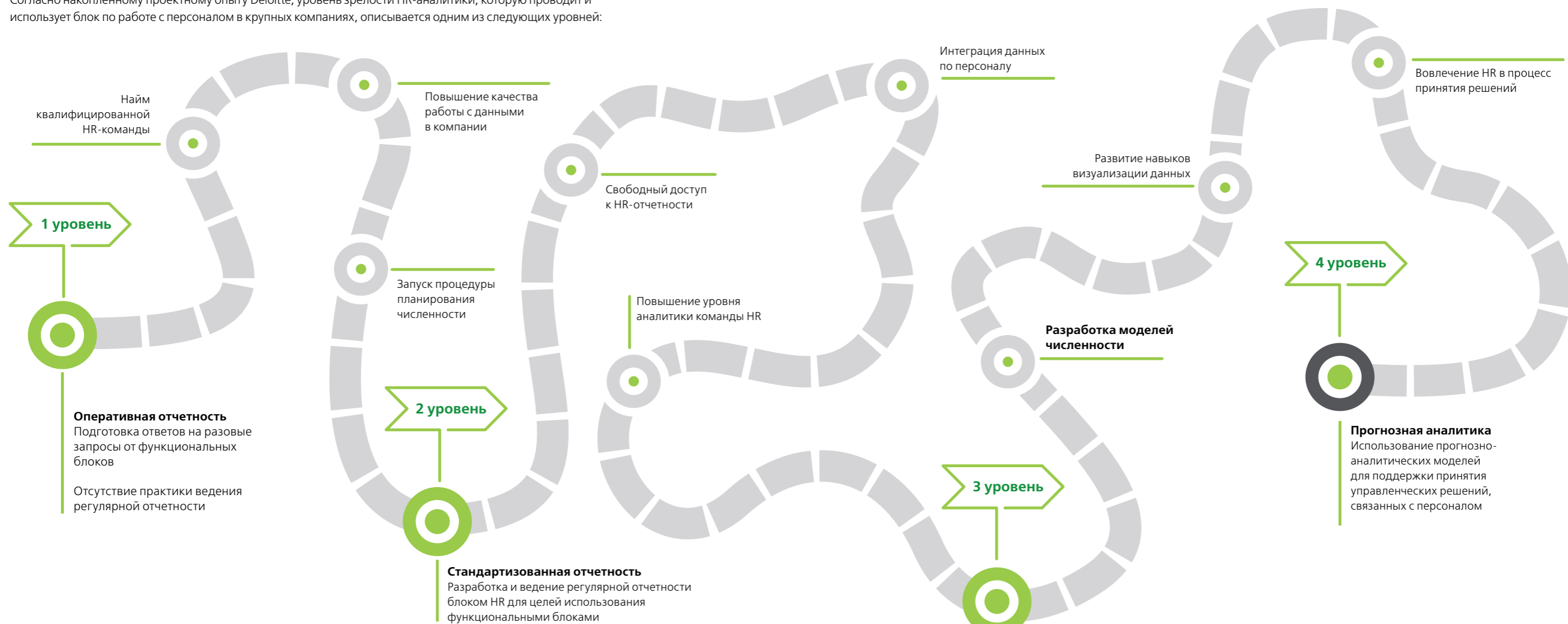
Для создания модели численности используется аналитическая платформа **QlikView** – инструмент класса **Business Intelligence (BI)**, позволяющий обеспечить:

- 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 Делойт и QlikTech (разработчик QlikView) на глобальном уровне был заключен стратегический альянс.

Моделирование численности – путь к высокому уровню зрелости функции управления персоналом

Согласно накопленному проектному опыту Deloitte, уровень зрелости HR-аналитики, которую проводит и использует блок по работе с персоналом в крупных компаниях, описывается одним из следующих уровней:



Согласно мировым практикам, компании, достигшие высшего 4-го уровня зрелости в области HR-аналитики, **обладают следующими преимуществами перед конкурентами:**

2x Чаще улучшают процедуры по набору персонала

2,5x Чаще улучшают мобильность персонала

30% Выше отдача на акционерный капитал

3x Чаще успешно сокращают затраты

2x Чаще улучшают возможности для развития лидерства

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

Задачи, которые могут быть решены благодаря моделированию численности

- Проведение анализа текущей численности персонала в разрезе бизнес-единиц, подразделений, функций, процессов, специальностей, пола, возраста 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 практик реализации процесса на другие активы/подразделения
 - Проведение внутреннего и внешнего бенчмаркинга по структуре персонала для выявления дисбаланса между категориями персонала в подразделениях, процессах и др.
 - Проведение внутреннего и внешнего бенчмаркинга по нормам управляемости с целью оптимизации организационных структур
 - Определение потенциала оптимизации численности за счет повышения производительности до уровня внутренних и внешних лучших практик
 - Определение потенциала оптимизации численности за счет перевода функций на аутсорсинг
 - Определение приоритетных направлений по оптимизации численности с точки зрения сокращения персонала, затрат и др.
 - Проведение анализа чувствительности показателей деятельности компании, влияющих на численность, 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 исходя из стратегических задач компании
 - Прогноз динамики движения 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 для выбранных специальностей и функционала 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 задач, приведенных в данном списке. 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

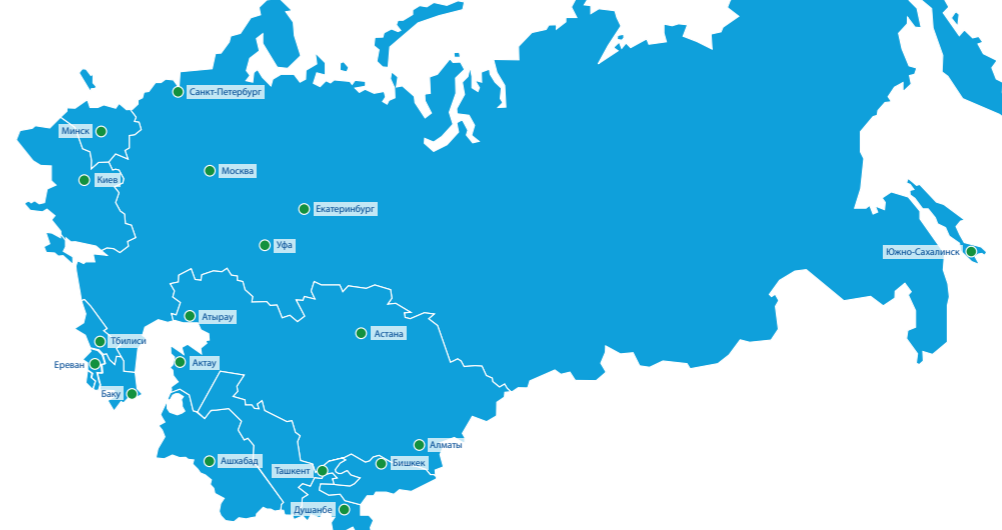


Александр Габов
Менеджер
agabov@deloitte.ru

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 появился в 1990 году. В настоящее время в 18 офисах компании из 11 стран СНГ работают свыше 2,5 тысяч 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 компания реализовала целый ряд проектов, в рамках которых мы 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 именуемое как «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. Подробная информация о юридической структуре компании «Делойт» в СНГ представлена на сайте www.deloitte.ru/about.

«Делойт» предоставляет услуги в области аудита, налогообложения, консалтинга и корпоративных финансов государственным и частным компаниям, работающим в различных отраслях экономики. «Делойт» – международная сеть компаний, имеющая многолетний опыт практической работы при обслуживании клиентов в любых сферах деятельности более чем в 150 странах мира, которая использует свои обширные отраслевые знания, включая опыт оказания высококачественных услуг, позволяющие определить пути решения самых сложных бизнес-задач клиентов. Около 225 000 специалистов «Делойта» по всему миру привержены идеям достижения совершенства в предоставлении профессиональных услуг своим клиентам.

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. 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.