



Риск под контролем

Девять принципов построения
Risk Intelligent- организации

Управление рисками

Вступление	3
Неприятная тема	4
Все на своих местах	5
Управление оркестром	6
Один план для всех	7
С глаз долой	8
По пятницам мы управляем рисками	9
Здесь живет риск	10
Поддержка системы управления рисками	11
Как облегчить себе жизнь?	12
Будьте с риском на «ты»	13
Девять принципов Risk Intelligent-организации	14

Вступление

Данная брошюра открывает серию публикаций «Делойта», посвященных повышению эффективности функции управления рисками — Risk Intelligence. В брошюре описываются принципы концепции Risk Intelligence, которую может применить любая организация в своей ежедневной практике.

На последующих страницах представлено описание девяти принципов концепции Risk Intelligence. Каждая страница посвящена одному из принципов. Применение данных принципов в совокупности поможет создать образец эффективного управления рисками — организацию, осведомленную о рисках, присущих ее деятельности (Risk Intelligent-организацию).

Очевидно, что применение этих принципов в определенной ситуации зависит от специфики организации, ее зрелости, организационной структуры,

требований регулирующих органов. В банковской сфере многие из описываемых принципов используются уже на протяжении почти десяти лет и на первый взгляд кажутся элементарными. В других же отраслях они только начинают применяться. основополагающие принципы концепции Risk Intelligence могут быть одинаково эффективны для любой организации вне зависимости от отрасли экономики, к которой она принадлежит.

Пожалуй, одним из важных критериев Risk Intelligent-организации является эффективная коммуникация. В связи с этим данная брошюра может быть интересна менеджерам, членам Правления и Совета директоров, а также другим ключевым сотрудникам организации. Открытое обсуждение данных тем может способствовать созданию, а в дальнейшем и повышению эффективности функции управления рисками.



Неприятная тема

Точно так же, как и дискуссии на политические темы, обсуждение рисков может вызвать ожесточенные споры. Видимо, это заставляет многих людей говорить о рисках как можно меньше.

Обычно под риском подразумевают негативные события — опасности, угрожающие бизнесу, — и это действительно неприятная тема.

Разговор станет намного более естественным, если посмотреть на риск с другой стороны, с той, ради которой на него идут, и поговорить о выигрыше.

Создание новых продуктов, внедрение информационных систем, организационные изменения, слияния и поглощения — все эти мероприятия сопровождаются повышенными рисками, и, если несвоевременно выявлять и неэффективно управлять ими, то преимуществ можно и не увидеть.

Для организаций важно сформулировать единое определение риска, такое, которое позволит осознать роль рисков и управления ими в дальнейшем развитии бизнеса. Риск — это потенциальная потеря или урон или же просто уменьшение шансов на победу. В любом случае неоспоримо его влияние на достижение компанией своих целей.



Правило 1: в Risk Intelligent-организации повсеместно используется единое определение риска, одинаково применимое к вопросам сохранения и увеличения стоимости организации.

Все на своих местах



Правило 2: для управления рисками в Risk Intelligent- организации повсеместно используется единая модель, учитывающая внутренние потребности организации.

Удивительно, но часто все, что нужно, для того чтобы собрать разбросанную одежду и привести комнату в порядок — это простой крючок.

Но к чему прикрепить этот крючок? Это зависит от того, что вы на него повесите: тяжелую зимнюю шубу, легкий летний сарафан или шляпу.

Таким же образом следует думать и о модели управления рисками. Это то, к чему «крепится» ваша функция управления рисками.

Модели управления рисками, такие, как например:

- COSO ERM (The Committee of Sponsoring Enterprises of the Treadway Commission);
- CoCo (Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA) “Guidance on Control”);
- FERMA (Federation of European Risk Management Associations);
- CAS, (The Casualty Actuarial Society);
- AS/NZS (Australia/New Zealand Standard),
- это, прежде всего, структура, направленная на выявление шансов, которые нельзя упустить, и событий, которые следует избегать.

Модель должна быть достаточно прочной и поддерживать цели, которые стоят перед системой управления рисками. Она также должна соответствовать стратегии и организационной структуре организации. Модель необходимо адаптировать к отраслевой специфике и требованиям регулирующих органов.

Не стоит тратить слишком много сил, анализируя все тонкости модели управления рисками. Просто убедитесь, что она выдержит вашу шляпу.

Управление оркестром

При правильном подходе управление рисками — это результат совместных действий, таких же точных и скоординированных, как в симфоническом оркестре. В управлении рисками, как и в музыке, многие партии исполняются одновременно и в сложных аранжировках.

Чаще всего сотрудники организации даже не подозревают, что они являются частью оркестра. Менеджер по развитию бизнеса, директор по информационным технологиям или, к примеру, вице-президент, ответственный за слияния и поглощения, скорее всего, считают, что управлять рисками не входит в их сферу ответственности.

Для успешного продвижения Risk Intelligence в организации необходимо начать с изменения образа мышления,

донести до каждого сотрудника, что такое эффективное управление рисками, почему оно важно для организации в целом и для каждого сотрудника в отдельности и какие функции необходимо выполнять всем сотрудникам на ежедневной основе.

Успех зависит от эффективности и открытости коммуникации, внутренней культуры в организации, программ мотивации персонала, в которых учитывались бы показатели, связанные с управлением рисками, а также от обучения персонала в области управления рисками в соответствии с концепцией Risk Intelligence.

Итак, подведем итоги сказанному выше. Управление рисками — это гармоничное сотрудничество.

Пример распределения полномочий:

- совет директоров задает тембр (страница 6);
- менеджмент управляет (страница 7);
- бизнес-подразделения играют (страница 8);
- отдельные функции (Управление персоналом, Финансы, Информационные технологии, Налоги) помогают оркестру за кулисами (страница 9);
- остальные (внутренний аудит и управление рисками) отслеживают успех выступления (страница 10).

Правило 3: в Risk Intelligent-организации четко определены и формализованы ключевые роли, зоны ответственности и полномочия, относящиеся к управлению рисками

Один план для всех

Правило 4: в Risk Intelligent-организации для поддержания деятельности всех подразделений и бизнес-функций в области управления рисками необходима единая среда.

Специалисты в области рисков обычно ведут себя так же, как и любая субкультура: держатся вместе. У них общие ценности, обычаи и привычки. Они говорят на одном языке.

Многие думают, что специализация не нужна. Совсем наоборот, без нее эффективное управление рисками было бы невозможно. Но при этом любому риск-менеджеру необходимо быть осведомленным о деятельности, происходящей за рамками его ответственности. Как и сам риск, риск-менеджер не может быть изолированным от того, что происходит вокруг.

Чтобы управлять рисками рационально и эффективно и, в конечном итоге, добиться успеха, необходимо следить за тем, чтобы в организации не формировались отдельные изолированные сообщества.

Построение единой инфраструктуры, в которой все подразделения и бизнес-направления придерживаются единых технологических решений и процессов, — необходимый шаг в построении Risk Intelligent-организации.

Эффективная организация среды для построения функции управления рисками подразумевает обеспечение следующих условий:

- синхронизация — координация действий всех бизнес-подразделений;

- согласование — уверенность, что все риск-менеджеры говорят на одном языке и понимают определение риска одинаково;
- рационализация — отсутствие дублирования полномочий и функций.

Использование риск-менеджерами и сотрудниками в своей работе единой терминологии и инструментов, таких как, например Risk Intelligent Map™, а также выбор определенной модели управления рисками помогут стандартизировать подход организации к этому процессу, что в конечном итоге поможет создать единую и понятную каждому сотруднику среду для управления рисками.

С глаз долой

Иногда возникают ситуации, когда члены Совета директоров стараются «Спрятать риски подальше и забыть о них...». В США в отношении советов директоров существует требование регулирующих органов: мониторинг процесса управления рисками. Если в организации отсутствует функция управления рисками, то требования регулирующих органов не будут соблюдены.

Для выполнения своих обязанностей и соблюдения требований регулирующих органов Совету директоров желательно выполнять следующие действия:

- Регулярно выносить вопросы, связанные с рисками, на повестку дня. Практика управления бизнесом показывает, что предотвращение негативных событий чаще всего обходится значительно дешевле, чем устранение их последствий.
- Собирать инициативную группу, вовлеченную в мониторинг процесса управления рисками. Необходимо постоянно выявлять риски, которые могут помешать организации достичь поставленных целей.
- Создавать список наиболее значимых рисков, а также определять возможные меры реагирования на них.
- Обсуждать различные сценарии, устранять их несоответствие стратегическим и операционным целями организации, оценивать потенциальную выгоду и возможный ущерб для организации.
- Проверять оценку риск-аппетита. Определять риски, которые компания готова принять, а также те, на которые необходимо реагировать.
- Обеспечить необходимые гарантии. Обеспечить достаточную степень уверенности в том, что менеджмент осознает свою роль в процессе управления рисками.
- Получать независимые оценки. Убедиться, что полномочия Службы внутреннего аудита включают проведение независимой оценки функции управления рисками, а в случае отсутствия Службы внутреннего аудита в организации обращаться за оценкой к внешним консультантам.

Правило 5: в Risk Intelligent-организации все руководящие органы (Совет директоров, аудиторский комитет и т.д.) обладают четким видением и достаточным пониманием того, как осуществляется управление рисками в организации.

«По пятницам мы управляем рисками»

Правило 6: в Risk Intelligent-организации высшее руководство обязательно несет ответственность за разработку, внедрение и поддержку программы управления рисками.

Это не розыгрыш, это цитата одного из руководителей организации. На самом деле, если не уделять должное внимание управлению рисками, то не удивляйтесь, если в скором времени вам придется уделить внимание поиску новой работы.

Ответственность за риск несут все сотрудники организации, но для высшего руководства эта ответственность серьезней в связи с задачей, которая ставится перед ним — внедрить данный процесс и управлять им.

Лидерские качества и правильное распределение полномочий являются составляющими той роли, которую играет в организации высшее руководство. Для построения системы управления рисками необходимо создать эффективную среду управления

рисками путем формирования у сотрудников правильного понимания механизмов управления рисками, методов их выявления и оценки, а также сформировать требования к результатам их работы. Следующим шагом следует поручить менеджменту разработать и внедрить процедуры управления рисками на всех уровнях организации; определить зоны ответственности и управлять изменениями.

Это непростая задача. Один из возможных подходов её решения — создание рабочей группы (Комитет по рискам), в которую будут входить представители высшего руководства и членов Правления. Задачей этой группы будет оказание содействия линейному менеджменту в разработке и внедрения программы Risk Intelligence.

В некоторых компаниях ключевым сотрудником инициативной группы является Директор по рискам (CRO). Принимая участие во всех встречах Правления, CRO помогает разработать политику и подход, которые будут внедрены в бизнес-подразделениях; контролирует и управляет риск-аппетитом организации; информирует руководство и Совет директоров о выявленных рисках и принятых мерах по их минимизации. Роль CRO в организации будет зависеть от подхода организации к управлению рисками: кому-то нужен партнер, кому-то — методолог, кому-то — управляющий.

Какой бы ни была роль CRO, можно быть уверенным в одном: никто из них не может работать только по пятницам.

Где живет риск?

Вопрос владения рисками вызывает немало споров во многих организациях: кто именно является «владельцем» риска?

Ответ на него можно сформулировать следующим образом: владелец бизнес-подразделения является также и владельцем риска. Иными словами, в обязанности руководителя бизнес-подразделения или бизнес-функции входит ежедневное управление рисками,

возникающими в подразделении (остальные сотрудники подразделения также должны быть вовлечены в этот процесс). Кроме всего прочего, владельцы рисков несут ответственность за выявление, оценку, мониторинг рисков, а также за информирование высшего руководства.

Владение имуществом предполагает соблюдение местных законов и норм, так же и руководителям бизнес-

подразделений следует работать в рамках определенных правил. Владельцы тех или иных рисков не выбирают модель — они в ней работают; они не определяют риск-аппетит — они придерживаются установленных рамок; они никогда не рискуют всеми средствами организации — они ведут расчетливую игру. На самом деле, если у владельцев риска нет понимания размера ставки, то у организации могут возникнуть серьезные проблемы.

Правило 7: в Risk Intelligent-организации бизнес-подразделения (отделы, функции, подразделения и т.д.) несут ответственность за эффективность своих действий и, работая в рамках модели управления рисками, — за результаты своей деятельности.



Поддержка системы управления рисками

Правило 8: в Risk Intelligent-организации определенные бизнес-функции (такие как Финансы, Информационные технологии, Управление персоналом и т.д.) оказывают «повсеместное» влияние на бизнес и обеспечивают поддержку бизнес-подразделений в том объеме, в котором это определяется системой управления рисками.

Некоторые бизнес-функции, такие как Финансы, Управление персоналом, Юридическая служба и Информационные технологии отличаются от других бизнес-подразделений тем, что они не только являются владельцами соответствующих рисков, но и помогают поддерживать систему управления рисками. Роль этих бизнес-функций по своей сути отлична от роли «групп комфорта» (описаны на следующей странице) и от роли бизнес-подразделений (описанных на предыдущей странице).

Как и бизнес-подразделения, бизнес-функции несут ответственность за риски, которые образуются в результате их деятельности. Например, Финансы ответственны за риски, связанные с подготовкой финансовой отчетности и соответствием требованиям закона Сарбейнса-Оксли, Департамент информационных технологий — за технологические

риски, Юридическая служба — за риски, связанные с законодательством, а Управление персоналом — за риски, связанные с персоналом.

В то же время ответственность бизнес-функций за риски своих подразделений выходит за рамки их непосредственной деятельности. Например, границы оценки риска Финансовым отделом довольно широки благодаря полномочиям и инструментам, предоставленным им законом Сарбейнса-Оксли. Деятельность Департамента информационных технологий связана с деятельностью всех подразделений организации, и поэтому он может оказывать поддержку другим бизнес-подразделениям в оценке и планировании мер по предупреждению рисков. Используя результаты опросов и интервью, Управление персоналом может эффективно выявлять и предупреждать потенциальные риски

практически по всем направлениям деятельности организации.

Эти бизнес-функции отвечают за разработку и распространение политик организации, процедур и контролей, предупреждающих и уменьшающих риски. Они поддерживают все бизнес-подразделения и помогают им понять требования концепции Risk Intelligence; они собирают информацию, необходимую руководству, и анализируют варианты реагирования на те или иные риски.

Важно понимать, что описываемые бизнес-функции, чьи роли определяются моделью управления рисками, являются полноправными членами команды и участвуют во всех обсуждениях вопросов по управлению рисками.

Как облегчить себе жизнь?

Когда дело доходит до управления рисками, то некоторые бизнес-функции, например Внутренний аудит или Департамент по управлению рисками, получают особый статус. Их главную задачу в качестве «поддерживающих функций» можно описать как обеспечение достаточной степени уверенности в том, что системы внутреннего контроля и управления рисками функционируют эффективно.

Эта особенность выделяет данные бизнес-функции на фоне других. «Поддерживающие функции» не занимаются непосредственно операционной деятельностью; они не несут ответственности и за ее контроль. Они существуют для мониторинга и повышения эффективности функции управления рисками.

Несомненно, роли этих функций зависят от специфики бизнеса организации: в некоторых случаях у обсуждаемых бизнес-функций довольно широкий круг обязанностей, в других они ограничиваются наблюдением и вмешиваются в процесс только при необходимости. Должностные обязанности этих бизнес-функций можно определить как исполнение следующих ролей:

- мечтатель: не только оценивает текущую ситуацию, но постоянно смотрит вперед и содействует руководству в предотвращении возможных рисков;
- детектив: выявляет, соответствуют ли действия руководства установленному риск-аппетиту;
- интегратор: выясняет, правильно ли компания классифицирует и оценивает риски;

- эксперт по эффективности: выявляет зоны неэффективности в системе управления рисками и предлагает способы их улучшения;
- чемпион: определяет, чем именно можно рискнуть для победы, анализирует риски, которые компания готова принять для достижения роста и увеличения своей стоимости;
- адвокат: привлекает общее внимание и рекомендует направить ресурсы в те области риска, которые недостаточно прикрыты;
- следователь по особым делам: специалист по таким ключевым областям, как мошенничество, обладает необходимыми знаниями и опытом;
- аварийный работник: исправляет выявленные ошибки и помогает оценивать будущие риски с учетом нововведений.

Правило 9: в Risk Intelligent-организации целью определенных бизнес-функций (Внутренний аудит, Управление рисками) является обеспечение достаточной степени уверенности в том, что система управления рисками функционирует должным образом, а также своевременное информирование руководства о её состоянии и выявленных недостатках.

Будьте с риском на «ТЫ»

В недалеком прошлом банковская и финансовая сферы считались образцом того, как можно воплотить в жизнь сложнейшие системы управления рисками. Тем не менее, финансовый кризис, подобно сильнейшему урагану, в момент лишил организации миллионов долларов.

В последнее время активно обсуждается, в чем именно заключалась ошибка риск-менеджмента. Если обобщить все предлагаемые варианты ответов на этот вопрос, то можно прийти к следующему списку наиболее типичных ошибок риск-менеджеров и их подходов:

1. Некорректная оценка взаимосвязей между различными рисками.
2. Акцентирование чрезмерного внимания на вероятностном моделировании; применение большого количества обобщений и допущений; исключение ряда вопросов из рассмотрения.
3. Существование риск-менеджеров в «своем собственном мире», отдельно от бизнеса компаний.
4. Игнорирование всех предупреждений, критика тех, кто информировал руководство о потенциальных угрозах, за нежелание играть по общим правилам.

5. Планирование деятельности организации на короткий период с упором на получение в конце квартала максимальных финансовых показателей.
6. Нехватка всестороннего подхода к управлению рисками в компаниях; неэффективное разграничение зон ответственности и полномочий подразделений и бизнес-функций.
7. Забота менеджеров по управлению рисками, прежде всего, о соответствии общим стандартам, а не о непосредственной работе и эффективности, что привело к неточным оценкам и неверным действиям руководства.

Вышеперечисленные факторы, бесспорно, сыграли свою роль в событиях, которые привели к мировому финансово-экономическому кризису. Если организации и в дальнейшем будут игнорировать важность процесса управления рисками, то это может привести к еще более серьезным последствиям. Несомненно, риск должен быть оправданным, но без риска невозможен и крупный выигрыш. Важно эффективно управлять компанией, а также рисками, встречающимися на пути к успеху.

Другими словами — пора становиться Risk Intelligent.

Девять принципов Risk Intelligent организации

1. В Risk Intelligent-организации повсеместно используется единое определение риска, одинаково применимое к вопросам сохранения и увеличения стоимости организации.
2. Для управления рисками в Risk Intelligent-организации повсеместно используется единая модель, учитывающая внутренние потребности организации.
3. В Risk Intelligent-организации четко определены и формализованы ключевые роли, зоны ответственности и полномочия, относящиеся к управлению рисками.
4. В Risk Intelligent-организации для поддержки деятельности всех подразделений и бизнес-функций в области управления рисками необходима единая среда для управления рисками.
5. В Risk Intelligent-организации все руководящие органы (Совет директоров, Аудиторский комитет и т.д.) обладают четким видением и достаточным пониманием того, как осуществляется управление рисками.
6. В Risk Intelligent-организации высшее руководство обязательно несет ответственность за разработку, внедрение и поддержку программы управления рисками.
7. В Risk Intelligent-организации бизнес-подразделения (департаменты, отделы и т.д.) несут ответственность за эффективность своих действий и, работая в рамках модели управления рисками, установленной правлением — за результаты своей деятельности.
8. В Risk Intelligent-организации определенные бизнес-функции (такие как Финансы, Информационные технологии, Управление кадрами и т.д.) оказывают «повсеместное» влияние на бизнес и обеспечивают поддержку бизнес-подразделений в том объеме, в котором это определяется системой управления рисками.
9. В Risk Intelligent-организации целью определенных бизнес-функций (Внутренний аудит, Управление рисками и т.д.) является обеспечение достаточной степени уверенности в том, что система управления рисками функционирует должным образом, а также своевременное информирование руководства о её состоянии и выявленных недостатках.

Контакты

Офисы международного объединения фирм «Делойта» в России

Москва

ул. Лесная, д. 5, строение Б
Москва, 125047
Тел.: +7 (495) 787 06 00
Факс: +7 (495) 787 06 01

Санкт-Петербург

Деловой центр «Густаф»
В.О., Средний пр-т,
д. 38, корп. 1, лит. К
Санкт-Петербург, 199004
Тел.: +7 (812) 703 71 06
Факс: +7 (812) 703 71 07

Екатеринбург

ул. Бориса Ельцина, д. 1А
Екатеринбург, 620014
Тел.: +7 (343) 311 12 48
Факс: +7 (343) 311 12 49

Уфа

Деловой центр
«Александровский пассаж»
ул. Карла Маркса, д. 20
Уфа, 450077
Тел.: +7 (347) 226 72 92
Факс: +7 (347) 226 72 93

Новосибирск

Деловой центр «Дабл Хилл»
ул. Каменская, д. 7, 2-й этаж
Новосибирск, 630099
Тел.: +7 (383) 210 56 31
Факс: +7 (383) 210 56 32

Южно-Сахалинск

Деловой центр «Сфера»
ул. Чехова, д. 78, 1-й этаж
Южно-Сахалинск, 693000
Тел.: +7 (4242) 46 30 55
Факс: +7 (4242) 46 30 56

Офисы международного объединения фирм «Делойта» в СНГ

Азербайджан

Баку

Деловой центр
«Ландмарк III»
ул. Низами, д. 96, 8-й этаж
Баку, AZ1010
Тел.: +994 (12) 404 12 10
Факс: +994 (12) 404 12 11

Армения

Ереван

Деловой центр
«Империум Плаза»
ул. Амиряна, д. 4/7, 7-й этаж
Ереван, 0010
Тел.: +374 (10) 52 65 20
Факс: +374 (10) 52 75 20

Беларусь

Минск

Бизнес-центр «РАМ»
ул. К. Цеткин, д. 51А, 13-й этаж
Минск, 220004
Тел.: +375 (17) 309 99 00
Факс: +375 (17) 309 99 01

Казахстан

Актау

Бизнес центр гостиницы
Caspian Riviera Grand Palace
4 микрорайон, д. 39, 7-й этаж
Актау, 130000
Тел.: +7 (7292) 70 10 82/83

Алматы

Алматинский
Финансовый Центр
пр. Аль-Фараби, д. 36,
5-й этаж
Алматы, 050059
Тел.: +7 (727) 258 13 40
Факс: +7 (727) 258 13 41

Астана

Деловой центр
«Astana Tower»,
Микрорайон Самал,
д. 12, 11-й этаж
Астана, 010000
Тел.: +7 (7172) 58 04 80
+7 (7172) 58 03 90
Факс: +7 (7172) 58 04 81

Атырау

Здание гостиницы
Renaissance Atyrau Hotel
ул. Сатпаева, д. 15Б, 3-й этаж
Атырау, 060011
Тел.: +7 (7122) 58 62 40
Факс: +7 (7122) 58 62 41

Кыргызстан

Бишкек

ул. Раззакова, д. 19, офис 906
Бишкек, 720040
Тел.: +996 (312) 39 82 88
Факс: +996 (312) 39 82 89

Таджикистан

Душанбе

Бизнес центр «С.А.С.»
ул. Айни, д. 24А, офис 307
Душанбе, 734012
Тел.: +992 (44) 600 62 00

Узбекистан

Ташкент

Бизнес центр «Inkonel»
Проспект Мустакиллик, д. 75
Ташкент, 100000
Тел.: +998 (71) 120 44 45
Факс: +998 (71) 120 44 47

Украина

Киев

ул. Жилианская, д. 48, 50А
Киев, 01033
Тел.: +38 (044) 490 90 00
Факс: +38 (044) 490 90 01

Грузия

Тбилиси

ул. Ладо Асатиани, 36А
Тбилиси, 0105
Тел.: +995 (32) 24 45 66
Факс: +995 (32) 24 45 69

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 244 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.