

Содержание

Введение	03
Что для вас «риск»?	04
Риск-ориентированное управление	05
Планирование	06
Идентификация рисков	08
Анализ рисков	10
Оценка рисков	12
Воздействие на риск	13
Мониторинг	14
Документирование. Обмен информацией и коммуникация.	14
Пример оценки зрелости управления рисками НКО	16
Чем мы можем Вам помочь	18
Контакты	19

Введение

Организации всех типов и размеров сталкиваются с вызовами, которые мешают им достигать поставленных целей. Грамотное управление рисками помогает существенно повысить эффективность деятельности, улучшить финансовые результаты и минимизировать возможность возникновения неприятных неожиданностей.

В данной брошюре мы покажем, как правильно выстроить процесс риск-ориентированного управления в некоммерческих организациях (НКО) и объясним, какова роль сотрудников в данном процессе. Мы предложим возможный инструментарий управления рисками, а также представим список идентифицированных нами ключевых рисков, актуальных для НКО.

При написании данной брошюры мы опирались на наш практический опыт реализации проектов в области управления рисками для корпоративных клиентов и НКО, лучшие международные практики в данной сфере, а также результаты опроса сотрудников НКО.

Мы надеемся, что данная брошюра поможет повысить уровень зрелости и осознанности управления рисками в НКО и позволит организациям в данной сфере эффективнее достигать поставленных целей.

Что для вас «риск»?

Мы провели опрос сотрудников различных НКО, чтобы выяснить, что они понимают под риском. Наиболее популярные ответы представлены ниже.



Опрос показал, что риск в первую очередь воспринимается сотрудниками НКО как отрицательное событие: «негативное влияние», «угроза», «потенциальная опасность». Лишь небольшая часть респондентов ответили, что риск это еще и возможность.

Мы бы хотели обратить внимание на то, что грамотное управление рисками позволяет не только снизить угрозы, но и создаст новые возможности для ведения работы.

В соответствии с международным стандартом ISO 31000: 2018, риск – это влияние неопределенности на цели.

Хотим обратить ваше внимание на следующее:

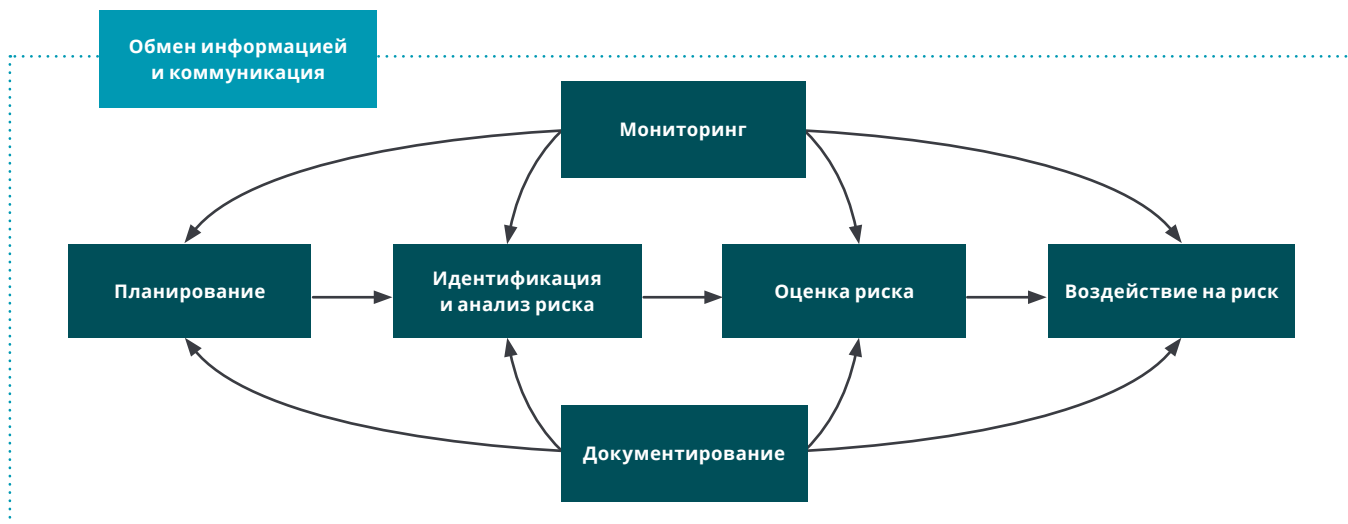
- **Неопределенность** — это вероятностное событие, которое может произойти или нет, и не является констатацией факта.
- **Риск/возможность** — неопределенность может иметь как положительный, так и отрицательный исход, а значит является и риском, и возможностью.
- **Влияние на цели** — оценивать необходимо только те риски, которые непосредственно влияют на цели конкретной НКО, а не абстрактной организации.

Риск-ориентированное управление

Риск-ориентированное управление является неотъемлемой частью процесса принятия решений и должно быть интегрировано в структуру, деятельность и процессы НКО на стратегическом, операционном, программном и проектном уровнях.

Процесс риск-ориентированного управления включает в себя семь основных элементов: планирование, идентификация и анализ, оценка, воздействие, документирование, мониторинг, обмен информацией и коммуникация.

Следует отметить, что процесс риск-ориентированного управления является итеративным, а не последовательным процессом. Схематично он представлен на рисунке ниже.



Ниже мы более подробно разберем каждый из элементов процесса риск-ориентированного управления и предложим наиболее подходящие варианты их интеграции в деятельность НКО.

Планирование

Планирование управления рисками включает:

1. Определение цели и области процесса риск-ориентированного управления в НКО с учетом внутреннего и внешнего контекста.

Любая НКО задействована в перераспределении денежных потоков с целью достижения социальных, благотворительных, культурных, образовательных, политических, научных или иных целей и подвержена существенным финансовым (включая утрату части финансирования), репутационным (таким, как недостаточная узнаваемость фонда), и операционным (например, недостаточная численность персонала) рискам. Тем не менее

в настоящее время, на наш взгляд, НКО не уделяют достаточного внимания управлению рисками и редко принимают решения с учетом рисков. Как следствие, НКО сталкивается с вызовами, способными помешать достижению как стратегических, так и операционных целей, призванных обеспечить эффективность финансово-хозяйственной деятельности, сохранность финансовых ресурсов, и достоверность финансовой отчетности.

Таким образом, цель риск-ориентированного управления в НКО — это, в первую очередь, обеспечение разумной уверенности в достижении стратегических целей, улучшении деятельности НКО, эффективном перераспределении необходимого денежного потока и в повышении качества оказываемых услуг. Управление рисками должно стать частью процесса принятия решений на всех уровнях, входить в круг обязанностей каждого сотрудника НКО.

2. Определение участников процесса риск-ориентированного управления.

В качестве основных участников процесса риск-ориентированного управления в НКО мы предлагаем выделить следующих:

- **Генеральный директор** отвечает за эффективное управление рисками в НКО, в том числе:
 - утверждает риски, которое НКО способно и готово принять;
 - утверждает документы по управлению рисками; результаты выявления, анализа и оценки рисков;
 - принимает решения в рамках своих полномочий с учетом рисков;
 - обеспечивает принятие решений на уровне НКО с учетом рисков;
 - обеспечивает оперативный мониторинг уровня рисков, фактов реализовавшихся рисков и статуса исполнения мероприятий по рискам.
- **Владельцы рисков** отвечают за:
 - идентификацию, анализ и оценку рисков в ходе повседневной деятельности и в процессе принятия решений;
 - принятие решений с учетом рисков, разработку и внедрение мероприятий по управлению рисками, документирование рисков, связанных с принимаемыми решениями;
 - оперативный мониторинг уровня рисков, фактов реализовавшихся рисков и статуса исполнения мероприятий;
 - эскалацию информации о рисках для учета при принятии решений на вышестоящих организационных уровнях и транслируют решения по управлению рисками на нижестоящие уровни;
 - полноту и своевременность составления/актуализации реестра рисков в рамках своей функциональной области;
 - формирование и исполнение плана мероприятий по управлению рисками, в том числе за сроки исполнения мероприятий и своевременное включение мероприятий по реагированию на риск в бюджет.
- **Прочие сотрудники НКО.** Все сотрудники НКО должны быть вовлечены в процесс управления рисками и отвечать за их своевременное выявление и анализ в рамках своих обязанностей и полномочий, а также за эскалацию соответствующей информации на вышестоящие уровни.
- **Риск-координатор.** По аналогии с коммерческими организациями, в которых выделяется отдельное подразделение/риск-менеджер, ответственные за организацию процесса управления рисками, а также за методическое и консультационное сопровождение владельцев рисков, мы предлагаем выделить данную роль в НКО. Из-за ограниченного количества сотрудников во многих НКО, мы предлагаем возложить роль риск-координатора на имеющегося сотрудника, который бы совмещал ее с существующими должностными обязанностями.

3. Ежегодное формирование плана-графика.

Мы рекомендуем НКО на ежегодной основе формировать план-график по развитию управления рисками, включая мероприятия по совершенствованию СУР. Исполнение мероприятий, входящих в данный план-график, необходимо контролировать.

В зависимости от уровня зрелости системы управления рисками в НКО (далее — СУР) функционал риск-координатора будет отличаться. На рисунке ниже показан функционал риск-координатора на этапах внедрения и непосредственного функционирования СУР. В зависимости от уровня зрелости СУР, часть элементов может быть не реализована или реализована не в полном объеме. Например, автоматизация процесса управления рисками рекомендуется только НКО с достаточно зрелой СУР.



Роль риск-координатора в процессе управления рисками

На этапе внедрения СУР

риск-координатор отвечает за:

- Общую координацию процесса управления рисками;
- Разработку подходов к управлению рисками и описание данных подходов в методологических документах;
- Организацию обучения сотрудников в области управления рисками и развитие риск-культуры в НКО;
- Разработку плана мероприятий по совершенствованию СУР.

На этапе функционирования СУР

риск-координатор отвечает за:

- Поддержание документации по управлению рисками в актуальном состоянии;
- Сбор и анализ статистики по управлению рисками, а также периодическую разработку отчетов;
- Оперативный контроль за процессом управления рисками;
- Поддержание работы ИТ-систем в области управления рисками (при наличии).

Согласно нашему исследованию, большинство сотрудников НКО считают, что только руководитель их организации отвечает за управление рисками. Ответы респондентов об ответственности отдельных сотрудников в области управления рисками свидетельствуют о неразвитой риск-культуре. Мы рекомендуем внедрять риск-ориентированный подход с вовлечением руководителей и сотрудников на всех организационных уровнях.

Идентификация рисков

Принятие решений с учетом рисков позволяет организациям быть более устойчивым к потенциально разрушительным событиям и долгосрочным угрозам. Этому способствует создание инструментов и механизмов, интегрированных в существующую стратегию, бизнес-планирование и операционные процессы определения и управления рисками.

Цель идентификации заключается в поиске и описании рисков, которые могут помочь или помешать НКО достичь поставленных целей.

При идентификации рисков учитываются только потенциальные (вероятные) события, которые могут повлиять на достижение целей НКО, в том числе:

- Способствовать неэффективному перераспределению денежных средств.
- Привести к невыполнению показателей запланированного сбора пожертвований или взносов, а также иных установленных показателей.
- Ухудшить финансовую устойчивость НКО.
- Нанести ущерб (в том числе имуществу или персоналу) НКО.

В рамках нашего исследования процесса управления рисками, был проведен опрос ключевых лиц НКО и составлено дерево рисков, присущих НКО. В рамках проведенного анализа рисков мы предлагаем использовать двойную классификацию рисков: в зависимости от уровня принятия решений (тактические или стратегические) и по природе возникновения рисков (финансовые, операционные и т.д.).

В ходе идентификации рисков могут быть использованы следующие методы:



Мозговой штурм. Данный метод представляет собой обсуждение рисков группой экспертов.



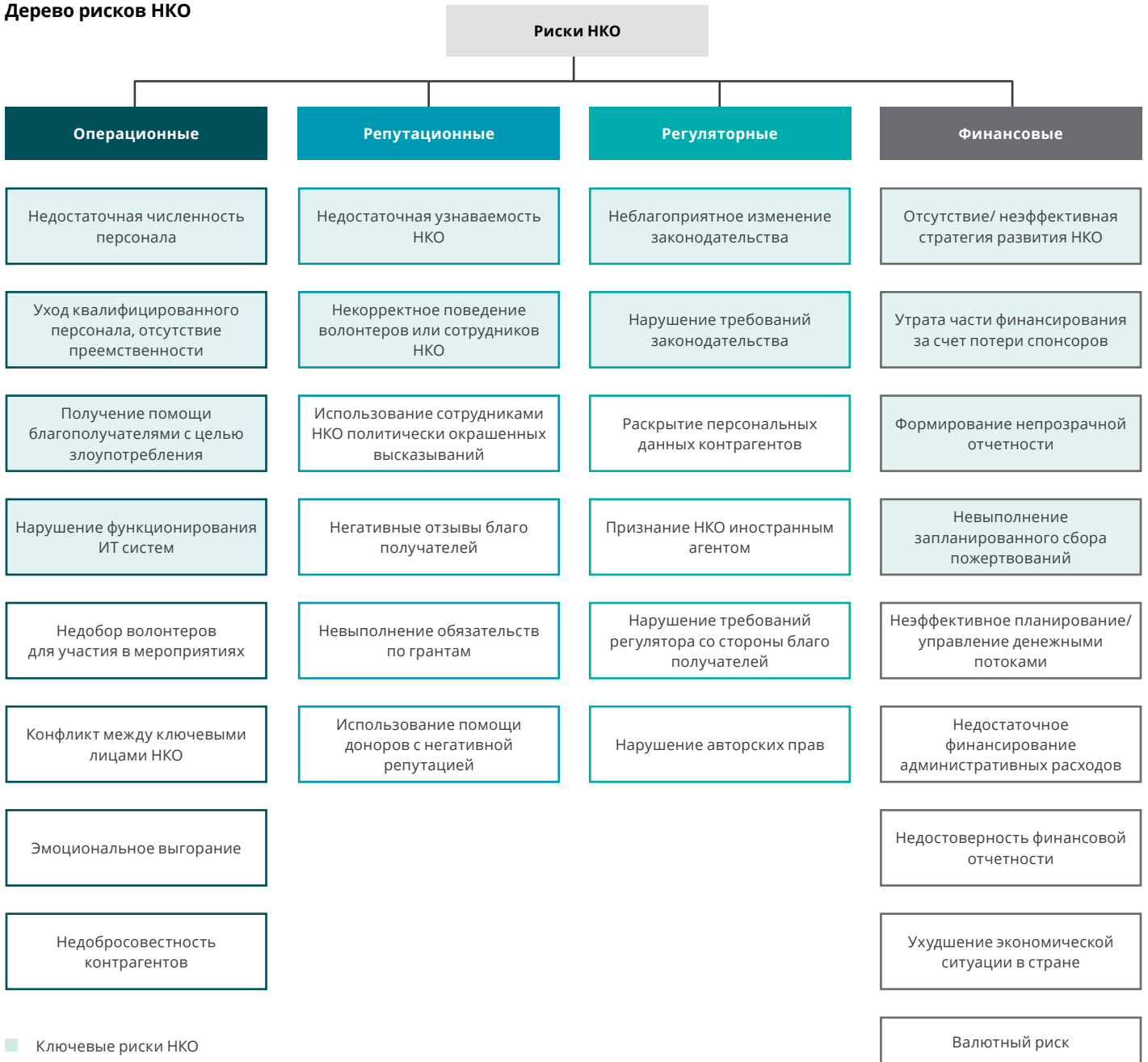
Интервью. Интервью представляет собой устный опрос по заранее сформированному перечню тем или в свободной форме. Данный метод применяется если невозможно провести обсуждения в группе. Помимо этого, метод полезен для обсуждения проблемы по конкретной тематике в узких специализированных группах экспертов.



Анализ сценариев. Анализ сценариев представляет собой рассмотрение различных ситуаций и их классификацию, как «лучший случай», «ожидаемый случай» и «худший случай». На основе прошлых данных и экспертных мнений прогнозируются результаты деятельности НКО, делаются предположения о пессимистичном, оптимистичном и наиболее вероятном развитии событий. Данный метод позволяет проанализировать, какие процессы могут пойти вне плана и с какой вероятностью.

Ниже приведена классификация рисков в зависимости от природы их возникновения.

Дерево рисков НКО



Анализ рисков

Цель анализа идентифицированных рисков заключается в том, чтобы понять их характер и особенности. Анализ рисков включает подробное рассмотрение причин, последствий и средств контроля. Риск может иметь несколько причин и последствий, а также влиять на достижение различных целей.

Один из основных методов, используемый при анализе рисков, является «галстук-бабочка», схематичный способ описания риска на основе анализа его возможных причин и последствий, где:

Причины риска — это события, обстоятельства, состояния внешней и/или внутренней среды, несущие в себе возможность реализации риска.

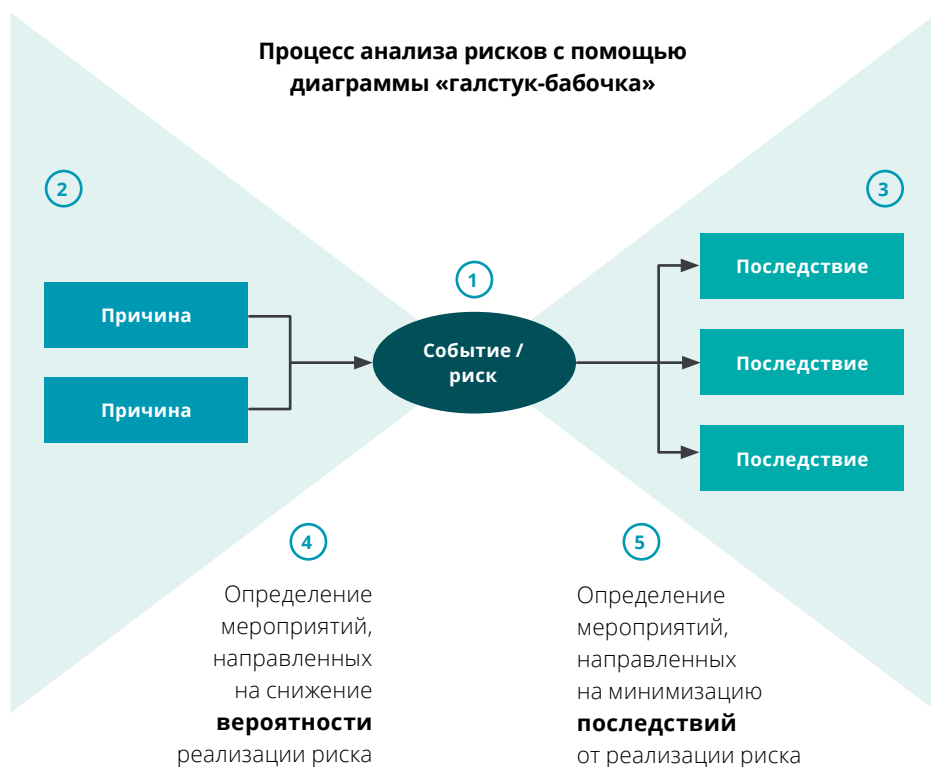
Причины риска разделяются на:

- внешние причины — причины риска, которые в значительной степени не зависят от деятельности НКО (например, политическая нестабильность);
- внутренние причины — причины риска, которые в значительной степени подконтрольны НКО (например, человеческий фактор).

Последствия риска —

это негативный результат влияния от реализации риска на цели НКО (могут быть как финансовыми, так и нефинансовыми).

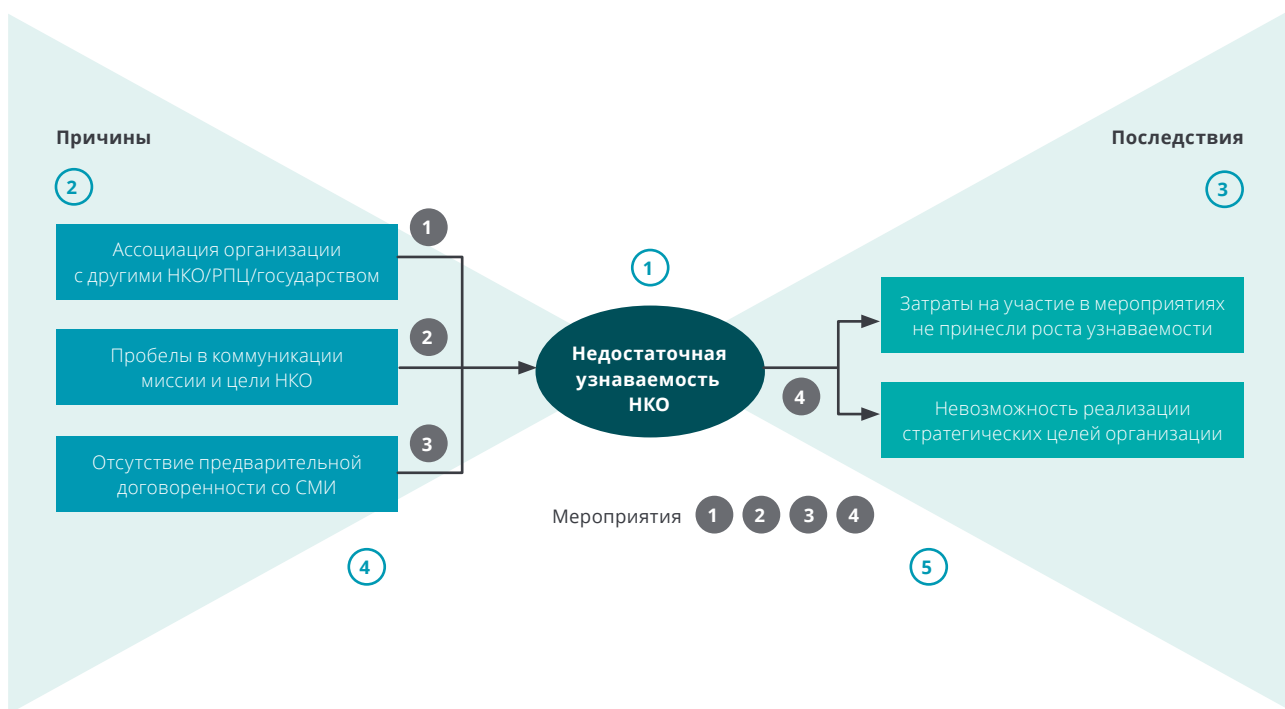
Метод «галстук-бабочка» также позволяет анализировать мероприятия по управлению рисками для определения важности как превентивных, так и восстановительных мер. Подобные мероприятия будут более подробно рассмотрены в главе «Воздействие на риск».



Диаграмму «галстук-бабочку» следует строить в следующем порядке:

- 1 Определение риска, выбранного для анализа, и отображение его в качестве центрального узла «галстука-бабочки».
- 2 Составление перечня причин риска с помощью исследования источников возникновения риска и отображение их в левой части бабочки.
- 3 Идентификация последствий риска в правой части бабочки.
- 4 Определение мероприятий, направленных на снижение вероятности реализации риска путем управления причинами реализации рисков, и привязка их в левой части бабочки к конкретной причине.
- 5 Определение мероприятий, направленных на минимизацию последствий от реализации риска, и привязка их в правой части бабочки к конкретному последствию.

Пример использования диаграммы «галстук-бабочка» для риска «Недостаточная узнаваемость НКО»



1 Отообразим выявленный риск «Недостаточная узнаваемость НКО» в качестве центрального узла «галстука-бабочки».

2 В качестве основных причин/источников данного риска выделим следующие причины и отобразим их на левой стороне бабочки:
 – Отсутствие предварительной договоренности со СМИ.
 – Ассоциация организации с другими НКО/ Русской Православной Церковью / государством.
 – Пробелы в коммуникации миссии и цели НКО.

3 В качестве последствий реализации данного риска выделим следующие последствия и отобразим их на правой стороне бабочки.
 – Затраты на участие в мероприятиях не принесли роста узнаваемости.
 – Невозможность реализации стратегических целей организации.

4 Определим мероприятия, направленные на снижение вероятности реализации риска, и отобразим их на левой стороне бабочки:

- 1 Использование некоммерческими организациями атрибутики организации.
- 2 Размещение информации на сайте или в СМИ, формирование отчетности.

3 Договоренности со СМИ о согласовании текстов комментариев или сценариев репортажей

5 Определим мероприятия, направленные на минимизацию последствий от реализации риска, и отобразим их в правой стороне бабочки:

4 Рекламная кампания по повышению узнаваемости бренда.

Оценка рисков

Оценка рисков производится с использованием качественных и количественных методов. Количественные методы, такие, как анализ чувствительности и анализ сценариев, являются более применимыми для оценки отдельных рисков. Для свода количественных и экспертных оценок можно использовать тепловую карту рисков.

Мы рекомендуем проводить оценку рисков на основании балльной шкалы по двум показателям:

1 Вероятность реализации риска. Оценивается экспертно или статистически.

2 Материальность риска (величина влияния риска) — потенциальный негативный ущерб от реализации риска. Оценка производится как с точки зрения финансового ущерба, так и с точки зрения нефинансовых последствий (влияние на репутацию, нанесение ущерба здоровью людей и др.)

Общий рейтинг риска (низкий, средний, высокий) получается путем сложения умножения, соответствующих величине влияния и вероятности возникновения риска, и отображается цветом.

Например, если вероятность возникновения риска «Недостаточная узнаваемость НКО» оценивается в 5 баллов, а материальность в случае реализации риска оценивается в 3 балла (событие, влекущее средние финансовые/репутационный или др. последствия), то риску присваивается рейтинг ★ «Средний», который равен $15 (3 * 5 = 15)$ баллам.

Преимущества данного метода:

- Простота использования.
- Обеспечение быстрого ранжирования риска по уровню значимости.

Недостатки данного метода:

- Сложность в определении размерности шкал (материальность и вероятность реализации риска).
- Субъективизм, ранжирование рисков зависит от специалиста, выполняющего оценку.

Тепловая карта рисков




	1 – Несущественное	2 – Низкое	3 – Среднее	4 – Высокое	5 – Существенное
Вероятность	5 – Вероятно Каждый день		★		
	4 – Возможно Раз в месяц				
	3 – Маловероятно Раз в год				
	2 – Редко Раз в 5 лет				
	1 – Очень редко Реже чем раз в 5 лет				
	Влияние				

Уровень риска:

- Низкий
- Средний
- Высокий

Воздействие на риск

Цель воздействия на риск заключается в выборе и применении вариантов реагирования, которые способствуют снижению вероятности и/или материальности риска до приемлемого уровня. Ниже представлена таблица с описанием возможности контролировать источники/факторы риска.

Балл	Управляемость	Пояснение
1	 Высокая	Риск находится в пределах сферы контроля НКО — можно контролировать большинство факторов риска.
2	 Средняя	Риск находится в пределах сферы влияния НКО — можно воздействовать на некоторые факторы риска.
3	 Низкая	Риск находится вне сферы влияния НКО — практически невозможно воздействовать на факторы риска.



Высокая



Средняя




Низкая

На основе выполненного ранжирования рисков, анализа степени возможного воздействия на факторы риска выбираются соответствующие стратегии (способы) реагирования с целью доведения уровня идентифицированных и оцененных рисков до приемлемого для НКО уровня.

Выбор наиболее подходящего варианта воздействия на риск предусматривает сопоставление выгод, ожидаемых от достижения целей воздействия на риск, с затратами, усилиями и возможностями организации.

Ниже перечислены возможные варианты воздействия на риски (методы):

-  **Избегание риска** посредством принятия решения не начинать или не продолжать деятельность, которая порождает риск.
-  **Принятие или увеличение риска** для использования благоприятной возможности.
-  **Снижение риска**, а именно:
 - изменение источников;
 - снижение вероятности;
 - снижение последствий.
-  **Передача риска третьей стороне** (например, с помощью договоров страхования, хеджирования).

Мероприятия по управлению рисками подразделяются на:

- **Предупредительные**, которые оказывают воздействие на причины риска и возможные последствия. Предупредительные мероприятия — текущие/планируемые действия владельцев рисков/мероприятий, которые проводятся до реализации риска, в целях оперативного воздействия на причины реализации риска и возможные последствия риска.
- **Реактивные**, которые оказывают воздействие на последствия риска при его реализации. Реактивные мероприятия — текущие/планируемые действия владельцев рисков/владельцев мероприятий, которые проводятся после реализации риска, в целях оперативного реагирования и снижения негативных последствий в результате реализации риска.

Примеры мероприятий были более подробно рассмотрены в главе «Анализ рисков» на примере диаграммы «галстук – бабочка».

Мониторинг

Мониторинг является непрерывным процессом и охватывает следующие этапы управления рисками:

- **Мониторинг текущего уровня риска**, включающий анализ изменения ранее выявленных и/или новых причин рисков. В случае существенного изменения ранее выявленных причин рисков и/или появления новых причин рисков производится:
 - Переоценка текущего риска. В случае необходимости производится переоценка вероятности и материальности риска, изменения отражаются в реестре рисков. Пример реестра рисков приведен ниже.
 - Анализ существующих мероприятий на предмет их достаточности и эффективности для управления риском. В случае необходимости проводится корректировка ранее разработанных мероприятий и/или разработка новых мероприятий.
- **Мониторинг статуса выполнения мероприятий**, включающий контроль своевременности и полноты выполнения мероприятия в соответствии с установленными сроками, который осуществляется на основе информации от ответственных за мероприятия в сроки, указанные в плане мероприятия.
- **Мониторинг реализации рисков**, включающий:
 - фиксирование каждого случая реализации риска;
 - выявление их причин;
 - описание и оценку их последствий (финансовых и нефинансовых).

Документирование. Обмен информацией и коммуникация.

Целью документирования и информирования о рисках является обеспечение понимания работниками НКО существующих рисков и обеспечения осведомленности участников процесса управления рисками об их ролях и ответственности.

Обмен информацией происходит между всеми участниками процесса следующим образом:

- **Снизу-вверх** — при передаче и согласовании отчетности по рискам, мероприятиям и реализовавшимся рискам, начиная с информации, которая поступает от владельцев рисков к риск-координатору.
- **Сверху-вниз** — при информировании участников УР (управления рисками) о согласованных рисках при согласовании/утверждении отчетности, при распределении рисков и/или мероприятий по УР на уровень ниже.
- **Горизонтально** — при выполнении отдельных шагов процесса УР (запросы на получение информации, обмен информацией в ходе операционной деятельности), а также в рамках консультирования участников со стороны координатора по рискам.

















Мы рекомендуем разработать и на периодической основе обновлять следующую документацию в рамках риск-ориентированного управления:

- Реестр рисков, с результатами идентификации и анализа рисков.
- Тепловую карту рисков, рассмотренную ранее.
- Базу данных о реализовавшихся рисках.
 - Статус исполнения плана мероприятий по управлению рисками.

Шаблон реестра рисков

Идентификация и анализ рисков						Оценка риска			Воздействие	
№	Риск	Классификация риска (по природе риска)	Классификация риска (по уровню принятия решений)	Причина	Последствие	Владелец риска	Вероятность реализации риска	Материальность	Уровень критичности риска	Методы управления риском

Пример дорожной карты по внедрению системы управления рисками в НКО

Инициатива	Стоимость реализации	Длительность	Сложность реализации	Ресурсы
Разработка инструментария идентификации, анализа и оценки рисков		1–2 месяца		Сотрудники организации/ Привлечение консультантов
Идентификация и анализ рисков, присущих НКО		1 месяц		Сотрудники организации/ Привлечение консультантов
Оценка выявленных рисков		1 месяц		Сотрудники организации/ Привлечение консультантов
Разработка мероприятий по управлению рисками		1 месяц		Сотрудники организации/ Привлечение консультантов
Актуализация стратегии НКО с учетом рисков		1 месяц		Сотрудники организации/ Привлечение консультантов
Закрепление ответственности за владельцами рисков		1 месяц		Сотрудники организации/ Привлечение консультантов
Разработка документации по рискам		1–2 месяца		Сотрудники организации/ Привлечение консультантов
Обучение сотрудников управлению рисками		1–2 месяца		Сотрудники организации/ Привлечение консультантов

Пример оценки зрелости управления рисками НКО

В ноябре 2019 года мы реализовали проект по оценке зрелости управления рисками для одного из крупных благотворительных фондов.

Цель проекта

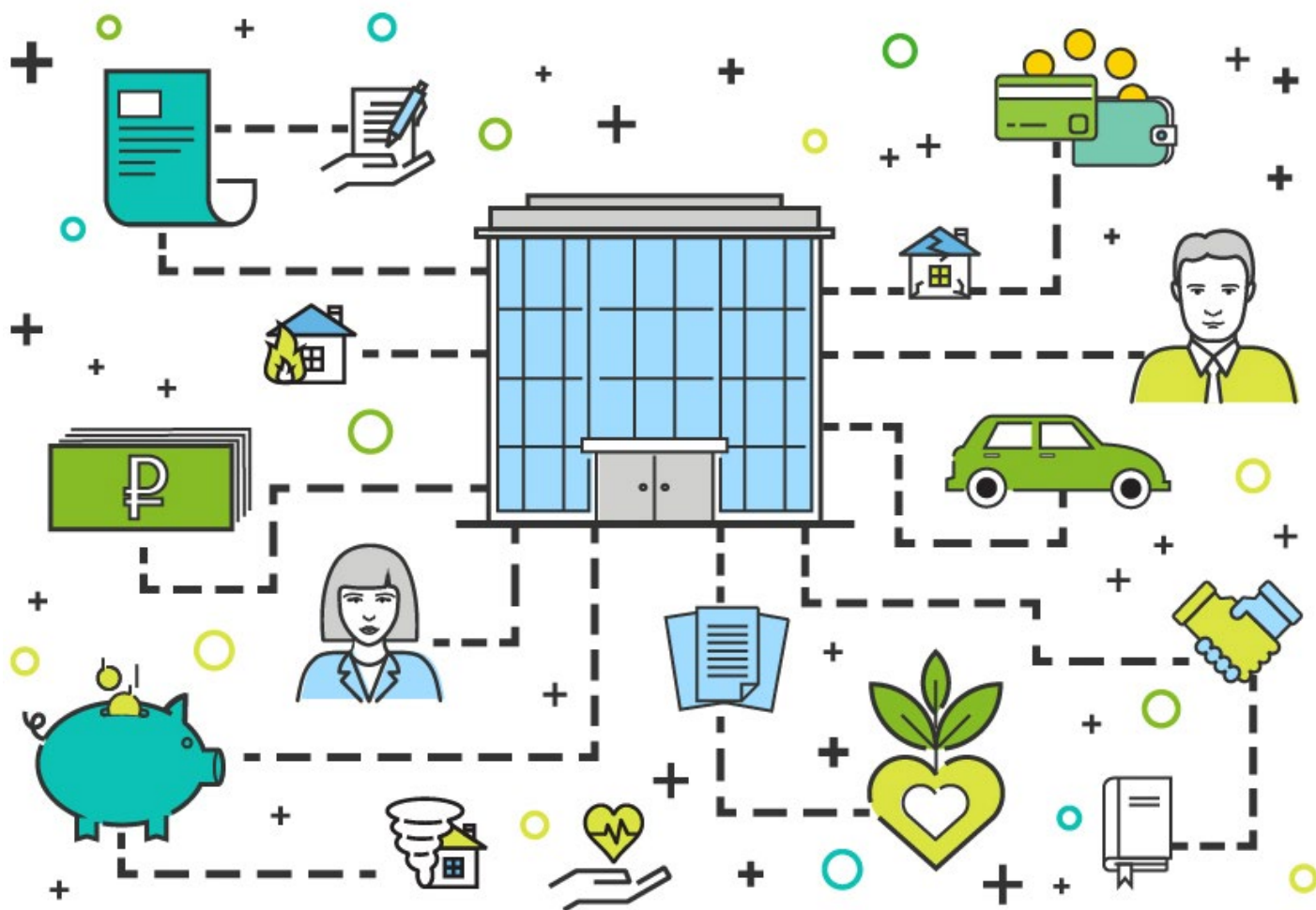
- Разработка инструментария управления рисками.
- Выявление и оценка ключевых рисков фонда.

Выполненные работы

- Проведение интервью с целью идентификации ключевых рисков.
- Разработка шкалы качественной оценки рисков.
- Проведение риск-сессий с целью оценки и приоритизации рисков.
- Разработка карты рисков фонда.

Результаты

- Шкала качественной оценки рисков.
- Реестр рисков с описанием и классификацией рисков, риск-факторов, последствий рисков и мероприятий по управлению ими.
- Карта рисков, отражающая результаты оценки для всех рисков.



Идентифицированные риски организации

На основании проведенных интервью с ключевыми сотрудниками организации, а также анализа документов организации нами были выявлены ключевые риски, которые были сгруппированы в четыре группы: операционные, репутационные, регуляторные и финансовые.



Мы провели риск-сессию с сотрудниками НКО с целью приоритизации выявленных в ходе проведенных интервью и анализа документов рисков. Полученные результаты риск-сессии представлены на тепловой карте рисков Фонда.

Тепловая карта рисков фонда

	1 – Несущественное	2 – Низкое	3 – Среднее	4 – Высокое	5 – Существенное
Вероятность					
5 – Вероятно				2 5	
4 – Возможно			3	1 7 10 11	
3 – Маловероятно			8	4 12	
2 – Редко			6 9		
1 – Очень редко					
	Влияние				

Уровень риска:
■ Низкий
■ Средний
■ Высокий

Чем мы можем Вам помочь

Существуют различные варианты взаимодействия в вопросе построения системы управления рисками в вашей НКО:

Мы обучим Ваших сотрудников, как принимать решения в условиях неопределенности



Проведение обучающих семинаров

Мы проведем обучение сотрудников НКО с целью развития их компетенций в области управления рисками, а также проведем бизнес-игру по принятию решений с учетом рисков. В рамках бизнес-игры участники на практике апробируют инструменты анализа рисков, и на примере игровых бизнес-кейсов получают навыки применения анализа рисков при принятии решений.

Мы разработаем подход к управлению рисками с учетом особенностей функционирования конкретной НКО



Разработка подхода к управлению рисками

Мы проанализируем деятельность работы вашей организации и предложим инструменты по управлению рисками, подходящие именно вашей НКО. При необходимости, мы опишем данный подход во внутренних нормативных документах (политиках, регламентах, процедурах).

Мы выявим и оценим риски вашей НКО и предложим мероприятия по управлению ими



Управление рисками «под ключ»

Помимо разработки подхода мы апробируем его на практике:

- подготовим реестр рисков с описанием и классификацией рисков, риск-факторов, и последствий рисков проведем риск-сессию по оценке рисков;
- рекомендуем мероприятия по управлению рисками;
- разработаем план дальнейшего управления рисками.

Контакты

По вопросам управления рисками:



Татьяна Будишевская
Директор
Департамент
Управления рисками
+7 (495) 787 06 00
tbudishevskaya@deloitte.ru



Анастасия Дашкова
Менеджер
Департамент
Управления рисками
+7 (495) 787 06 00
adashkova@deloitte.ru

По вопросам развития некоммерческих организаций:



Иван Кухнин
Партнер
Департамент
Управления рисками
+7 (495) 787 06 00
ivkukhnin@deloitte.ru



Павел Боев
Региональный менеджер
по КСО и устойчивому
развитию
+7 (495) 787 06 00
pboev@deloitte.ru



Екатерина Поротникова
Младший менеджер
Департамент
Управления рисками
+7 (495) 787 06 00
eporotnikova@deloitte.ru

Deloitte.

Наименование «Делойт» относится к одному либо любому количеству юридических лиц, в том числе аффилированных, совместно входящих в «Делойт Туш Томацу Лимитед» (далее — «ДТТЛ»). Каждое из этих юридических лиц является самостоятельным и независимым. Компания «ДТТЛ» (также именуемая как «международная сеть «Делойт»») не предоставляет услуги клиентам напрямую. Более подробную информацию можно получить на сайте www.deloitte.com/about.

«Делойт» является ведущей международной сетью компаний по оказанию услуг в области аудита, консалтинга, финансового консультирования, управления рисками и налогообложения, а также сопутствующих услуг. «Делойт» ведет свою деятельность в 150 странах, в число клиентов которой входят около 400 из 500 крупнейших компаний мира по версии журнала Fortune. Около 312 тысяч специалистов «Делойта» по всему миру привержены идеям достижения результатов, которыми мы можем гордиться. Более подробную информацию можно получить на сайте www.deloitte.com.

Настоящее сообщение содержит исключительно информацию общего характера. Ни компания «Делойт Туш Томацу Лимитед», ни входящие в нее юридические лица, ни их аффилированные лица не предоставляют 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 международную сеть «Делойт», не несет ответственности за какие-либо убытки, понесенные любым лицом, использующим настоящую публикацию.