



Тенденции в сфере управления персоналом в Казахстане - 2019

Апрель 2019

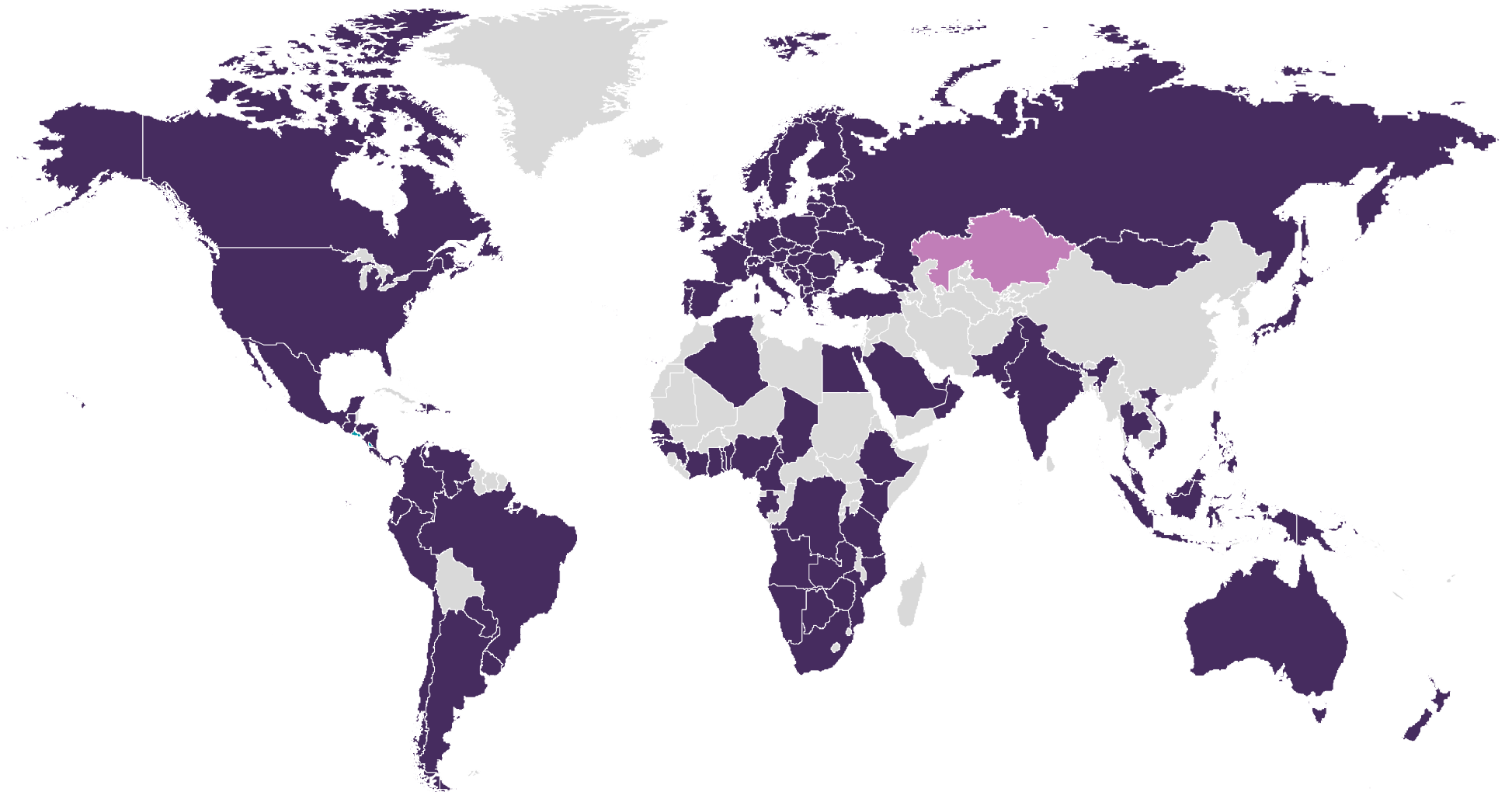
Информация об исследовании

Карта участников мирового исследования Global Human Capital Trends 2019

5
КОНТИНЕНТОВ

119
СТРАН

ОКОЛО
10,000
УЧАСТНИКОВ

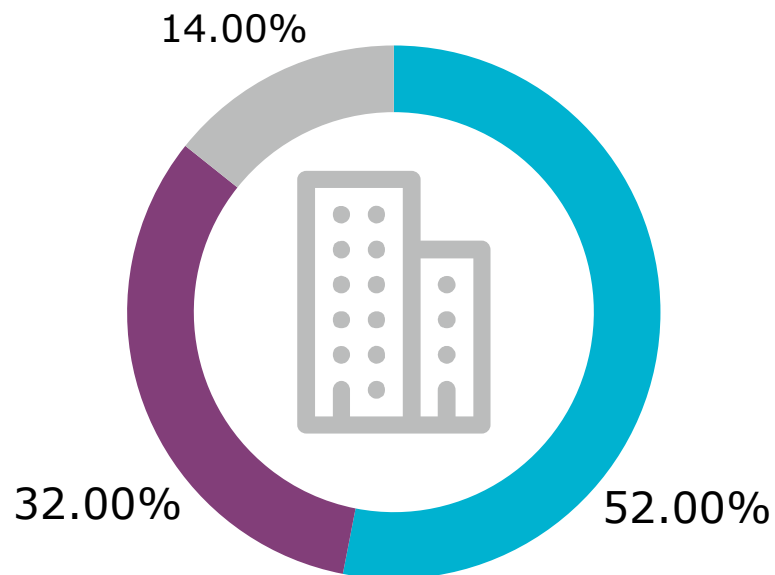


Информация об исследовании

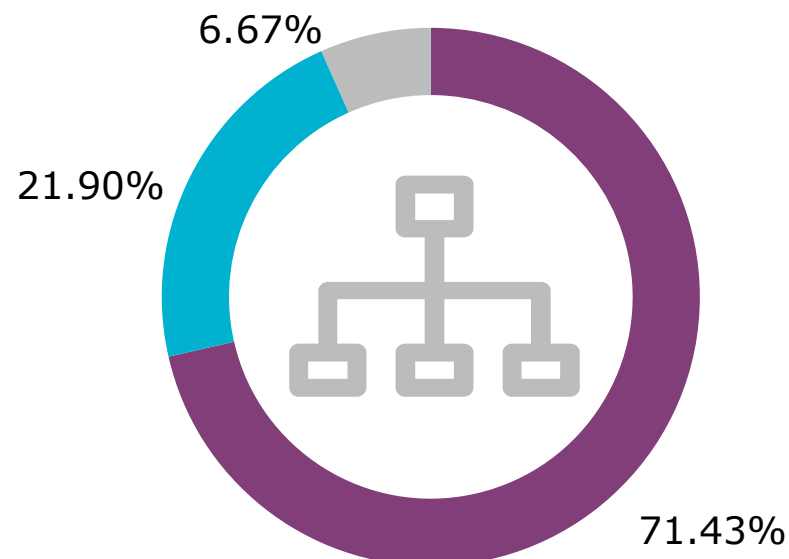
В исследовании Global Human Capital Trends 2019 приняли участие около 10 000 респондентов по всему миру

В Казахстане участниками исследования стали **представители 52 компаний:**

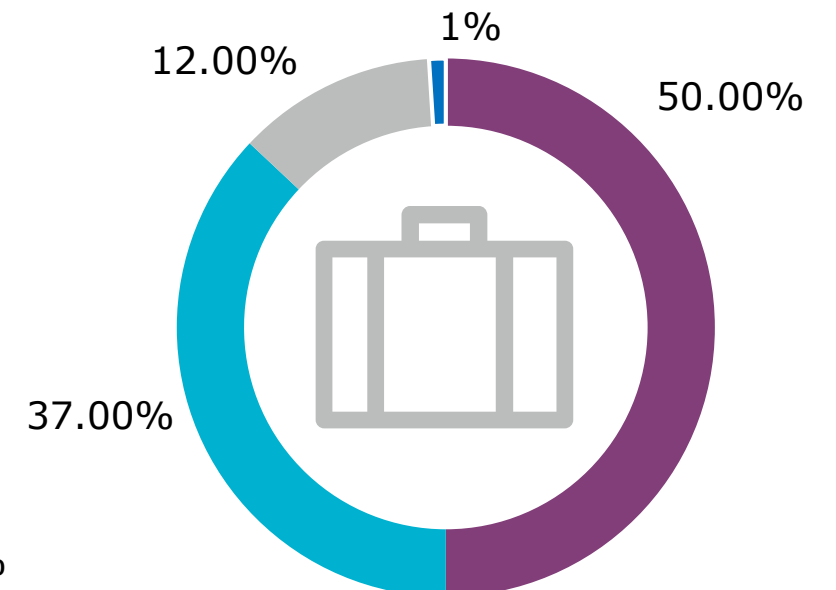
Размер организации



Функциональное направление



Уровень должности респондентов



- Малый бизнес (1 до 1,000 сотрудников)
- Средний бизнес (1,000 - 10,000 сотрудников)
- Крупный бизнес (10,000+ сотрудников)

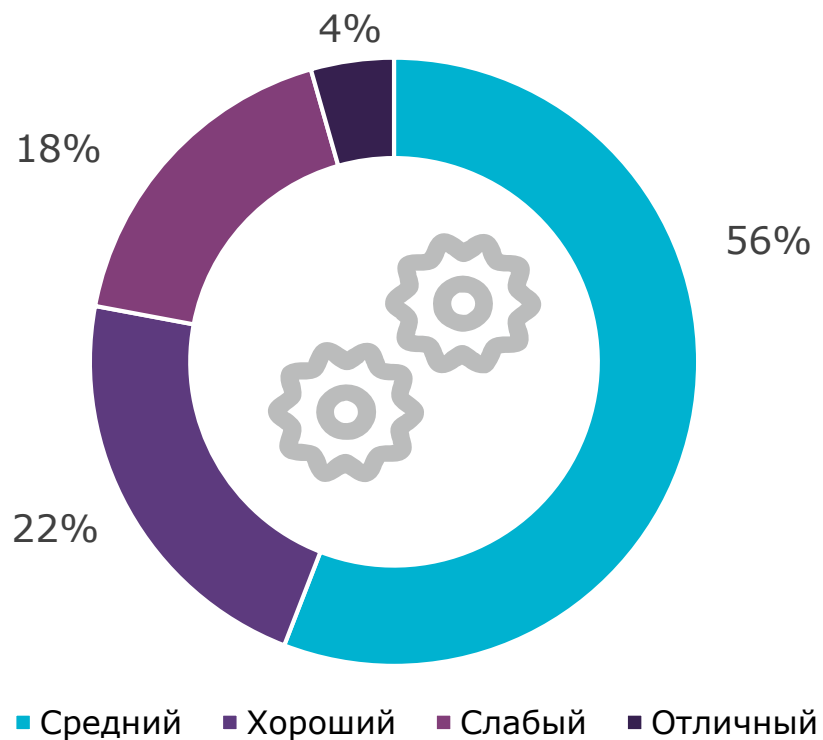
- HR
- Прочие функции
- IT

- Средний менеджмент
- Специалисты
- Топ-менеджмент
- Вице-президенты

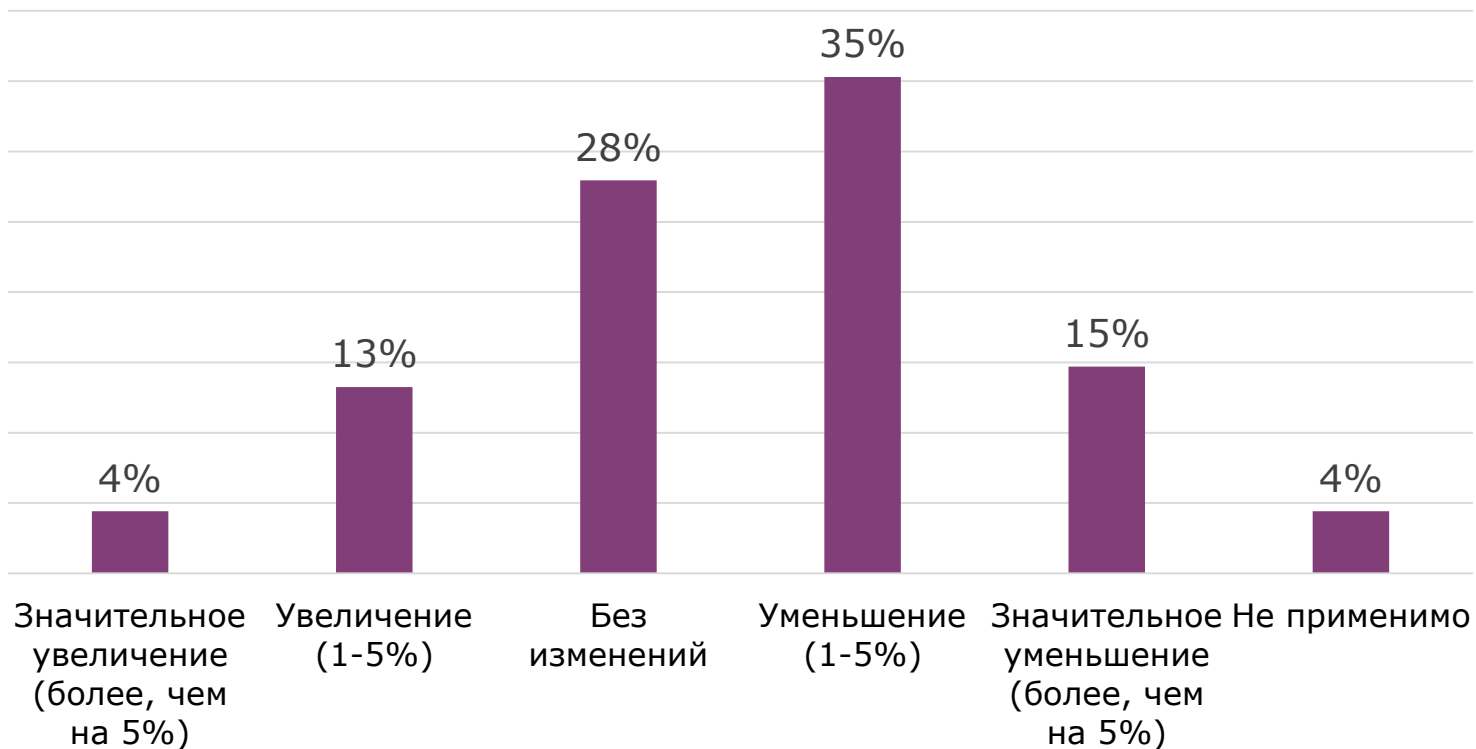
Информация об участниках исследования

Область управления персоналом как часть бизнес-среды

Технические возможности HR-программ организаций

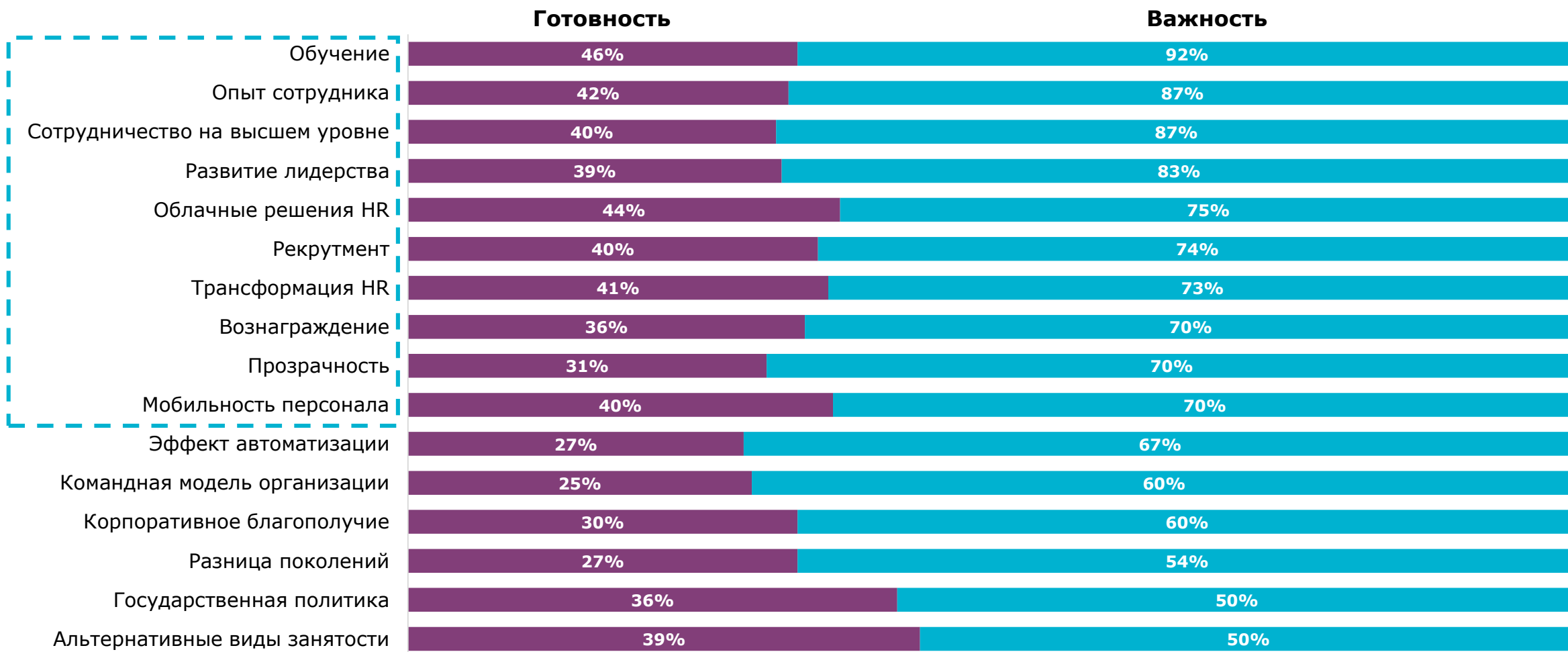


Планирование инвестиций в область управления персоналом в ближайшие 12-18 месяцев



Информация об исследовании

В фокусе исследования 2019 года попали 16 ключевых тем, связанных с человеческим капиталом, из которых респонденты выбрали **10 наиболее актуальных**



Информация об исследовании

Тренды, выявленные в исследовании Global HC Trends 2019, можно разделить на три тематические группы:



Будущее персонала

- **Альтернативные виды занятости** – больше не новость
- **Эффект автоматизации** – переосмысление рабочего процесса, обязанностей и навыков для использования преимуществ автоматизации
- **Развитие лидерства** - ускоренное развитие лидеров, готовых брать на себя ответственность за будущее бизнеса



Будущее организаций

- **Опыт сотрудников** – изучение драйверов мотивации и повышение уровня вовлеченности для большей продуктивности работы
- **Команды** - ускорение перехода от функциональной иерархии к командной и сетевой организационным моделям
- **Вознаграждение** – индивидуализация вознаграждения для удовлетворения потребностей сотрудников различных поколений и форм занятости



Будущее HR

- **Рекрутмент** - переосмысление подхода к подбору персонала, применение когнитивных технологий для повышения эффективности, качества отбора и формирования положительного опыта кандидата
- **Обучение персонала** – повышение скорости и качества обучения в процессе работы
- **Мобильность персонала** – прекращение «войны за таланты». Развитие программы мобильности персонала внутри компании для более эффективного распределения сотрудников по ролям, проектам и регионам
- **Облачные решения HR** - дальнейшие инвестиции в технологии для совершенствования и автоматизации HR-процессов и сервисов

Информация об исследовании

Казахстан и мир сошлись в представлении о двух наиболее значимых направлениях взаимодействия с персоналом

Важность тренда и готовность казахстанских компаний



Рейтинг трендов: Казахстан и мир

Казахстан	Мир	Разница	Индикатор
1	1	0	→
2	2	0	→
3	6	3	↓
4	3	1	↑
5	5	0	→
6	7	1	↓
7	11	4	↓
8	8	0	→
9	9	0	→
10	4	6	↑



Будущее персонала



Альтернативные виды занятости: от полной занятости к контрактникам и удалённым работникам

Традиционные работники

- Работают на площадке работодателя
- Оформляются в штат
- Корпоративную культуру перенимают через непосредственные наблюдения
- Высокие затраты на содержание



Внешние контрактники

- Работают на площадке работодателя
- Не оформляются в штат
- Ощущают себя посторонними
- Испытывают дефицит адаптации и обучения
- Обычно нанимаются на проектную работу

Штатные удалённые работники

- Работают дистанционно
- Оформляются в штат
- В основном полагаются на цифровые способы коммуникации
- Испытывают сложности с соблюдением социальных норм и корпоративных правил при личных встречах

Транзакционные удалённые работники

- Работают удалённо
- Не оформляются в штат
- Невысокое качество коммуникации с компанией
- Обычно взаимодействуют с организацией посредством приложений или специальных платформ

Эффект автоматизации



В Казахстане



В мире

48% опрошенных работодателей в Казахстане и

66% в мире считают, что основным следствием автоматизации в ближайшие три года станет переквалификация существующих сотрудников

Другие

45% казахстанских компаний указали привлечение новых сотрудников с целевыми навыками и компетенциями – основным последствием автоматизации.

> 50%

респондентов из Казахстана ожидают рост/высокий рост роботизации процессов в ближайшие три года



Эффект автоматизации

Лишь

44%

организаций по всему миру только приступили к внедрению автоматизации, а

32%

уже активно ее используют в различных бизнес-процессах

Однако в Казахстане только:

17%

опрошенных

компаний уже активно используют автоматизацию

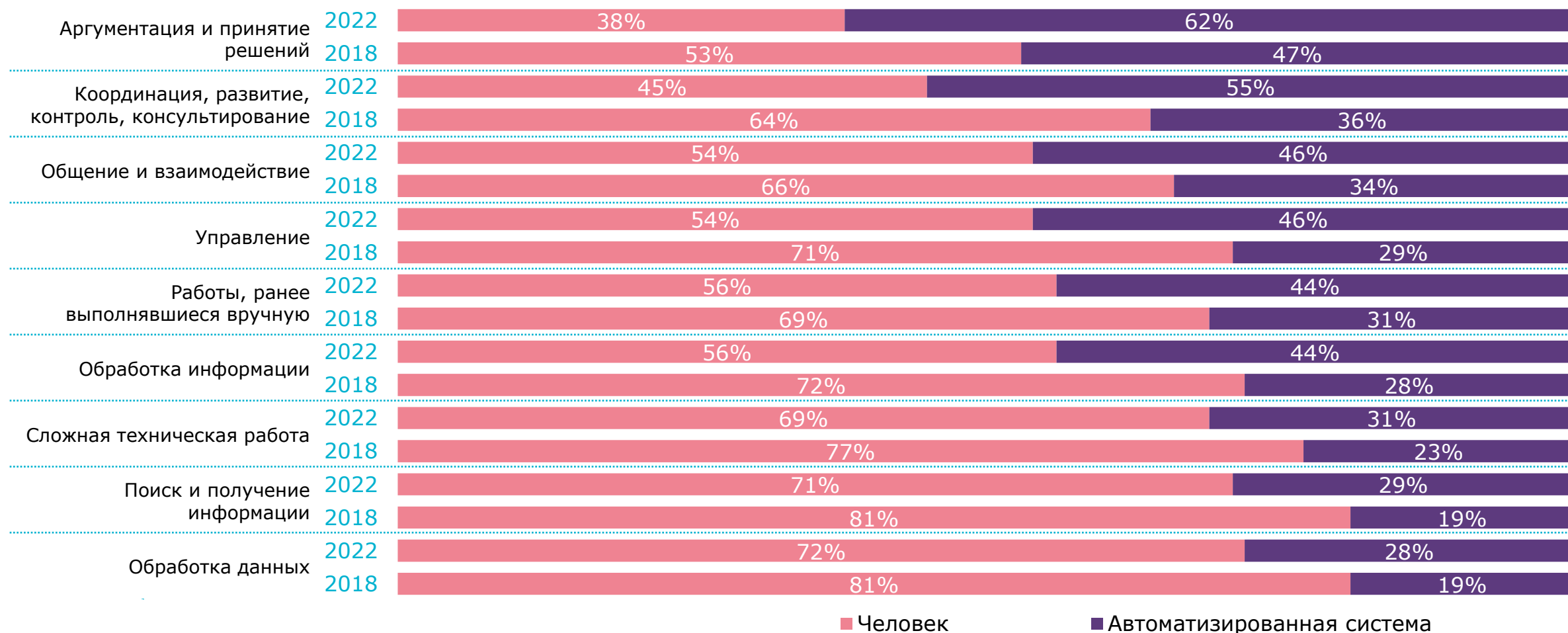


Компаниям, стремящимся сохранить устойчивые позиции на рынке, следует максимально оперативно приступить к анализу и прогнозированию потребности в новых навыках и компетенциях, продиктованных автоматизацией.

Разработка целевой модели компетенций (если таковая отсутствует) станет хорошим стартом для подобной оценки и позволит принять взвешенное решение относительно масштаба требуемой переквалификации существующего персонала или необходимости привлечения сотрудников с целевыми навыками.

Эффект автоматизации

Соотношение временных затрат на выполнение рабочих задач человеком и автоматизированной системой, 2018/2022 гг.



Технологии способствуют исчезновению низкоквалифицированных профессий и вместе с тем создают новые профессии, требующие более глубокой экспертизы

Будут востребованными

Специалисты по обработке и анализу данных
Специалисты по ИИ и машинному обучению
Разработчики и аналитики ПО и мобильных приложений
Профессионалы в области продаж и маркетинга
Специалисты по работе в Большими данными
Специалисты в области цифровых трансформаций
Специалисты в области новых технологий
Специалисты по организационному развитию
Специалисты IT-сервиса

Исчезнут

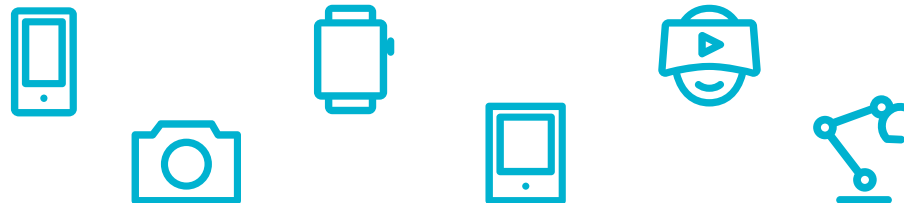
Операторы ввода данных
Бухгалтеры, специалисты по ведению счетов, бухгалтеры по начислению заработной платы
Секретари и личные помощники руководителя
Сборщики и промышленные рабочие
Специалисты по ведению клиентских данных и работники службы клиентского сервиса
Менеджеры по кадровому делопроизводству и администрированию
Бухгалтеры-аудиторы
Специалисты по учету товарно-материальных запасов и складских остатков
Работники почтовой и курьерской служб

Развитие лидерства

84% респондентов в Казахстане и **81%** в мире назвали умение управлять в условиях неопределенности ключевым требованием к лидерам 21 века

Порядка **65%** респондентов из Казахстана и со всего мира также отметили важность такого лидерского навыка, как умение управлять смешанной структурой персонала в составе людей и технологий

63% казахстанских респондентов отмечают внедрение новых технологий, как основную причину трансформации требований к бизнес-лидерам. Другими значимыми факторами были названы необходимость адаптации к быстроменяющимся условиям ведения бизнеса, а также ожидания клиентов и сотрудников



Переход к новой культуре обучения персонала, где лидеры максимально включены в процесс передачи знаний...



...позволит улучшить опыт сотрудников и повысить уровень их вовлеченности. Возможность учиться у лидеров и самостоятельно влиять на процесс своего профессионального развития - особенно актуальны для нового поколения работников (Y, Z).

Развитие лидерства

Для **64%**

опрошенных в Казахстане важнейшей функцией лидера 21 века является достижение финансовых показателей



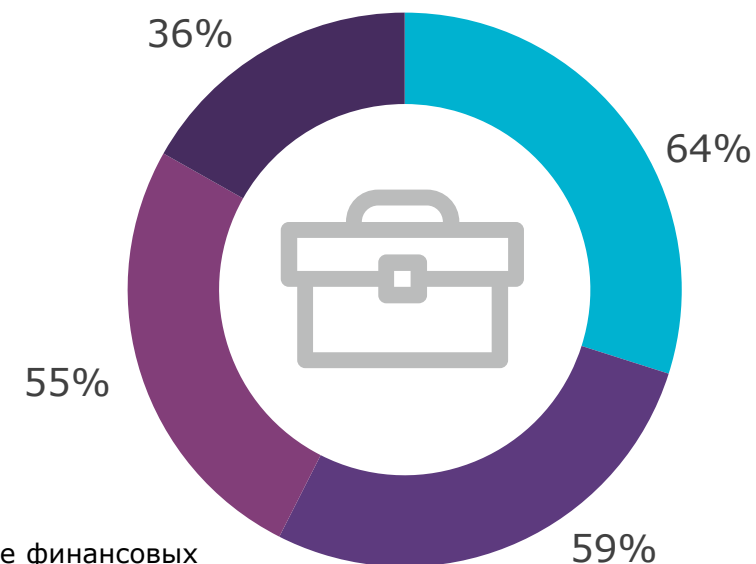
За рубежом иной взгляд:

> 60%

считают, что ключевая задача лидера - реализация бизнес-стратегии



Роль лидеров в казахстанских компаниях по степени важности



- Выполнение финансовых планов
- Реализация стратегии
- Управление деятельностью компании
- Обеспечение продаж и обслуживание клиентов

Развитие лидерства

45%

опрошенных сотрудников в Казахстане не в полной мере удовлетворены эффективностью своих лидеров с точки зрения мотивации и управления командами

В мировой практике наблюдается противоположное мнение:

62%

респондентов согласны/абсолютно согласны с тем, что их лидеры эффективны с точки зрения мотивации и управления командами

По мнению участников исследования из Казахстана основными причинами неэффективного управления являются следующие:

➤ Отсутствие / недостаточное наделение полномочий со стороны руководителей

компании – **44%**

➤ Система управления эффективностью основывается на традиционной иерархии –

44%

➤ Операционная модель / организационная

структура – **11%**



Будущее организаций

Опыт сотрудника

Для **представителей казахстанских** компаний ключевыми факторами, формирующими «опыт сотрудника», являются:

72% возможность карьерного роста

61% сотрудничество и общение

56% работа как призвание

50% доступ к технологиям / информация для выполнения работы

Респонденты со всего мира важнейшими составляющими «опыта сотрудника» считают следующие элементы:

69% комфортную рабочую среду

68% работу как призвание

65% сотрудничество и общение

64% возможность карьерного роста

Изучение опыта сотрудника лежит в основе формирования целевого EVP. Важно помнить, что EVP формируется на базе реальных ключевых преимуществ, которые представляет компания, на каждом этапе жизненного цикла сотрудника, отражает процессы и культуру организации. Несовпадение реальной ситуации в компании с EVP может стать причиной формирования негативного опыта сотрудника.

Опыт сотрудника

50% компаний в **Казахстане** и

62% в **мире**

не видят корреляции между продуктивностью и вовлеченностью сотрудников



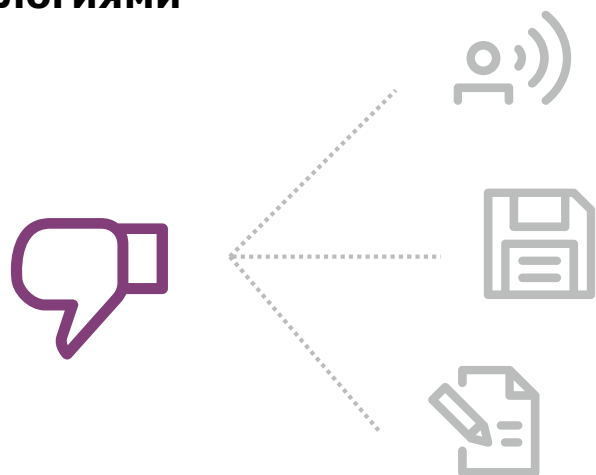
Опыт сотрудника - совокупность впечатлений от взаимодействия с работодателем, начиная с момента поиска работы и заканчивая увольнением.

Передовые компании уделяют максимум внимания качеству взаимодействия с сотрудником на всех этапах: при поиске работы, трудоустройстве, в ходе адаптации, обучения и развития, оценки и получения вознаграждения, при управлении эффективностью, карьерным ростом и внутренней мобильностью, а также при поддержании связей с бывшими сотрудниками (развитие сообщества "выпускников"). Качество этого взаимодействия напрямую зависит от уровня зрелости HR-процессов, наличия развитой технологической инфраструктуры и инструментов аналитики, а также рабочей среды и психологического климата.

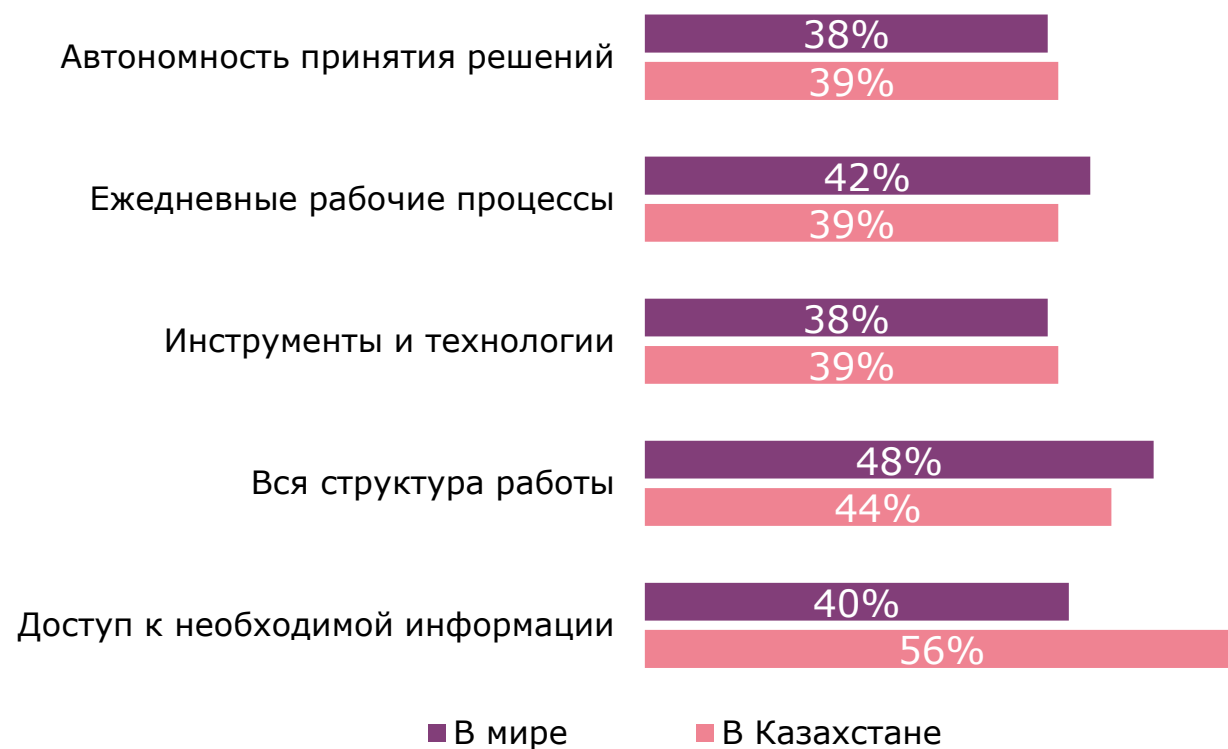
Опыт сотрудника

Ответы участников опроса показали в целом невысокую удовлетворенность сотрудников организацией их работы (включая рабочий процесс и технологии).

В мире и в Казахстане сотрудники наименее удовлетворены существующими возможностями для принятия самостоятельных решений, и инструментами и технологиями



Уровень удовлетворенности сотрудников структурой своей работы



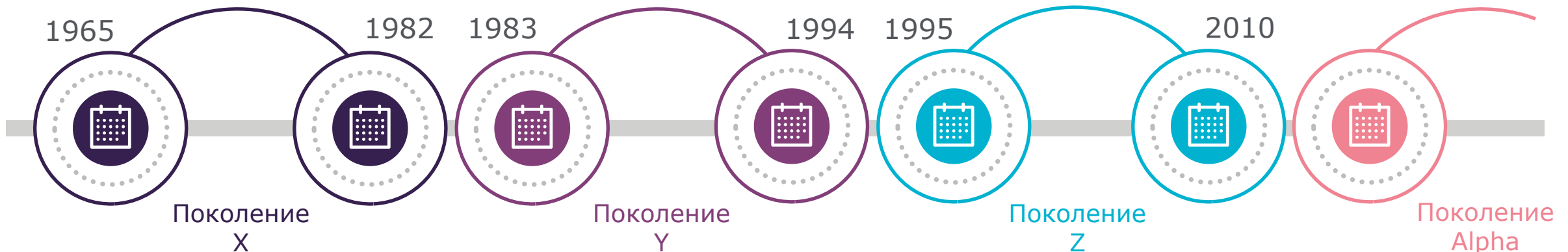
Поколения Y и Z становятся преобладающей частью трудовых ресурсов

Чем завоевать доверие «Новых поколений»?

- 1 Финансовая составляющая
- 2 Позитивная корпоративная культура
- 3 Гибкость (часов, рабочего места и т.д.)
- 4 Возможность дополнительного обучения
- 5 Wellbeing программы
- 6 Репутация бизнеса (соответствие этическим нормам)
- 7 Многообразие трудовых ресурсов
- 8 Возможность волонтерства и общественной деятельности

Только **28%** представителей поколения Y планируют оставаться в своей текущей компании более пяти лет

61% представителей поколения Z планируют покинуть свою текущую компанию в течение двух лет

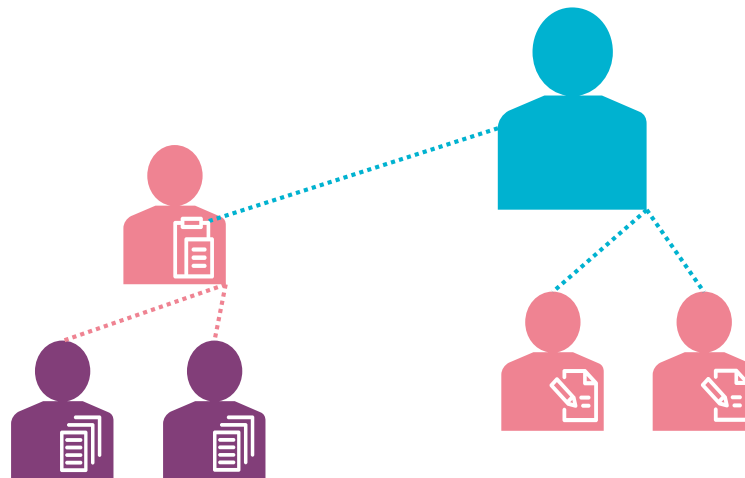


Командная модель

Адаптивная структура организаций позволяет получать информацию о потребностях и ожиданиях клиента максимально быстро.

Особенно командная структура актуальна для инновационных компаний, создающих новые продукты и услуги, а также работающих непосредственно с клиентом. Тем не менее, в казахстанских компаниях, как и в большинстве компаний по всему миру, преобладает стандартная структура функциональной иерархии с некоторыми элементами командной работы.

75% компаний в Казахстане и **55%** в мире, перешедших на командную структуру заявляют о существенном росте эффективности деятельности.



67%

опрошенных заявили о неэффективности или недостаточной эффективности казахстанских компаний с точки зрения управления кросс-функциональными командами. В мире мнения об эффективности/неэффективности управления командами разделились 50/50.



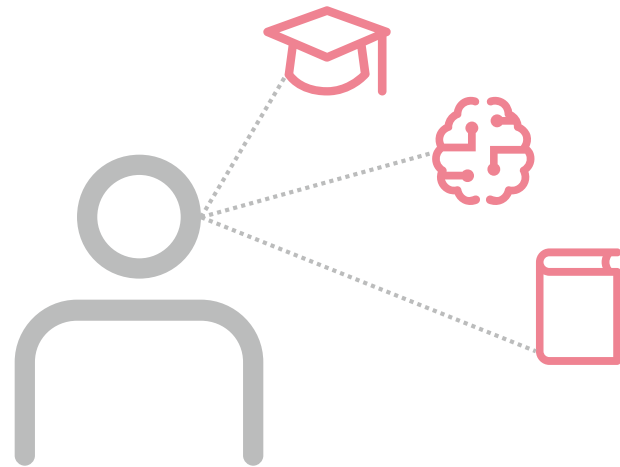
Командная модель

Трудности при переходе к командной организационной модели

Недостаток знаний у руководителей по мнению

48% опрошенных в **Казахстане** и

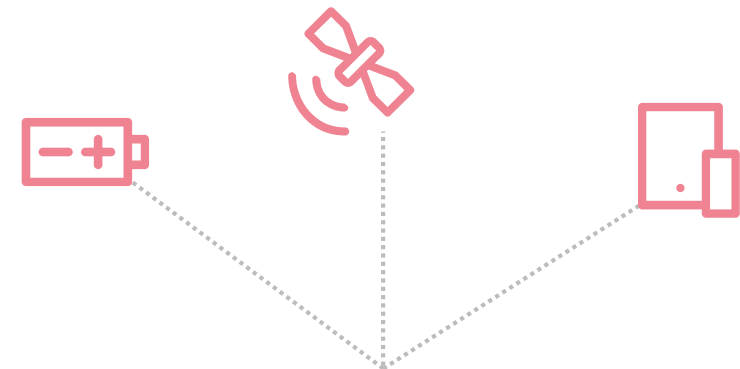
50% в мире.



Другая немаловажная проблема - **недостаток технологий**, по мнению

42% респондентов из **Казахстана**

33% из-за **рубежа** считают, что проблема – в неэффективности существующей системы управления



Вознаграждение

32% опрошенных **в Казахстане** и

48% **в мире** полагают, что стратегия вознаграждения в их организациях соответствует общим целям бизнеса

36% респондентов из Казахстана считают, что недостаточное финансирование является ключевым препятствием для изменения стратегии вознаграждения

Участники исследования в других странах, в свою очередь, ссылаются на непонимание драйверов мотивации (**23%**) и дефицит финансовых средств (**22%**)

Большинство респондентов в Казахстане и в мире назвали ключевыми элементами мотивации внештатных сотрудников:

70% - компенсацию и бонусы

65% - гибкие условия труда



Компенсация и бонус



Гибкие условия труда

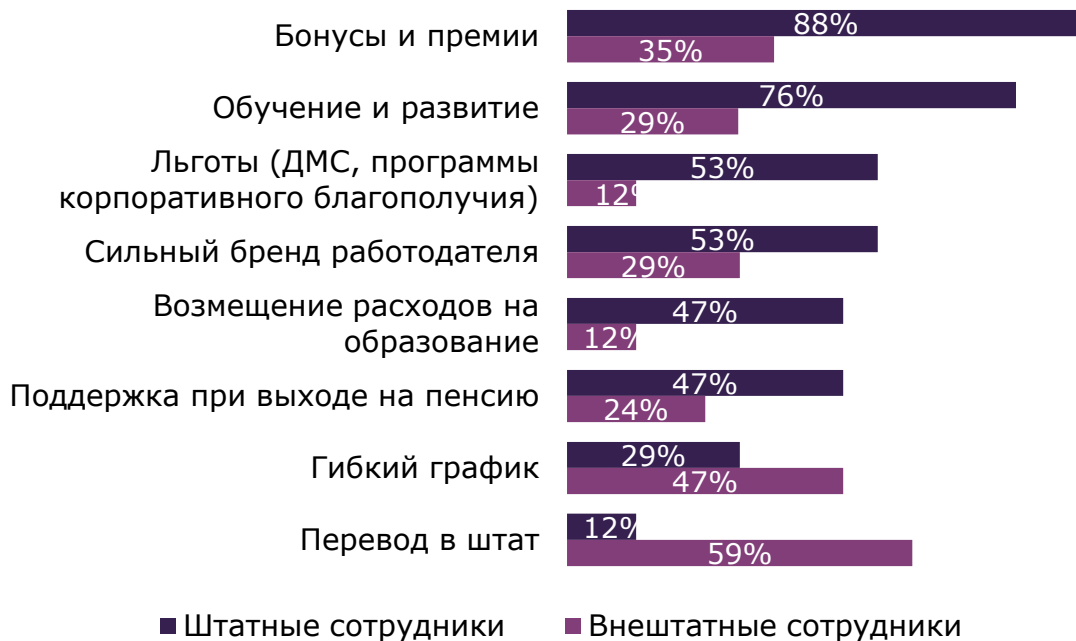
Вознаграждение

Всего не более **41%** респондентов в Казахстане считают свои компании эффективными с точки зрения системы вознаграждения, учитывающей потребности разных типов сотрудников (штатных и внештатных)

В мире респонденты наименее удовлетворены существующими подходами к вознаграждению part-time (**65%**) и внештатных сотрудников (**72%**)

Элементы стратегии вознаграждения предлагаемые штатным и внештатным сотрудникам

в Казахстане...



в мире...





Будущее HR



Рекрутмент

73% казахстанских и порядка **60%** зарубежных компаний сообщают о наличии стандартизированных подходов к рекрутменту.

Одновременно с этим, наблюдается тенденция к автоматизации более сложных процессов в рамках подбора и найма персонала.

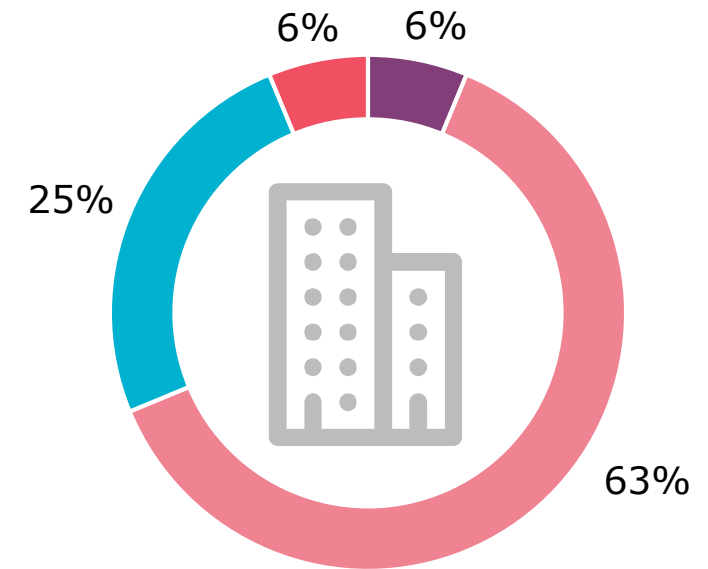
Компании в Казахстане и мире следующим образом оценивают свои возможности в рекрутменте:

В ближайшие три года казахстанские компании ожидают рост использования технологий на всех этапах рекрутмента, включая следующие направления:

- Отклик на вакансию и обработка откликов – 100%
- Поиск кандидатов и размещение вакансий – 92%
- Скрининг резюме – 100%
- Оценка кандидатов – 92%
- Отбор кандидатов – 75%
- Формирование предложения о работе / оффера – 92%
- Заккрытие позиции – 67%

Сокращение прямого участия человека в процессе подбора персонала прогнозируют 50% респондентов из Казахстана.

Участники исследования следующим образом оценили текущие возможности своих компаний в подборе персонала:



- Базовые
- Ключевые процессы стандартизированы
- Более сложные процессы автоматизируются
- Лучшие на рынке

Рекрутмент

По результатам исследования, **в Казахстане** наблюдается вовлеченность HR-специалистов в большинство этапов рекрутмента

В мире наблюдается широкая автоматизация начальных этапов рекрутмента в сочетании с участием HR

Этапы рекрутмента с наибольшим % автоматизации в Казахстане и мире:

	Автоматизирован		Технологии+HR		Только HR	
	Казахстан	Мир	Казахстан	Мир	Казахстан	Мир
Поиск кандидатов/размещение вакансий	25%	19%	33%	65%	42%	16%
Обработка откликов на вакансии	16%	30%	42%	52%	42%	18%
Скрининг резюме	0%	12%	8%	45%	92%	43%
Собеседования	8%	5%	8%	27%	83%	68%
Отбор	0%	4%	8%	27%	92%	69%
Формирование оффера	0%	7%	17%	33%	83%	60%
Закрытие позиции	0%	6%	25%	32%	75%	62%



На сегодняшний день, **технологии рекрутмента, преимущественно задействованы** в поиске, размещении вакансий и обработке откликов от кандидатов. Тем не менее, существующие технологии на базе искусственного интеллекта, включая чат-боты, уже сегодня позволяют практически до нуля сократить участие рекрутера в процессе отбора (в первую очередь, это касается массовых должностей).

Рекрутмент

В пятерку наибольших трудностей, связанных с рекрутментом в Казахстане и мире вошли:



По мнению казахстанских респондентов наиболее трудной задачей для рекрутеров является привлечение следующих категорий работников:



По мнению респондентов со всего мира труднее всего привлечь штатных сотрудников на полную занятость и на аутсорсинг разовых работ – **49%** и **42%**.

Рекрутмент

Ввиду новых вызовов, связанных с привлечением квалифицированных сотрудников разных видов занятости, **следующие навыки рекрутера выходят на первый план:**

91% способность вовлечь и заинтересовать кандидатов

82% способность находить альтернативные источники поиска и привлечения кандидатов

78% умение работать с данными

66% способность работать с автоматизированными процессами и алгоритмами

В мире привлечение сотрудников на полную занятость и аутсорсинг разовых работ в удаленном формате занимают первые строки в рейтинге сложности для рекрутеров –

49% и **42%** соответственно

Обучение персонала

Тенденции в Казахстане соответствуют мировым:

78% респондентов **в Казахстане**

и **76%** респондентов **в мире**
предпочитают обучение существующих
сотрудников найму новых

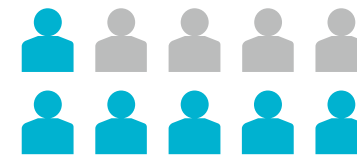
39%

работодателей в мире
полагают, что за пределами
их компаний существует
множество кандидатов с
большим потенциалом и
уникальными навыками



Тем не менее

60%



казахстанских работодателей сообщают, что
вынуждены выходить на рынок труда ввиду
низкой скорости приобретения новых знаний
и навыков существующими сотрудниками

В свою очередь, низкая скорость обучения
сотрудников может являться следствием
недостаточного обучения
на практике, о чем заявляют порядка

60%

респондентов в Казахстане и в мире

Обучение персонала

65% казахстанских компаний оценили работу текущей системы обучения как неэффективную или слабую, **в мире** мнения об эффективности работы системы обучения разделились **50/50**.

По мнению многих респондентов, приобретение новых навыков является личным выбором каждого сотрудника и в редких случаях имеет прямое влияние на изменение уровня вознаграждения по результатам ежегодной оценки.

64% респондентов в Казахстане и

66% за рубежом считают свои организации недостаточно эффективными с точки зрения своевременного определения потребности в необходимых навыках и соответствующем обучении персонала.








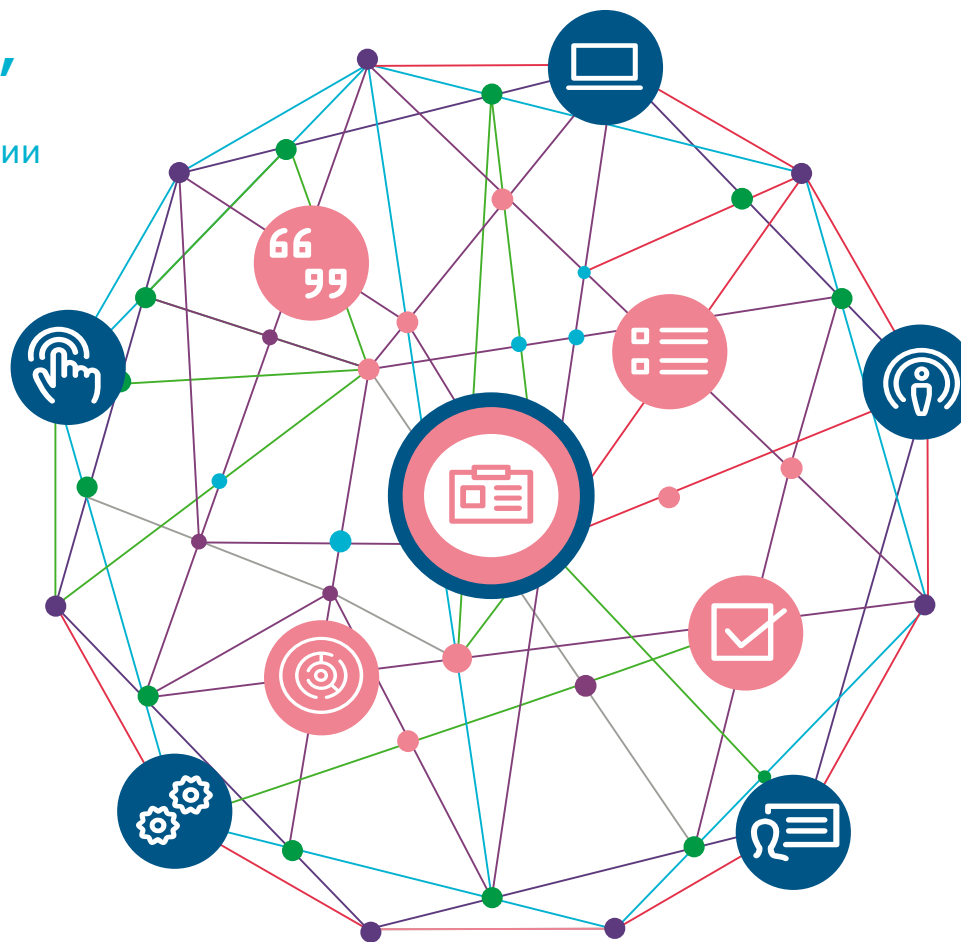
Обучение в процессе работы дает прозрачную картину экономического эффекта от обучения (ROI) с одной стороны, а с другой позволяет более точно спрогнозировать потребность в дальнейшем обучении

Какими навыками должны обладать «сотрудники будущего»

«Подрывные» навыки,





необходимые для успеха
в Четвёртой индустриальной революции

-  Компьютерные знания
-  Программирование для роботов и автоматизации
-  Цифровые навыки
-  Навыки работы с новыми технологиями и инструментами
-  Критическое мышление



Важные навыки,

необходимые для выживания
в Четвёртой индустриальной революции

-  Умение принимать решения
-  Языковые и коммуникативные навыки
-  Навык решать проблемы
-  Способность быстро адаптироваться

Топ-7 решений, помогающих минимизировать потери от нехватки квалифицированных сотрудников в будущем

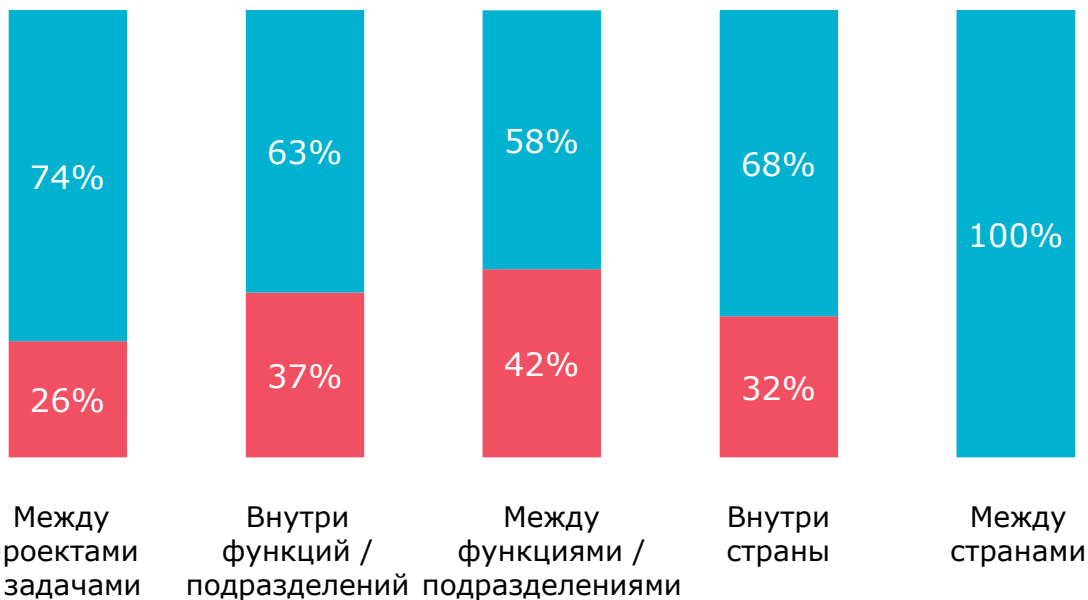


Мобильность персонала

Текущий уровень внутренней мобильности персонала в казахстанских компаниях оценивается респондентами низко. Самая низкая мобильность наблюдается внутри страны и между проектами, в то время как между странами мобильность равна 0:

Казахстан

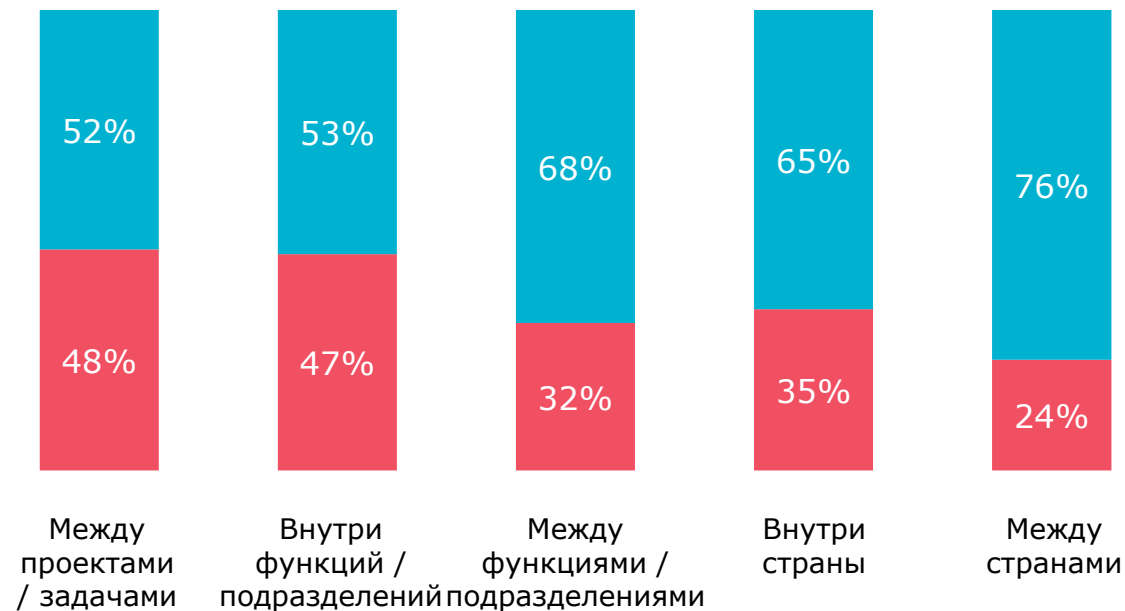
■ Высокая мобильность ■ Низкая мобильность



В мире компании также демонстрируют относительно невысокую мобильность персонала, особенно между странами, внутри страны и между функциями/подразделениями:

Мир

■ Высокая мобильность ■ Низкая / ограниченная мобильность



Мобильность персонала

Более трети опрошенных в Казахстане и в мире считают, что проще найти работу в другой организации, чем перейти на новую позицию внутри своей компании.

Респонденты выделили 5 самых серьезных препятствия для внутренней мобильности персонала:

Казахстан

67% Сопротивление непосредственных руководителей сотрудников к внутренним переводам

61% Недостаток структурированности и прозрачности процессов для определения и перемещения сотрудников на открытые позиции

33% Наличие персонала для замещения существующих вакансий/выполнения проектов

33% Готовность сотрудника к переезду

33% Расходы на перевод сотрудника

Мир


50% Недостаток структурированности и прозрачности процессов для определения и перемещения сотрудников на открытые позиции

48% Наличие персонала для замещения существующих вакансий/выполнения проектов

48% недостаток информированности сотрудников об открытых вакансиях внутри компании

46% Сопротивление непосредственных руководителей сотрудников к внутренним переводам

46% Готовность сотрудника к переезду



Поиск альтернативных вариантов привлечения кандидатов - приоритетное направление в рекрутинге. Такой альтернативой безусловно являются бывшие ("бумеранги") и существующие сотрудники. Грамотное управление опытом сотрудника позволит сохранить и развить отношения с бывшими работниками, превратив их во внешний кадровый резерв. Благодаря внутренней мобильности персонала, компании смогут максимально быстро и эффективно закрывать потребности в навыках и ресурсах не выходя на рынок труда.

Мобильность персонала

Мнения Казахстана и мира сошлись относительно ключевых целей обеспечения мобильности:

Мир...

Развитие лидеров – **38%**

Рост вовлеченности персонала – **32%**

Поддержка расширения бизнеса – **31%**

Казахстан...

Рост вовлеченности персонала – **63%**

Развитие лидеров – **32%**

Укрепление мировой культуры – **26%**

Наиболее приоритетные виды мобильности:

Между функциями –

65% (мир) / **68%** (Казахстан)



Между задачами / проектами –

55% (мир) / **79%** (Казахстан)



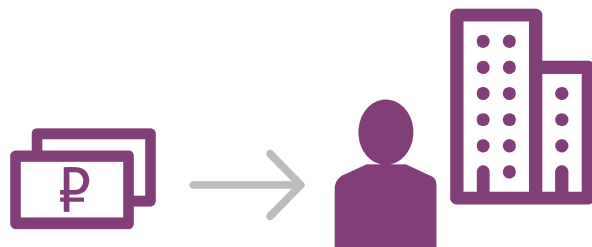
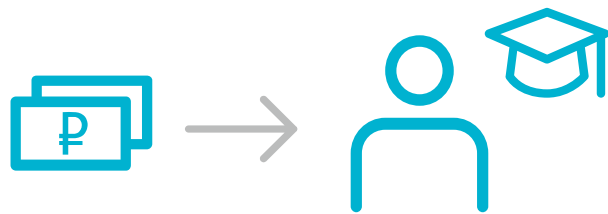
Облачные решения HR

52%

участников опроса в Казахстане считают вложения в развитие платформ, направленных на развитие новых сотрудников наиболее приоритетными для компании, в то время как

42%

респондентов в мире считают приоритетным инвестирование в платформы, направленные на обогащение опыта сотрудников



Интеграция HR-систем с кросс-функциональными платформами будет способствовать развитию процесса управления эффективностью.

Руководители смогут в любой момент видеть, как меняется эффективность их команд, выявлять снижение продуктивности конкретных сотрудников, и предпринимать меры для повышения их мотивации.

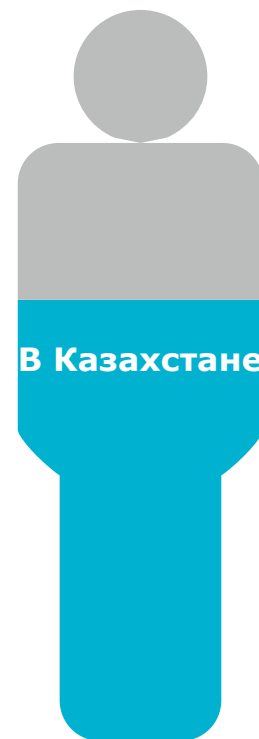
Облачные решения HR

Респонденты в Казахстане и в мире сходятся во мнении относительно необходимости развивать HR-технологии:

По мнению

67% казахстанских компаний

и **74%** компаний-респондентов в мире, вложения в HR-технологии значительно увеличатся в ближайшие три года



Государственная политика

Государственная политика в Казахстане и мире преимущественно влияет на следующие области бизнеса:

Мир

Переподготовка кадров – **38%**

Здравоохранение – **32%**

Защита персональных данных – **32%**

Иммиграция – **27%**

Казахстан

Иммиграция – **45%**

Пенсионные отчисления – **45%**

Вид занятости – **45%**

Тарифы – **45%**

Well-being программы

71% участников из **Казахстана**

и **81%** опрошенных **в мире**

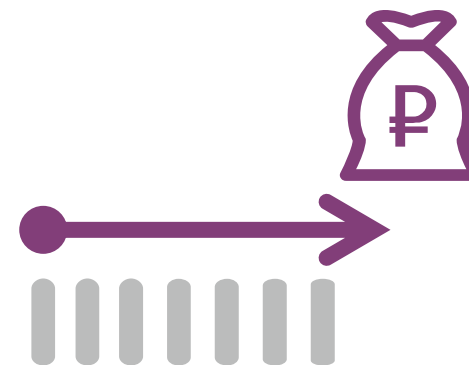
считают, что компании должны инвестировать в программы по укреплению здоровья и благополучия сотрудников (Well-being and health)

Около **50%** **казахстанских и зарубежных работодателей** предлагают своим сотрудникам базовые программы благополучия и охраны здоровья (Well-being and health), охватывающие общие сферы

Тем не менее **65%** респондентов из **Казахстана**

и **46%** со всего **мира**

отметили, что за прошедший год уровень инвестиций в программы по укреплению здоровья и благополучия сотрудников (Well-being and health) остался на прежнем уровне



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 286 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.