



КОРОТКИЕ ГОРИЗОНТЫ

Совместное исследование BDO и Ассоциации менеджеров:
роль и значение стратегии для российского бизнеса

СОДЕРЖАНИЕ

ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО	4
ОБ ИССЛЕДОВАНИИ	5
КРАТКИЕ ИТОГИ ИССЛЕДОВАНИЯ	5
ПОТРЕБНОСТЬ В НАЛИЧИИ СТРАТЕГИИ, ИНИЦИАТОРЫ РАЗРАБОТКИ И РАЗРАБОТЧИКИ СТРАТЕГИИ	6
Потребность компании в наличии стратегии	6
Инициатор разработки стратегии	7
Ранг ответственного за разработку, внедрение или актуализацию стратегии	8
Сколько времени тратит ответственный за стратегию на ее разработку, внедрение или актуализацию	9
Разработчики стратегий	10
СТРАТЕГИИ: ТЕКУЩИЙ СТАТУС	11
Наличие формализованных стратегий у компаний — участниц опроса	11
Главная стратегическая цель компаний — участниц опроса	12
Горизонт стратегии	13
Как давно внедрена стратегия в компаниях — участницах опроса	14
Трудности при разработке и внедрении стратегии, наибольшие угрозы на пути ее реализации	15
ПОРТРЕТ УЧАСТНИКОВ ИССЛЕДОВАНИЯ	17

ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО

“ Как известно, эффективная стратегия развития бизнеса способна обеспечить долгосрочное развитие компании, реализацию потенциала команды в быстро изменяющейся деловой среде при нестабильных экономических и политических условиях. В западных компаниях наличие стратегии является важнейшим фактором для их развития. Именно возможность осуществлять долгосрочное планирование развития предприятия позволяет бизнесу ясно понимать и оперативно реагировать на весь спектр каждодневных задач.

Своей деятельностью Ассоциация менеджеров способствует переходу российского делового сообщества к лучшим стандартам ведения бизнеса и формированию позитивного отношения к отечественному бизнесу в обществе. Хотя происходит это не так быстро, как хотелось бы.

По данным совместного исследования BDO и Ассоциации менеджеров, более половины респондентов не сомневаются в необходимости разработки и внедрения стратегий развития. Рост числа компаний, которые разрабатывают и реализуют свои корпоративные стратегии, во многом связан с изменением в обществе отношения к бизнесу и повышение общественной значимости действий бизнес-сообщества России. Однако стоит обратить внимание, что наибольшее внедрение получили именно бизнес-стратегии, рассчитанные на краткосрочный период. Подобный выбор руководителей компаний может определяться и «юным» возрастом российского бизнеса, и сложившейся привычкой к получению быстрого финансового результата. Другим фактором такого поведения, несомненно, являются постоянно меняющиеся обстоятельства российского и мирового рынков, а также общая ситуация в нашей стране. Российский бизнес вынужден «выживать» в этих условиях.

Любой предприниматель обязан оценивать развития как в долгосрочной, так и в краткосрочной перспективе. Поэтому важное значение имеют рейтинги и исследования — как инструмент, аналитическая внутренняя оценка состояния в том числе и нашего общества. Если российская экономика хочет на равных конкурировать с крупнейшими экономиками мира, нам необходимо иметь высококвалифицированные управленческие кадры. И это относится не только к топ-менеджерам, но и к управленцам среднего звена и персоналу российских компаний. Ведь успешное развитие бизнеса во многом зависит от людей, работающих в команде и ответственных за свое направление.

Совместное исследование BDO и Ассоциации менеджеров, посвященное роли и значению стратегии для российского бизнеса, полностью отражает нынешнее состояние бизнес-сообщества. ”

ДМИТРИЙ ЗЕЛЕНИН
Президент
Ассоциация менеджеров

“ Проводя совместное исследование BDO и Ассоциации менеджеров, посвященное роли и значению стратегии для российского бизнеса, мы ставили несколько целей. Во-первых, мы стремились выяснить, насколько осознанно компании подходят к этому вопросу и не является ли разработка стратегии в каких-то случаях просто «данью моде». Во-вторых, мы хотели узнать, для достижения каких задач разрабатываются стратегии и какие именно стратегии разрабатывает и внедряет российский бизнес в настоящий момент.

Итоги исследования позволяют с удовлетворением констатировать: большинство участников уверены в том, что их компаниям нужна как корпоративная, так и бизнес-стратегия. Четкая постановка целей, знание своих сильных и слабых сторон дают компании понимание, какие возможности открываются перед ней и какие задачи можно решить на уже существующем рынке. Вместе с тем настораживает, что гораздо меньшее число участников уверено в необходимости функциональных стратегий, ведь сложно организовать и эффективно вести работу каждого функционального направления (производство, финансы, маркетинг, НИОКР), не имея четких целей и конкретных задач.

Опрос показал, что примерно у трети респондентов корпоративные, функциональные и бизнес-стратегии разработаны и внедрены; еще около трети разработала, но не внедрила эти стратегии; наконец, оставшаяся доля респондентов (также около 1/3) никаких стратегий не разработала. В данный момент не ясно, почему не были внедрены уже разработанные стратегии — возможно, это вопрос времени, но есть вероятность, что некоторые из стратегий оказались неприменимы к конкретному бизнесу или же бизнес не смог измениться таким образом, чтобы оказалось реальным воплотить разработанную стратегию в жизнь.

Исследование показало, что инициатива разработки стратегии, как правило, исходит от собственника или CEO компании. Что совершенно естественно: именно эти люди являются главными стратегами и маркетологами предприятий, и они же в наибольшей степени заинтересованы как в достижении максимальных результатов, так и в рациональном использовании ресурсов. Наконец, стоит отметить, что большинство компаний разрабатывает стратегии самостоятельно — сторонних специалистов привлекают для решения этой задачи лишь в 2—10% случаев. ”

СЕРГЕЙ АЛБУ
Директор
BDO в России

КРАТКИЕ ИТОГИ ИССЛЕДОВАНИЯ

ОБ ИССЛЕДОВАНИИ

В исследовании приняли участие 47 компаний различного масштаба бизнеса из самых разных отраслей. Респондентам были заданы вопросы относительно потребности компании в стратегии, ее наличии в формализованном виде на текущий момент, заказчиков и исполнителях разработки стратегии и т.п.

В отчете представлены данные двух типов:

- результаты, выраженные в процентах: этот тип данных зависит от доли респондентов, выбравших какой-либо вариант ответа;
- результаты ранжирования: в этом случае можно судить лишь о том, какой вариант ответа более предпочтителен, но нельзя подсчитать, во сколько раз.



“**Надо четко понимать (и принимать), что не бывает изменений без сопротивления.**”

ЮРИЙ ПЕЧНИКОВ

Директор по стратегическому развитию
Девелоперская компания «Сити-XXI век»

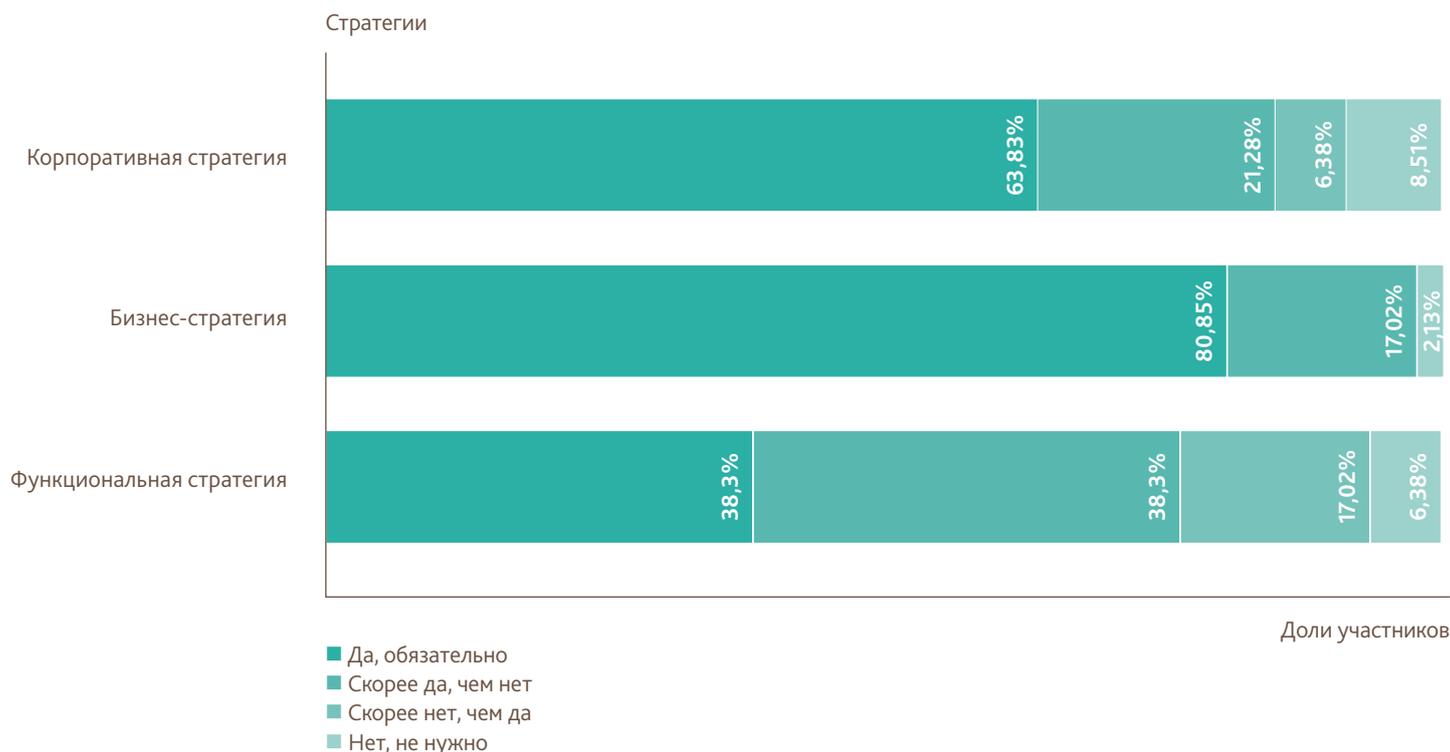
1. 63,83% респондентов абсолютно не сомневаются в необходимости наличия у их компании корпоративной стратегии, но лишь 38,3% считают, что компании необходимы функциональные стратегии. В то же время 14,89% опрошенных сомневаются, что их компании необходима корпоративная стратегия, а бизнес-стратегию счел ненужной всего один респондент (2,13%). Вероятно, стратегии уровня отдельных бизнес-единиц или линий бизнеса воспринимаются как играющие наиболее серьезную роль в повседневной операционной деятельности компаний и реальной конкурентной борьбе. Исследование показало, что бизнес-стратегии чаще всего внедряются на сроки 1-3 года или 3-5 лет (так ответили 38,3% и 34,04% респондентов соответственно).
2. Чаще других видов стратегии в компаниях — участницах опроса разработаны и формализованы бизнес-стратегии (такой ответ дали 80,85% респондентов), которые примерно в половине случаев (42,55%) уже внедрены. Вероятно, стратегия уровня конкретной бизнес-единицы или линии бизнеса воспринимается собственниками и руководством конкретных компаний как нечто реалистичное и применимое на практике, тогда как корпоративная стратегия может восприниматься как нечто более декларативное или не столь значимое для бизнеса (разработана в 61,7% случаев, внедрена в 34,04%). Что касается функциональных стратегий (разработаны в 57,45% случаев, внедрены в 23,4%), то вероятно, что на данный момент многие установки и ориентиры, относящиеся к деятельности функциональных подразделений, либо не формализованы в виде стратегических документов, либо вообще не воспринимаются как элементы соответствующей стратегии.
3. Инициатором разработки стратегии чаще всего выступает собственник (38,30%) или глава компании (36,17%). За разработку стратегии в 27,66% случаев отвечает гендиректор, а в 53,19% — его заместитель либо топ-менеджер уровня директора или начальника департамента. Лишь 17,02% респондентов констатировали, что в их компаниях есть специалист, занятый исключительно вопросами стратегии, а 19,15% сообщили о наличии сотрудника, который посвящает стратегическим вопросам более 50% своего рабочего времени. Разрабатывать стратегии участники опроса чаще всего предпочитают своими силами: корпоративную стратегию — в 68,09% случаев, бизнес-стратегии — в 80,85%, функциональные — в 57,45%.
4. Около половины респондентов (49,64%) назвали главной стратегической целью своей компании достижение определенных рыночных позиций (доля на конкретном рынке, выход на новые рынки — как территориальные, так и рынки конкретных товаров). Следующий по популярности ответ (24,13%) — максимизация прибыли либо иной финансовый результат.
5. Среди факторов, в наибольшей степени мешающих разработке стратегии, респонденты чаще всего отмечали «ситуацию неопределенности вовне компании и сложности в планировании» и «нехватку компетенций внутри компании». В качестве факторов, которые в наибольшей степени препятствуют внедрению стратегии, чаще всего упоминались «проблемы во внутренних коммуникациях» и «недостаточная мотивация топ-менеджмента или сотрудников компании».

ПОТРЕБНОСТЬ В НАЛИЧИИ СТРАТЕГИИ, ИНИЦИАТОРЫ РАЗРАБОТКИ И РАЗРАБОТЧИКИ СТРАТЕГИИ

ПОТРЕБНОСТЬ КОМПАНИИ В НАЛИЧИИ СТРАТЕГИИ

Все начинается с потребности, поэтому в первую очередь мы спросили у респондентов, нужны ли их компаниям формализованные корпоративная, функциональные и бизнес-стратегии. Практически все ответили, что их компаниям обязательно нужны или скорее нужны бизнес-стратегии (97,87%); подавляющее большинство дало такой же ответ в отношении корпоративной (85,11%) и функциональных стратегий (76,60%).

“ К стратегии нас заставили обратиться потребитель, конкурентное окружение и те законы, по которым сегодня развивается рынок недвижимости, — поясняет Юрий Печников, директор по стратегическому развитию девелоперской компании “Сити-XXI век”. — Чтобы иметь возможность расширяться и успешно развивать бизнес, нужно не только знать потребности среды, времени и своего клиента, но и видеть динамику изменения этих потребностей. Так, у нашей компании “длинные” проекты, то есть рассчитанные в среднем на 3-5 лет, а это означает, что мы уже сейчас должны проектировать жилье, свой основной продукт, с учетом нового уровня качества среды, который будет востребован в ближайшие годы. Без четкой стратегии развития на высококонкурентном рынке невозможно даже удержаться, не говоря о расширении. Поэтому у нас такая стратегия появилась, и она действительно позволила отстроиться от конкурентов. На наш взгляд, именно концептуальный подход к формированию стратегии при прочих равных дает прорывной результат. ”



ИНИЦИАТОР РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ

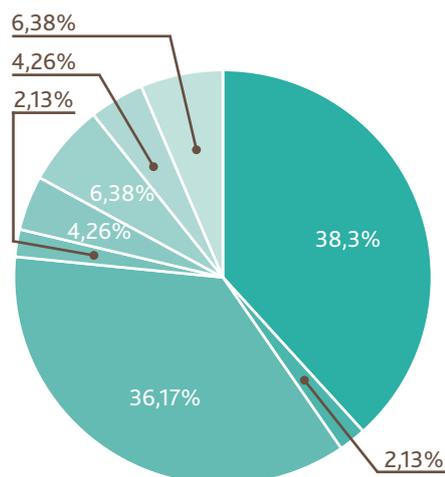
«Продать» хорошую идею клиентам, внутренним или внешним, — один из важнейших этапов практически любого проекта, включая создание и внедрение стратегии. Чем весомее мнение человека, ставшего инициатором ее разработки, тем выше вероятность, что коллеги услышат его мнение и сделают свой качественный вклад в такой проект.

Исходя из этого, мы поинтересовались у респондентов, кто инициировал разработку стратегии в их компаниях. Выяснилось, что чаще всего такое предложение выдвигали собственники (38,3%) или гендиректоры/СЕО (36,17%) компаний, однако не стоит недооценивать и роль таких представителей топ-менеджмента, как директора по маркетингу (6,38%) или непосредственно по стратегии (4,26%).

Какой-либо значимой зависимости между рангом инициатора разработки и самим фактом наличия стратегии в компании исследование не выявило. Тем не менее, любопытно, что если инициатором был собственник или CEO, в качестве разработчика стратегии иногда привлекались специализированные консалтинговые компании, тогда как в случаях, когда создать стратегию предложил директор по стратегии, маркетингу или финансам, компания вела разработку своими силами.



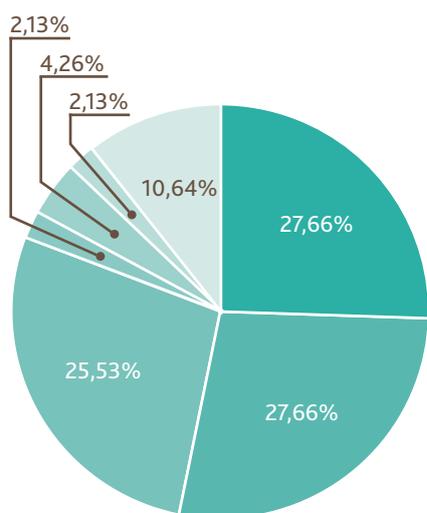
“ На этапе убеждения очень важно показать реальную, а не мнимую связь работы топ-менеджера с целями компании: как только это удастся, остальное становится делом техники, — говорит Юрий Печников, директор по стратегическому развитию девелоперской компании “Сити-XXI век”. — Порой сложно выявить, на что топ-менеджер влияет, а на что нет: полномочия и ответственность — самый сложный и деликатный вопрос, и залог успеха здесь — выстраивание честных и открытых коммуникаций с топ-менеджерами. ”



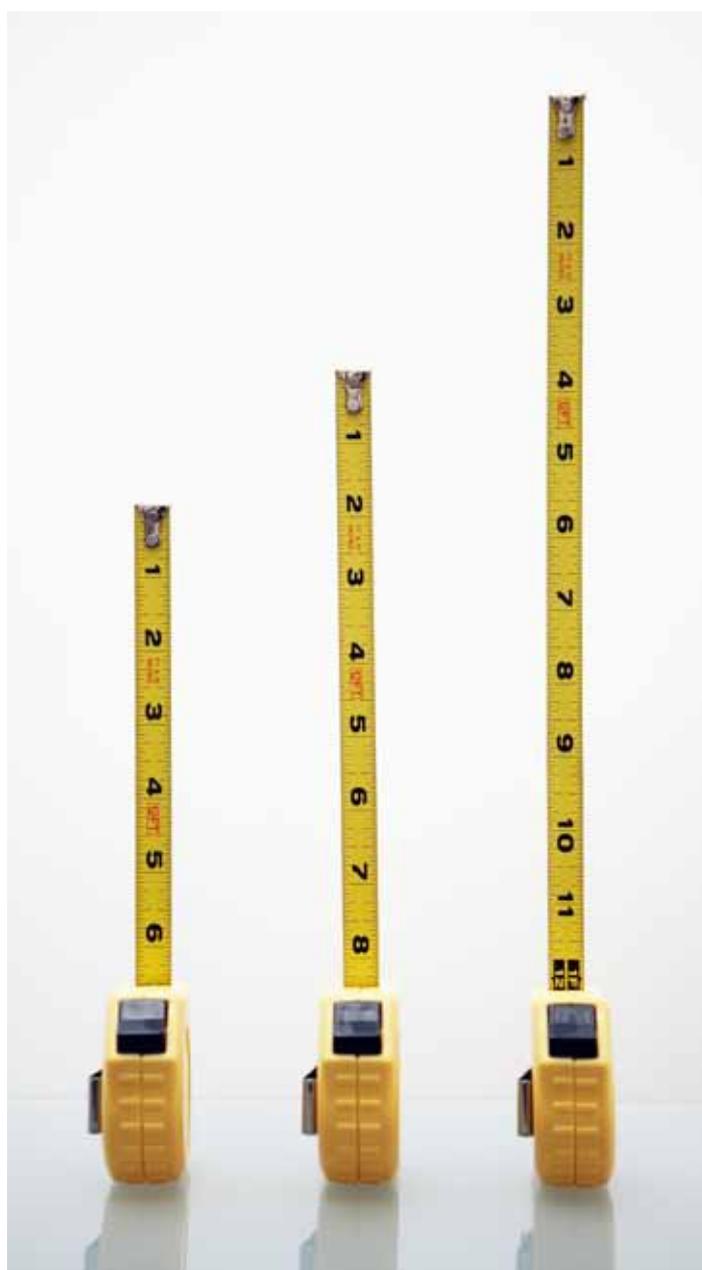
- Собственник/собственники
- Представитель совета директоров
- Гендиректор/СЕО
- Финансовый директор/СФО
- Директор по стратегии или аналогичная должность
- Директор по маркетингу или аналогичная должность
- Иное
- Не дали ответа

РАНГ ОТВЕТСТВЕННОГО ЗА РАЗРАБОТКУ, ВНЕДРЕНИЕ ИЛИ АКТУАЛИЗАЦИЮ СТРАТЕГИИ

Ранг и полномочия лица, ответственного за разработку стратегии в компании, отражают реальное отношение ее собственников и руководства к этому вопросу. В 80,85% компаний — участниц опроса за разработку стратегии отвечают гендиректор/CEO, его заместитель или топ-менеджер в ранге директора, руководителя департамента и т.п. Как и в случае с инициатором, не прослеживается явной зависимости между рангом ответственного за разработку стратегии и фактом ее наличия у компании.

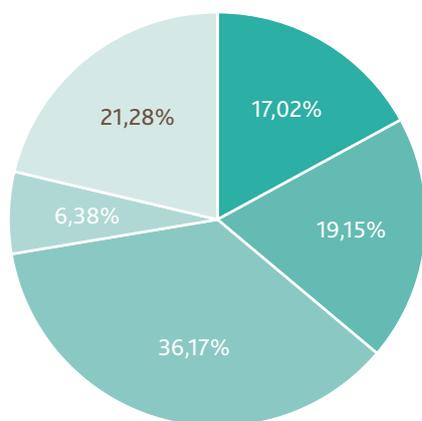


- Этими вопросами занимается только генеральный директор/председатель правления или человек на аналогичной позиции (CEO)
- Заместитель генерального директора или равная позиция
- Директор по стратегии, начальник департамента или управления, или равная позиция
- Начальник отдела или равная позиция
- Заместитель начальника отдела, руководитель группы или аналогичная позиция
- Специалист по стратегии
- Не дали ответа



СКОЛЬКО ВРЕМЕНИ ТРАТИТ ОТВЕТСТВЕННЫЙ ЗА СТРАТЕГИЮ НА ЕЕ РАЗРАБОТКУ, ВНЕДРЕНИЕ ИЛИ АКТУАЛИЗАЦИЮ

О важности стратегической тематики для компании говорит количество рабочего времени, которое ответственный тратит на разработку, внедрение или актуализацию стратегии. 17,02% респондентов констатировали, что в их компаниях специалист, ответственный за стратегические вопросы, занимается исключительно таковыми, а 19,15% — что стратегической тематике посвящено более половины рабочего времени сотрудника, отвечающего за эту область. В то же время 21,28% респондентов сообщили, что в их компании такого специалиста нет, как и планов по его найму.

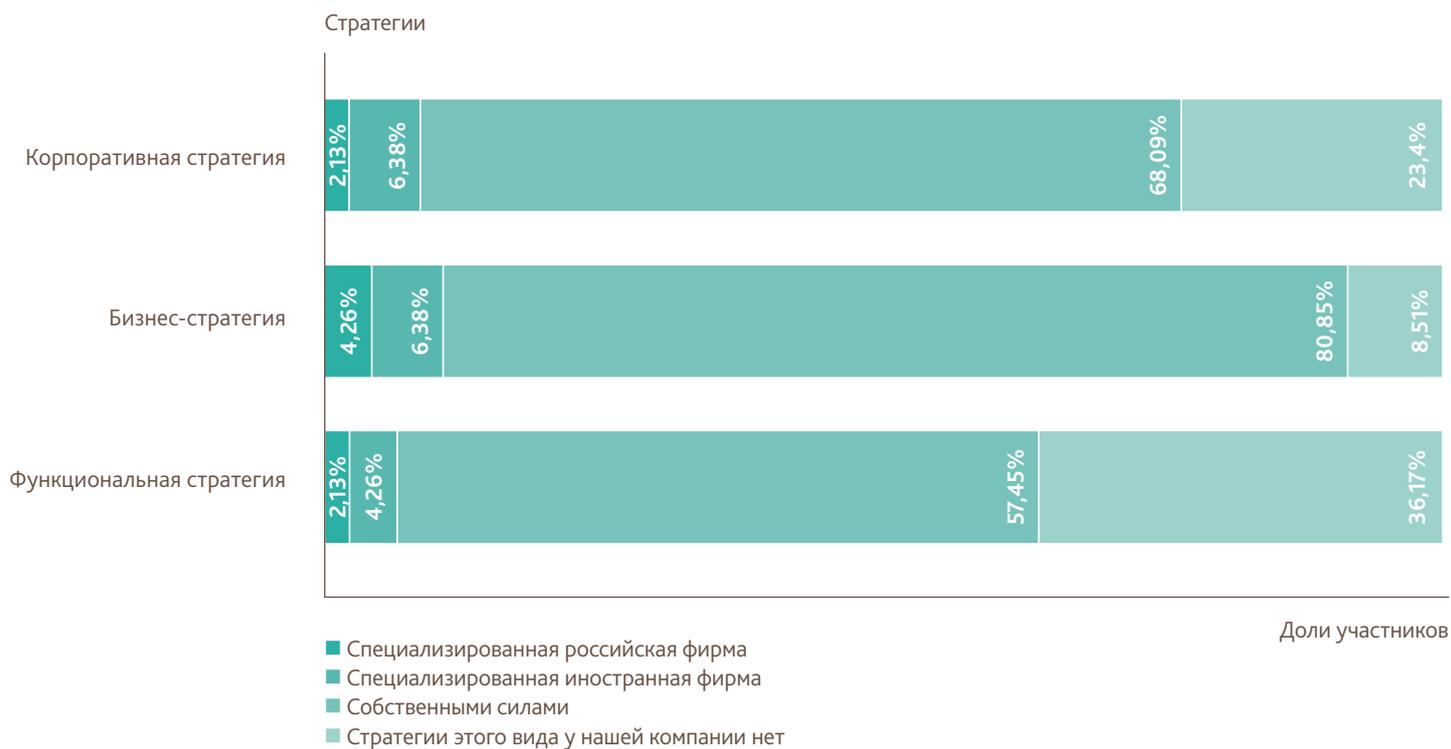


- Да, этот человек занимается только вопросами, связанными со стратегией
- Да, этот человек преимущественно (более 50% времени) занимается вопросами, связанными со стратегией
- Да, но этот человек занимается еще и другими вопросами, которые не имеют отношения к стратегии (более 50% времени)
- Нет, никогда не было, но планируем нанять такого профессионала
- Нет, никогда не было, и мы не планируем сотрудничать с таким профессионалом



РАЗРАБОТЧИКИ СТРАТЕГИЙ

Опрос позволил выяснить, что стратегические консультанты не частые гости в офисах компаний — участниц исследования. Стратегии преимущественно разрабатываются собственными силами: функциональные — в 57,45% случаев, корпоративная — в 68,09%, бизнес-стратегия — в 80,85%.



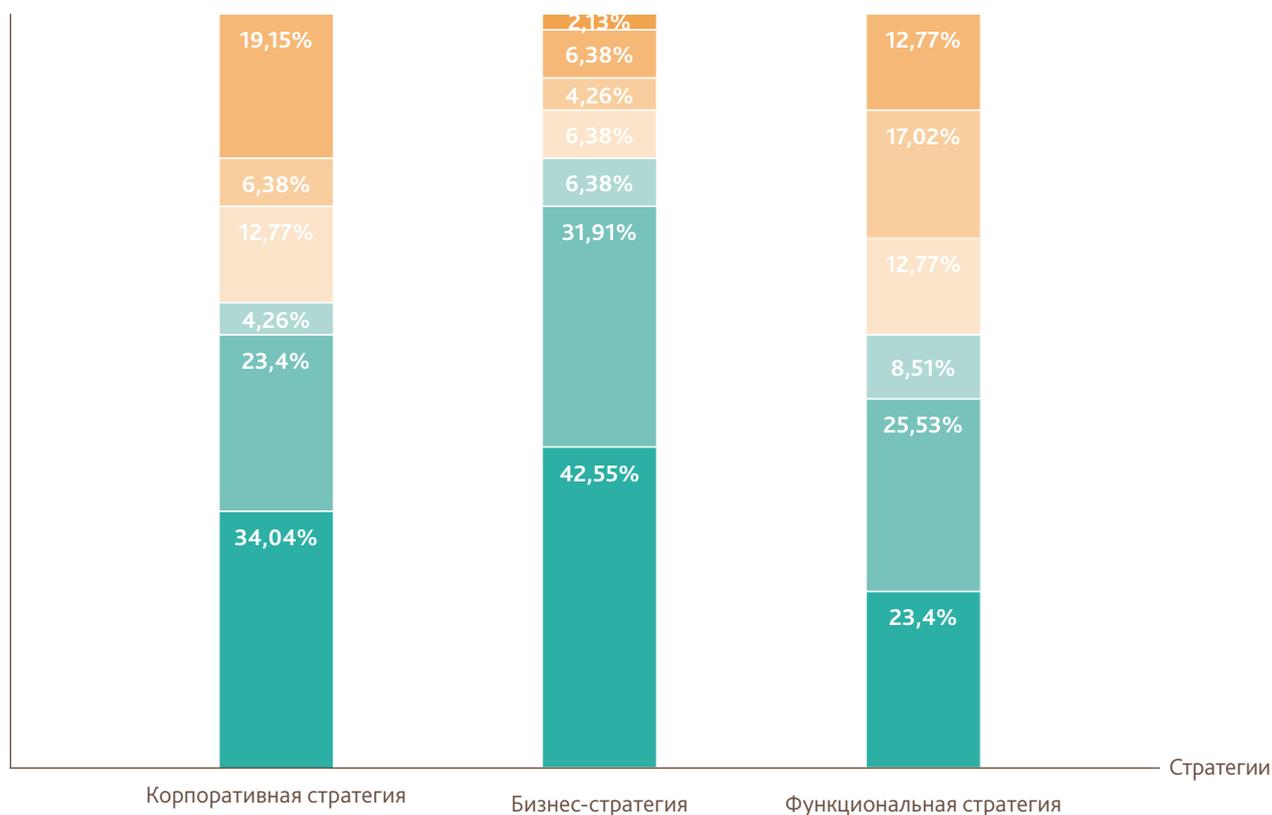
СТРАТЕГИИ: ТЕКУЩИЙ СТАТУС

НАЛИЧИЕ ФОРМАЛИЗОВАННЫХ СТРАТЕГИЙ У КОМПАНИЙ — УЧАСТНИЦ ОПРОСА

Респондентам был задан вопрос о том, имеются ли сейчас у их компаний корпоративная, функциональные и бизнес-стратегии в виде формализованных документов. Как оказалось, чаще всего (в 80,85% случаев) в таком виде существуют бизнес-стратегии (для конкретных

бизнес-единиц или линий бизнеса компании). Вероятно, корпоративные стратегии воспринимаются респондентами как нечто абстрактное и декларативное, а функциональные стратегии отдельных подразделений вообще не осознаются как что-то реальное.

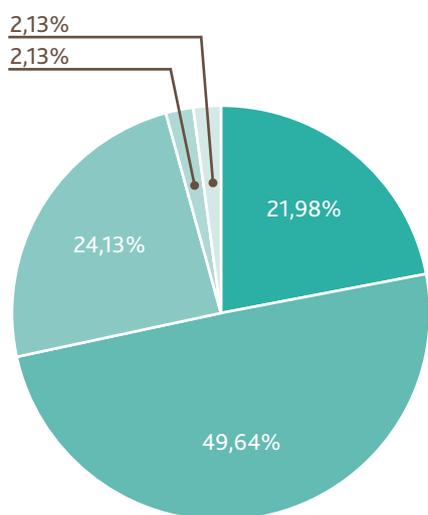
Доли участников



- Да, разработана и внедрена
- Да, разработана, но внедрение еще не закончено или начнется в ближайшее время
- Да, разработана, но не внедрена, и не определено, когда начнется внедрение
- Нет, пока находится на стадии разработки
- Нет, не существует, разработкой еще никто не занимался, но такие планы есть
- Нет, не существует, разработкой еще никто не занимался и есть сомнения в необходимости данной стратегии
- Не дали ответа

ГЛАВНАЯ СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ КОМПАНИЙ — УЧАСТНИЦ ОПРОСА

Респондентам был задан вопрос о том, что является главной стратегической целью их компании. Абсолютный лидер среди ответов — «занять определенные рыночные позиции» (доля рынка, выход на конкретные рынки и т.п.): такой вариант выбрали 49,64% респондентов. Варианты «создание максимальной стоимости предприятия / максимальной стоимости для акционеров» и «максимизация прибыли либо иной финансовый результат» набрали почти поровну голосов — 21,98% и 24,13% соответственно. Можно предположить, что на данном этапе каждый пятый респондент считает очень вероятным сценарием продажу компании или доли в ней.



- Создание максимальной стоимости предприятия / максимальной стоимости для акционеров
- Занять определенные рыночные позиции — доля на конкретном рынке, выход на новые рынки, как территориальные так и рынки конкретных товаров или услуг
- Максимизации прибыли, либо иной финансовый результат
- Иное
- Не дали ответа



“ Стратегии разрабатывают и внедряют компании, которым важно знать и понимать, каких целей они хотят достичь, в какие сроки и с какими ресурсами. То есть стратегии — своего рода многоуровневые карты, позволяющие этим компаниям выбрать верный путь к своей цели и минимизировать риски. ”

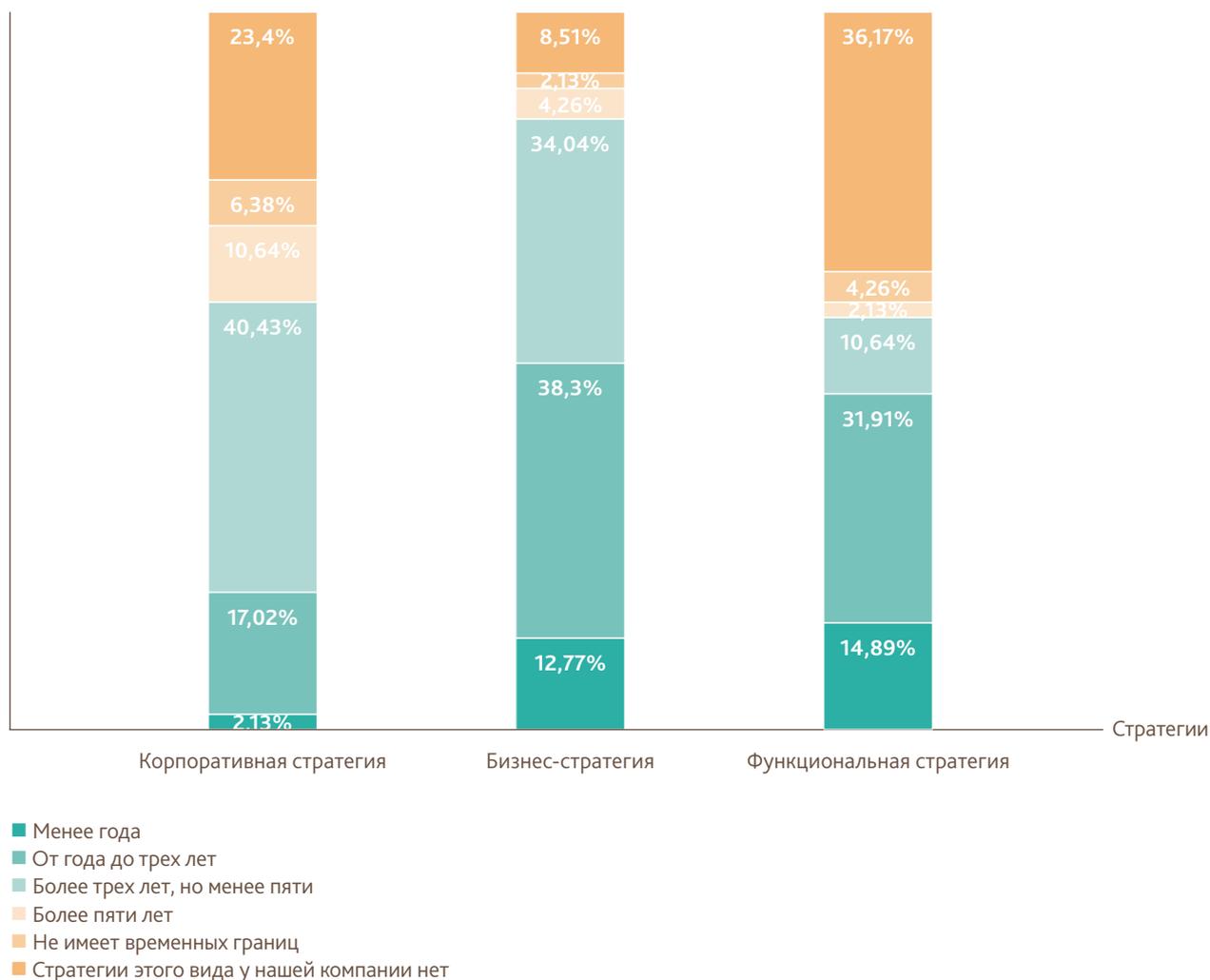
ОЛЬГА РЯБОВА
Независимый эксперт

ГОРИЗОНТ СТРАТЕГИИ

На вопрос о временных горизонтах действия стратегий респонденты ответили следующим образом. Вариант «от года до трех лет» чаще всего выбирали в отношении бизнес-стратегий (38,3%) и функциональных стратегий (31,91%); горизонт корпоративной стратегии чаще всего шире — «более трех лет, но менее пяти» (40,43%). Вероятно, в компаниях — участницах опроса корпоративная стратегия носит

в определенной степени декларативный характер, тогда как бизнес-стратегия (как отмечалось выше, стратегия бизнес-единиц или линий бизнеса) отражает реальные представления топ-менеджеров о конкуренции, продвижении, рыночных целях и отчасти может подменять собой маркетинговую стратегию предприятия.

Доли участников

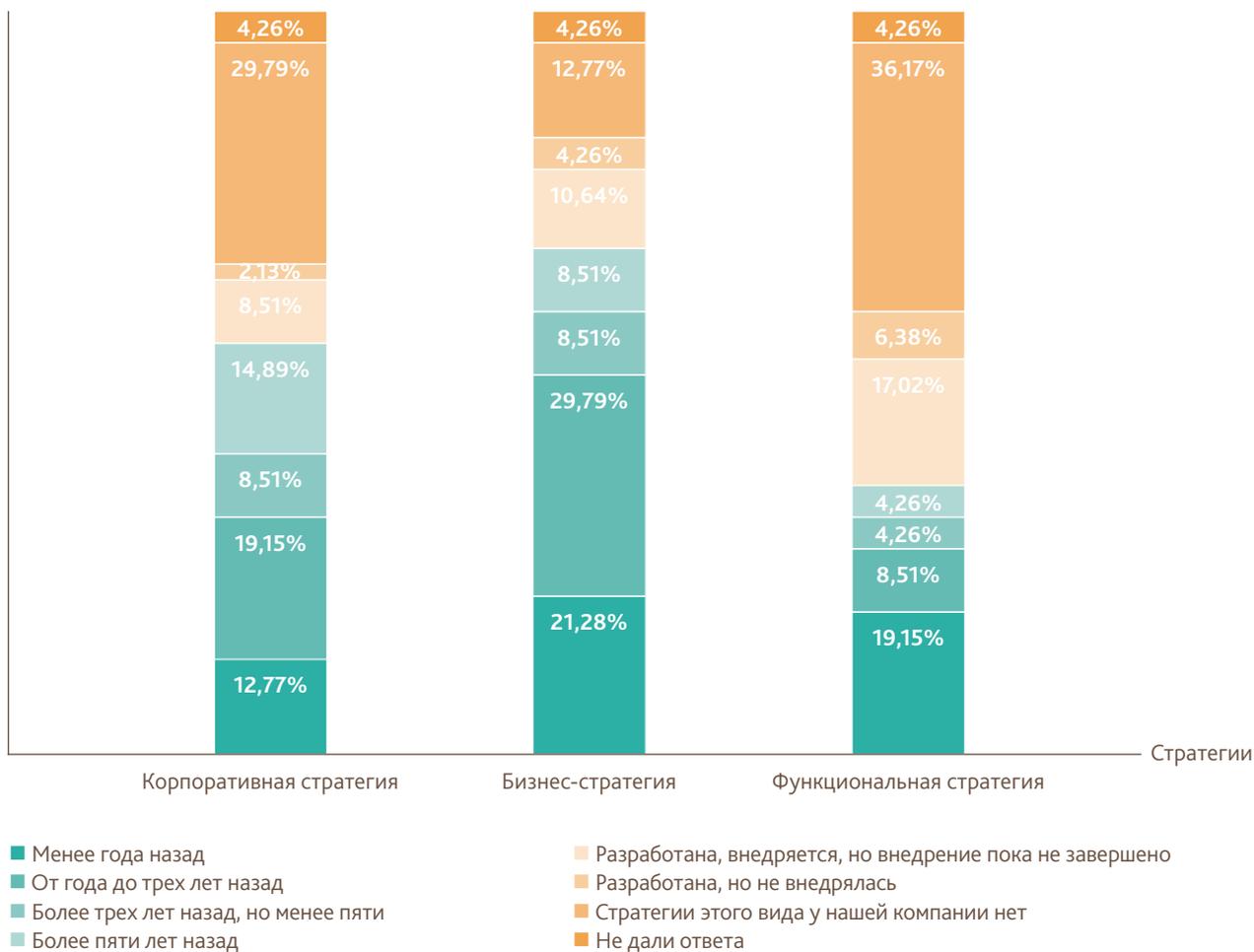


КАК ДАВНО ВНЕДРЕНА СТРАТЕГИЯ В КОМПАНИЯХ — УЧАСТНИЦАХ ОПРОСА

Респондентам был задан вопрос о том, как давно была внедрена в их компании стратегия того или иного вида. Примечательно, что позднее всего внедрялись функциональные и бизнес-стратегии — «менее года назад» в 19,15% и 21,28% случаев соответственно. Корпоративные стратегии в целом «старше» — в 23,4% случаев они были внедрены более трех лет назад.

Такой же «срок давности» имеют 17,02% действующих бизнес-стратегий и лишь 8,51% стратегий функциональных. Вместе с тем в 31,91% компаний бизнес-стратегия еще не внедрена, не существует либо об этом невозможно судить; в отношении функциональных стратегий такой ответ дало вдвое больше респондентов — 63,83%.

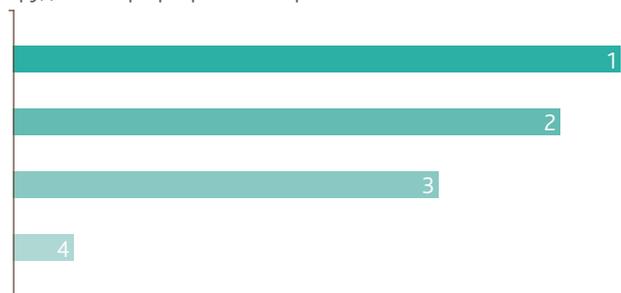
Доли участников



ТРУДНОСТИ ПРИ РАЗРАБОТКЕ И ВНЕДРЕНИИ СТРАТЕГИИ, НАИБОЛЬШИЕ УГРОЗЫ НА ПУТИ ЕЕ РЕАЛИЗАЦИИ

Респондентам были предложено назвать наибольшие трудности, с которыми пришлось столкнуться в ходе разработки и внедрения стратегии, а также наибольшие угрозы на пути ее реализации. Выяснилось, что основные факторы, которые могут отрицательно повлиять на разработку и реализацию стратегии, связаны с неопределенностью общей экономической ситуации, не самой благоприятной обстановкой в области политики и деятельности органов власти. Это логично и предсказуемо: в условиях неопределенности трудно планировать на сколько-нибудь продолжительное время вперед и сложно гарантировать, что запланированное будет реализовано. В то же время некоторые участники исследования достаточно самокритичны, отмечая, что на разработку и реализацию стратегии отрицательно влияют недостаток необходимых компетенций и сложности в коммуникациях между заинтересованными сторонами.

Трудности при разработке стратегии



Суммарный ранг

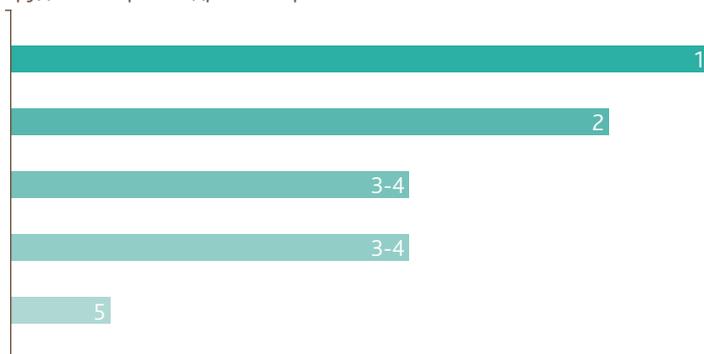
- Ситуация неопределенности вовне компании и сложности в планировании
- Нехватка компетенций внутри компании
- Внутренние разногласия в компании, бюрократизм, сопротивление менеджмента или персонала
- Текущая рыночная ситуация



Ключевыми факторами, препятствующими внедрению стратегии, респонденты считают затруднения во внутренних коммуникациях компании и недостаточную мотивацию ее топ-менеджеров и сотрудников. «Внедрение стратегии — это внедрение изменений в бизнес-процессы и поведение людей, в сложившиеся взаимоотношения, — подтверждает Юрий Печников, директор по стратегическому развитию девелоперской компании "Сити-XXI век". — При этом многое зависит от позиции высшего руководства: если директору по стратегическому развитию удастся сделать руководство своим союзником, изменения будут происходить гораздо быстрее. Тем не менее, надо четко понимать (и принимать): не бывает изменений без сопротивления. Это естественная рабочая среда любого руководителя, проводящего изменения, и стратега в том числе».



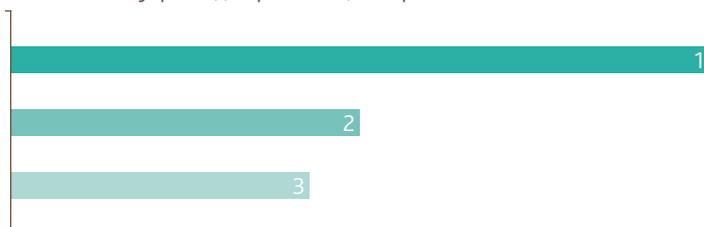
Трудности при внедрении стратегии



Суммарный ранг

- Проблемы во внутренних коммуникациях
- Недостаточная мотивация топ-менеджмента или сотрудников компании
- Нехватка компетенций внутри компании
- Проблематичная экономическая и политическая обстановка в России и мире
- Иное

Наибольшие угрозы для реализации стратегии

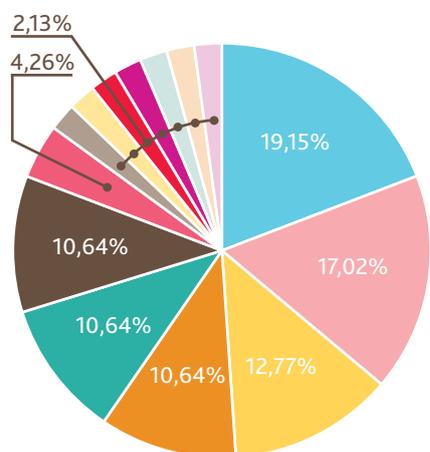


Суммарный ранг

- Проблематичная экономическая и политическая обстановка в России и мире
- Рыночные факторы: конкурентная борьба, ситуация на отраслевом рынке и т.п.
- Недостатки в деятельности компании, нехватка компетенций, проблемы внутренних коммуникаций

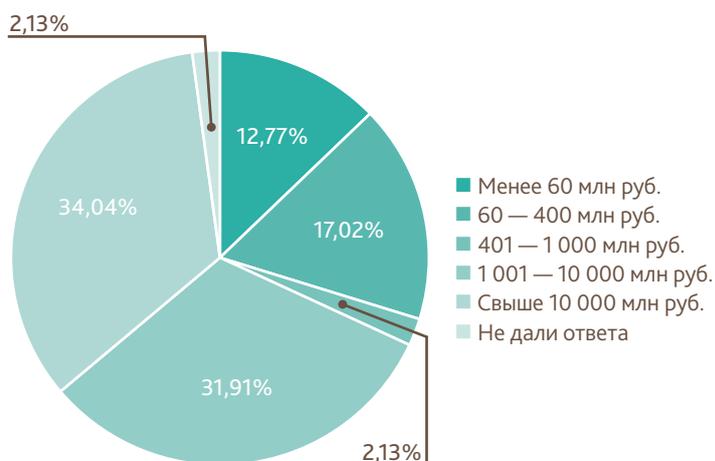
ПОРТРЕТ УЧАСТНИКОВ ИССЛЕДОВАНИЯ

ОТРАСЛЕВАЯ СТРУКТУРА ВЫБОРКИ

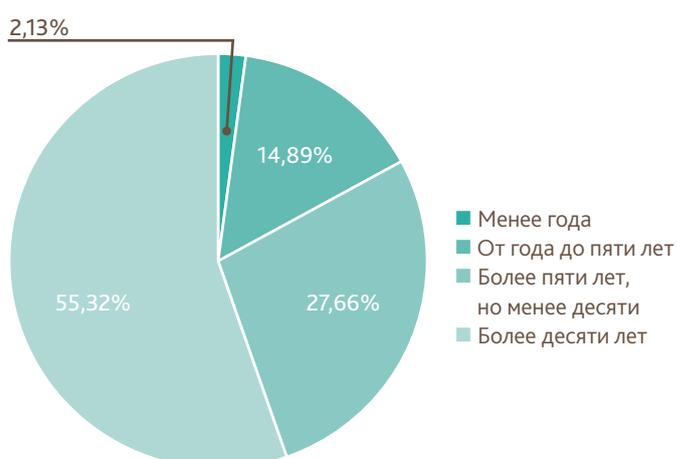


- Финансовые институты
- Профессиональные услуги
- Промышленное производство (машиностроение, обрабатывающая и химическая промышленность)
- Телекоммуникации, информационные технологии, СМИ
- Оптовая и розничная торговля
- Производство товаров массового потребления
- Недвижимость и строительство
- Нефтегазовая отрасль
- Энергетика
- Metallургия
- Транспорт и логистика
- Сельское хозяйство
- Медицина и фармацевтика
- Некоммерческие организации

МАСШТАБ БИЗНЕСА КОМПАНИЙ — УЧАСТНИЦ ИССЛЕДОВАНИЯ



СРОК СУЩЕСТВОВАНИЯ КОМПАНИЙ — УЧАСТНИЦ ИССЛЕДОВАНИЯ



КОНТАКТНЫЕ ЛИЦА



СЕРГЕЙ АЛБУ

Директор
Развитие бизнеса

+7 (495) 797 5665
S.Albu@bdo.ru



ВЛАДИСЛАВ ПОГУЛЯЕВ

Старший партнер
Аудит

+7 (495) 797 5665
V.Pogulyaev@bdo.ru

В ПОДГОТОВКЕ И ПРОВЕДЕНИИ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРИНИМАЛИ УЧАСТИЕ

Разработка и проведение исследования:

Григорий Злочевский
Старший менеджер

Редактура, дизайн и верстка:

Тамара Рыбка
Редактор

Виктор Притоманов
Старший дизайнер

Центральный офис BDO в России

Россия, 107061, г. Москва,
Преображенская площадь, д. 8, БЦ «Прео-8»
Тел.: +7 (495) 797 5665
Факс: +7 (495) 797 5660
reception@bdo.ru

www.bdo.ru

Несмотря на то, что данная публикация была тщательно подготовлена специалистами компании, она может быть использована только для получения общего представления об обсуждаемом в ней предмете. Не рекомендуется использовать представленную в публикации информацию в качестве профессиональной консультации по конкретному вопросу. Прежде чем предпринять какие-либо действия или воздержаться от принятия каких-либо действий на основании данной публикации, необходимо получить профессиональную консультацию специалиста. Группа компаний BDO, ее партнеры, сотрудники и агенты не несут никакой ответственности за любые убытки, понесенные в связи с принятием или отказом от принятия каких-либо действий или решений на основе информации, содержащейся в данной публикации.

ЗАО «БДО», ООО «БДО Юникон Консалтинг», ЗАО «БДО Юникон Бизнес Солюшнс», ЗАО «БДО Юникон Аутсорсинг Приложений», ЗАО БДО Юникон Бизнес Сервис, зарегистрированные в соответствии с законодательством Российской Федерации, входят в состав BDO International Limited, британского общества с ответственностью, ограниченной гарантией его участников, и является частью международной сети независимых компаний BDO. BDO — торговая марка объединения BDO и каждой компании — участницы объединения.

© 2013 ЗАО «БДО». Все права защищены.