

Розділ дев'ятий  
зі звіту Global  
Human Capital  
Trends 2017

# Соціальне розмаїття та інтеграція – реальна прогалина

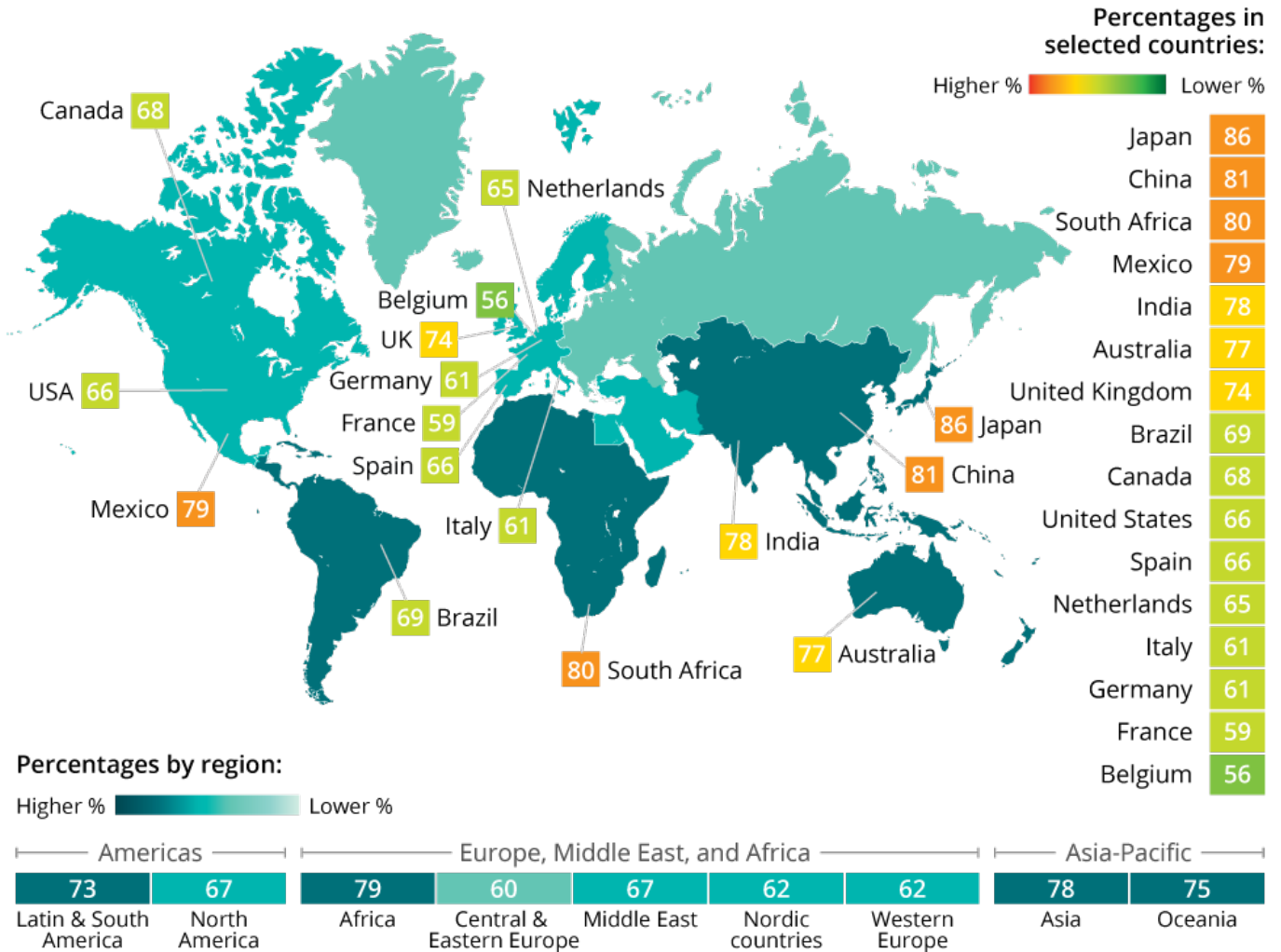
У цьому розділі йдеться про зміни в сфері визнання та ретельної роботи, про упередженість на робочому місці, гендерний розподіл, раси, національності та інші соціальні питання, які стрімко набувають актуальності в організаціях сьогодення.

Соціальне розмаїття та інтеграція стали проблемою на рівні CEO в усьому світі. Нинішня цифрова організація, яка діє як мережа команд, досягає успіху в розширенні можливостей, відкритості діалогу та інтегрованих робочих стилях. Наразі провідні організації бачать соціальне розмаїття та інтеграцію як всеосяжну стратегію, вмонтовану в усі аспекти життєвого циклу талантів, для покращення залученості працівників, підвищення ролі бренду та зростання продуктивності. Епоха, коли сприйняття гендерного розподілу зводилося до позначки «чоловік/жінка» в анкеті для HR, минула. Керівники компаній повинні взяти на себе відповідальність на всіх рівнях, щоб скоротити розрив між тим, що декларується, і тим, що фактично відбувається.

- В опитуванні цього року частка керівників, які вказали на соціальне розмаїття як основний пріоритет, зросла на 32% порівняно з нашим дослідженням у 2014 році.
  - Більш ніж дві третини (69%) керівників оцінюють соціальне розмаїття та інтеграцію як «важливо» (порівняно з 59% у 2014 році).
  - 38% керівників повідомляють, що головним спонсором соціального розмаїття та зусиль з інтеграції компанії є генеральний директор (див. Рисунок 1).
- У сучасному політичному, економічному

та глобальному бізнес-середовищі соціальне розмаїття стає дедалі важливішим. Кількість керівників, які вказали на інтеграцію як основний пріоритет, зросла на 32% порівняно з дослідженням 2014 року, а за останні три роки частка компаній, які вважають себе збалансованими в питаннях гендерного розмаїття, зросла на 72%. Базуючись на результатах опитування цього року, 48% компаній вважають себе адекватними в питаннях зосередження уваги на глобальному культурному розмаїтті, а 69% компаній вважають себе адекватними або збалансованими в питаннях підтримки різноманітних сімейних моделей у трудових ресурсах. Цього року це питання стає ширшим за стандартний бізнес-сценарій і вимагає більш повного подання: соціальне розмаїття та інтеграція тепер впливають на бренд, корпоративну мету та продуктивність. Більше того, усвідомлює цю проблему не лише громадськість (спостерігаючи за гендерним та расовим розмаїттям у технологічній індустрії), але й працівники, які висловлюють більш критичні погляди на соціальне розмаїття та інтеграцію. Покоління Міленіуму, наприклад, розглядає інтеграцію як обов'язкову частину корпоративної культури, звертаючи

**Рис. 1. Соціальне розмаїття та інтеграція. Частка респондентів, які оцінили цей тренд як «важливо» або «дуже важливо»**



Deloitte University Press | [dupress.deloitte.com](http://dupress.deloitte.com)

увагу на те, наскільки компанія прислухається до них. Акціонери, клієнти та постачальники все уважніше вивчають це питання. Компанії повинні запропонувати свій підхід відповідності очікуванням покоління Міленіуму та інших груп, інакше є ризик втрачати таланти. Якщо врахувати той факт, що організації тепер діють як мережі, стає зрозуміліше, що соціальне розмаїття та інтеграція можуть підсилювати організаційні показники. Нові дослідження, проведені компанією Deloitte та іншими академічними інститутами, демонструють, що різноманітні та інтегровані

команди є більш інноваційними, активними та творчими в своїй роботі. Наші дослідження, які порівнюють високопродуктивні команди з менш ефективними, підтверджують думку про те, що люди повинні відчувати себе інтегрованими, щоб висловитися та робити свій внесок. Та попри цей підвищений акцент і ретельність, ми вважаємо, що компанії зіштовхуються з реальною прогалиною: результати здаються занадто повільними. Керівники, які поклали відповідальність за цю проблему на віце-президента з HR або головного працівника з питань соціального розмаїття, тепер повинні

її взяти на себе і залучити керівників на всіх рівнях. Люди поступово усвідомлюють як несвідому, так і очевидну упередженість, а деякі організації починають вживати заходів, щоб виявити проблему та запровадити в ній інституційні зміни. Найпопулярнішим рішенням сьогодні є інформування та підтримка. Але з усією користю такого втручання простого інформування людей недостатньо. Організаціям варто розглянути можливість внесення структурних змін, впровадження прозорих, керованих даними рішень та занурення керівників у світ упередженості та попередніх

суджень, щоб дати їм глибинне розуміння того, яким чином упередженість впливає на прийняття рішень, судження про таланти та результати діяльності. Ми підкреслюємо цю тенденцію, тому що проблема набуває дедалі більшого значення. Працівники та зацікавлені сторони починають озвучувати проблеми, але рішення, які базуються на інформуванні та підтримці, не працюють достатньо добре. Наразі створюється набір «нових правил», які вимагають нового акценту в експериментальному навчанні, зміні процесу, інструментах, що керують даними, прозорості та підзвітності.

### Чим викликане зростання стурбованості?

Чому соціальне розмаїття та інтеграція стають такими важливими? Послідовність ділових та культурних змін поєдналися, щоб підкреслити важливість цієї проблеми.

По-перше, глобальне політичне середовище підвищило чутливість працівників до соціального розмаїття та інтеграції. Проблеми імміграції, націоналізм та страх перед тероризмом з'являються в пресі дедалі частіше. Організації повідомляють, що працівники особисто стривожені тим, що вони читають та чують, і хочуть, аби їхні роботодавці запропонували безпечну перспективу. Проблема ділового соціального розмаїття та інтеграції тепер торкається питань залученості працівників, справедливості, прав людини та навіть соціальної справедливості.

По-друге, необхідність соціального розмаїття та інтеграції наразі є важливим компонентом у роботі. Багато великих організацій тепер позиціонують себе як глобальні суб'єкти, роблячи релігію, гендерне різноманіття та покоління діловою реальністю. Дедалі популярнішими стають програми підвищення обізнаності про неусвідомлену упередженість. По-третє, дедалі більший обсяг досліджень вказує на те, що різноманітні та інтегративні команди перевершили своїх колег. Компанії з інтегративною практикою талантів під час прийому

на роботу, просування на службі, розвитку, лідерства та управління групами генерують до 30% вищий дохід на працівника та більшу прибутковість, аніж їхні конкуренти. Без міцної культури інтегрованості та гнучкості модель, орієнтована на команди, яка залучає різноманітних людей, може виявитися менш ефективною.

По-четверте, зросла увага громадськості до проблеми рівності та гендерної справедливості. Канадський прем'єр-міністр Джастін Трюдо зорієнтував на це основні зусилля в 2015 році, сформувавши кабінет із гендерною рівністю. Це стало новим поштовхом до прозорості оплати праці виконавчої влади. Компанії Facebook, Salesforce тощо публічно висвітлюють гендерну рівність і подають переконливий приклад цього.

Після того як Salesforce провела всебічний аналіз 17 000 працівників і виявила гендерний розрив в оплаті праці, компанія витратила приблизно 3 мільйони доларів США на вирівнювання диспропорцій. По-п'яте, зі зміною траєкторії кар'єрного зростання питання віку та зміни життєвих циклів стають дедалі важливішими. Незаперечні дані свідчать про те, що мільйони бейбі-бумерів затримують вихід на пенсію, водночас як багато представників покоління Міленіуму наближаються до віку, коли обидва члени подружжя багато працюють, і вони очікують та вимагають рівного ставлення. І перспектива довшої кар'єри означає ширше розмаїття поколінь у трудових ресурсах. Зусилля із вирішення таких проблем набувають чинності. Наприклад, один ритейлер розробив програму під назвою Snowbird, аби допомогти працівникам похилого віку перебраться в тепліший клімат та залишитися в компанії. Michelin дозволяє старшим службовцям розтягувати свою кар'єру, щоб зменшити стрес у подальшому житті. Національні інститути охорони здоров'я США пропонують невідкладну допомогу людям похилого віку, яка дозволяє працівникам змінювати свої моделі роботи, коли хворіють їхні батьки.

### Чимало компаній досі не можуть охопити всіх можливостей

Незважаючи на загальне збільшення уваги та інвестицій у соціальне розмаїття та інтеграцію, багато керівників можуть заперечувати реальність у своїх компаніях. Наше дослідження HR-практики показало, що хоча переважна більшість організацій (71%) намагається мати «інтегративну» культуру в майбутньому, їхній фактичний рівень зрілості є дуже низьким. Лише 12% досягли рівня 4 – найбільш зрілого рівня в нашій моделі.

У деяких країнах проблеми є ще нагальнішими. У Японії опитування показують, що 53% жінок у віці від 24 до 44 років хотіли б працювати, але не можуть отримати роботу.

### Компанії повинні розуміти комплексність своїх ресурсів

Цього року дослідження Global Human Capital Trends показує, що 78% респондентів сьогодні вважають соціальне розмаїття та інтеграцію конкурентною перевагою (39% говорять, що це є «значною» конкурентною перевагою). Та попри цей підвищений рівень цікавості лише 6% компаній фактично пов'язують компенсацію з результатами соціального розмаїття. Чому? Відповідь є простою: вирішувати такі різнопланові завдання дуже складно. Наші дослідницькі та корпоративні інтерв'ю показують, що організації тепер розглядають можливість переходу від інформування до того, щоб зосередитися на вимірюванні, прозорості та особистій відповідальності. Також тенденція до зростання спрямована на усунення вимірюваної різниці в процесах роботи з талантами, включно з прийняттям, просуванням на службі, управлінням ефективністю, розвитком лідерства, спадкоємництвом та компенсацією. Наприклад, організації експериментують з усуненням імен у резюме, тому що кандидати з іменами етнічного звучання можуть мати менші шанси бути працевлаштованими. Австралія є лідером у цій сфері; штат Вікторія експериментує з видаленням усіх персональних даних із трудового договору. Деякі компанії

вивчають свої шаблони порівняння менеджерів з їхніми колегами з точки зору гендерної, расової або вікової дискримінації. Ми не говоримо, що інформування не є важливим; воно відіграє значну роль у навчанні та обізнаності. Але цього року, просуваючись уперед, ми бачимо додатковий акцент на усуненні системної помилки в процесах. Це те, що характеризує реальний вплив інтеграції соціального розмаїття на культуру організації, а не просто докладання формальних зусиль. Вимірюючи кожен зі своїх процесів роботи з талантами, усуваючи чинники, які призводять до необ'єктивності, надаючи менеджерам мову для обговорення упередженості, а також залучаючи їх до відповідальності, організації можуть рухатися до справжньої інтегрованості. Однією з цих сфер змін за минулий рік є підвищений акцент на упередженості під час прийому персоналу та використанні нових інструментів, які допомагають компаніям знизити цю упередженість. Цього року 20% респондентів вважають, що їхні організації забезпечують відмінну підготовку, яка запобігає неусвідомленій упередженості, 68% вимірюють та відстежують соціальне розмаїття та інтеграцію під час рекрутингу. Нові інструменти таких постачальників як HireVue, SuccessFactors та Entelo можуть безпосередньо відстежувати метод прийому менеджерів, зокрема опису посадових обов'язків та шаблони інтерв'ю, для виявлення расової та культурної упередженості. Організації також приділяють більше уваги соціальному розмаїттю в наступності та лідерстві. Сьогодні 71% респондентів вважають, що їхні організації є адекватними або успішними у виявленні та просуванні різних лідерів з усієї організації. Інвестиції в цій сфері зростають, але попереду ще велика робота. Бажання людей існують; якщо в організації немає різних лідерів, виникає запитання: чому?

### Роль лідерства

Ми вважаємо, що проблеми, пов'язані з соціальним розмаїттям та інтеграцією, є тими викликами, які повинні вирішувати всі лідери. Ми визначаємо прихильність, сміливість, усвідомлення упередженості, цікавість, культурний інтелект та співробітництво шістьма ознаками інтегративного лідера. Ми заохочуємо компанії залучати ці можливості до своїх процедур оцінювання лідерства та розвитку лідерства.

Щоб соціальне розмаїття та інтеграція впроваджувалися в організації, керівники повинні прагнути змін у процесах та системах. Організації мають прозоро оцінювати соціальне розмаїття, а керівники – відповідати за результати й за власну поведінку. Організації також виграють від розширення визначення соціального розмаїття поза демографічною та соціальною ідентичністю. Дослідження показують, що одним з основних джерел упередженості в компаніях є відсутність розмаїття мислення. Керівники та менеджери можуть отримати користь, слухаючи людей, які думають інакше, тому що часто саме вони генерують деякі з найбільш інноваційних ідей команди.

### Уроки з передової

Визнаючи численні наслідки неусвідомленої упередженості стосовно бізнесу, BMO Financial Group, провідний північноамериканський банк, виступив ініціатором нового підходу до соціального розмаїття та інтеграції. Він реалізував ініціативу, спрямовану на підвищення усвідомленості та зменшення упередженості в процесах рекрутингу та зростання ефективності з метою забезпечення об'єктивніших рішень щодо талантів та покращення результатів соціального розмаїття. Компанія і раніше докладала зусилля задля виявлення упередженості, але виникло бажання розширити свої зобов'язання, використовуючи для цього процес рекрутингу. Ця ініціатива передбачала чотири основні заходи. Вона починалася з огляду, в якому були відображені основні кроки в процесі прийняття та просування на службі, особливо

в сферах з високою управлінською свободою. Під час огляду були також визначені конкретні процедури та системи, які можуть зменшити вплив упередженості. Наприклад, якщо рішення про проведення співбесід приймалися наприкінці дня, коли керівники втомилися та поспішали додому, можливості для вияву упередженості підсилювалися, оскільки упередженість зростає з підвищенням втоми.

По-друге, ініціатива переробила нові поради та практику, щоб підштовхнути менеджерів до меритократичних рішень для усунення сфер, у яких може існувати упередженість, одночасно піклуючись про те, щоб нова практика була корисною та актуальною для бізнесу.

Нова практика була доведена до відома керівників, і групам було запропоновано обговорити способи зменшення упередженості під час прийому та аналізу ефективності. І, зрештою, були розроблені численні критерії успіху та шляхи відстеження прогресу для подальшого аналізу. Одним з ключових критеріїв успіху стало відчуття працівниками залучення та права на голос на роботі. Ці обидва кількісні показники продемонстрували безпрецедентне збільшення в річному вимірі, зростаючи на 2 відсоткових пункти за відчуттям залучення та сприйняття працівниками їхнього права на голос на роботі. Навчання було зосереджене не тільки на виявленні потенційних сфер для упередженості, але й на навчанні менеджерів проводити бесіди для спільної розробки рішень із персоналом. Керівники дізналися про різні види упереджень і про те, де вони можуть з'явитися. Навчальні матеріали та інструменти містили модулі електронного навчання, онлайн-хаб та роздаткові матеріали на одну сторінку, які коротко передають ключові моменти. Навчальні та допоміжні матеріали мали позитивний вплив, сприяючи високому рівню прийняття нових процесів та практик, водночас 83,5% керівників і третина всіх працівників добровільно завершили модуль електронного навчання впродовж перших місяців роботи ініціативи. Організація також спостерігала помітний вплив

на прийняття різних кандидатів, який за останній рік зріс більш ніж на 3%. Банківська група Lloyd's, провідний британський банк, є ще одним прикладом компанії, яка використовує новаторський підхід до соціального розмаїття та інтеграції, докладаючи багатогранні зусилля до впровадження соціального розмаїття та інтеграції в свою культуру. Група визнала, що в основі її діяльності лежить принцип інтегративної поведінки. А пріоритет гендерної рівності, який вони використовують, приносить користь не тільки жінкам, але й організації загалом, а також клієнтам і спільнотам, яким вони служать. Лідери поставили чітку, прозору ціль: до 2020 року 40% старших ролей повинні займати жінки. Програми з підбору персоналу були змінені відповідно до цієї мети, зокрема вимога про те, щоб у короткий список для кожної старшої ролі потрапляла кваліфікований кандидат-жінка – або обґрунтоване пояснення відсутності. Це прагнення до розмаїття дає результати. У 2015 році 31% зовнішніх найманих працівників вищої ланки були жінками порівняно з 17% у 2014 році. Частка жінок, які отримали підвищення на старших посадах, зросла із 26 до 33%, причому 24% - в групі 50 найкращих роботодавців. Щоб сприяти розмаїттю культури компанії, всі лінійні керівники пройшли спеціалізовану підготовку у 2015 році. Щоб допомогти в реалізації цих та інших ініціатив, член виконавчого комітету групи виступає в ролі як виконавчого спонсора для соціального розмаїття та інтеграції, так і виконавчого спонсора з гендерних питань. P&G також стала лідером у цій сфері, впровадивши прихильність до соціального розмаїття та інтеграції глибоко в свою культуру. За останні сім років компанія щорічно витрачала 2 мільярди доларів США на підтримку своєї програми соціального розмаїття постачальників, створюючи широку та різноманітну базу постачальників, яка налічує понад 1 500 жінок та постачальників, які належать до меншин. Компанія також приділяє особливу увагу просуванню жінок-лідерів на основі

комплексної стратегії розвитку лідерських якостей, яка передбачає наставництво і спонсорство, а також програми для конкретних сфер та регіонів. У результаті цих зусиль у період між 2008 та 2013 роками частка жінок серед менеджерів P&G зросла із 40 до 44%, зокрема 28% і більше на рівні VIP. Щоб підвищити підзвітність на всіх рівнях, P&G запровадила нову систему компенсації, яка підсилює схильність до соціального розмаїття та інтеграції. 10% винагороди керівників пов'язані з цілями соціального розмаїття, які оцінюються як частина оглядів ефективності. Критерії містять ролі виконавчого директора з HR, керівників, які є міжкультурними наставниками, а також керівників у сфері прийому та кар'єрного зростання. Окрім цього, премії за опціони на акції для вищих посадових осіб компанії пов'язані з результатами соціального розмаїття. За цією та іншими ініціативами у 2015 році DiversityInc оцінила P&G другою серед 10 найкращих компаній для людей з обмеженими можливостями, сьомою серед 50 найкращих компаній з питань соціального розмаїття загалом та восьмою за глобальним соціальним розмаїттям. DiversityInc поставила P&G високу оцінку за унікальні внески кожного працівника. Частка представництва жінок, афроамериканців, латиноамериканців та азійців-американців серед керівників загалом є вищим, ніж у середньому в США.

### Із чого почати

- Забезпечте ситуацію, в якій найвище керівництво розуміло б важливість соціального розмаїття: діліться дослідженнями про цінність інтеграції для досягнення консенсусу на найвищому рівні організації. Потім контролюйте лідерів, використовуючи кількісні показники та прозорі звіти про соціальне розмаїття в кар'єрному зростанні, прийнятті та компенсаціях.
- Використовуйте технології й дані для виявлення проблем та вимірювання прогресу: тепер аналітика може допомогти у виявленні закономірностей гендерної та расової упередженості, відмінностей у винагородах під час

прийому на роботу та просування на службі. Інструменти для анонімізації резюме та допомоги менеджерам з навчанням, які усувають передженість, повинні стати частиною зусиль із соціального розмаїття.

- Вийдіть за межі HR: розглядайте соціальне розмаїття та інтеграцію як складову частину корпоративної інфраструктури, подібно до IT та безпеки; це має виконуватись усіма й належати всім лідерам компанії.
- Соціальне розмаїття та інтеграція є бізнес-відповідальністю, а не відповідальністю HR.

### Погляд у майбутнє

Старі моделі соціального розмаїття та інтеграції зазнають змін, і ця тенденція, як очікується, пришвидшуватиметься. Зі зміною потреб працівників соціальне розмаїття здобуває дедалі більшої уваги в усьому світі, обов'язки приватного сектору надалі зростатимуть. Водночас як бебі-бумери ставатимуть старшими, потреба в розширенні уваги до соціального розмаїття та інтеграції для обліку інтересів людей похилого віку на робочому місці збільшуватиметься. В інтегративних організаціях спосіб роботи людей змінюватиметься,

і повсякденна мова бізнесу також. Враховуйте глобальні відмінності. Географічне розмаїття стає дедалі важливішим, оскільки дедалі більше організацій стають глобальними. Специфічні проблеми соціального розмаїття та інтеграції, вірогідно, будуть широко варіюватися від регіону до регіону, а інтереси працівників та їхня стурбованість у різних регіонах, імовірно, також будуть відрізнятися (див. Рисунок 2).

**Рис. 2. Соціальне розмаїття та інтеграція. Старі правила порівняно з новими правилами**


Старі правила	Нові правила
Соціальне розмаїття розглядається як мета звітності, викликана дотриманням та пріоритетами бренду	Соціальне розмаїття та інтеграція – це пріоритет рівня CEO, який вважається важливим на всіх рівнях управління
Баланс життя/робота розглядається як виклик для управління працівниками з наданням певної підтримки організації	Баланс життя/робота, сім'я, особисте здоров'я – усе це розглядається як частина загального досвіду працівників
Компанії вимірюють соціальне розмаїття за демографічними профілями певних груп, які визначаються за такими ознаками як гендерне різноманіття, раса, національність або вік	Компанії вимірюють соціальне розмаїття, інтеграцію та випадкову упередженість у всіх процесах рекрутингу, прийняття, кар'єрного зростання, оплати та іншій практиці з талантами
Соціальне розмаїття визначається за гендером, расою та демографічною відмінністю	Соціальне розмаїття визначається у межах контексту, який передбачає концепцію «розмаїття в усьому», з урахуванням також людей з аутизмом та іншими когнітивними відмінностями
Лідери просувають меритократію та досвід	Меритократія допомагає ідентифікувати вмонтовану упередженість; лідери просувають свої здібності, щоб управляти інтегративно
Соціальне розмаїття та інтеграція – це програми освіти, навчання та дискусій	Соціальне розмаїття та інтеграція виходять за рамки освіти, щоб зосередитися на зменшенні упередженості в бізнес-процесах та утриманні лідерів у рамках підзвітності для інтегративної поведінки
Компанії регулярно звітують стосовно прогресу в питаннях соціального розмаїття	Компанії вимагають від менеджерів підзвітності для створення інтегративної культури, використання кількісних показників для порівняння їх один з одним

Цей матеріал (як текст, так і ілюстрації) є об'єктом авторського права. Будь-яке передрукування повністю або частково можливе тільки із використанням активного посилання на матеріал.

Джерело: Соціальне різноманіття та інтеграція – реальна прогалина. [Розділ дев'ятий](#) зі звіту Global Human Capital Trends 2017 – Talent Management



# Deloitte. University Press

 Слідкуйте за новинами @DU\_Press

Підписка на оновлення від ресурсу Deloitte University Press доступна за посиланням: [www.dupress.deloitte.com](http://www.dupress.deloitte.com)

## Про ресурс Deloitte University Press

Ресурс Deloitte University Press публікує статті, звіти та періодичні видання з першоджерел, що дають змогу бізнесу, державному сектору та неурядовим організаціям отримати експертну думку. Наша мета полягає у сприянні розвитку дискусій, присвячених широкому колу питань та тем, що цікавлять керівників компаній та урядових лідерів, спираючись на дослідження та досвід нашої організації з надання професійних послуг, а також на експертну думку співавторів у науковому та бізнес-середовищі.

## Про публікацію

Ця публікація містить інформацію загального характеру, і ані «Делойт Туш Томацу Лімітед», ані жодна з його фірм-учасників або пов'язаних з ними осіб не надає за допомогою цієї публікації жодних консультаційних послуг у галузі бухгалтерського обліку, фінансів, інвестицій, права, податків чи інших професійних послуг. Ця публікація не замінює собою такі професійні консультації чи послуги, і вона не може бути використана як підстава для ухвалення рішень чи здійснення будь-яких дій, які можуть зашкодити вашому фінансовому становищу або бізнесу. Перш ніж прийняти будь-яке рішення чи вдатися до будь-яких дій, які можуть зашкодити вашому фінансовому становищу або бізнесу, будь ласка, зверніться за консультацією до кваліфікованого фахівця.

Ані «Делойт Туш Томацу Лімітед», ані жодна з його фірм-учасників або пов'язаних з ними осіб не відповідає за будь-які збитки, яких зазнала будь-яка особа, що покладається на цю публікацію.

## Про «Делойт»

Назва «Делойт» стосується однієї чи кількох юридичних осіб: «Делойт Туш Томацу Лімітед», приватної компанії з відповідальністю учасників в гарантованих ними межах, зареєстрованої за законодавством Великої Британії (далі – «ДТТЛ»), мережі фірм-учасників ДТТЛ та пов'язаних з ними осіб. ДТТЛ і кожна з її фірм-учасників є самостійними та незалежними юридичними особами. ДТТЛ (також іменується як «Делойт Глобал») не надає послуги клієнтам. У Сполучених Штатах назва «Делойт» стосується однієї чи кількох фірм-учасників ДТТЛ, розташованих в США, пов'язаних з ними осіб, що провадять свою діяльність на території США, використовуючи назву «Делойт», та їхніх відповідних афілійованих осіб. Деякі послуги можуть бути недоступні для перевірки клієнтів відповідно до норм і правил державного обліку. Докладну інформацію про нашу глобальну мережу фірм-учасників розміщено за посиланням: [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about).