Державний торговельно-економічний університет
Кафедра міжнародного менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЙ»

(на прикладі Deloitte Advisory Sp. z o.o. Sp. k., м. Варшава, Польща**)**

Студентки 2 курсу, 3мз групи,
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОП «Міжнародний менеджмент»

_____
(підпис студента)

Дудка
Валерія
Ігорівна

Науковий керівник
доктор економічних наук,
професор кафедри міжнародного менеджменту

_____
(підпис наукового керівника)

Фокіна-Мезенцева
Катерина
Володимирівна

Гарант освітньої
програми «Міжнародний менеджмент»
доктор економічних наук,
професор кафедри міжнародного менеджменту

_____
(підпис гаранта)

Фокіна-Мезенцева
Катерина
Володимирівна

Київ 2024

Державний торговельно-економічний університет

Факультет міжнародної торгівлі та права
Кафедра міжнародного менеджменту
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Міжнародний менеджмент»

Затверджую
Зав. кафедри міжнародного менеджменту
_____Т.М. Мельник
«__» _____ 2024 р

Завдання
на кваліфікаційний проект (роботу) студентові
Дудці Валерії Ігорівні

1. Тема кваліфікаційного проекту (роботи)

«Управління розвитком персоналу міжнародних корпорацій» (на прикладі Deloitte Advisory Sp. z o.o. Sp. k., м. Варшава, Польща)

Затверджена наказом ректора від «29» березня 2024р. № 937

2. Строк здачі студентом закінченої роботи 15.10.2024р.

3. Цільова установка та вихідні дані до проекту (роботи)

Мета роботи: розробка ефективних стратегій управління розвитком персоналу міжнародних корпорацій на основі аналізу діяльності компанії Deloitte Advisory Sp. z o.o. Sp. k.

Об'єкт дослідження: процеси управління розвитком персоналу в міжнародних корпораціях, що обумовлюють проблемну ситуацію недостатньої ефективності розвитку кадрів у глобальному бізнес-середовищі.

Предмет дослідження: практичні аспекти та механізми управління розвитком персоналу в міжнародних корпораціях на прикладі діяльності компанії Deloitte Advisory Sp. z o.o. Sp. k.

4. Консультанти по проекту (роботі) із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Фокіна-Мезенцева К.В.	1.02.2024	1.02.2024
2	Фокіна-Мезенцева К.В.	1.02.2024	1.02.2024

6. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ УМОВ І ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЯХ

1.1 Характеристика міжнародної діяльності компанії Deloitte Advisory Sp. z o.o. Sp. k

1.2 Оцінка ринкової вартості компанії Deloitte Advisory Sp. z o.o. Sp. k

1.3 Аналіз управління розвитком персоналу в компанії Deloitte Advisory Sp. z o.o. Sp. K

Висновки до Розділу 1

РОЗДІЛ 2. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В МІЖНАРОДНІЙ КОРПОРАЦІЇ

2.1 Обґрунтування стратегічних орієнтирів та напрямків розвитку управління персоналом в компанії Deloitte Advisory Sp. z o.o. Sp. k

2.2 Розробка управлінських рішень щодо удосконалення процесу розвитку персоналу в компанії Deloitte Advisory Sp. z o.o. Sp. k

2.3 Прогнозування ринкової вартості компанії Deloitte Advisory Sp. z o.o. Sp. k з урахуванням обґрунтованих пропозицій

Висновки до Розділу 2

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

7. Календарний план виконання роботи

№ пор.	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1	Затвердження плану их кваліфікаційних робіт у наукових керівників	до 18.02.2024	виконано
2	Подача науковому керівнику наукових статей	до 15.05.2024	виконано
3	Здача наукової статті відповідальному редактору збірника статей	до 15.06.2024	виконано
4	Подача науковому керівнику 1-го розділу	до 30.06.2024	виконано
5	Подача науковому керівнику 2-го розділу	до 16.09.2024	виконано
6	Подача науковому керівнику готової роботи	до 15.10.2024	виконано
7	Попередній захист	21.10-08.11.2024	виконано
8	Подача роботи завідуючому кафедри	11.11-15.11.2024	виконано
9	Подача роботи декану факультету міжнародної торгівлі та права	18.11-22.11.2024	виконано
10	Рецензування роботи	25.11-30.11.2024	виконано
11	Захист КР	02.12-16.12.2024	12.12.2024

8. Дата видачі завдання «1» лютого 2024 р.

9. Керівник кваліфікаційної роботи
Фокіна-Мезенцева К.В.
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Гарант освітньої програми_____ Фокіна-Мезенцева К.В.

11. Завдання прийняв до виконання студент
Дудка В.І.
(прізвище, ініціали, підпис)

12. Відгук керівника кваліфікаційної роботи

Представлена кваліфікаційна робота присвячена актуальній темі «Управління розвитком персоналу міжнародних корпорацій». Варто відзначити, що в сучасних умовах глобалізації світової економіки та загострення глобальної конкуренції, ключовим фактором національної конкурентоспроможності є кваліфіковані та мотивовані людські ресурси. З огляду на це, кваліфікаційна робота характеризується актуальністю та своєчасністю.

Позитивними рисами кваліфікаційної роботи є системність та послідовність викладення матеріалу, а також розробка ефективних стратегій управління розвитком персоналу міжнародних корпорацій на основі аналізу діяльності компанії Deloitte Advisory. В роботі здійснен аналіз фінансових показників, зроблена оцінка вартості компанії. У другому рекомендаційному розділі студенткою було обґрунтовано стратегічні орієнтири та напрямки розвитку управління персоналом в компанії. Особливої уваги заслуговує запропонована централізована платформа з використанням штучного інтелекту для Learning & Development команди – відділу кадрів, та розроблена матриця компетентностей.

За час виконання кваліфікаційної роботи Дудка Валерія показала високий рівень теоретичних знань та практичних навичок, уміння вирішувати сучасні науково-технічні задачі на високому рівні із застосуванням засобів обчислювальної техніки та програмного забезпечення. Робота виконана самостійно, в повному обсязі та у відповідності до встановлених вимог.

Вважаю, що кваліфікаційна робота заслуговує високої оцінки, а Дудка В. – присвоєння освітнього рівня магістр зі спеціальності «Менеджмент» освітньої програми «Міжнародний менеджмент».

Керівник кваліфікаційної роботи
Фокіна-Мезенцева К.В.
(підпис, дата)

13. Висновок про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційна робота студента
_____Дудка В.І._____
(прізвище, ініціали)
може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Керівник освітньо-професійної програми _____Фокіна-Мезенцева К.В.
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____Мельник Т.М._____
(підпис, прізвище, ініціали)

«_____» _____ 2024 р.

АНОТАЦІЯ

Дудка В.І. «Управління розвитком персоналу міжнародних корпорацій» (на прикладі Deloitte Advisory Sp. z o.o. Sp. k., м. Варшава, Польща). Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю «Менеджмент», освітньою програмою «Міжнародний менеджмент». Державний торговельно-економічний університет, Київ, 2024.

У кваліфікаційній роботі проведено аналіз фінансово-економічної діяльності Deloitte Advisory Sp. z o.o. Sp. k.; здійснено оцінку ринкової вартості Deloitte Advisory Sp. z o.o. Sp. k.; проведено оцінку ефективності управління розвитком персоналу Deloitte Advisory Sp. z o.o. Sp. k.; обґрунтовано напрямки розвитку управління персоналом Deloitte Advisory Sp. z o.o. Sp. k.; розроблено комплекс заходів щодо підвищення ефективності управління розвитком персоналу Deloitte Advisory Sp. z o.o. Sp. k.; проведено прогнозування ринкової вартості Deloitte Advisory Sp. z o.o. Sp. k. внаслідок реалізації запропонованих заходів.

Ключові слова: розвиток персоналу, навчання, навички, менеджмент, управління, міжнародна корпорація.

ANNOTATION

Dudka V. «Personnel development management in international corporations (on the example of Deloitte Advisory Sp. z o.o. Sp. k., Warsaw, Poland)». Qualification paper for a master's degree in the specialty "Management", educational program "International Management". State University of Trade and Economics, Kyiv, 2024.

In the qualifying work, the analysis of financial and economic activities of Deloitte Advisory Sp. z o.o. Sp. k. was carried out; the market value of Deloitte Advisory Sp. z o.o. Sp. k. was calculated; an assessment of the effectiveness of the personnel development management of Deloitte Advisory Sp. z o.o. Sp. k. was carried out; substantiated directions to improve the efficiency of personnel management of Deloitte Advisory Sp. z o.o. Sp. k.; a set of measures has been developed to improve the efficiency of personnel development management of Deloitte Advisory Sp. z o.o. Sp. k.; forecasting of the market value of Deloitte Advisory Sp. z o.o. Sp. k. as a result of the implementation of the proposed measures was carried out.

Key words: personnel development, training, skills, management, governance, international corporation.

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної магістерської роботи на тему
«Управління розвитком персоналу міжнародних корпорацій
(на прикладі Deloitte Advisory Sp. z o.o. Sp. k., м. Варшава, Польща)»
студентки Дудки Валерії Ігорівни

У кваліфікаційній роботі було досліджено теоретико-методологічні та практичні аспекти управління розвитком персоналу в міжнародних корпораціях, на прикладі компанії Deloitte Advisory Sp. z o.o. Sp. k. Метою роботи було провести аналіз діяльності підприємства, на його основі запропонувати практичні рішення для підвищення ефективності управління розвитком персоналу на підприємстві та оцінити їх вплив на його ринкову вартість. Робота підкреслює важливість розвитку людських ресурсів в умовах глобалізації та посилення конкуренції, коли кваліфіковані кадри стають ключовим фактором конкурентоспроможності.

Зазначено, що Deloitte Advisory Sp. z o.o. Sp. k. — це міжнародна консалтингова компанія, що надає широкий спектр професійних послуг у сферах аудиту, оподаткування, управлінського консалтингу, фінансових консультацій та юридичних послуг. Компанія спеціалізується на розробці стратегій, впровадженні інноваційних рішень та оптимізації бізнес-процесів для своїх клієнтів у різних галузях.

Аналіз фінансових показників компанії показав позитивну динаміку зростання протягом 2019-2023 років. За цей період валовий дохід Deloitte Advisory Sp. z o.o. Sp. k. збільшився з 2 702,5 млн грн у 2019 році до 7 641,7 млн грн у 2023 році, що становить зростання на 183%. Прибуток перед оподаткуванням також зріс на 165%, з 393,8 млн грн у 2019 році до 1 043,7 млн грн у 2023 році, хоча в останньому році було зафіксовано зниження на 13% порівняно з 2022 роком. Зростання фінансових показників демонструє загальне покращення ефективності діяльності компанії та позитивні результати реалізованих стратегій управління персоналом.

У дослідженні було також було проаналізовано серед іншого рентабельність власного капіталу компанії. У 2020 році цей показник досягнув 278%, а в 2023 році становив 253%, що свідчить про високу ефективність використання власних ресурсів для генерації прибутку. Водночас рентабельність активів компанії мала тенденцію до зниження в 2022-2023 роках. Проте загальна динаміка залишається позитивною, що вказує на стабільний розвиток компанії та ефективне управління фінансовими ресурсами.

На основі цих показників було проведено оцінку поточної ринкової вартості, що є важливим елементом аналізу її фінансової стабільності та успішності на ринку. Для оцінки вартості було застосовано дохідний та ринковий підхід, які є найбільш вдалими для аналізу компаній, що спеціалізуються на наданні послуг та не мають значної кількості необоротних активів. За результатами оцінки, поточна середня

вартість компанії трохи більше ніж 7 мільярдів гривень.

Аналіз управління розвитком персоналу в Deloitte Advisory Sp. z o.o. Sp. k. показав, що компанія активно впроваджує системи навчання, індивідуальні плани розвитку, менторські програми та коучинг. Такий підхід забезпечує підготовку висококваліфікованих спеціалістів і майбутніх лідерів, що сприяє загальному підвищенню ефективності компанії.

У роботі детально розглянуто роль та значення централізації процесів управління персоналом у рамках єдиної інтегрованої системи, що дозволить забезпечити прозорість процесів, чітке планування кар'єрного розвитку та побудову матриці компетенцій для персоналізації розвитку навичок співробітників. Систематизоване управління розвитком сприятиме кращому використанню людських ресурсів і підвищенню ефективності робочих процесів на всіх рівнях компанії.

Значну увагу в роботі приділено інтеграції сучасних технологій, зокрема штучного інтелекту, у процеси управління персоналом. Використання ШІ дозволить автоматизувати процеси аналізу навичок співробітників, персоналізувати навчальні програми, а також оптимізувати час і ресурси, що витрачаються на управління розвитком персоналу. Такий підхід сприятиме підвищенню продуктивності працівників, оскільки забезпечить більш індивідуальний підхід до професійного розвитку кожного співробітника та дозволить вчасно виявляти прогалини в компетенціях.

Практичні рекомендації, представлені в роботі, спрямовані на вдосконалення управлінських практик у сфері розвитку персоналу. Зокрема, запропоновано впровадження централізованої системи управління персоналом, інтегрованої з матрицею компетенцій, що дозволить стандартизувати процеси оцінки навичок і формування навчальних траєкторій. Важливою частиною рекомендацій є впровадження наставництва та програм підтримки молодих фахівців, які сприятимуть розвитку ключових навичок уже на ранніх етапах кар'єри, що згодом підвищить загальний рівень кваліфікації співробітників.

Для оцінки доцільності впровадження запропонованих заходів проведено повторний розрахунок ринкової вартості компанії з використанням песимістичного, реалістичного та оптимістичного сценаріїв. В результаті встановлено, що запропоновані зміни можуть допомогти підвищити ринкову вартість Deloitte Advisory Sp. z o.o. Sp. k. на 16,8%, тобто до 8,2 млрд гривень.

Висновки роботи підтверджують, що інвестиції в розвиток персоналу є ключовим фактором для забезпечення конкурентоспроможності компанії на ринку. Застосування запропонованих рекомендацій дозволить Deloitte Advisory Sp. z o.o. Sp. k. ефективніше використовувати свої людські ресурси, підвищити рівень мотивації співробітників і забезпечити стабільний ріст фінансових показників у довгостроковій перспективі.

ЗМІСТ

ВСТУП 10

РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ УМОВ І ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЯХ 13

1.1 Характеристика міжнародної діяльності компанії Deloitte Advisory Sp. z o.o. Sp. K.....13

1.2 Оцінка ринкової вартості компанії Deloitte Advisory Sp. z o.o. Sp. k.....20

1.3 Аналіз управління розвитком персоналу в компанії Deloitte Advisory Sp. z o.o. Sp. K.....24

Висновки до Розділу 1 29

РОЗДІЛ 2. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В МІЖНАРОДНІЙ КОРПОРАЦІЇ 31

2.1 Обґрунтування стратегічних орієнтирів та напрямків розвитку управління персоналом в компанії Deloitte Advisory Sp. z o.o. Sp. k.....31

2.2 Розробка управлінських рішень щодо удосконалення процесу розвитку персоналу в компанії Deloitte Advisory Sp. z o.o. Sp. k.....36

2.3 Прогнозування ринкової вартості компанії Deloitte Advisory Sp. z o.o. Sp. k з урахуванням обґрунтованих пропозицій 45

Висновки до Розділу 2 48

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....50

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....53

ДОДАТКИ.....55

ВСТУП

Актуальність теми дослідження визначається глобалізацією світової економіки та загострення глобальної конкуренції, в умовах якої ключовим фактором національної конкурентоспроможності є кваліфіковані та мотивовані людські ресурси. Управління людськими ресурсами в компанії Deloitte Advisory sp. z o.o. sp. k. (далі Deloitte Advisory) відзначається тим, що персонал розглядається як основний актив організації, який вимагає інвестицій, модернізації, постійного удосконалення та відповідних змін у підходах до управління. Розвиток стратегії управління людськими ресурсами стає необхідною складовою загальної стратегії організацій.

Розвиток персоналу підприємства охоплює широкий спектр економічних, соціальних, психологічних та педагогічних проблем. Вагомий внесок у дослідження проблем присвячених управлінню розвитком персоналу міжнародних корпорацій внесли такі вчені-економісти як: О. Грішнова, В. Савченко, А. Кібанов, Г. Щокін, Є. Маслов, Н. Том та ін.

Незважаючи на велику кількість наукових публікацій та досліджень в цій тематиці, **невирішеними питаннями** в проблемі ефективного управління розвитком персоналу в міжнародних компаніях є визначення того які методи і практики найкраще підходять для утримання талантів у міжнародних корпораціях, а також як нові технології, такі як штучний інтелект та аналітика великих даних, можуть бути використані для покращення процесів розвитку персоналу.

Метою дослідження є розробка ефективних стратегій управління розвитком персоналу міжнародних корпорацій на основі аналізу діяльності компанії Deloitte Advisory. Запланований результат включає вивчення теоретичних, методичних та практичних аспектів управління персоналом, а також розробку рекомендацій щодо покращення управлінських практик у міжнародних корпораціях.

Завдання дослідження:

- Провести аналіз сучасних теоретичних підходів до управління розвитком персоналу в міжнародних корпораціях.
- Визначити основні методологічні підходи до оцінки ефективності управління розвитком персоналу.
- Дослідити практичний досвід компанії Deloitte Advisory в управлінні розвитком персоналу, включаючи використовувані методи та інструменти.
- Розробити рекомендації щодо оптимізації управлінських практик у сфері розвитку персоналу в міжнародних корпораціях.

Об'єктом дослідження є процеси управління розвитком персоналу в міжнародних корпораціях, що обумовлюють проблемну ситуацію недостатньої ефективності розвитку кадрів у глобальному бізнес-середовищі.

Предметом дослідження є практичні аспекти та механізми управління розвитком персоналу в міжнародних корпораціях на прикладі діяльності компанії Deloitte Advisory.

Методи дослідження:

- Аналіз літератури: Вивчення наукових статей, монографій, підручників та інших джерел для систематизації теоретичних знань щодо управління розвитком персоналу.
- Порівняльний аналіз: Порівняння різних методик та підходів до управління розвитком персоналу у міжнародних корпораціях.
- Кейс-стаді: Аналіз практичного досвіду компанії Deloitte Advisory у сфері управління розвитком персоналу.
- Інтерв'ю: Проведення глибинних інтерв'ю з менеджерами та експертами компанії Deloitte Advisory для збору якісних даних.
- SWOT-аналіз: Оцінка сильних та слабких сторін, можливостей і загроз у процесах управління розвитком персоналу.

- Статистичний аналіз: Використання статистичних методів для обробки та аналізу зібраних даних.

У роботі використана фінансова звітність компанії Deloitte Advisory за 2019-2023 рік та первинна інформація, одержана безпосередньо від працівників підприємства. Інформаційною базою дослідження були підручники, наукові статті тощо.

Науково-практична новизна отриманих результатів полягає у розробці нових підходів та рекомендацій щодо управління розвитком персоналу в міжнародних корпораціях, які можуть бути застосовані на практиці для підвищення ефективності управлінських процесів. Зокрема, результати дослідження можуть бути використані компанією Deloitte Advisory для вдосконалення існуючих стратегій розвитку персоналу, що сприятиме підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності компанії на міжнародному ринку.

Апробація результатів дослідження. Дудка В.І. «Основні аспекти управління розвитком персоналу міжнародних корпорацій». Міжнародний менеджмент в умовах глобальних викликів (денна та заочна форми навчання). - відп. ред. Т.М. Мельник – К. : Держ. торг.-екон. ун-т, 2024. С. 295-301

Структура кваліфікаційної роботи: робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та пропозицій, 8 таблиць, 3 рисунків, списку використаних джерел із 18 найменувань, 7 додатків. Загальний обсяг роботи становить 70 сторінок.

РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ УМОВ І ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЯХ

1.1 Характеристика міжнародної діяльності компанії Deloitte Advisory Sp. z o.o. Sp. k.

Deloitte — це міжнародна мережа компаній, що об’єднує близько 457 000 спеціалістів зі 150 країн, які співпрацюють для надання своїм клієнтам професійних послуг. Ці компанії є членами Deloitte Touche Tohmatsu Limited, приватної компанії з обмеженою відповідальністю, заснованої в 1845 році в Лондоні, яка сьогодні є однією з "Великої четвірки" аудиторських компаній (разом з EY, KPMG і PwC). Deloitte обслуговує понад 80% найбільших компаній світу, а також великі національні підприємства, установи державного сектору, ключових локальних клієнтів та інші компанії, що швидко розвиваються. У 2023 році Deloitte був визнаний одним з 20 найкращих роботодавців у світі [7].

Deloitte Advisory в свою чергу є однією з компаній, за посередництвом якої глобальний Deloitte надає послуги в Польщі. Компанія пропонує широкий спектр консалтингових послуг, від визначення стратегії компанії через реорганізацію та фінансовий менеджмент, до проектування та впровадження IT-рішень. Вона допомагає клієнтам діагностувати проблеми, розробляти та впроваджувати найкращі ринкові практики на шляху до досягнення їхніх цілей. Компанія є одним із ключових центрів кластеру Центральної та Східної Європи, який обслуговує як місцеві, так і міжнародні компанії [1]. Згідно з фінансовим звітом, на кінець 2023 року в Deloitte Advisory працювало 1043 співробітників.

Послуги, які пропонує компанія, включають, зокрема:

1. IT-консалтинг та інтеграція систем. В рамках послуг групи IT-консалтингу та системної інтеграції Deloitte Advisory допомагає клієнтам отримати конкурентну перевагу, застосовуючи найкращі практики, пов'язані з управлінням IT, плануванням, проектуванням, впровадженням та використанням IT-систем, а також

інтеграцією IT-систем. Послуги включають управлінський консалтинг, побудову інформаційних, а також управління проектами.

2. Фінансові рішення. Deloitte Advisory допомагає оптимізувати управління фінансовими ресурсами компанії з точки зору реалізації стратегій збільшення вартості компанії, оптимізації систем управління компанією, підвищення ефективності та прибутковості, реорганізації економічних та фінансових процесів і систем, організації фінансової функції (центри надання спільних послуг).

3. Управління людським капіталом. Deloitte Advisory допомагає оптимізувати системи управління персоналом, розробити політики та систем оплати праці, трансформувати HR-функції, управляти змінами та знаннями. Компанія також підтримує клієнтів у виборі та управлінні впровадженням IT-систем в управлінні персоналом.

4. Актуарні та страхові рішення. Актуарні послуги орієнтовані на державні організації, фінансові установи, страхові компанії та бізнес. Deloitte Advisory допомагає клієнтам в отриманні страхових ліцензій, консультує з питань страхування життя та інших видів страхування, а також підтримує їх у питаннях виплат працівникам та зобов'язань із соціального страхування.

5. Управління ризиками. Deloitte Advisory допомагає клієнтам розробляти нові концепції управління ризиками та встановлювати нові цілі в усіх сферах - від стратегічних та кібер-ризиків до сталого розвитку та процесу покращення репутації. Послуги з управління кібер- та стратегічними ризиками допомагають клієнтам ідентифікувати ризики системного та корпоративного рівня та відкривати нові можливості стратегічного характеру. Компанія також пропонує постійну підтримку для вирішення та усунення ризиків у сферах управління ризиками бухгалтерського обліку та фінансової звітності, казначейства, забезпечення якості, включаючи внутрішній аудит, а також у процесі вдосконалення систем внутрішнього контролю. Команда фахівців з ризиків та регуляторних питань допомагає клієнтам, що працюють на регульованих ринках, досягти найвищих стандартів комплаєнсу,

розробити гнучкі методології на стратегічному рівні та підготувати підґрунтя для такого бізнесу, що відповідатиме вимогам соціальної відповідальності та сталого розвитку.

6. Стратегічний менеджмент. Deloitte Advisory аналізує та впроваджує зміни в організації компанії, пов'язані з реалізацією стратегії, реструктуризацією або злиттям. Пропонує рішення, пов'язані з аналізом, розробкою та впровадженням процесів. Компанія також допомагає впроваджувати стратегії дистрибуції, управління ланцюгами поставок, клієнтські стратегії, контакт-центри та комплексні стратегії управління взаємовідносинами з клієнтами.

Як частина глобальної мережі Deloitte, Deloitte Advisory має доступ до міжнародних ресурсів і експертизи, що дозволяє їй надавати високоякісні послуги як на локальному, так і на міжнародному рівнях. Це особливо важливо в умовах зростаючої конкуренції на ринку, де клієнти очікують не лише глибоких знань, але й інноваційних рішень.

Говорячи про конкуренцію, Deloitte Advisory займає провідну позицію на ринку професійних послуг у Польщі, змагаючись із іншими великими компаніями, такими як Ernst & Young, KPMG і PricewaterhouseCoopers. Конкуренція між цими компаніями стимулює інновації та підвищує якість послуг, що пропонуються. Deloitte відрізняється гнучкістю в адаптації до змін у ринкових умовах і швидким реагуванням на нові виклики, що дозволяє їй залишатися лідером у своїй галузі.

Компанія активно впроваджує новітні технології та інноваційні рішення, включаючи аналітику великих даних, штучний інтелект та автоматизацію процесів, що значно підвищує ефективність її послуг. Завдяки цьому Deloitte Advisory не лише зберігає лідерські позиції, а й задає тренди в галузі професійних послуг. А такі цифрові рішення як платформування для управління проектами, автоматизація процесів і електронний облік, значно підвищують ефективність роботи.

Корпоративна культура Deloitte Advisory ґрунтується на цінностях, таких як інновації, етика, командна робота та відкритість. Компанія активно підтримує

розвиток своїх співробітників, надаючи їм можливості для навчання та професійного зростання. Зокрема, програми підвищення кваліфікації, менторство та стажування допомагають молодим фахівцям швидко інтегруватися в компанію та досягати успіху в кар'єрі.

Не менш важливим є також акцент на корпоративній соціальній відповідальності. Компанія активно взаємодіє з суспільством, реалізуючи програми соціальної відповідальності, які керуються власною фундацією Deloitte Foundation [5]. Це включає участь у благодійних проектах, підтримку освітніх ініціатив і екологічні програми, які сприяють покращенню життя у місцевих громадах. Deloitte Advisory прагне бути не лише лідером у своїй галузі, а й відповідальним членом суспільства.

Для загального розуміння стану досліджуваної компанії необхідно також проаналізувати її фінансові показники за останні 5 років (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Фінансові показники Deloitte Advisory за останні 5 років (млн злотих)

Показник	**2019**	**2020**		**2021**		**2022**		**2023**	
	Значення	*Значення*	*Зміна*	*Значення*	*Зміна*	*Значення*	*Зміна*	*Значення*	*Зміна*
Валовий дохід	**250,23**	**269,61**	8%	**388,88**	44%	**620,74**	60%	**707,57**	14%
Дохід від опер. діяльності	250,23	267,04	7%	388,88	46%	618,67	59%	706,99	14%
Інші доходи	0,00	2,57	-	0,00	-100%	2,07	-	0,58	-72%
Валові витрати	**213,77**	**204,14**	-5%	**305,19**	50%	**530,03**	74%	**630,48**	19%
Фінансові витрати	2,08	1	-52%	2,07	107%	2,89	40%	7,73	167%
Податок на прибуток	0,00	0,00	-	8,79	-	22,18	152%	20,13	-9%
Прибуток перед оподаткуванням	**36,46**	**62,90**	73%	**92,48**	47%	**110,82**	20%	**96,64**	-13%

Продовження таблиці 1.1

Чистий прибуток	36,46	62,9	73%	83,7	33%	88,6	6%	76,5	-14%
Основні засоби	3	1,88	-37%	12,99	591%	13,4	3%	15,5	16%
Оборотні засоби	98,23	136,9	39%	154,15	13%	189,21	23%	277,5	47%
Власний капітал	16,4	22,65	38%	58,4	158%	47,4	-19%	30,3	-36%
Зобов'язання	84,83	116,13	37%	108,74	-6%	155,21	43%	262,7	69%
Рентабельність активів, %	36%	45%	9%	50%	5%	44%	-6%	26%	-18%
Рентабельність власного капіталу, %	222%	278%	55%	143%	-134%	187%	44%	253%	66%
Операційна маржа, %	15%	24%	8%	24%	1%	18%	-6%	15%	-4%

Джерело: Додаток Є.

Отже, валовий дохід Deloitte Advisory збільшувався протягом останніх п'яти років, що свідчить про стабільне зростання обсягів діяльності. У 2019 році він становив 250,23 млн зл (2 702,5 млн грн), а до 2023 року зріс до 707,57 млн зл (7 641,7 млн грн). Найбільш помітне збільшення валового доходу було зафіксовано у 2022 році, коли цей показник піднявся на 60% до 620,74 млн зл (6 703,6 млн грн), що можна пояснити зростанням попиту на послуги компанії та розширенням її діяльності. У 2023 році темп зростання, однак валовий дохід продовжував залишатися високим - 707,57 млн зл (7 642 млн грн).

Дохід від операційної діяльності також зростав аналогічно валовому доходу, досягнувши 706,99 млн зл у 2023 році (7 635,5 млн грн). Відзначається, що цей показник у 2021 році становив 388,88 млн зл (4 199,9 млн грн), збільшившись на 46% порівняно з попереднім роком, а у 2022 році зріс на 59%.

Валові витрати компанії за цей період також значно збільшилися. У 2019 році вони становили 213,77 млн зл (2 308,7 млн грн), а до 2023 року зросли до 630,48 млн

зл (6 819,2 млн грн). Найбільше збільшення витрат відбулося у 2022 році, коли вони виросли на 74% до 530,03 млн зл (5 724,3 млн грн). У 2023 році витрати продовжили зростати, але темп знизився до 19%.

Можна помітити, що Deloitte Advisory почала сплачувати податок на прибуток лише з 2021 року. Це сталося через зміни у її податковому статусі, що було визначено на підставі рішення партнерів та генерального партнера в грудні 2020 року. Зокрема, відповідно до наказу генерального партнера від 23 грудня 2020 року та рішення партнерів від 22 грудня 2020 року, компанія вирішила застосувати положення про отримання статусу платника податків для товариств з обмеженою відповідальністю з 1 травня 2021 року. Це означає, що до цього моменту компанія не підпадала під дію податкового законодавства як платник податку на прибуток. Починаючи з травня 2021 року, компанія офіційно змінила свій статус і стала платником податку на прибуток.

Прибуток перед оподаткуванням з року в рік демонстрував стале зростання. У 2019 році він становив 36,46 млн зл (393,8 млн грн), у 2020 році зріс до 62,90 млн зл (679,3 млн грн), а в 2021 році сягнув 92,48 млн зл (999,8 млн грн). У 2022 році прибуток перед оподаткуванням досяг 110,82 млн зл (1 191,2 млн грн), але в 2023 році цей показник знизився на 13% до 96,64 млн зл (1 043,7 млн грн).

Чистий прибуток зростав аналогічно прибутку перед оподаткуванням до 2022 року, коли досяг 88,6 млн зл (957,1 млн грн). Проте у 2023 році чистий прибуток знизився на 14%, до 76,5 млн зл (826,2 млн грн).

Основні засоби компанії різко зросли у 2021 році з 1,88 млн зл (20,3 млн грн) до 12,99 млн зл (140,3 млн грн). Цей ріст свідчить про значні інвестиції в інфраструктуру та розширення матеріальних активів компанії. У 2022 році зростання сповільнилося до 3%, а у 2023 році цей показник збільшився до 15,5 млн зл (167,4 млн грн). Оборотні засоби протягом п’яти років постійно збільшувалися. У 2019 році вони становили 98,23 млн зл (1 060,9 млн грн), у 2020 році виросли до 136,9 млн зл (1 478,5 млн грн), у 2021 році — до 154,15 млн зл (1 664,8 млн грн).

Найбільше зростання відбулося у 2023 році, коли оборотні засоби досягли 277,5 млн зл (2 997 млн грн). Це свідчить про стабільну ліквідність компанії.

Власний капітал компанії досяг найвищого значення у 2021 році - 58,4 млн зл (630,7 млн грн), але у наступні роки почав зменшуватися: у 2022 році зниження на 19% до 47,4 млн зл (511,9 млн грн), а у 2023 році — ще більше до 30,3 млн зл (327,2 млн грн). Зобов'язання компанії зросли з 84,83 млн зл у 2019 році (916,2 млн грн) до 262,7 млн зл у 2023 році (2 837,2 млн грн). Особливо помітний стрибок відбувся у 2022 році, коли зобов'язання зросли на 43%, що свідчить про залучення зовнішнього фінансування.

Рентабельність активів досягла піку у 2021 році на рівні 50%, проте у наступні роки знижувалася. У 2023 році рентабельність активів впала до 26%, що може свідчити про зниження ефективності використання активів компанії. Рентабельність власного капіталу була дуже високою у 2019 році (222%), продовжувала зростати у 2020 році до 278%, але у 2021 році знизилася до 143% через збільшення власного капіталу. У 2022 та 2023 роках показник знову зростав, досягнувши 253% у 2023 році, що свідчить про покращення прибутковості власного капіталу. Операційна маржа залишалася стабільною протягом кількох років, досягаючи 24% у 2020 і 2021 роках. Проте у 2022 році вона знизилася до 18%, а у 2023 році — до 15%. Це свідчить про зниження операційної ефективності компанії через збільшення витрат. Методологію та приклади розрахунку показників рентабельності подано в Додатку А.

Загалом, фінансовий стан компанії Deloitte Advisory можна оцінити як стабільний з позитивними тенденціями. Стабільне зростання доходів і прибутків, високі показники рентабельності активів та власного капіталу, а також раціональне управління витратами дозволяють компанії зберігати свої позиції на ринку та забезпечувати стійке фінансове зростання.

1.2 Оцінка ринкової вартості компанії Deloitte Advisory Sp. z o.o. Sp. k.

Проаналізувавши діяльність Deloitte Advisory, можна перейти до оцінки її вартості. Вартість підприємства є важливим показником його фінансової стабільності та успішності на ринку професійних послуг. Для розрахунку вартості компанії будуть використовані такі підходи як:

Дохідний підхід: цей метод ґрунтується на прогнозуванні майбутніх грошових потоків компанії та їх дисконтуванні до теперішньої вартості [17]. Для Deloitte Advisory варто врахувати, що компанія має стабільний дохід завдяки широкому спектру послуг, високій репутації на ринку та постійній базі клієнтів. Прогнозування грошових потоків може включати різні сценарії розвитку, зокрема можливості для розширення в нових секторах та впровадження нових технологій.

Порівняльний підхід: цей метод передбачає оцінку вартості компанії на основі порівняння з аналогічними підприємствами на ринку [18]. З огляду на сильну конкуренцію серед компаній "Великої четвірки", аналіз мультиплікаторів дозволить визначити ринкову цінність Deloitte Advisory у контексті галузі. Метод мультиплікатора є дуже популярним, тому що він дозволяє провести оцінку швидше і з меншою кількістю складних припущень, ніж метод дисконтованих грошових потоків. Метод також є простим для розуміння і прийняття потенційними користувачами оцінки, такими як покупці компанії. Важливо теж, що метод враховує поточну ринкову ситуацію шляхом порівняння, таким чином, пов'язуючи результати оцінки з поточними ринковими тенденціями.

Ключова інформація, яка впливає на оцінку:

- Компанія працює в секторі професійних послуг.
- Основним видом діяльності є надання професійних послуг компаніям з фінансового та нефінансового секторів.
- За останній фінансовий рік компанія досягла 76,51 мільйона злотих чистого прибутку при доході 707,6 мільйона злотих.

- Основними витратами в компанії є витрати на оплату праці, як у формулі B2B, так і за трудовим договором.
- Компанія фінансує свою діяльність переважно за рахунок капіталу материнської компанії та взносів фізичних осіб-партнерів.
- Компанія має таку кількість активів і людських ресурсів, яка здатна приносити дохід, і немає безпосередньої загрози припинення діяльності.
- Ставка податку на прибуток в Польщі – 19%.
- Офіційний курс НБУ гривні до злотого станом на 01.10.2024 – 10,8 грн.
- Розрахунок за обома підходами проводився в спеціально створених для цього шаблонах в програмі MS Excel, деякі показники обраховувались на основі експертних оцінок [4].

Дохідний метод передбачає оцінку вартості компанії на основі очікуваних грошових потоків, які згенеруються в майбутньому. Цей метод враховує здатність компанії отримувати прибуток і ризик, пов'язаний з діяльністю. Дохідний підхід є одним із найбільш популярних методів оцінки вартості підприємств.

Припущення, використані при розрахунку вартості згідно з методом дисконтованих грошових потоків:

- Зростання EBITDA і амортизації спрогнозовано на 8%, оскільки очікується продовження зростання попиту на консультаційні послуги, зокрема в області цифрової трансформації, управління ризиками та кібербезпеки.
- Зростання робочого капіталу спрогнозовано на 3%, оскільки для консалтингових фірм робочий капітал часто залишається відносно стабільним, а невеликий ріст може бути результатом збільшення кількості контрактів або розширення діяльності в нових сегментах.
- Зростання капітальних витрат спрогнозовано на 5%, оскільки очікується, що компанія продовжить активно інвестувати в цифрові рішення та автоматизацію внутрішніх процесів, що є основною статтею витрат у сфері професійних послуг.

- Довгостроковий темп зростання оцінено в 3%, відповідає стабільному зростанню, характерному для зрілих ринків професійних послуг із додатковими можливостями зростання через інновації та розширення.
- Середньозважена вартість капіталу (WACC) була прийнята на рівні 9%.

Детальний розрахунок з вхідними даними наведено в Додатку Б. Результати розрахунків вартості компанії Deloitte Advisory методом мультиплікаторів наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Результати розрахунку вартості Deloitte Advisory методом дисконтованих грошових потоків (в злотих)

Період	**2023A**	**2024P**	**2025P**	**2026P**	**2027P**	**2028P**
Грошові потоки	146 932 596	155 636 573	164 945 347	174 904 558	185 563 411	196 974 966
Дисконтовані грошові потоки		142 785 847	138 831 199	135 058 410	131 457 799	128 020 213
Сума дисконтованих грошових потоків					676 153 467	
Дисконтована термінальна вартість					21 976 803	
Вартість компанії на основі дохідного підходу					**698 130 270**	

Наступний підхід, використаний для розрахунку вартості досліджуваного підприємства – порівняльний. Він заснований на використанні мультиплікаторів – коефіцієнтів, що показують співвідношення між ринковою ціною підприємства і певним фінансовим показником. В роботі використано мультиплікатори за період 2023-2024 рр на основі медіани P/S; P/E та EV/EBITDA компаній, що котируються на GPW [14] та NC [9] (обидва є фондовими ринками в Польщі) та ведуть діяльність схожу на Deloitte Advisory. Обрані мультиплікатори:

1) P/S – [ціна/виручка від реалізації] – відображає порівняння ціни акцій компанії з доходами від продажів.

2) P/E – [ціна/прибуток] – відображає порівняння ціни акцій компанії з прибутком на акцію.

3) EV/EBITDA – [вартість підприємства/EBITDA] – відображає вартість підприємства по відношенню до його операційного прибутку плюс амортизація.

Припущення, використані при розрахунку вартості згідно з методом мультиплікаторів:

- Підприємство має фінансові доходи та витрати;
- Підприємство амортизує основні засоби;
- Фінансові зобов'язання складають 6,2 млн злотих;
- Залишок готівки 4,2 млн злотих;
- На підприємстві немає невиробничих активів;
- Середньозважена вартість капіталу (WACC) була прийнята на рівні 9%.

Детальний розрахунок з вхідними даними наведено в Додатку В. Результати розрахунків вартості компанії Deloitte Advisory методом мультиплікаторів наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Результати розрахунку вартості Deloitte Advisory методом мультиплікаторів (в злотих)

Мультиплікатори	**P/S**	**P/E**	**EV/EBITDA**
Вартість компанії	639 932 925	761 356 950	635 865 868
Вага мультиплікатора	33%	33%	33%
	213 289 644	253 760 271	211 934 094
Вартість власного капіталу			678 984 009
Вартість компанії на основі порівняльного підходу			**617 875 448,19**

Отже, вартість Deloitte Advisory відповідно до дохідного підходу складає 698 130 270 злотих, а відповідно до порівняльного підходу – 617 875 448,19 злотих, що по курсу НБУ на 01.10.2024 дорівнює 7 539 806 916 грн та 6 673 054 840,5 грн відповідно. Середня вартість за обома підходами дорівнює 658 002 859 злотих або 7 106 430 877,2 грн.

1.3 Аналіз управління розвитком персоналу в компанії Deloitte Advisory Sp. z o.o. Sp. k.

Важливість розвитку персоналу для організацій обумовлена тим, що в умовах глобалізації світової економіки та загострення глобальної конкуренції є постійна потреба у розвитку професійних знань, умінь і навичок [13]. Deloitte Advisory приділяє велику увагу управлінню людськими ресурсами, оскільки співробітники є головним активом компанії. Високі стандарти, інноваційний підхід та орієнтація на постійний розвиток формують основні засади управління персоналом. Основна мета полягає у залученні, розвитку та утриманні найкращих талантів на ринку, а також у створенні робочого середовища, що сприяє особистісному і професійному розвитку [2].

Навчання та розвиток персоналу в компанії Deloitte Advisory є однією з ключових складових її HR-стратегії, що сприяє досягненню високих стандартів обслуговування клієнтів та підтримує конкурентні переваги на ринку. Компанія добре розуміє, що успіх значною мірою залежить від кваліфікованих і мотивованих співробітників, тому інвестує в їхній професійний розвиток та навчання.

Deloitte Advisory пропонує широкий спектр навчальних програм, спрямованих на підвищення технічних, професійних і лідерських навичок співробітників. Основні напрями навчання охоплюють:

Технічні навички: Постійне підвищення кваліфікації співробітників у своїх галузях, таких як консультаційні, фінансові послуги, IT та кібербезпека. Компанія фінансує весь процес отримання міжнародних сертифікатів, як наприклад Certified Fraud Examiner (CFE), Certified AML Specialist (CAMS), Certified Information Systems Auditor (CISA), Certified Regulatory Compliance Manager (CRCM) та інші, які обере працівник. Це гарантує, що співробітники використовують у своїй праці найновіші інструменти та підходи.

Професійні навички: Курси та тренінги, спрямовані на розвиток управлінських, комунікативних, аналітичних та бізнес-навичок. Це дозволяє

співробітникам краще працювати з клієнтами, розуміти їхні потреби та пропонувати оптимальні рішення.

Лідерські навички: Програми з розвитку лідерських компетенцій дають змогу співробітникам вдосконалювати управлінські здібності та розвивати навички роботи в команді. Deloitte Advisory акцентує увагу на формуванні сильних лідерів, які можуть керувати складними проектами та бути наставниками для молодших колег.

Важливою перевагою є те, що співробітники мають доступ як до внутрішніх навчальних ресурсів, так і до зовнішніх тренінгів, сертифікаційних програм та вебінарів (табл. 1.4.)

Таблиця 1.4

Навчальні ресурси, доступні працівникам Deloitte Advisory

Ресурс	Опис	Тип
CURA	Глобальна навчальна платформа Deloitte, яка дає доступ до вмісту з надійних джерел у будь-який час і в будь-якому місці (включно з мобільним додатком). Система використовує штучний інтелект, щоб пропонувати персоналізований контент.	Внутрішній
Cornerstone SBX	Система управління навчанням, яка веде запис всіх навчальних активностей співробітників (як онлайн, так і офлайн).	Внутрішній
Udemy	Добірка курсів і матеріалів на різноманітні теми для поглиблення знань, очікуваних на даному рівні посади.	Зовнішній
LinkedIn Learning	Доступ до широкої пропозиції навчання LinkedIn.	Зовнішній
Deloitte Learning Academy	Програма внутрішнього навчання, яке викладається експертами Deloitte.	Внутрішній
Мовні курси	Мовні курси: англійська, німецька та польська, або іншої мови за потреби в роботі.	Зовнішній
Leadership Academy	Програма заходів із розвитку, спрямована на працівників, починаючи з рівня старшого консультанта та вище, які виконують функції Team Leader принаймні для однієї особи.	Внутрішній

Продовження таблиці 1.4

Обов'язкове е-навчання	Список курсів, доступних на власній навчальній платформі, які повинні пройти всі працівники компанії. Навчання стосується внутрішніх політик, принципів та систем. Деякі курси необхідно проходити раз на рік згідно з законодавством Польщі.	Внутрішній

Джерело: складено автором за матеріалами, отриманими на підприємстві.

Одним із ключових аспектів управління розвитком персоналу в Deloitte Advisory також є індивідуальні плани розвитку, які розробляються для кожного співробітника. Такі плани формуються на основі індивідуальних цілей та професійних амбіцій співробітника. Цей підхід дозволяє:

- Створювати чітку траєкторію кар'єрного росту, яка допомагає співробітникам досягати особистих цілей у рамках компанії.
- Підвищувати мотивацію співробітників через можливість професійного росту, що допомагає Deloitte Advisory утримувати талановитих фахівців.
- Оптимізувати використання людського капіталу, адаптуючи завдання співробітників до їхніх сильних сторін та напрямків розвитку.

Менторство та коучинг також є частиною програми розвитку персоналу в Deloitte Advisory, та відіграють важливу роль у підтримці розвитку співробітників на всіх етапах їхньої кар'єри. Старші співробітники, які мають досвід роботи в компанії та значні професійні знання, виконують роль менторів для молодших колег. Це створює ефективну систему передачі знань та сприяє:

- Обміну досвідом між різними рівнями співробітників, що підвищує командну роботу та загальну ефективність.
- Підтримці нових працівників у процесі адаптації до корпоративної культури, підвищуючи їхню впевненість і продуктивність.
- Створенню умов для безперервного навчання протягом усієї кар'єри, що допомагає співробітникам долати нові професійні виклики та розвивати компетенції.

Крім того, коучинг як інструмент персонального розвитку дозволяє співробітникам працювати над своїми слабкими сторонами та підвищувати свої лідерські здібності. Для кращого розуміння цього інструменту, необхідно чітко розмежувати обов’язки Коуча та Менеджера (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Обов’язки Коуча та Менеджера в сфері управління розвитком персоналу в Deloitte Advisory

Зона відповідальності	Коуч	Менеджер
Допомога у встановленні цілей, їх досягненні та моніторинг прогресу	Підтримка у визначенні та досягненні цілей розвитку та розвитку компетенцій на основі виявлених сильних сторін та за погодженням з Партнером/Менеджером.	Визначення бізнес-цілей (утилізація часу, знання, проекти, фінансові цілі).
	Моніторинг прогресу в плані розвитку та пропозиція дій для забезпечення досягнення цілей.	Визначення цілей по підвищенню.
Розвиток співробітника	Визначення умов для розвитку, допомога в довгостроковому напрямку розвитку та робота з сильними сторонами під час регулярних зустрічей.	Реєстрація Члена команди на тренування.
	Перетворення зворотного зв'язку в конкретний план дій, орієнтований на майбутнє, шляхом регулярних зустрічей з Коучем (не рідше одного разу на 2 місяці).	Затвердження витрат на навчання.
	Якщо потрібно, обговорення зворотнього зв'язку з керівниками команд та менеджером.	Затвердження безкоштовного навчання.
Оцінка ефективності	Розмова з Партнером / Менеджером перед Talent Review, за необхідності.	Оцінка роботи співробітника.
		Участь у Talent Review.
		Передача інформації про просування по службі та підвищення заробітної плати.
Зворотний зв'язок	Перетворення відгуків з роботи над проектами у конкретні дії, включаючи план розвитку або тренінги.	Обмін відгуками з членом команди про роботу над проектом.

Джерело: складено автором за матеріалами, отриманими на підприємстві.

Як частина аналізу управління розвитком персоналу в компанії Deloitte Advisory, варто також оцінити управління кар’єрою та можливості зростання. Компанія надає своїм працівникам чіткі та прозорі кар'єрні траєкторії. Зростання всередині компанії базується на принципах прозорості та результативності. Співробітники мають можливість вертикального (підвищення на керівні посади), і горизонтального просування (перехід між різними відділами або функціями). Завдяки цьому персонал може розвиватися в різних напрямах і здобувати нові компетенції.

В компанії функціонує система регулярної оцінки результатів роботи (performance reviews), яка допомагає визначати сильні сторони працівника, зони для покращення та визначати, коли співробітник готовий до підвищення. Протягом року співробітник повинен зібрати мінімум 8 відгуків про свою роботу на проектах від колег, вищих за рівнем посади. Наприкінці року ці відгуки детально аналізуються на спільних зустрічах Менеджерів і командою HR, та приймається рішення про підвищення.

Як частина міжнародної мережі, Deloitte Advisory також пропонує своїм працівникам можливість працювати в інших офісах по всьому світу. Це значно розширює горизонт професійного зростання і дає співробітникам шанс отримати міжнародний досвід. Також варто згадати про власну школу глобальної компанії Deloitte – Deloitte University [6]. Серед семи закладів Deloitte University по всьому світу співробітники з польської компанії на посаді Менеджер і вище мають можливість навчатися в Deloitte University EMEA (Європа, Близький Схід і Африка), що розташовується недалеко від Парижу. Він був відкритий у 2013 році з баченням створення виняткового досвіду розвитку співробітників як беззаперечних лідерів на ринку. Університет наголошує на професійних і лідерських здібностях, а також на навичках в конкретних галузях та бізнесі, забезпечуючи навчання світового рівня.

У підсумку, система управління розвитком персоналу в Deloitte Advisory є комплексною та добре продуманою. Вона спрямована на максимальне розкриття потенціалу кожного співробітника, що, у свою чергу, сприяє успіху компанії на ринку. Інвестиції в розвиток, навчання і створення прозорих кар'єрних можливостей роблять Deloitte Advisory одним із найпривабливіших роботодавців у сфері професійних послуг.

Висновки до Розділу 1

У Розділі 1 було проведено детальний аналіз умов і особливостей управління розвитком персоналу в Deloitte Advisory. В результаті дослідження було обґрунтовано, що ефективний розвиток персоналу є критично важливим для успіху і конкурентоспроможності таких компаній в умовах глобальної економіки.

Було проаналізовано особливості міжнародної діяльності Deloitte Advisory. Зокрема, інтеграція в глобальну мережу Deloitte дозволяє компанії використовувати найкращі міжнародні практики та інноваційні рішення. Це забезпечує їй провідні позиції на ринку професійних послуг у Польщі та регіоні Центральної та Східної Європи. Було також проведено оцінку ринкової вартості компанії дохідним та ринковим методом, за результатами якої середня вартість компанії вийшла на рівні 6-7 мільярдів гривень. Такий результат дозволяє зробити висновок про успішність діяльності компанії на ринку та гарні фінансові результати. Це також дає підстави оптимістично дивитись на майбутнє компанії та очікувати подальшого її зростання.

Важливу роль в результатах Deloitte Advisory відіграють її кваліфіковані працівники, оскільки саме вони є головним активом та створюють вартість компанії. Такий успіх був би не можливий без ефективної системи управління розвитком персоналу. Аналіз управління розвитком персоналу в Deloitte Advisory показав, що компанія активно впроваджує системи навчання, індивідуальні плани розвитку, менторські програми та коучинг. Такий підхід сприяє підвищенню

кваліфікації співробітників, що, в свою чергу, позитивно впливає на якість наданих послуг і конкурентоспроможність компанії на міжнародному рівні.

Отже, управління розвитком персоналу в міжнародних корпораціях, таких як Deloitte Advisory, є складним, багаторівневим процесом, який вимагає системного підходу та інноваційних рішень. Це дає змогу підтримувати високий рівень професійної підготовки співробітників і забезпечувати довготривалий успіх компанії в умовах глобалізованого ринку.

РОЗДІЛ 2. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В МІЖНАРОДНІЙ КОРПОРАЦІЇ

2.1 Обґрунтування стратегічних орієнтирів та напрямків розвитку управління персоналом в компанії Deloitte Advisory Sp. z o.o. Sp. k.

Deloitte Advisory, будучи частиною глобальної мережі Deloitte, розуміє важливість управління персоналом як ключового елемента свого успіху на міжнародному ринку. Розвиток людського капіталу є пріоритетом, що обумовлює високий рівень послуг, які надаються клієнтам, а також здатність компанії швидко адаптуватися до змін у бізнес-середовищі. Для обґрунтування стратегічних орієнтирів та напрямків розвитку управління персоналом у компанії варто провести PEST-аналіз, що охоплює політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти, які впливають на ефективність та стратегії розвитку персоналу (рис.2.1).

Рис. 2.1. PEST-аналіз управління персоналом в компанії Deloitte Advisory

Проведений PEST-аналіз показав, що політичний фактор включає постійні зміни у трудовому законодавстві та регуляторних вимогах, що впливають на політику управління персоналом. Економічні умови, зокрема глобальні економічні коливання, впливають на інвестиції у розвиток кадрів. Соціальні зміни, такі як нові покоління працівників з інноваційними підходами до роботи, вимагають гнучких

підходів до залучення персоналу. Технологічні фактори, включно з автоматизацією та штучним інтелектом, відкривають нові можливості для вдосконалення процесів навчання і розвитку, сприяючи більш ефективному управлінню талантами.

Розвиваючи це питання, варто згадати, що згідно зі звітом «Майбутнє робочих місць 2023», представленим під час Всесвітнього економічного форуму, штучний інтелект планується бути впровадженим у майже 75% опитаних компаній і очікується, що це призведе до значної зміни в кадрах - 50% організацій очікують, що це сприятиме зростанню числа робочих місць, а 25% очікують, що це призведе до зменшення робочих місць [12].

Це може створити ситуацію, коли за дуже короткий проміжок часу менеджерам доведеться керувати розвитком працівників таким чином, щоб максимально ефективно перейти від старої реальності до нової в сфері управління кадрами. Крім того, згідно з дослідженням McKinsey 2020 року, пандемія лише посилила тенденцію до стратегій навчання та розвитку. Аналітики повідомляють, що 9 з 10 організацій помічають явні прогалини в наборі навичок адаптації своїх команд до майбутніх змін [8].

Сукупний ефект ринкових і демографічних викликів за останню чверть століття різнобічно вплинув на організації: як структурно, так і з точки зору завдань та компетенцій працівників. Сприйняття людських ресурсів в компаніях змістилось в сторону визнання різноманітності та її цінності. Компанії також змінили свої потреби в людських ресурсах: тепер все частіше потрібні працівники, які орієнтовані на навчання впродовж життя, володіють знаннями та готові ділитися ними зі своїми колегами. Водночас змінюються також потреби і очікування працівників. Фокус зміщується на їх добробут і здоровий баланс між роботою та приватним життям. Таким чином, необхідно оцінити наслідки, які виникають в організації в результаті різних змін в її оточенні.

Однією з найбільш значущих таких змін є зменшення кількості кваліфікованих працівників. Це пов'язано з такими причинами, як вихід на пенсію представників

покоління бебі-бумерів, які часто мають роль наставників, передаючи свій багаторічний досвід молодшим колегам. Їх професійні компетенції включають управлінські, міжособистісні навички та глибокі галузеві знання, набуті за роки роботи в одній або декількох суміжних галузях. Ще однією причиною, яка чітко простежується, наприклад, у Польщі, є наявність більш привабливої роботи за межами країни, що загострює місцевий дефіцит робочої сили.

Очікування покоління Z є ще одним фактором, що впливає на функціонування організації. Це покоління суттєво відрізняється від попереднього, більш орієнтованого на роботу. Для gen-Z робота - лише один з інструментів в досягненні життєвих цілей, а не сама ціль. Управління працівниками, які представляють ці покоління, вимагає врахування потреби в цікавій та перспективній роботі. Зміни - це не виклик для них, а норма. Характерними також є нетерплячість і вимогливість до себе. Щоб розвивати працівників цього покоління, необхідно створити привабливу, різноманітну та зацікавлюючу пропозицію навчання. Тут також варто згадати про те, що працівники з покоління Z в силу свого скромнішого досвіду та знань часто залучаються лише до нескладних, рутинних завдань, без особливої відовідальності, які не готують їх до переходу на вищі посади. Тому важливо залучати молодих працівників в різні аспекти діяльності компаній з перших днів роботи, пропонувати підтримку старших колег, показувати які навички необхідні для виконання роботи на наступних посадах, давати можливість пробувати себе на складніших проектах або навіть в керуванні невеличкої команди.

Останню групу змін формують технології та їх вплив на роботу. Незважаючи на велику кількість технологічних рішень, доступних в організаціях, і на те, що щодня з'являються нові, те, що докорінно змінює роботу, - це розрив зв'язку між фізичним простором організації та місцем роботи. Просторова дистанційна робота або віртуальна організація - це рішення, які роблять доступними раніше недосяжні компетенції. Вони вимагають появи нового типу менеджера і нових рішень для комунікації, передачі інформації, оцінки працівників.

Таким чином, згадані вище зміни в середовищі компанії змушують переглянути її існуючий підхід до своїх процесів, в тим і управління розвитком персоналу. «Традиційна» модель системи розвитку персоналу в компаніях виглядає наступним чином - ініціатива з’являється на боці організації, а відповідальність за виконання перекладається на бік працівника. Варто також додати, що найчастіше набір завдань, пов'язаних з розвитком та навчанням працівників, покладається на лінійних керівників або їх виконання розпорошується між різними посадами у відділі управління персоналом та вже згаданими керівниками. Такий підхід не пов'язує завдання розвитку з кадровою стратегією організації, обмежуючи їх більш коротким часовим проміжком і ситуативними рішеннями, без прив'язки до ширших планів і стратегічних потреб організації.

Наразі основним завданням організацій у сфері управління персоналом є управління знаннями в такий спосіб, щоб найбільш оптимально використати потенціал, закладений у працівниках. Іншим завданням є прив'язка цінних працівників до організації, для того щоб інвестиції, вкладені в їх розвиток, принесли очікувану користь для компанії. У цьому випадку індивідуалізація кар'єри в організації видається перспективним рішенням.

Сенс цього підходу полягає в переході від універсального рішення для всіх працівників до багатовимірного рішення, розробленого у співпраці між компанією та працівником. Взаємні домовленості повинні торкатися усіх аспектів роботи, включаючи навчання та розвиток. Працівники повиннні будувати індивідуальну кар'єру, вибираючи з існуючих можливостей, та намагаючись найкращим чином поєднати свої цілі розвитку з потребами компанії. Пропозиція працівникам різних варіантів вибору та надання їм права планування власної кар'єри як правило підвищує рівень задоволеності роботою у працівників, триваліші стосунки з компанією та більшу лояльність до неї.

Для того щоб впровадити персоналізований підхід в системі навчання і розвитку персоналу, необхідно сфокусуватися на тому, що працівник вже вміє і

знає, а до чого йому ще необхідно прагнути. Тобто мова йде про його компетенції. Компетенції - це набір факторів успіху, необхідних для досягнення важливих результатів на конкретній посаді або робочій ролі в конкретній організації [3]. Компетенції включають в себе інтелектуальну, управлінську, соціальну та емоційну складові. Приклади матриць компетенцій, що використовують для управління розвитком в міжнародних корпораціях, подано в Додатку Г. Більше того, управління персоналом на основі компетенцій є основною стратегією, яка допомагає узгодити внутрішню ситуацію в командах та навички окремих працівників зі стратегічним напрямком розвитку організації в цілому. Моделі управління компетенціями трансформують організаційні стратегії, цілі та цінності в конкретні дорожні карти по розвитку персоналу. Компаніям варто усвідомити, що за умови правильної розробки та вмілого використання модель компетенцій призведе до підвищення індивідуальної та організаційної ефективності, а отже, сприятиме інтеграції та вдосконаленню наявних методів управління людськими ресурсами.

Впровадження індивідуалізованого підходу, врахування особливостей та потреб працівників різних поколінь та розробка моделі управління розвитком персоналу на основі компетенцій не будуть давати бажаного результату, якщо в компанії відсутня культура навчання та постійного розвитку.

Відділ людських ресурсів Кембриджського університету розробив систему поведінкових атрибутів (Behavioural Attributes Framework), яка визначає чотири різні рівні управління розвитком працівників [11]:

- Рівень А: Менеджер створює середовище, в якому працівники мотивовані на досягнення цілей організації та власних цілей професійного розвитку. Він також постійно шукає шляхи покращення діяльності організації через її людей.

- Рівень В: Менеджер, який заохочує співробітників до пошуку можливостей для навчання та інвестує час у те, щоб допомогти їм закрити прогалини в навичках.

Він також дає чіткі вказівки та настанови, які допомагають співробітникам розвиватися.

- Рівень C: Менеджер, який не бере активної участі в розвитку персоналу, але заохочує співробітників шукати можливості для навчання, які їх цікавлять.

- Рівень D: Менеджер бере на себе відповідальність за власну ефективність і готовий допомагати іншим, якщо з'являється така можливість.

Очевидно, що оптимальним варіантом є ситуація, коли менеджери та інші працівники, відповідальні за рішення в сфері управлння розвитком персоналу знаходяться десь між рівнями A та B. Ефективний менеджер повинен не просто записувати працівників на курси, а створювати культуру навчання. Культура навчання - це середовище, в якому працівників заохочують постійно вдосконалювати свої навички та знання [10]. Це місце, де люди відчувають підтримку в їх зусиллях навчитися новому та професійно зростати. Коли на робочому місці панує культура навчання, працівники більш зацікавлені та продуктивні.

Отже, стратегічними орієнтирами та напрямками розвитку управління персоналом для компанії Deloitte Advisory визначено впровадження індивідуалізованого підходу, розробка моделі управління розвитком персоналу на основі компетенцій та створення ефективної культури навчання та розвитку, яка буде поширюватися на всіх працівників, незалежно від рівня їх посади.

2.2 Розробка управлінських рішень щодо удосконалення процесу розвитку персоналу в компанії Deloitte Advisory Sp. z o.o. Sp. k.

Проведений в попередньому розділі аналіз управління розвитком персоналу Deloitte Advisory дає можливість зробити SWOT-аналіз управління персоналом в компанії (рис.2.2). На основі нього буде запропоновано подальші рішення для удосконалення цього процесу.

СИЛЬНІ СТОРОНИ

- **Висока кваліфікація та досвід персоналу**: Експертність і глибокі знання працівників підвищують рівень наданих послуг.
- **Міжнародні стандарти та доступ до глобальних ресурсів**: Компанія інтегрує найкращі практики, що дозволяє підтримувати конкурентоспроможність.
- **Інвестиції в персонал**: Постійне навчання та розвиток співробітників забезпечують підвищення кваліфікації.

СЛАБКІ СТОРОНИ

- **Фрагментація інформації та процесів**: Розрізненість даних про навчання, компетенції та ефективність працівників ускладнює управління персоналом.
- **Високий рівень стресу та плинності кадрів**: Інтенсивне робоче навантаження призводить до вигорання.

МОЖЛИВОСТІ

- **Централізація та впровадження штучного інтелекту**: Одна система з підтримкою AI дозволить персоналізувати навчання, підібрати програми розвитку для кожного працівника.
- **Створення матриці компетенцій**: Чітка структура компетенцій забезпечить кращу видимість для кар'єрного розвитку та чіткі критерії підвищення.
- **Розвиток навичок продажів та лідерства**: Вдосконалення ключових навичок на нижчих позиціях дозволить підготувати працівників до більш відповідальних ролей, підвищуючи мотивацію та стабільність команди.

ЗАГРОЗИ

- **Швидкий технологічний розвиток**: Застарілі підходи до управління персоналом можуть втратити актуальність, якщо не інтегрувати AI.
- **Конкуренція за таланти**: Компанії-конкуренти активно розвивають програми для талантів, що може призвести до втрати висококваліфікованих співробітників.

Рис. 2.2. SWOT -аналіз управління персоналом в компанії Deloitte Advisory

Компанія демонструє високий рівень розвитку управлінських процесів, що дозволяє їй підтримувати свої лідерські позиції на ринку консалтингових послуг у Польщі. Працівники на всіх рівнях мають доступ до найрізноманітніших навчальних ресурсів та пропозицій, від внутрішніх курсів до індивідуального менторінгу та навчання в Deloitte University.

Однак на практиці існує досить істотна проблема, яка ускладнює працівникам користування усіма доступними можливостями. Вона полягає в тому, що вся інформація розкидана по різним місцям – щось знаходиться на інтранеті, якась інформація передається в перші дні роботи в компанії, про деякі можливості колеги дізнаються один від одного. Це призводить до того, що складно знайти потрібну інформацію про певну навчальну пропозицію, а деякі працівники можуть взагалі не знати про половину доступних їм можливостей розвитку. Тому одним із важливих стратегічних напрямків розвитку управління персоналом в Deloitte Advisory є централізація всіх процесів, інформації та ресурсів в одній інтегрованій системі. Це включає об'єднання всіх функцій управління персоналом, таких як рекрутинг, розвиток, оцінка, навчання та підвищення кваліфікації в єдину цифрову платформу. Така система дозволить менеджерам мати доступ до всієї необхідної інформації в

режимі реального часу, що пришвидшить ухвалення рішень та знизить ймовірність помилок або втрати даних. Крім того, централізована платформа зможе автоматизувати рутинні завдання, такі як моніторинг прогресу співробітників, оцінка навичок і планування кар'єрного розвитку [16].

Ключовим елементом нової системи стане інтеграція штучного інтелекту (ШІ). Використання ШІ дозволить автоматизувати багато процесів, які сьогодні потребують значних часових витрат менеджерів. Наприклад, ШІ зможе аналізувати продуктивність співробітників, їхній прогрес та ефективність роботи, пропонуючи персоналізовані рекомендації щодо навчання. Це також стосується створення індивідуальних планів розвитку для кожного співробітника з урахуванням його сильних і слабких сторін. Таким чином, ШІ дозволить підвищити об'єктивність оцінки, знизити навантаження на менеджерів і зробити процес прийняття рішень більш прозорим.

Одним із ключових прикладів, як ШІ може допомогти у цій сфері, є автоматичні рекомендації щодо навчання. Наприклад, співробітник, який хоче розвинути лідерські навички, отримає персоналізовані пропозиції курсів, що відповідають його посадам та досвіду. Крім того, менеджери зможуть у режимі реального часу відстежувати прогрес співробітників, оцінювати ефективність навчання та визначати, де потрібна додаткова підтримка. Алгоритми ШІ аналізуватимуть результати тестів, зворотного зв'язку та ефективність роботи, надаючи детальні рекомендації для подальшого розвитку.

Для впровадження такої системи потрібно виконати кілька ключових кроків (рис.2.3). Спочатку необхідно розробити саму платформу, яка об'єднає всі функції управління персоналом в одному цифровому середовищі. Далі потрібно інтегрувати алгоритми ШІ, які будуть аналізувати дані про співробітників та рекомендувати персоналізовані траєкторії розвитку. Важливим етапом є перенесення всіх існуючих даних з різних джерел в єдину платформу, щоб створити базу знань для аналізу. Також необхідно провести навчання для працівників та менеджерів, щоб

вони змогли ефективно користуватися новою системою. Після запуску необхідно буде провести тестування та внести корективи на основі зворотного зв'язку.

Рис. 2.3. Етапи впровадження централізованої системи

Впровадження такої системи не повинно бути проблематичним для Deloitte Advisory, оскільки схоже рішення вже розроблене та втілене в життя для досить близької до Learning & Development команди – відділу кадрів. В 2024 році був запущений чат-бот, заснований на генеративному штучному інтелекті. Він має допомагати з питаннями, пов'язаними зі сферою кадрів, організацією відряджень, бронюванням місць в офісах чи веденням обліку витрат. Отже, компанія вже має практичний досвід та внутрішню команду спеціалістів, які можуть розробити централізовану систему управління розвитком з додатковим підсиленням її функцій штучним інтелектом.

Враховуючи, що Deloitte Advisory вже має досвід у впровадженні ШІ для відділу кадрів, загальний термін реалізації такого проекту може зайняти від 12 до 18 місяців:

- Аналіз і планування: 1-2 місяці на оцінку поточної ситуації та розробку детального плану.

- Розробка та тестування: 6-9 місяців на створення платформи, інтеграцію всіх функцій та алгоритмів ШІ.
- Перенесення даних та впровадження: 3-4 місяці на перенесення даних і навчання користувачів.
- Запуск та оптимізація: перші 2-3 місяці після запуску будуть присвячені моніторингу та внесенню необхідних корективів.

Отже, впровадження централізованої інтегрованої системи в Deloitte Advisory з використанням новітніх технологій, зокрема штучного інтелекту, дозволить компанії підвищити ефективність управління персоналом, скоротити витрати часу на пошук інформації та підвищити прозорість процесів. Враховуючи наявний досвід з впровадження ШІ, компанія може реалізувати цей проект в стислі терміни та за відносно невеликі кошти.

Другим важливим стратегічним напрямом є створення матриці компетенцій, яка стане основним інструментом для оцінки навичок і потенціалу співробітників. Матриця компетенцій є основою для побудови кар’єрних планів і дозволяє чітко визначати, які навички співробітники мають розвивати для досягнення наступного кар'єрного рівня [15].

У Deloitte Advisory створення матриці компетенцій дозволить систематизувати розвиток персоналу та забезпечити прозорість кар'єрних можливостей для всіх співробітників. Важливо, що матриця включатиме не тільки технічні компетенції, але й управлінські та лідерські навички, що дозволить компанії виховувати майбутніх лідерів на всіх рівнях організаційної структури, забезпечуючи безперервність бізнес-процесів та підтримуючи стратегічний розвиток компанії.

Матриця компетенцій також дозволить керівництву компанії виявляти прогалини в компетенціях співробітників і розробляти індивідуальні навчальні плани для їх усунення. Це сприятиме більш планомірному розвитку персоналу та забезпечить відповідність навичок співробітників потребам компанії та ринку. Крім того, матриця стане корисним інструментом при проведенні оцінки ефективності

працівників, оскільки дозволить більш точно вимірювати їхній прогрес і досягнення у розвитку ключових компетенцій.

У компаніях, таких як Deloitte Advisory, де значна частина співробітників залучена до проектної роботи, планування наступництва є критично важливим для забезпечення безперервності бізнес-процесів. Матриця компетенцій дозволить ідентифікувати потенційних лідерів серед співробітників і планувати їхнє кар'єрне зростання. Це гарантує, що ключові позиції будуть завжди заповнені співробітниками, готовими до виконання нових функцій.

Матриця компетенцій у компанії Deloitte Advisory може бути структурована за кількома основними блоками:

1. Професійні компетенції:

- Фінансовий аналіз і моделювання: базові знання з фінансових інструментів та методів, зокрема, оцінка компаній, робота з аналітичними даними.
- Юридичні аспекти: знання нормативних вимог, регуляторних аспектів і податкового законодавства.

2. Технічні компетенції:

- Аналітика великих даних (Big Data): здатність аналізувати великі обсяги даних для отримання інсайтів.
- Цифрові технології: навички використання спеціалізованого програмного забезпечення та інструментів для роботи з даними і розробки стратегій.

3. Управлінські та лідерські компетенції:

- Управління проектами: навички планування, координації і виконання проектів з дотриманням термінів і бюджету.
- Лідерство та командоутворення: здатність ефективно керувати командами, мотивувати співробітників і приймати рішення.

4. Комунікативні та продажні компетенції:

- Навички продажів: уміння розробляти комерційні пропозиції, проводити переговори та забезпечувати довгострокові відносини з клієнтами.

- Комунікаційні навички: здатність чітко і ефективно спілкуватися як з внутрішніми, так і з зовнішніми стейкхолдерами.

5. Софт-навички (soft skills):

- Креативне мислення: здатність генерувати нові ідеї і підходи до вирішення проблем.
- Емоційний інтелект: вміння розуміти і керувати емоціями, що підвищує ефективність роботи в команді.

Звісно компоненти матриці будуть змінюватись залежно від потреб конкретної команди, але планується, що саме так має виглядати базовий набір навичок, очікуваних від кожного працівника в компанії

Матриця компетенцій у Deloitte Advisory матиме додатковий інструмент у вигляді автоматизації за допомогою штучного інтелекту. Інтеграція ШІ дозволить аналізувати прогрес співробітників та автоматично пропонувати індивідуальні програми розвитку. Наприклад, якщо співробітник демонструє сильні результати у фінансовому аналізі, але має прогалини в навичках управління проектами, система на основі ШІ зможе рекомендувати відповідні курси або тренінги. Це забезпечить кожному працівнику доступ до найбільш релевантних навчальних матеріалів та ресурсів, допомагаючи швидше досягати професійного росту.

Впровадження матриці компетенцій потребуватиме кілька етапів: спочатку буде проведено аналіз ключових компетенцій для різних ролей та розроблено їхню структуру, що займе 2-3 місяці. Далі необхідно створити базу даних для управління матрицею, яка об'єднає існуючу інформацію про навички співробітників та результати оцінок. На цей етап знадобиться близько 3-4 місяців. Після цього — тестування системи та навчання менеджерів для ефективного використання нової платформи, що займе ще 2-3 місяці. Таким чином, повне впровадження матриці компетенцій може тривати від 6 до 10 місяців.

Ця система дозволить Deloitte Advisory значно підвищити ефективність управління персоналом, зробить процеси більш прозорими та допоможе

співробітникам отримати чіткі кар'єрні перспективи, а компанії — краще відповідати потребам ринку. Завдяки впровадженню матриці компетенцій компанія зможе з легкістю підтримувати високий рівень професіоналізму своїх співробітників та розвивати нових лідерів для забезпечення довгострокового успіху.

Третім стратегічним напрямом розвитку управління персоналом у Deloitte Advisory є інвестиції в розвиток працівників на початкових рівнях, таких як Консультант (рівні посад в глобальному Deloitte подано в Додатку Д). Ця стратегія спрямована на те, щоб молоді фахівці, які починають свій шлях у компанії, мали можливість розвивати важливі для майбутнього управлінця навички, такі як проектний менеджмент, продажі, робота з клієнтами та лідерство. Ці знання дозволять їм плавно та без стресу переходити з позиції на позицію, оскільки не буде необхідності швидко надолужувати аспекти менеджерської роботи.

Оскільки проектний менеджмент є одним із ключових напрямків діяльності компанії, важливо, щоб всі співробітники, навіть на початкових позиціях, розуміли основи управління проектами. Це включає планування ресурсів, управління часом, комунікацію з командою та клієнтами, ведення проектної документації, а також оцінку ризиків. Освоєння цих навичок дозволить молодим фахівцям бути готовими до більш відповідальних посад і забезпечить ефективне управління проектами на всіх рівнях компанії.

Крім того, розвиток навичок продажів на ранніх етапах кар’єри дозволить молодим співробітникам краще розуміти потреби клієнтів і сприятиме їхньому професійному зростанню. Це також позитивно вплине на показники прибутку компанії, оскільки в продажах проектів будуть зацікавлені не тільки менеджери. У Deloitte Advisory консультанти можуть залучатися до процесів продажів, наприклад приймаючи участь у підготовці комерційних пропозицій, переговорах та налагодженні відносин із клієнтами. Це має дати їм змогу накопичувати цінний

досвід і вчитися вибудовувати довгострокові взаємовідносини з клієнтами, що є важливою частиною бізнес-стратегії компанії.

Не менш важливим є розвиток лідерських якостей. У Deloitte Advisory молоді фахівці повинні залучатись до різноманітних програм розвитку лідерських навичок, що дозволить їм з ранніх етапів кар'єри вчитися керувати командами, приймати відповідальні рішення та мотивувати колег. Це сприятиме формуванню майбутніх лідерів компанії, які будуть готові до швидкого просування по кар'єрній драбині та управління складними проектами.

Одним із ключових інструментів розвитку співробітників на ранніх етапах їхньої кар'єри в Deloitte Advisory може бути наставництво через спостереження (job shadowing). Ця практика передбачає можливість молодих фахівців, таких як консультанти, спостерігати за досвідченими колегами, набуваючи навичок, необхідних для подальшого кар'єрного зростання. Зокрема, професійне спостереження є ефективним способом освоєння таких критично важливих компетенцій, як проєктний менеджмент, навички продажів та лідерства. Воно дозволяє молодим спеціалістам зануритися у реальні робочі процеси, взаємодіяти з командою та керівниками проєктів, спостерігати за управлінням складними завданнями, комунікацією з клієнтами та прийняттям стратегічних рішень. Завдяки такому підходу, співробітники отримують не лише теоретичні знання, але й практичні навички, необхідні для просування по кар'єрних сходах.

Інвестиції в розвиток співробітників на ранніх етапах їхньої кар'єри створять умови для безперервного професійного зростання, підвищать ефективність проєктної діяльності та зміцнять позиції компанії на ринку. Такі інвестиції сприятимуть розвитку внутрішніх талантів, оскільки вони матимуть чіткі можливості для кар'єрного зростання.

Отже, централізація всіх процесів управління розвитком персоналу в єдиній системі, впровадження матриці компетенцій та розвиток ключових навичок на ранніх етапах кар'єри дозволять створити стійку культуру розвитку та начання в

Deloitte Advisory. Це допоможе компанії залишатися конкурентоспроможною на ринку, сприятиме зростанню її внутрішніх талантів та забезпечуватиме високий рівень задоволеності співробітників.

2.3 Прогнозування ринкової вартості компанії Deloitte Advisory Sp. z o.o. Sp. k. з урахуванням обґрунтованих пропозицій

Дохідний метод оцінки вартості компанії є одним із найбільш ефективних способів оцінки, особливо для компаній, які мають стабільні грошові потоки та зростаючий прибуток, як у випадку Deloitte Advisory. Цей метод дозволяє прогнозувати майбутні доходи та визначати поточну вартість компанії на основі їх дисконтованої вартості.

Deloitte Advisory демонструє стабільний ріст доходів і прибутків, що робить дохідний метод доцільним для оцінки її ринкової вартості. Також важливо поглянути на те, як зміниться дохід після реалізації запропонованих заходів в управлінні розвитком персоналу саме в досліджуваній компанії, без порівняння її з іншими фірмами на ринку.

З огляду на обґрунтовані в попередньому підрозділі пропозиції (централізація процесів управління розвитком персоналу в одній системі, створення матриці компетенцій, інтеграція зі штучним інтелектом, та інвестиції в розвиток працівників на початкових рівнях), можна спрогнозувати три сценарії оцінки: песимістичний, реалістичний та оптимістичний.

Припущення, використані при розрахунку вартості згідно з методом дисконтованих грошових потоків в усіх трьох сценаріях залишаються такі самі, як в базовому розрахунку в Розділі 1: зростання EBITDA і амортизації - 8%, зростання робочого капіталу - 3%, зростання капітальних витрат - 5%, середньозважена вартість капіталу (WACC) була прийнята на рівні 9%. Детальні розрахунки з вхідними даними для всіх трьох сценаріях подано в Додатку Е.

В песимістичному сценарії очікується, що запропоновані зміни не дадуть очікуваного результату одразу, але все-таки матимуть позитивний вплив через певний час. Будь-які зміни, включаючи впровадження нових технологій або методів управління, можуть зіткнутися з внутрішнім опором з боку співробітників або керівництва. Це може уповільнити або ускладнити їх реалізацію, що призведе до зменшення очікуваних переваг. Наприклад, централізація процесів і впровадження штучного інтелекту можуть викликати труднощі в адаптації персоналу або технічні складності. В такому разі очікується, що впроваджені заходи не дадуть результатів в короткотерміновій перспективі, але збільшать довгостроковий темп зростання з 3% до 5%. Результати розрахунків вартості компанії Deloitte Advisory за песимістичним сценарієм наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Результати розрахунку вартості Deloitte Advisory методом дисконтованих грошових потоків за песимістичним сценарієм (в злотих)

Період	**2023A**	**2024P**	**2025P**	**2026P**	**2027P**	**2028P**
Грошові потоки	146 932 596	155 636 573	164 945 347	174 904 558	185 563 411	196 974 966
Дисконтовані грошові потоки		142 785 847	138 831 199	135 058 410	131 457 799	128 020 213
Сума дисконтованих грошових потоків					676 153 467	
Дисконтована термінальна вартість					33 605 306	
Вартість компанії на основі дохідного підходу					**709 758 773**	

Реалістичний сценарій базується на припущенні, що запропоновані заходи будуть впроваджені успішно, але з врахуванням типових ризиків та труднощів. Центральна система для управління процесами та підсилення її штучним інтелектом буде ефективно інтегрована в робочі процеси. Це дозволить краще оптимізувати операції, що в свою чергу сприятиме підвищенню продуктивності. Проте на впровадження може піти більше часу, ніж планувалося, через потребу у навчанні персоналу і налаштуванні нових технологій. В такому разі очікується, що

впроваджені заходи в короткостроковій перспективі підвищать EBIT на 5% в порівнянні з результатом 2023 року, і додатково збільшать довгостроковий темп зростання з 3% до 5%. Результати розрахунків компанії Deloitte Advisory за реалістичним сценарієм наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Результати розрахунку вартості Deloitte Advisory методом дисконтованих грошових потоків за реалістичним сценарієм (в злотих)

Період	**2023A**	**2024P**	**2025P**	**2026P**	**2027P**	**2028P**
Грошові потоки	151 159 269	160 201 379	169 875 338	180 228 948	191 313 752	203 185 335
Дисконтовані грошові потоки		146 973 742	142 980 673	139 169 816	135 531 485	132 056 526
Сума дисконтованих грошових потоків					696 712 243	
Дисконтована термінальна вартість					34 664 838	
Вартість компанії на основі дохідного підходу					**731 377 082**	

За оптимістичним сценарієм очікується, що запропоновані заходи принесуть максимальний результат. Всі цифрові рішення, включно з централізацією процесів і штучним інтелектом для управління навчанням та персоналом, будуть успішно впроваджені у короткі терміни. Це дозволить компанії значно підвищити ефективність та зменшити витрати, забезпечуючи конкурентні переваги. Модель управління персоналом, яка підтримує індивідуальні потреби співробітників завдяки штучному інтелекту, може допомогти значно підвищити продуктивність та мотивацію персоналу. Завдяки новій системі централізації процесів, автоматизації та використанню штучного інтелекту компанія зможе суттєво скоротити витрати та підвищити маржинальність. Навчання молодих спеціалістів на початкових етапах розвитку надасть компанії можливість створити сильну базу лідерів і кваліфікованих менеджерів. Додатково компанія зможе надавати консультаційні послуги своїм клієнтам в питаннях оптимізації управління розвитком персоналу, послуговучись власним успішним досвідом, що принесе додатковий прибуток. В

такому разі очікується, що впроваджені заходи в короткостроковій перспективі підвищать EBIT на 10% в порівнянні з результатом 2023 року, і додатково збільшать довгостроковий темп зростання з 3% до 8%. Результати розрахунків вартості компанії Deloitte Advisory за реалістичним сценарієм наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Результати розрахунку вартості Deloitte Advisory методом дисконтованих грошових потоків за оптимістичним сценарієм (в злотих)

Період	**2023A**	**2024P**	**2025P**	**2026P**	**2027P**	**2028P**
Грошові потоки	155 385 942	164 766 186	174 805 330	185 553 339	197 064 095	209 395 704
Дисконтовані грошові потоки		151 161 639	147 130 149	143 281 223	139 605 173	136 092 840
Сума дисконтованих грошових потоків					717 271 023	
Дисконтована термінальна вартість					146 980 267	
Вартість компанії на основі дохідного підходу					**864 251 291**	

Отже, вартість Deloitte Advisory після впровадження запропонованих заходів з підвищення ефективності управління розвитком персоналу відповідно до дохідного підходу складає: за песимістичним сценарієм - 709 758 773 злотих, за реалістичним сценарієм - 731 377 082 злотих, за оптимістичним сценарієм - 864 251 291 злотих, що по курсу НБУ на 01.10.2024 дорівнює 7 665 394 748,4 грн, 7 898 872 485,6 грн та 9 333 913 942,8 грн відповідно. Середня вартість за трьома підходами дорівнює 768 462 382 злотих або 8 299 393 725,6 грн.

Висновки до Розділу 2

У Розділі 2 було розглянуто проблеми, з якими стикаються міжнародні корпорації у сфері управління розвитком персоналу, серед яких швидкі зміни ринкових умов, необхідність адаптації до нових очікувань від роботи у молодого покоління, дефіцит кваліфікованих працівників. На підставі цього було встановлено, що традиційні методи розвитку персоналу більше не відповідають

сучасним реаліям. Компаніям необхідно впроваджувати індивідуалізований підхід, де кар'єрний розвиток кожного працівника розробляється спільно з компанією. Також важливо підтримувати культуру розвитку, в якій усі працівники відчувають заохочення до навчання та вдосконалення своїх навичок. Створення такої атмосфери заохочуватиме працівників до постійного вдосконалення та зростання.

Постановка цих проблем дозволила сформулювати стратегічні напрямки розвитку для покращення управління розвитком працівників в Deloitte Advisory задля підвищення управлінської результативності. Такими орієнтирами для компанії Deloitte Advisory було визначено впровадження централізація процесів управління розвитком персоналу в одній системі, створення матриці компетенцій, інтеграція цих рішень зі штучним інтелектом, та інвестиції в розвиток працівників на початкових рівнях.

Було також спрогнозовано оцінку ринкової вартості Deloitte Advisory після впровадження запропонованих управлінських заходів. Оцінку було проведено відповідно до дохідного методу з урахуванням трьох сценаріїв - песимістичного, реалістичного та оптимістичного – та поданням опису кожного зі сценаріїв. За результатами обрахунків, середня вартість Deloitte Advisory після впровадження запропонованих управлінських заходів становитиме близько 8,3 млрд. грн.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Розвиток персоналу це безперервний процес поліпшення якісних характеристик працівників з позицій забезпечення їх гармонійного розвитку, а також підвищення ефективності діяльності підприємства в довгостроковій перспективі в цілому. Важливість розвитку персоналу для організацій обумовлена тим, що швидкі темпи науково-технічного прогресу викликають постійні зміни у вимогах до професійних знань, умінь і навичок.

Необхідність швидкої адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища підсилює необхідність підвищення рівня загальної та професійної освіти, постійного розвитку працівників, підвищення їх професійного рівня. Загострення конкуренції на світовому ринку вимагає наявності таких рис у персоналу організації. У цих умовах персонал і рівень його компетентності все більше стають вирішальним фактором перемоги в конкурентній боротьбі.

Проведене дослідження управління розвитком персоналу на прикладі міжнародної корпорації Deloitte Advisory підтвердило, що ефективна система управління людськими ресурсами є одним із ключових факторів для забезпечення довготривалого успіху компанії. У першому розділі було здійснено комплексний аналіз умов та особливостей управління розвитком персоналу в Deloitte Advisory. Результати дослідження показали, що компанія, будучи частиною глобальної мережі Deloitte, активно використовує передові міжнародні практики управління персоналом, що допомагає їй зберігати лідируючі позиції у галузі професійних послуг у Польщі та Центрально-Східній Європі. Інтеграція в глобальну структуру надає доступ до інноваційних підходів, які підвищують конкурентоспроможність компанії на міжнародній арені.

Ключовим результатом аналізу в першому розділі було визначення фінансової стабільності Deloitte Advisory, що підтверджується оцінкою ринкової вартості компанії за дохідним та ринковим методами на рівні 7,1 мільярдів гривень. Це свідчить про те, що компанія має значний потенціал для подальшого зростання.

Фінансова стабільність компанії також відображає результативність управління персоналом, оскільки саме кваліфіковані працівники є основою створення доданої вартості для компанії.

Зокрема, було виявлено, що Deloitte Advisory впроваджує у себе комплексні системи навчання для персоналу, розробляє індивідуальні плани кар'єрного розвитку, а також застосовує програми наставництва та коучингу. Це дозволяє компанії підвищувати професійну підготовку своїх співробітників, що, у свою чергу, позитивно впливає на якість наданих послуг і зміцнює її позиції на міжнародному ринку. Важливо зазначити, що саме такий інноваційний підхід до розвитку персоналу дозволяє Deloitte Advisory бути конкурентоспроможною навіть в умовах динамічних змін глобальної економіки.

У другому розділі було розглянуто сучасні виклики, які постають перед міжнародними корпораціями у сфері управління персоналом та підсумовано в PEST-аналізі. Одним із головних викликів є швидкі зміни ринкових умов, що впливають на вимоги до навичок працівників та їх адаптацію до нових реалій. Ще одним викликом є необхідність реагувати на очікування молодого покоління працівників, які прагнуть гнучкості, індивідуального підходу та можливостей для швидкого професійного зростання. В умовах зростаючого дефіциту кваліфікованих кадрів, компаніям, таким як Deloitte Advisory, необхідно впроваджувати інноваційні підходи до розвитку своїх співробітників, щоб залишатися конкурентними.

Було встановлено, що традиційні методи управління розвитком персоналу вже не відповідають сучасним реаліям на ринку. Тому для підвищення ефективності було проведено SWOT-аналіз, на основі якого запропоновано декілька стратегічних напрямків покращення управління розвитком персоналу для Deloitte Advisory. Перш за все, це централізація процесів управління персоналом у єдиній системі, що дозволить оптимізувати всі процеси навчання та розвитку працівників. Крім того, було запропоновано створити матрицю компетенцій, яка допоможе визначати

необхідні навички для кожної посади та рівень їх володіння співробітниками. Важливим аспектом є інтеграція цих рішень із системами штучного інтелекту, що дозволить більш точно оцінювати результати розвитку співробітників та прогнозувати їх майбутній внесок у діяльність компанії.

Окремо було наголошено на важливості інвестицій у розвиток працівників на початкових етапах їхньої кар'єри. Це дозволить компанії готувати високо кваліфіковані кадри ще на ранніх етапах їхнього професійного шляху, що, у свою чергу, забезпечить постійне поповнення компанії талановитими та мотивованими працівниками. Такий підхід до управління персоналом не лише сприятиме підвищенню ефективності діяльності компанії, а й допоможе зберегти її конкурентоспроможність на тривалий час.

У результаті проведеного аналізу було спрогнозовано, що впровадження вище згаданих управлінських заходів може призвести до суттєвого зростання ринкової вартості Deloitte Advisory, досягнувши близько 8,3 мільярдів гривень. Це свідчить про те, що запропоновані заходи не лише сприятимуть покращенню управління розвитком персоналом, але й стануть доцільним кроком на шляху до збільшення прибутковості компанії Deloitte Advisory.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. About Deloitte [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://www2.deloitte.com/pl/pl/legal/about.html
2. Benefits [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://www.deloitte.com/pl/pl/careers/deloitte-life/benefits.html
3. Chouhan V. S., Srivastava S. Understanding competencies and competency modeling—A literature survey //IOSR Journal of Business and management. – 2014. – Т. 16. – №. 1. – С. 14-22.
4. Damodaran online [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/
5. Deloitte Poland Foundation [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://www.deloitte.com/pl/pl/what-we-do/fundacja/Deloitte-Poland-Foundation.html
6. Deloitte University EMEA [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://www.deloitte.com/global/en/about/people/people-stories/deloitteuniversity-emea.html
7. Fortune 100 Best Companies to Work For 2023 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://www.greatplacetowork.com/best-workplaces/100-best/2023
8. McKinsey&Company. Beyond hiring: How companies are reskilling to address talent gaps [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/beyond-hiring-how-companies-are-reskilling-to-address-talent-gaps?session_referring_url=https://www.google.com/
9. NewConnect [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://newconnect.pl/
10. Purwanto A., Fahmi K., Sulaiman A. Linking of transformational leadership, learning culture, organizational structure and school innovation capacity: CB SEM AMOS analysis //Journal of Information Systems and Management (JISMA). – 2023. – Т. 2. – №. 3. – С. 1-8.

11. University of Cambridge. The Behavioural Attributes Framework [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://www.hr.admin.cam.ac.uk/policies-procedures/behavioural-attributes/behavioural-attributes-framework
12. World Economic Forum. Future of Jobs Report 2023 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf
13. Бучинська Т. В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства / Т. В. Бучинська // Науковий вісник. Серія «Економічні науки». – Вип. № 7. – Ч. 2. – Херсон, 2014. – С.144–146.
14. Варшавська фондова біржа [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://www.gpw.pl/
15. Винничук Р. Дослідження ролі матриці компетенцій в управлінні персоналом. Актуальні питання у сучасній науці. – 2023. - 11 (17).
16. Мельник О. Ю. Удосконалення системи управління персоналом підприємства / О. Ю. Мельник, Л. Г. Саркісян // Вісник СНТ. – 2017. – № 9. – С. 118–120.
17. Національний стандарт № 1 —Загальні засади оцінки майна і майнових прав / Постанова Кабінету Міністрів України № 1440 від 10.09.2003р. затверджено.
18. Смага І.С., Сенчук С.Ю. Оцінка землі та нерухомого майна: Навч.-метод. посіб.; Чернів. нац. ун-т ім. Ю.Федьковича. -Чернівці: Рута, 2005. - 92 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Методологія розрахунку показників рентабельності підприємства

1. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (ROE) дозволяє оцінити, якою мірою компанія примножує кошти, довірені їй власниками (інвесторами). Розраховується за формулою:

$$ROE = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}} \times 100\% \quad (1.1)$$

Отже, ROE Deloitte Advisory за 2023 рік буде дорівнювати:

$$ROE_{2023} = \frac{76,5}{30,3} = 2,53 \times 100\% = 253\% \quad (1.2)$$

2. Рентабельність активів компанії (ROA) оцінює ефективність використання всіх коштів, залучених у компанію, незалежно від того, чи були вони довірені компанії акціонерами, чи запозичені, наприклад, в банку.
Розраховується за формулою:

$$ROA = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Активи}} \times 100\% \quad (1.3)$$

Отже, ROA Deloitte Advisory за 2023 рік буде дорівнювати:

$$ROA_{2023} = \frac{76,5}{15,5+277,5} = 0,26 \times 100\% = 26\% \quad (1.4)$$

3. Показник операційної маржі вимірює, скільки компанія генерує фінансових прибутків до сплати боргових зобов'язань та податків з кожної гривні доходу. Розраховується за формулою:

$$\text{Операційна маржа} = \frac{EBIT}{\text{Дохід}} \times 100\% \quad (1.5)$$

Отже, ROA Deloitte Advisory за 2023 рік буде дорівнювати:

$$\text{Операційна маржа}_{2023} = \frac{96,64+7,73}{707,57} = 0,15 \times 100\% = 15\% \quad (1.6)$$

Додаток Б

Оцінка вартості підприємства Deloitte Advisory згідно з дохідним підходом (методом дисконтованих грошових потоків; в злотих)

Прогнозовані темпи зростання	
Зростання EBITDA і амортизації	8%
Зростання робочого капіталу	3%
Зростання капітальних витрат	5%

А - поточний період, Р - прогнозований період

Вільні грошові потоки Deloitte Advisory

Період	2023A	2024P	2025P	2026P	2027P	2028P
EBITDA	105 747 981	**114 207 820**	**123 344 445**	**133 212 001**	**143 868 961**	**155 378 478**
EBIT	104 362 287	112 711 270	121 728 171	131 466 425	141 983 739	153 342 438
Ставка оподаткування	19%	19%	19%	19%	19%	19%
EBIT (1-t)	84 533 452	91 296 129	98 599 819	106 487 804	115 006 829	124 207 375
Амортизація	1 385 694	1 496 550	1 616 274	1 745 576	1 885 222	2 036 040
Робочий капітал	61 011 390	62 841 732	64 726 984	66 668 793	68 668 857	70 728 923
Капітальні інвестиції	2 060	2 163	2 271	2 384	2 504	2 629
Грошові потоки	**146 932 596**	**155 636 573**	**164 945 347**	**174 904 558**	**185 563 411**	**196 974 966**
WACC	9%	9%	9%	9%	9%	9%
Дисконтовані грошові потоки		142 785 847	138 831 199	135 058 410	131 457 799	128 020 213

Етап 1: Сума дисконтованих грошових потоків **676 153 467**

Термінальна вартість	
Довгостроковий темп зростання	3%
2028 FCF x (1+g)	202 884 215
Термінальна вартість у 2028 році	33 814 036

Етап 2: Дисконтована термінальна вартість **21 976 803**

Вартість підприємства (етап 1 + 2) **698 130 270**

Додаток В

Оцінка вартості підприємства Deloitte Advisory згідно з порівняльним підходом (методом мультиплікаторів; в злотих)

Фінансові дані оцінюваної компанії

ДАНІ В ПОЛЬСЬКИХ ЗЛОТИХ	2023	2024 P
Дохід	698 788 706,0	768 500 000,0
EBIT__ (Операційний прибуток)	48 915 209,4	65 322 500,0
EBITDA __(Операційний прибуток + Амортизація)	50 300 903,8	66 522 500,0
Чистий прибуток	33 838 596,2	47 128 501,6

Порівнювальний сектор

		P/S	P/E	EV/EBIT
Сектор	Послуги для бізнесу	0,9	9,1	5,7
Показник, що використовується для оцінки		0,9	9,1	5,7

Порівняльна оцінка вартості компанії

ДАНІ В ПОЛЬСЬКИХ ЗЛОТИХ	P/S		P/E		EV/EBITDA	
	2023	2024P	2023	2024P	2023	2024P
Передбачуване значення	621 921 948,3	683 965 000,0	719 387 908,7	835 096 821,8	605 935 932,1	696 195 000,0
Ставка дисконтування		0,96		0,96		0,96
Поточне значення	621 921 948,3	657 943 901,9	719 387 908,7	803 325 991,0	605 935 932,1	669 708 617,8
Вага року	50%	50%	50%	50%	50%	50%
	310 960 974	328 971 951	359 693 954	401 662 995	302 967 966	334 854 309

	Оцінка на основі доходу	Оцінка на основі прибутку	Оцінка на основі операційного прибутку + амортизації
	639 932 925,1	**761 356 949,8**	**635 865 867,7**
Вага мультиплікатора	33%	33%	33%
Оцінка	**213 289 643,9**	**253 760 271,4**	**211 934 093,7**

Вартість власного капіталу	678 984 009
WACC	9%
100% вартість підприємства	**617 875 448,19**

Додаток Г

Приклади матриць компетенцій, які використовуються в міжнародних корпораціях

Company	Company 1
Name	Name 1
Team Lead	Team Lead 1
Department	Department 1
Last Update	8/1/2022

Grading Scale

x	1	2	3	4
Not requiered	Beginner	Competent	Professional	Expert

Employee		Skills | Tasks													
		Skill | Task 1		Skill | Task 2		Skill | Task 3		Skill | Task 4		Skill | Task 5		Skill | Task 6		Skill | Task 7	
Name	Role	Current	Target	Current	Target	Current	Target	Current	Target	Current	Target	Current	Target	Current	Target
Employee 1	Role 1	2	1	3	x	3	x	3	4	2	1	3	4	4	3
Employee 2	Role 2	1	3	1	2	3	4	1	3	1	2	3	4	1	2
Employee 3	Role 3	4	1	1	2	1	x	4	3	1	2	1	x	4	3
Employee 4	Role 4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Employee 5	Role 5	4	3	3	2	1	x	1	3	3	2	1	x	1	3
Employee 6	Role 6	1	1	1	2	3	4	2	1	1	2	3	4	1	1
Employee 7	Role 7	4	1	1	2	1	1	4	3	1	2	1	1	4	3
Employee 8	Role 8	1	2	2	2	3	x	1	1	2	2	3	x	1	1
Employee 9	Role 9	2	2	2	3	4	1	1	2	2	3	4	1	1	2
Employee 10	Role 10	1	2	2	3	4	x	1	2	1	3	4	x	1	3

Employee		Employee Proficiency				
		Current Proficiency (Average)		Target Proficiency (Average)		Skill Gap
Name	Role	Points	%	Points	%	Points
Employee 1	Role 1	2,9	71%	2,6	65%	0,3
Employee 2	Role 2	1,6	39%	2,9	71%	-1,3
Employee 3	Role 3	2,3	57%	2,2	55%	0,1
Employee 4	Role 4	1,0	25%	1,0	25%	0,0
Employee 5	Role 5	2,0	50%	2,6	65%	-0,6
Employee 6	Role 6	1,7	43%	2,1	54%	-0,4
Employee 7	Role 7	2,3	57%	1,9	46%	0,4
Employee 8	Role 8	1,9	46%	1,6	40%	0,3
Employee 9	Role 9	2,3	57%	2,0	50%	0,3
Employee 10	Role 10	2,0	50%	2,6	65%	-0,6

Team Proficiency					
	Current Proficiency (Average)		Target Proficiency (Average)		Skill Gap
	Points	%	Points	%	Points
Skill |	2,1	53%	1,7	43%	0,4
Skill |	1,7	43%	2,1	53%	-0,4
Skill |	2,4	60%	2,2	55%	0,2
Skill |	1,9	48%	2,3	58%	-0,4
Skill |	1,5	38%	2,0	50%	-0,5
Skill |	2,4	60%	2,5	63%	-0,1
Skill |	1,9	48%	2,2	55%	-0,3

Company Logo	DEPARTMENT	COMPETENCY MATRIX	REVIEWED ON:	30	06	2018
	Production		NEXT REVIEW ON:	31	12	2018
Assessment Period:	Quarter 3 & 4 of 2018		UPDATED ON:	30	06	2018

LEGEND:	NOT APPLICABLE:	The employee has a basic knowledge. Can do the task independently (Basic Level):	The employee has the skills for independent task completion and quality that go beyond the basics (Advance Level):	The employee has the skills for independent and qualitative task completion and can effectively pass on this knowledge further. (Expert):	The employee has the skills for independent and qualitative task completion and may initiate optimization approaches, sources of error fix and work out solutions (Specialist):

Training: Training Identified; Training Planned; Training Completed; Training Not required

SKILL SET →

				A Basic Skills					B Technical / Critical Skills						C Management Systems						D Computer Skills				E Linguistic Skills			F Behavioral Skills												
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35
SL.	STAFF NAME	FUNCTION	SKILL LEVEL ↓	Induction Program	Ability to interpret & follow plant safety rules / instructions	Ability to follow general first aid instructions	Ability to interpret and comply with general rules & regulations of the Plant	Production System	Know-how of Logistic concepts	Returnables Management	Analytical Skills	Problem Solving skills - Technical	SAP	BOM	OMS - ISO 9001:2015	EMS - ISO 14001:2015	VDA 6.3	Six Sigma	CIP Workshop	5 S & Visual Management	MS Word	MS Excel	MS PowerPoint	MS Outlook	English	German	Regional Language	Business Communication	Constructive Communication	E-mail etiquettes	Assertive & Persuasive skills	Conflict Management	Engagement and Self Initiative	Time Management	Problem Solving - Non-technical	Personal Effectiveness with EI	Leadership Skills	Train The Trainer Program
1	David	Maintenance	Should																																						
	Emp. ID: 831382		Actual																																						
	Section In charge		Training Plan																				CW 03											CW 49							
2	John	Quality	Should																																						
	Emp. ID: 831356		Actual																																						
	QMS Manager		Training Plan														CW 34														CW 04	CW 38			CW 41					
3	Thomas	Body shop	Should																																						
	830742		Actual																																						
	Section In charge		Training Plan													CW 18															CW 45				CW 12					
4	Jeff	Paint shop	Should																																						
	831008		Actual																																						
	Section In charge		Training Plan																									CW 37			CW 43										

Додаток Д

Рівні посад в Deloitte Advisory

Посада	Опис	Досвід роботи
Аналітик	Посада початкового рівня для кандидатів з вищою освітою. Працюють з командою з 3-5 консультантів, старших консультантів та менеджерів. Допомагають з дослідженнями, аналізом та створенням слайдів.	~0-1 рік
Консультант	Більш самостійна робота і виконання складніших аналітичних завдання. Завдання також включають підтримку аналітиків у виконанні їх завдань. Крім того, має більше часу для спілкування з клієнтами.	~ 2-3 роки
Старший консультант	Відповідає за управління роботою в рамках проекту та підзвітні за результати, пов'язані з цією роботою. В залежності від характеру завдання, треба поєднувати як виконання, так і перевірку роботи молодших колег.	~ 3-5 років
Менеджер	Зазвичай керує невеликими проектами або робочими потоками великих проектів. Це включає управління командою аналітиків, консультантів та старших консультантів та контроль за тим, щоб їхня робота відповідала потребам клієнта.	5+ років
Старший менеджер	Відповідає за ведення великих проектів. Значну частину часу проводить разом з клієнтом, забезпечуючи відповідність проекту його потребам. Також очікується активна роль у підборі персоналу, внутрішньому навчанні та підтримці директорів і партнерів у розвитку бізнесу.	8+ років
Директор	Має менше роботи на проектах і більше - управлінням клієнтами та розвитком бізнесу. Зосереджується на 1-2 конкретних галузях та/або функціональних сферах. Перед директором також ставляться цілі з розвитку бізнесу.	10+ років
Партнер	Зосереджений на побудові глибоких відносин з клієнтами. Допомагає клієнтам визначити сфери, в яких підтримка «Делойт» буде найбільш цінною, визначити обсяг робіт і сформувати проектну команду. Партнери мають цілі з розвитку бізнесу і повинні залучати клієнтів до співпраці з фірмою.	13+ років

Додаток Е

Оцінка вартості підприємства Deloitte Advisory згідно з дохідним підходом після впровадження запропонованих управлінських заходів (в злотих)

1) Песимістичний сценарій

Вільні грошові потоки Deloitte Advisory

Період	2023A	2024P	2025P	2026P	2027P	2028P
EBITDA	105 747 981	**114 207 820**	**123 344 445**	**133 212 001**	**143 868 961**	**155 378 478**
EBIT	104 362 287	112 711 270	121 728 171	131 466 425	141 983 739	153 342 438
Ставка оподаткування	19%	19%	19%	19%	19%	19%
EBIT (1-t)	84 533 452	91 296 129	98 599 819	106 487 804	115 006 829	124 207 375
Амортизація	1 385 694	1 496 550	1 616 274	1 745 576	1 885 222	2 036 040
Робочий капітал	61 011 390	62 841 732	64 726 984	66 668 793	68 668 857	70 728 923
Капітальні інвестиції	2 060	2 163	2 271	2 384	2 504	2 629
Грошові потоки	**146 932 596**	**155 636 573**	**164 945 347**	**174 904 558**	**185 563 411**	**196 974 966**
WACC	9%	9%	9%	9%	9%	9%
Дисконтовані грошові потоки		142 785 847	138 831 199	135 058 410	131 457 799	128 020 213

Етап 1: Сума дисконтованих грошових потоків **676 153 467**

Термінальна вартість	
Довгостроковий темп зростання	5%
2028 FCF x (1+g)	206 823 714
Термінальна вартість у 2028 році	51 705 929

Етап 2: Дисконтована термінальна вартість **33 605 306**

Вартість підприємства (етап 1 + 2) **709 758 773**

2) Реалістичний сценарій

Вільні грошові потоки Deloitte Advisory

Період	2023A	2024P	2025P	2026P	2027P	2028P
EBITDA	110 966 095	**119 843 383**	**129 430 854**	**139 785 322**	**150 968 148**	**163 045 599**
EBIT	109 580 401	118 346 833	127 814 580	138 039 746	149 082 926	161 009 560
Ставка оподаткування	19%	19%	19%	19%	19%	19%
EBIT (1-t)	88 760 125	95 860 935	103 529 810	111 812 194	120 757 170	130 417 743
Амортизація	1 385 694	1 496 550	1 616 274	1 745 576	1 885 222	2 036 040
Робочий капітал	61 011 390	62 841 732	64 726 984	66 668 793	68 668 857	70 728 923
Капітальні інвестиції	2 060	2 163	2 271	2 384	2 504	2 629
Грошові потоки	**151 159 269**	**160 201 379**	**169 875 338**	**180 228 948**	**191 313 752**	**203 185 335**
WACC	9%	9%	9%	9%	9%	9%
Дисконтовані грошові потоки		146 973 742	142 980 673	139 169 816	135 531 485	132 056 526

Етап 1: Сума дисконтованих грошових потоків **696 712 243**

Термінальна вартість	
Довгостроковий темп зростання	5%
2028 FCF x (1+g)	213 344 601
Термінальна вартість у 2028 році	53 336 150

Етап 2: Дисконтована термінальна вартість **34 664 838**

Вартість підприємства (етап 1 + 2) **731 377 082**

Продовження додатку Е

3) Оптимістичний сценарій

Вільні грошові потоки Deloitte Advisory

Період	2023A	2024P	2025P	2026P	2027P	2028P
EBITDA	116 184 210	**125 478 947**	**135 517 263**	**146 358 644**	**158 067 336**	**170 712 722**
EBIT	114 798 516	123 982 397	133 900 989	144 613 068	156 182 114	168 676 683
Ставка оподаткування	19%	19%	19%	19%	19%	19%
EBIT (1-t)	92 986 798	100 425 742	108 459 801	117 136 585	126 507 512	136 628 113
Амортизація	1 385 694	1 496 550	1 616 274	1 745 576	1 885 222	2 036 040
Робочий капітал	61 011 390	62 841 732	64 726 984	66 668 793	68 668 857	70 728 923
Капітальні інвестиції	2 060	2 163	2 271	2 384	2 504	2 629
Грошові потоки	**155 385 942**	**164 766 186**	**174 805 330**	**185 553 339**	**197 064 095**	**209 395 704**
WACC	9%	9%	9%	9%	9%	9%
Дисконтовані грошові потоки		151 161 639	147 130 149	143 281 223	139 605 173	136 092 840

Етап 1: Сума дисконтованих грошових потоків **717 271 023**

Термінальна вартість	
Довгостроковий темп зростання	8%
2028 FCF x (1+g)	226 147 360
Термінальна вартість у 2028 році	226 147 360

Етап 2: Дисконтована термінальна вартість **146 980 267**

Вартість підприємства (етап 1 + 2) **864 251 291**

Додаток Є

Фінансова звітність підприємства Deloitte Advisory за 2019-2023 роки (в злотих)

2019 рік

Przychody

W roku obrotowym, trwającym od 1 stycznia 2019 do 31 grudnia 2019, łączne przychody jednostki wyniosły **250 234 013,01** złotych.

Łączne przychody Spółki w analizowanych okresach kształtowały się następująco:

Przychody

	2019	2018	Różnica %
Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi	249 206 554,42	82 114 844,05	203%
Pozostałe przychody operacyjne	1 026 839,32	639 088,12	61%
Przychody finansowe	619,27	53 614,16	-99%
Razem:	**250 234 013,01**	**82 807 546,33**	**202%**

Koszty

W roku sprawozdawczym kończącym się 31 grudnia 2019 łączne koszty działalności wyniosły **213 738 676,21** złotych.

Łączne koszty Spółki kształtowały się następująco:

	2019	2018	Różnica %
Koszty działalności operacyjnej	210 683 702,47	84 307 664,57	150%
Pozostałe koszty operacyjne	1 000 130,24	22 422,20	4360%
Koszty finansowe	2 083 871,48	608 714,61	242%
Razem:	**213 767 704,19**	**84 938 801,38**	**152%**

Zysk netto/Strata netto

W roku sprawozdawczym kończącym się 31 grudnia 2019 Spółka uzyskała zysk netto w wysokości 36 466 308,82 zł.

Продовження додатку Є

Zmiany w stanie środków trwałych od 01.01.2019r. do 31.12.2019r.

Lp.	Tytuł	Grunty (w tym prawo wieczystego użytkowania gruntów)	Budynki, lokale i obiekty inżynierii lądowej i wodnej	Urządzenia techniczne i maszyny	Środki transportu	Inne środki trwałe	Razem
	Wartość brutto						
1	**Bilans otwarcia**	**0,00**	**1 012 090,75**	**2 718 454,20**	**2 072 204,55**	**1 136 157,77**	**6 938 907,27**
2	**Zwiększenia**	**0,00**	**6 306,00**	**103 593,61**	**1 225 732,34**	**10 225,20**	**1 345 857,15**
a	zakup środków trwałych	0,00	6 306,00	103 593,61	1 225 732,34	10 225,20	**1 345 857,15**
3	**Zmniejszenia**	**0,00**	**0,00**	**257 971,74**	**251 855,66**	**78 390,00**	**588 217,40**
a	sprzedaż	0,00	0,00	3 519,00	251 855,66	0,00	**255 374,66**
b	likwidacja	0,00	0,00	254 452,74	0,00	78 390,00	**332 842,74**
4	**Bilans zamknięcia**	**0,00**	**1 018 396,75**	**2 564 076,07**	**3 046 081,23**	**1 067 992,97**	**7 696 547,02**

Lp.	Tytuł	Grunty (w tym prawo wieczystego użytkowania gruntów)	Budynki, lokale i obiekty inżynierii lądowej i wodnej	Urządzenia techniczne i maszyny	Środki transportu	Inne środki trwałe	Razem
	Skumulowana amortyzacja (umorzenie)						
1	**Bilans otwarcia**	**0,00**	**583 405,77**	**2 381 689,09**	**870 908,72**	**634 452,83**	**4 470 456,41**
2	**Zwiększenia**	**0,00**	**206 030,25**	**310 479,11**	**384 685,28**	**214 803,05**	**1 115 997,69**
a	amortyzacja za okres	0,00	206 030,25	310 479,11	384 685,28	214 803,05	**1 115 997,69**
3	**Zmniejszenia**	**0,00**	**0,00**	**256 719,35**	**125 927,83**	**51 969,98**	**434 617,16**
a	sprzedaż	0,00	0,00	3 518,80	0,00	0,00	**3 518,80**
b	likwidacja	0,00	0,00	253 200,55	125 927,83	51 969,98	**431 098,36**
4	**Bilans zamknięcia**	**0,00**	**789 436,02**	**2 435 448,85**	**1 129 666,17**	**797 285,90**	**5 151 836,94**
5	**Wartość netto na początek okresu**	**0,00**	**428 684,98**	**336 765,11**	**1 201 295,83**	**501 704,94**	**2 468 450,86**
6	**Wartość netto na koniec okresu**	**0,00**	**228 960,73**	**128 627,22**	**1 916 415,06**	**270 707,07**	**2 544 710,08**

Zmiana stanu krótkoterminowych aktywów finansowych od 01.01.2019r. do 31.12.2019r.

Lp.	Tytuł	Udziały i akcje	Inne papiery wartościowe	Udzielone pożyczki	Inne krótkoterminowe aktywa finansowe	Środki pieniężne i inne aktywa pieniężne	Razem
1	**Bilans otwarcia**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**2 938 718,42**	**2 938 718,42**
2	**Zwiększenia**	**0,00**	**0,00**	**10 063,19**	**0,00**	**769 993,37**	**780 056,56**
a	zakup/udzielenie pożyczki	0,00	0,00	10 063,19	0,00	0,00	**10 063,19**
b	zwiększenie stanu środków pieniężnych	0,00	0,00	0,00	0,00	769 993,37	**769 993,37**
3	**Bilans zamknięcia**	**0,00**	**0,00**	**10 063,19**	**0,00**	**3 708 711,79**	**3 718 774,98**

Nota Nr 4

Należności krótkoterminowe

Lp.	Tytuł	Stan na 31.12.2020r.			Stan na 31.12.2019r.		
		wartość brutto	odpisy aktualizujące	wartość netto	wartość brutto	odpisy aktualizujące	wartość netto
1	**Należności od jednostek powiązanych, z tego:**	**23 795 075,41**	**0,00**	**23 795 075,41**	**2 900 494,47**	**0,00**	**2 900 494,47**
a	z tytułu dostaw i usług, w tym o okresie spłaty:	23 795 075,41	0,00	23 795 075,41	2 469 108,41	0,00	2 469 108,41
	- do 12 miesięcy	23 795 075,41		23 795 075,41	2 469 108,41	0,00	2 469 108,41
b	inne	0,00		0,00	431 386,06	0,00	431 386,06
2	**Należności od pozostałych jednostek, z tego:**	**61 755 544,91**	**1 623 933,07**	**60 131 611,84**	**72 072 105,25**	**1 778 025,53**	**70 294 079,72**
a	z tytułu dostaw i usług, w tym o okresie spłaty:	61 475 695,19	1 623 933,07	59 851 762,12	70 829 425,45	1 778 025,53	69 051 399,92
	- do 12 miesięcy	61 475 695,19	1 623 933,07	59 851 762,12	70 829 425,45	1 778 025,53	69 051 399,92
b	z tytułu podatków, dotacji, ceł, ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych oraz innych tytułów publicznoprawnych	999,00		999,00	499 787,60	0,00	499 787,60
c	inne	278 850,72		278 850,72	742 892,20	0,00	742 892,20
	Razem	**85 550 620,32**	**1 623 933,07**	**83 926 687,25**	**74 972 599,72**	**1 778 025,53**	**73 194 574,19**

Продовження додатку Є

2020 рік

8. SYTUACJA FINANSOWA SPÓŁKI

Przychody

W roku obrotowym, trwającym od 1 stycznia 2020 do 31 grudnia 2020, łączne przychody jednostki wyniosły **269 611 251,38** złotych.

Łączne przychody Spółki w analizowanych okresach kształtowały się następująco:

Przychody

	2020	2019	Różnica %
Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi	263 960 601,70	249 206 554,42	6%
Pozostałe przychody operacyjne	3 076 926,82	1 026 839,32	200%
Przychody finansowe	2 573 722,86	619,27	415506%
Razem:	**269 611 251,38**	**250 234 013,01**	**8%**

Koszty

W roku sprawozdawczym kończącym się 31 grudnia 2020 łączne koszty działalności wyniosły **206 709 825,18** złotych.

Łączne koszty Spółki kształtowały się następująco:

	2020	2019	Różnica %
Koszty działalności operacyjnej	204 401 185,43	210 683 702,47	-3%
Pozostałe koszty operacyjne	1 300 831,04	1 000 130,24	30%
Koszty finansowe	1 007 808,71	2 083 871,48	-52%
Razem:	**206 709 825,18**	**213 767 704,19**	**-3%**

Zysk netto/Strata netto

W roku sprawozdawczym kończącym się 31 grudnia 2020 Spółka uzyskała zysk netto w wysokości **62 901 426,20** zł.

Nota Nr 2

Zmiany w stanie środków trwałych od 01.01.2020r. do 31.12.2020r.

Lp.	Tytuł	Grunty (w tym prawo wieczystego użytkowania gruntów)	Budynki, lokale i obiekty inżynierii lądowej i wodnej	Urządzenia techniczne i maszyny	Środki transportu	Inne środki trwałe	Razem
	Wartość brutto						
1	**Bilans otwarcia**	**0,00**	**1 018 396,75**	**2 564 076,07**	**3 046 081,23**	**1 067 992,97**	**7 696 547,02**
2	**Zwiększenia**	**0,00**	**0,00**	**11 466,99**	**657 052,01**	**32 467,58**	**700 986,58**
a	zakup środków trwałych	0,00	0,00	11 466,99	657 052,01	32 467,58	**700 986,58**
3	**Zmniejszenia**	**0,00**	**0,00**	**36 420,66**	**1 181 854,30**	**8 168,00**	**1 226 442,96**
a	sprzedaż	0,00	0,00	13 432,00	1 181 854,30	0,00	**1 195 286,30**
b	likwidacja	0,00	0,00	22 988,66	0,00	8 168,00	**31 156,66**
4	**Bilans zamknięcia**	**0,00**	**1 018 396,75**	**2 539 122,40**	**2 521 278,94**	**1 092 292,55**	**7 171 090,64**

Lp.	Tytuł	Grunty (w tym prawo wieczystego użytkowania gruntów)	Budynki, lokale i obiekty inżynierii lądowej i wodnej	Urządzenia techniczne i maszyny	Środki transportu	Inne środki trwałe	Razem
	Skumulowana amortyzacja (umorzenie)						
1	**Bilans otwarcia**	**0,00**	**789 436,02**	**2 435 448,85**	**1 129 666,17**	**797 285,90**	**5 151 836,94**
2	**Zwiększenia**	**0,00**	**201 252,51**	**90 474,57**	**607 073,29**	**196 263,45**	**1 095 063,82**
a	aktualizacja wyceny	0,00	201 252,51	90 474,57	607 073,29	196 263,45	**1 095 063,82**
3	**Zmniejszenia**	**0,00**	**0,00**	**36 420,66**	**909 659,93**	**8 157,47**	**954 238,06**
a	sprzedaż	0,00	0,00	13 432,00	909 659,93	0,00	**923 091,93**
b	likwidacja	0,00	0,00	22 988,66	0,00	8 157,47	**31 146,13**
4	**Bilans zamknięcia**	**0,00**	**990 688,53**	**2 489 502,76**	**827 079,53**	**985 391,88**	**5 292 662,70**
5	**Wartość netto na początek okresu**	**0,00**	**228 960,73**	**128 627,22**	**1 916 415,06**	**270 707,07**	**2 544 710,08**
6	**Wartość netto na koniec okresu**	**0,00**	**27 708,22**	**49 619,64**	**1 694 199,41**	**106 900,67**	**1 878 427,94**

Продовження додатку Є

Nota Nr 3

Zmiana stanu krótkoterminowych aktywów finansowych od 01.01.2020r. do 31.12.2020r.

Lp.	Tytuł	Udziały i akcje	Inne papiery wartościowe	Udzielone pożyczki	Inne krótkoterminowe aktywa finansowe	Środki pieniężne i inne aktywa pieniężne	Razem
1	**Bilans otwarcia**	**0,00**	**0,00**	**10 063,19**	**0,00**	**3 708 711,79**	**3 718 774,98**
2	**Zwiększenia**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**29 693 200,50**	**29 693 200,50**
a	zwiększenie stanu środków pieniężnych					29 693 200,50	**29 693 200,50**
3	**Zmniejszenia**	**0,00**	**0,00**	**10 063,19**	**0,00**	**0,00**	**10 063,19**
a	spłata pożyczki			10 063,19		0,00	**10 063,19**
4	**Bilans zamknięcia**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**33 401 912,29**	**33 401 912,29**

Nota Nr 4

Należności krótkoterminowe

Lp.	Tytuł	Stan na 31.12.2020r.			Stan na 31.12.2019r.		
		wartość brutto	odpisy aktualizujące	wartość netto	wartość brutto	odpisy aktualizujące	wartość netto
1	**Należności od jednostek powiązanych, z tego:**	**23 795 075,41**	**0,00**	**23 795 075,41**	**2 900 494,47**	**0,00**	**2 900 494,47**
a	z tytułu dostaw i usług, w tym o okresie spłaty:	23 795 075,41	0,00	23 795 075,41	2 469 108,41	0,00	2 469 108,41
	- do 12 miesięcy	23 795 075,41		23 795 075,41	2 469 108,41	0,00	2 469 108,41
b	inne	0,00		0,00	431 386,06	0,00	431 386,06
2	**Należności od pozostałych jednostek, z tego:**	**61 755 544,91**	**1 623 933,07**	**60 131 611,84**	**72 072 105,25**	**1 778 025,53**	**70 294 079,72**
a	z tytułu dostaw i usług, w tym o okresie spłaty:	61 475 695,19	1 623 933,07	59 851 762,12	70 829 425,45	1 778 025,53	69 051 399,92
	- do 12 miesięcy	61 475 695,19	1 623 933,07	59 851 762,12	70 829 425,45	1 778 025,53	69 051 399,92
b	z tytułu podatków, dotacji, ceł, ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych oraz innych tytułów publicznoprawnych	999,00		999,00	499 787,60	0,00	499 787,60
c	inne	278 850,72		278 850,72	742 892,20	0,00	742 892,20
	Razem	**85 550 620,32**	**1 623 933,07**	**83 926 687,25**	**74 972 599,72**	**1 778 025,53**	**73 194 574,19**

2021 рік

PRZYCHODY	2021	2020	Różnica %
Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi	385 074 460,65	263 960 601,70	45,88%
Pozostałe przychody operacyjne	3 805 952,94	3 076 926,82	23,69%
Przychody finansowe	417,37	2 573 722,86	-99,98%
RAZEM	388 880 830,96	269 611 251,38	

KOSZTY	2021	2020	Różnica %
Koszty działalności operacyjnej	294 254 161,78	204 401 185,43	43,96%
Pozostałe koszty operacyjne	69 035,06	1 300 831,04	-94,69%
Koszty finansowe	2 074 852,23	1 007 808,71	105,88%
RAZEM	296 398 049,07	206 709 825,18	

		01.01.2021 - 31.12.2021r.	01.01.2020 - 31.12.2020r.
Lp.	Podatek dochodowy	15 798 313,00	0,00
1	Zmiana stanu aktywa z tytułu podatku odroczonego - wartość brutto	-11 231 135,00	
2	Zmiana stanu rezerwy na podatku odroczony	4 223 551,00	
	Razem podatek dochodowy wykazany w RZiS	8 790 729,00	0,00

Продовження додатку Є

Nota nr 2

Zmiany w stanie środków trwałych od 01.01.2021r. do 31.12.2021r.

Lp.	Tytuł	Grunty (w tym prawo wieczystego użytkowania gruntów)	Budynki, lokale i obiekty inżynierii lądowej i wodnej	Urządzenia techniczne i maszyny	Środki transportu	Inne środki trwałe	Razem
	Wartość brutto						
1	Bilans otwarcia	0,00	1 018 396,75	2 539 122,40	2 521 278,94	1 092 292,55	7 171 090,64
2	Zwiększenia	0,00	0,00	284 990,88	246 092,64	28 504,00	559 587,52
a	zakup środków trwałych			284 990,88	246 092,64	28 504,00	559 587,52
3	Zmniejszenia	0,00	117 039,00	11 412,86	141 036,63	324 035,00	593 523,49
a	sprzedaż		117 039,00	10 372,23	141 036,63	324 035,00	592 482,86
b	likwidacja	0,00	0,00	1 040,63	0,00	0,00	1 040,63
4	Bilans zamknięcia	0,00	901 357,75	2 812 700,42	2 626 334,95	796 761,55	7 137 154,67

Lp.	Tytuł	Grunty (w tym prawo wieczystego użytkowania gruntów)	Budynki, lokale i obiekty inżynierii lądowej i wodnej	Urządzenia techniczne i maszyny	Środki transportu	Inne środki trwałe	Razem
	Skumulowana amortyzacja (umorzenie)						
1	Bilans otwarcia	0,00	990 688,53	2 489 502,76	827 079,53	985 391,88	5 292 662,70
2	Zwiększenia	0,00	21 624,88	52 846,31	476 375,28	67 507,10	618 353,57
a	amortyzacja za okres		21 624,88	52 846,31	476 375,28	67 507,10	618 353,57
3	Zmniejszenia	0,00	117 039,00	11 412,86	86 972,59	312 876,50	528 300,95
a	sprzedaż	0,00	117 039,00	10 372,23	86 972,59	312 876,50	527 260,32
b	likwidacja			1 040,63			1 040,63
4	Bilans zamknięcia	0,00	895 274,41	2 530 936,21	1 216 482,22	740 022,48	5 382 715,32
5	Wartość netto na początek okresu	0,00	27 708,22	49 619,64	1 694 199,41	106 900,67	1 878 427,94
6	Wartość netto na koniec okresu	0,00	6 083,34	281 764,21	1 409 852,73	56 739,07	1 754 439,35

Nota nr 3

Zmiana stanu krótkoterminowych aktywów finansowych od 01.01.2021r. do 31.12.2021r.

Tytuł	Udziały i akcje	Inne papiery wartościowe	Udzielone pożyczki	Inne krótkoterminowe aktywa finansowe	Środki pieniężne i inne aktywa pieniężne	Razem
Bilans otwarcia	0,00	0,00	0,00	0,00	33 401 912,29	33 401 912,29
Zwiększenia:	0,00	0,00	0,00	0,00	1 978 162,13	1 978 162,13
• Zwiększenie stanu środków pieniężnych					1 978 162,13	1 978 162,13
Bilans zamknięcia	0,00	0,00	0,00	0,00	31 423 750,16	31 423 750,16

Zmiana stanu krótkoterminowych aktywów finansowych od 01.01.2021r. do 31.12.2021r.

Tytuł	Udziały i akcje	Inne papiery wartościowe	Udzielone pożyczki	Inne krótkoterminowe aktywa finansowe	Środki pieniężne i inne aktywa pieniężne	Razem
Bilans otwarcia	0,00	0,00	0,00	0,00	3 708 711,79	3 718 774,98
Zwiększenia:	0,00	0,00	0,00	0,00	29 693 200,50	29 693 200,50
• Zwiększenie stanu środków pieniężnych	0,00	0,00	0,00	0,00	29 693 200,50	29 693 200,50
Zmniejszenia:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10 063,19
• Spłata pożyczki	0,00	0,00	10 063,19	0,00	0,00	10 063,19
Bilans zamknięcia	0,00	0,00	0,00	0,00	33 401 912,29	33 401 912,29

Продовження додатку Є

Nota nr 4

Należności krótkoterminowe

	Tytuł	Stan na 31.12.2021r.			Stan na 31.12.2020r.		
		wartość brutto	odpisy aktualizujące	wartość netto	wartość brutto	odpisy aktualizujące	wartość netto
1	Należności od pozostałych jednostek, z tego:	**13 879 821,91**	**0,00**	**13 879 821,91**	**23 795 075,41**	**0,00**	**23 795 075,41**
a	z tytułu dostaw i usług, w tym o okresie spłaty:	13 879 821,91	0,00	13 879 821,91	23 795 075,41	0,00	23 795 075,41
	• do 12 miesięcy	13 879 821,91	0,00	13 879 821,91	23 795 075,41	0,00	23 795 075,41
2	Należności od pozostałych jednostek, z tego:	**88 240 473,03**	**987 588,73**	**87 252 884,30**	**61 755 544,91**	**1 623 933,07**	**60 131 611,84**
a	z tytułu dostaw i usług, w tym o okresie spłaty:	87 446 292,19	987 588,73	86 458 703,46	61 475 695,19	1 623 933,07	59 851 762,12
	• do 12 miesięcy	87 446 292,19	987 588,73	86 458 703,46	61 475 695,19	1 623 933,07	59 851 762,12
b	z tytułu podatków, dotacji, ceł, ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych oraz innych tytułów publicznoprawnych	15 768,00	0,00	15 768,00	999,00	0,00	999,00
c	inne	778 412,84	0,00	778 412,84	278 850,72	0,00	278 850,72
	Razem	**102 120 294,94**	**987 588,73**	**101 132 706,21**	**85 550 620,32**	**1 623 933,07**	**83 926 687,25**

2022 рік

Przychody

W roku obrotowym, trwającym od 1 stycznia 2022 do 31 grudnia 2022, łączne przychody jednostki wyniosły 620 737 554,18 złotych.

Łączne przychody Spółki w latach 2021-2022 kształtowały się następująco:

PRZYCHODY	2022	2021	Różnica %
Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi	609 239 383,84	385 074 460,65	58,21 %
Pozostałe przychody operacyjne	9 432 813,69	3 805 952,94	147,84 %
Przychody finansowe	2 065 356,65	417,37	494 286 %
RAZEM	620 737 554,18	388 880 830,96	

Koszty

W roku sprawozdawczym kończącym się 31 grudnia 2022 łączne koszty działalności wyniosły 509 914 434,32 złotych.

Łączne koszty Spółki kształtowały się następująco:

KOSZTY	2022	2021	Różnica %
Koszty działalności operacyjnej	506 100 269,73	294 254 161,78	71,99%
Pozostałe koszty operacyjne	922 905,72	69 035,06	1237%
Koszty finansowe	2 891 258,87	2 074 852,23	39,35%
RAZEM	509 914 434,32	296 398 049,07	

Podatek dochodowy - uzgodnienie do RZiS

Lp.		01.01.2022 - 31.12.2022r.	01.01.2021 - 31.12.2021r.
	Podatek dochodowy	**20 868 550,00**	**15 798 313,00**
1	Zmiana stanu aktywa z tytułu podatku odroczonego - wartość brutto	706 459,00	-11 231 135,00
2	Zmiana stanu rezerwy na podatku odroczony	603 996,00	4 223 551,00
	Razem podatek dochodowy wykazany w RZiS	**22 179 184,00**	**8 790 729,00**

Nota Nr 2

Zmiany w stanie środków trwałych od 01.01.2022r. do 31.12.2022r.

Lp.	Tytuł	Grunty (w tym prawo wieczystego użytkowania gruntów)	Budynki, lokale i obiekty inżynierii lądowej i wodnej	Urządzenia techniczne i maszyny	Środki transportu	Inne środki trwałe	Razem
	Wartość brutto						
1	**Bilans otwarcia**	**0,00**	**901 357,75**	**2 812 700,42**	**2 626 334,95**	**796 761,55**	**7 137 154,67**
2	**Zwiększenia**	**0,00**	**0,00**	**593 651,55**	**1 376 204,13**	**44 284,07**	**2 014 139,75**
a	zakup środków trwałych	0,00	0,00	593 651,55	1 376 204,13	44 284,07	**2 014 139,75**
3	**Zmniejszenia**	**0,00**	**0,00**	**325 546,21**	**413 197,30**	**6 971,91**	**745 715,42**
a	sprzedaż	0,00	0,00	8 974,88	413 197,30	6 971,91	**429 144,09**
b	likwidacja	0,00	0,00	316 571,33	0,00	0,00	**316 571,33**
4	**Bilans zamknięcia**	**0,00**	**901 357,75**	**3 080 805,76**	**3 589 341,78**	**834 073,71**	**8 405 579,00**

Lp.	Tytuł	Grunty (w tym prawo wieczystego użytkowania gruntów)	Budynki, lokale i obiekty inżynierii lądowej i wodnej	Urządzenia techniczne i maszyny	Środki transportu	Inne środki trwałe	Razem
	Skumulowana amortyzacja (umorzenie)						
1	**Bilans otwarcia**	**0,00**	**895 274,41**	**2 530 936,21**	**1 216 482,22**	**740 022,48**	**5 382 715,32**
2	**Zwiększenia**	**0,00**	**5 425,82**	**217 552,39**	**523 712,98**	**18 167,38**	**764 858,57**
a	amortyzacja za okres	0,00	5 425,82	217 552,39	523 712,98	18 167,38	**764 858,57**
3	**Zmniejszenia**	**0,00**	**0,00**	**325 546,21**	**286 418,76**	**3 572,81**	**615 537,78**
a	sprzedaż	0,00	0,00	8 974,88	286 418,76	3 572,81	**298 966,45**
b	likwidacja	0,00	0,00	316 571,33	0,00	0,00	**316 571,33**
4	**Bilans zamknięcia**	**0,00**	**900 700,23**	**2 422 942,39**	**1 453 776,44**	**754 617,05**	**5 532 036,11**
5	**Wartość netto na początek okresu**	**0,00**	**6 083,34**	**281 764,21**	**1 409 852,73**	**56 739,07**	**1 754 439,35**
6	**Wartość netto na koniec okresu**	**0,00**	**657,52**	**657 863,37**	**2 135 565,34**	**79 456,66**	**2 873 542,89**

Nota Nr 4

Zmiana stanu krótkoterminowych aktywów finansowych od 01.01.2022r. do 31.12.2022r.

Lp.	Tytuł	Udziały i akcje	Inne papiery wartościowe	Udzielone pożyczki	Inne krótkoterminowe aktywa finansowe	Środki pieniężne i inne aktywa pieniężne	Razem
1	**Bilans otwarcia**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**31 423 750,16**	**31 423 750,16**
2	**Zwiększenia**	**0,00**	**0,00**	**52 327 990,53**	**0,00**	**0,00**	**52 327 990,53**
a	zakup/udzielenie pożyczki	0,00	0,00	51 969 000,00	0,00	0,00	**51 969 000,00**
b	należne odsetki	0,00	0,00	358 990,53	0,00	0,00	**358 990,53**
3	**Zmniejszenia**	**0,00**	**0,00**	**47 192 378,14**	**0,00**	**17 279 525,26**	**64 471 903,40**
a	spłata pożyczki	0,00	0,00	46 909 000,00	0,00	0,00	**46 909 000,00**
b	spłata odsetek	0,00		283 378,14	0,00	0,00	**283 378,14**
c	zmniejszenie stanu środków pieniężnych	0,00	0,00	0,00	0,00	17 279 525,26	**17 279 525,26**
4	**Bilans zamknięcia**	**0,00**	**0,00**	**5 135 612,39**	**0,00**	**14 144 224,90**	**19 279 837,29**

Продовження додатку Є

Nota Nr 5

Należności krótkoterminowe

Lp.	Tytuł	Stan na 31.12.2022r.			Stan na 31.12.2021r.		
		wartość brutto	odpisy aktualizujące	wartość netto	wartość brutto	odpisy aktualizujące	wartość netto
1	**Należności od jednostek powiązanych, z tego:**	**10 328 064,82**	**0,00**	**10 328 064,82**	**13 879 821,91**	**0,00**	**13 879 821,91**
a	z tytułu dostaw i usług, w tym o okresie spłaty:	10 328 064,82	0,00	10 328 064,82	13 121 077,29	0,00	13 121 077,29
	- do 12 miesięcy	10 328 064,82	0,00	10 328 064,82	13 121 077,29	0,00	13 121 077,29
b	inne	0,00	0,00	0,00	758 744,62	0,00	758 744,62
2	**Należności od pozostałych jednostek, z tego:**	**134 531 227,21**	**952 679,13**	**133 578 548,08**	**88 240 473,03**	**987 588,73**	**87 252 884,30**
a	z tytułu dostaw i usług, w tym o okresie spłaty:	133 636 309,61	952 679,13	132 683 630,48	87 446 292,19	987 588,73	86 458 703,46
	- do 12 miesięcy	133 636 309,61	952 679,13	132 683 630,48	87 446 292,19	987 588,73	86 458 703,46
b	z tytułu podatków, dotacji, ceł, ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych oraz innych tytułów publicznoprawnych	0,00	0,00	0,00	15 768,00	0,00	15 768,00
c	inne	894 917,60	0,00	894 917,60	778 412,84	0,00	778 412,84
	Razem	**144 859 292,03**	**952 679,13**	**143 906 612,90**	**102 120 294,94**	**987 588,73**	**101 132 706,21**

2023 рік

PRZYCHODY	2023	2022	Różnica %
Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi	698 788 706,01	609 239 383,84	14,70 %
Pozostałe przychody operacyjne	8 199 687,84	9 432 813,69	-13,07 %
Przychody finansowe	584 501,73	2 065 356,65	-72%%
RAZEM	707 572 895,58	620 737 554,18	

KOSZTY	2023	2022	Różnica %
Koszty działalności operacyjnej	602 470 480,49	506 100 269,73	19,04%
Pozostałe koszty operacyjne	740 128,28	922 905,72	-19,81%
Koszty finansowe	7 723 666,41	2 891 258,87	167%
RAZEM	610 934 275,18	509 914 434,32	

Podatek dochodowy - uzgodnienie do RZiS

Lp.		01.01.2023 - 31.12.2023r.	01.01.2022 - 31.12.2022r.
	Podatek dochodowy	**15 996 974,00**	**20 868 729,00**
1	Zmiana stanu aktywa z tytułu podatku odroczonego - wartość brutto	50 776,00	706 459,00
2	Zmiana stanu rezerwy na podatku odroczony	4 082 478,00	603 996,00
	Razem podatek dochodowy wykazany w RZiS	**20 130 228,00**	**22 179 184,00**

Продовження додатку Є

Nota Nr 2

Zmiany w stanie środków trwałych od 01.01.2023r. do 31.12.2023r.

Lp.	Tytuł	Grunty (w tym prawo wieczystego użytkowania gruntów)	Budynki, lokale i obiekty inżynierii lądowej i wodnej	Urządzenia techniczne i maszyny	Środki transportu	Inne środki trwałe	Razem
	Wartość brutto						
1	**Bilans otwarcia**	**0,00**	**901 357,75**	**3 080 805,76**	**3 589 341,78**	**834 073,71**	**8 405 579,00**
2	**Zwiększenia**	**0,00**	**226 896,44**	**203 333,08**	**3 372 171,09**	**6 324,97**	**3 808 725,58**
a	zakup środków trwałych		226 896,44	203 333,08	3 372 171,09	6 324,97	**3 808 725,58**
3	**Zmniejszenia**	**0,00**	**794 859,90**	**12 907,09**	**951 239,84**	**63 427,78**	**1 822 434,61**
a	sprzedaż		0,00	8 438,30	951 239,84	21 973,01	**981 651,15**
b	likwidacja		794 859,90	4 468,79	0,00	41 454,77	**840 783,46**
4	**Bilans zamknięcia**	**0,00**	**333 394,29**	**3 271 231,75**	**6 010 273,03**	**776 970,90**	**10 391 869,97**

Lp.	Tytuł	Grunty (w tym prawo wieczystego użytkowania gruntów)	Budynki, lokale i obiekty inżynierii lądowej i wodnej	Urządzenia techniczne i maszyny	Środki transportu	Inne środki trwałe	Razem
	Skumulowana amortyzacja (umorzenie)						
1	**Bilans otwarcia**	**0,00**	**900 700,23**	**2 422 942,39**	**1 453 776,44**	**754 617,05**	**5 532 036,11**
2	**Zwiększenia**	**0,00**	**25 278,28**	**388 262,21**	**952 312,53**	**19 841,34**	**1 385 694,36**
a	amortyzacja za okres		25 278,28	388 262,21	952 312,53	19 841,34	**1 385 694,36**
3	**Zmniejszenia**	**0,00**	**794 859,90**	**10 096,24**	**676 664,96**	**62 748,58**	**1 544 369,68**
a	sprzedaż		0,00	7 363,94	676 664,96	21 293,81	**705 322,71**
b	likwidacja		794 859,90	2 732,30	0,00	41 454,77	**839 046,97**
4	**Bilans zamknięcia**	**0,00**	**131 118,61**	**2 801 108,36**	**1 729 424,01**	**711 709,81**	**5 373 360,79**
5	**Wartość netto na początek okresu**	**0,00**	**657,52**	**657 863,37**	**2 135 565,34**	**79 456,66**	**2 873 542,89**
6	**Wartość netto na koniec okresu**	**0,00**	**202 275,68**	**470 123,39**	**4 280 849,02**	**65 261,09**	**5 018 509,18**

Nota Nr 5

Zmiana stanu krótkoterminowych aktywów finansowych od 01.01.2023r. do 31.12.2023r.

Lp.	Tytuł	Udziały i akcje	Inne papiery wartościowe	Udzielone pożyczki	Inne krótkoterminowe aktywa finansowe	Środki pieniężne i inne aktywa pieniężne	Razem
1	**Bilans otwarcia**	**0,00**	**0,00**	**5 135 612,39**	**0,00**	**14 144 224,90**	**19 279 837,29**
2	**Zwiększenia**	**0,00**	**0,00**	**6 029 132,38**	**0,00**	**0,00**	**6 029 132,38**
a	zakup/udzielenie pożyczki	0,00	0,00	5 580 000,00	0,00	0,00	**5 580 000,00**
b	należne odsetki	0,00	0,00	449 132,38	0,00	0,00	**449 132,38**
3	**Zmniejszenia**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**9 907 696,87**	**9 907 696,87**
a	zmniejszenie stanu środków pieniężnych	0,00	0,00	0,00	0,00	9 907 696,87	**9 907 696,87**
4	**Bilans zamknięcia**	**0,00**	**0,00**	**11 164 744,77**	**0,00**	**4 236 528,03**	**15 401 272,80**

Nota Nr 6

Należności krótkoterminowe

Lp.	Tytuł	Stan na 31.12.2023r.			Stan na 31.12.2022r.		
		wartość brutto	odpisy aktualizujące	wartość netto	wartość brutto	odpisy aktualizujące	wartość netto
1	**Należności od jednostek powiązanych, z tego:**	**66 124 439,82**	**0,00**	**66 124 439,82**	**10 328 064,82**	**0,00**	**10 328 064,82**
a	z tytułu dostaw i usług, w tym o okresie spłaty:	35 639 843,44	0,00	35 639 843,44	10 328 064,82	0,00	10 328 064,82
	- do 12 miesięcy	35 639 843,44	0,00	35 639 843,44	10 328 064,82	0,00	10 328 064,82
b	inne	30 484 596,38	0,00	30 484 596,38	0,00	0,00	0,00
2	**Należności od pozostałych jednostek, z tego:**	**151 319 802,65**	**1 008 222,33**	**150 311 580,32**	**134 531 227,21**	**952 679,13**	**133 578 548,08**
a	z tytułu dostaw i usług, w tym o okresie spłaty:	140 455 592,93	1 008 222,33	139 447 370,60	133 636 309,61	952 679,13	132 683 630,48
	- do 12 miesięcy	140 455 592,93	1 008 222,33	139 447 370,60	133 636 309,61	952 679,13	132 683 630,48
b	z tytułu podatków, dotacji, ceł, ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych oraz innych tytułów publicznoprawnych	10 549 042,05	0,00	10 549 042,05	0,00	0,00	0,00
c	inne	315 167,67	0,00	315 167,67	894 917,60	0,00	894 917,60
	Razem	**217 444 242,47**	**1 008 222,33**	**216 436 020,14**	**144 859 292,03**	**952 679,13**	**143 906 612,90**