

**Звіт про управління компанії  
ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК»  
(код ЄДРПОУ 25642478)  
2019 рік**

## 1. Організаційна структура та опис діяльності компанії

Компанія ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК» (далі – «Делойт») в Україні входить до складу «Делойт Туш Томацу Лімітед». Deloitte Global надає послуги у сфері аудиту, консалтингу, консультування в сфері корпоративних фінансів, управління ризиками, оподаткування, а також супутні послуги клієнтам державного і приватного секторів, що здійснюють свою діяльність у різних галузях економіки.

Компанія «Делойт» розпочала роботу в Україні у 1993 році. За цей час сформовано унікальну екосистему, яка поєднує глибокий професійний досвід та інноваційний погляд на рішення найскладніших бізнес-завдань клієнтів.

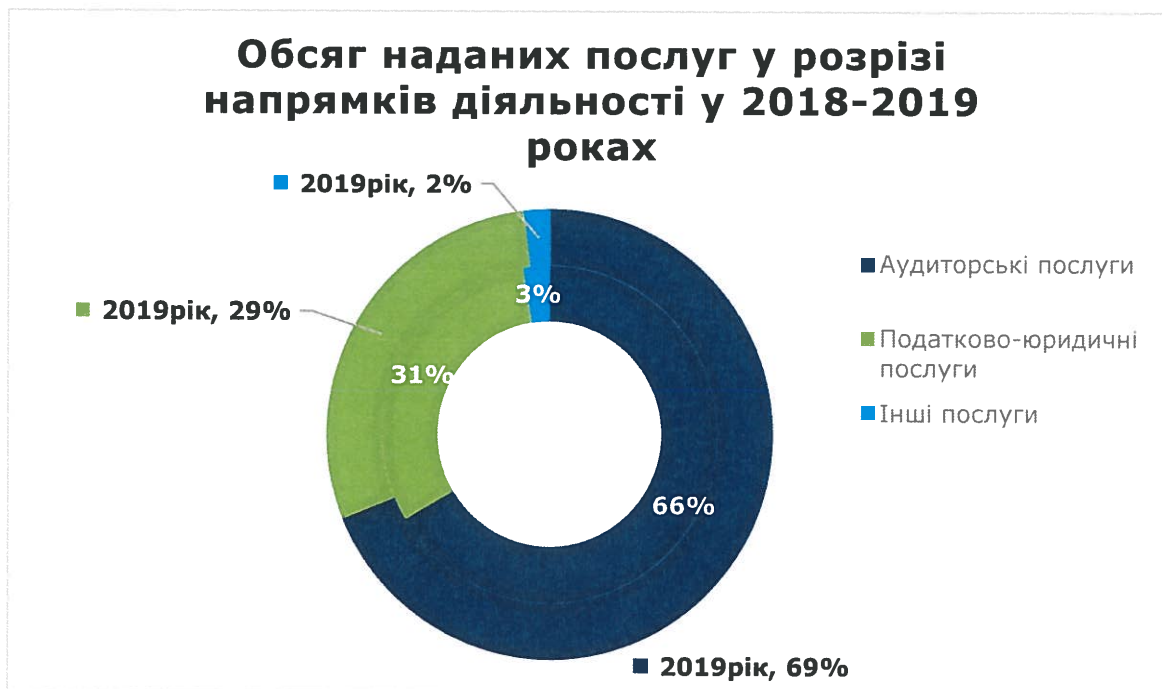
Завдяки глобальній мережі «Делойт», а також 25-річному досвіду роботи в Україні, «Делойт» відкриває своїм клієнтам можливості світового класу та надає високоякісні послуги, які спрямовані на підтримку та надання комплексних інтегрованих рішень щодо економічної діяльності клієнтів у галузі енергетики, природних ресурсів та видобувної промисловості, медико-біологічних наук та охорони здоров'я, технологій, медіа та телекомунікацій, споживчого, фінансового, державного та соціального секторів.





## 2. «Результати діяльності»

Рівень ефективності господарської діяльності будь-якої компанії характеризують фінансові результати, отримані внаслідок цієї діяльності. У 2019 році загальний обсяг наданих послуг компанією «Делойт» в Україні склав 417 778 тис. грн, що на 6 % більше ніж у 2018 році. Приріст обсягу наданих послуг позитивно впливає на фінансове становище компанії. Чистий фінансовий результат (чистий прибуток) зменшився в 7 раз у порівнянні з 2018 роком.



### 3. «Ліквідність та зобов'язання»

Компанія для розрахунків з контрагентами використовує власні кошти та не має в наявності довгострокових зобов'язань. Коефіцієнт поточної ліквідності перевищує 1, що свідчить про спроможність компанії погашати свої поточні зобов'язання за рахунок усіх оборотних активів.

### 4. «Екологічні аспекти»

Компанія «Делойт» в Україні дотримується принципу «зеленого офісу», зменшує негативний вплив на довкілля шляхом зменшення кількості відходів та збереження ресурсів.

Ми аналізуємо вплив нашої діяльності на навколишнє середовище. У 2019 році використання паперу в процесі надання послуг клієнтам зменшилося на 8% порівняно з попереднім роком. Хоча обсяг наданих послуг і кількість співробітників зросли. Ми також відмовилися від друку корпоративних календарів.

У звітному періоді ми відмовилися від замовлення води у пластиковій тарі. Натомість встановили спеціальні фільтри і диспенсери в офісі. Ми віримо, що, відмовившись від бутельованої води, ми робимо свій внесок у турботу про навколишнє середовище, зменшуємо викиди вуглекислого газу, адже мінімізуємо виробництво пластикової тари і її транспортування.

У 2019 році ми проводили просвітницькі екодні, прибирали від сміття парк «Нивки» і разом висаджували дерева на Оболонській набережній.

Також співробітники «Делойт» в Україні взяли участь у змаганнях Step It Up Challenge, під час яких у командах мірялись кількістю пройдених кроків. Метою змагань є популяризація пішого пересування замість поїздок на автівках.

### 5. «Соціальні аспекти та кадрова політика»

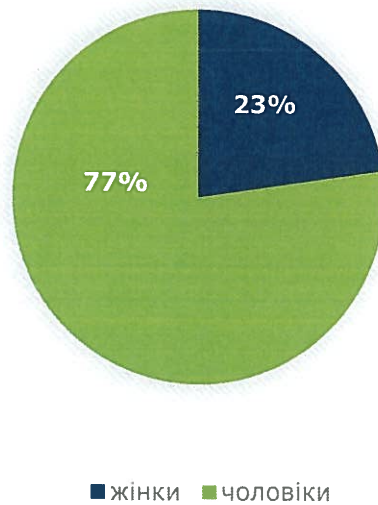
Співробітники – ключовий елемент не тільки нашої бізнес-стратегії, а й нашої соціальної місії. Ми переконані, що усі наші колеги здатні не лише сприяти успіхам компанії, а й вносити вклад в соціально-економічний розвиток України. Адже мова йде про кваліфікованих, різнобічних і активних особистостей, які прагнуть до розвитку і самовдосконалення.

Команда «Делойт» в Україні – це понад 320 співробітників, які працюють AsOne (одна з цінностей компанії: «Разом – як один!»).





## Структура керівництва у 2018 році



Співробітники «Делойт» дотримуються політики та процедури незалежності, що стосуються професійних та нормативно-правових вимог, пов'язаних із наданням послуг, діловими та трудовими відносинами і фінансовими інтересами, регулярно проходять обов'язкове навчання з чесного й етичного ведення бізнесу. Наприклад, інтерактивний відео-тренінг дає можливість, окрім проходження теоретичної частини, «прожити» разом з героями ситуації з робочого життя і вирішувати етичні дилеми, обираючи варіанти вирішення відповідно до Кодексу етики компанії.

Компанія пропонує своїм працівникам різноманітні шляхи для розвитку навичок. Напрямок розвитку й навчання в компанії включає як професійні кваліфікації (як-от ACCA, CFA, PMP, сертифікати Аудиторської палати України), так і велику кількість тренінгів у різних форматах. На базі офісу «Делойт» працює сертифікований центр, в якому співробітники складають комп'ютерні іспити з управлінського та фінансового обліку. Регулярні тренінгові програми для співробітників включають:

- Літні інтенсиви для усіх бізнес-юнітів. Навчальні плани тренінгів розробляються відповідно до потреб кожного департаменту.
- Міжфункціональні внутрішні тренінги. Це чудова можливість для співробітників ділитися знаннями з колегами, а також розвивати себе у ролі тренерів і фасилітаторів.
- Тренінги для новачків – дають можливість дізнатися більше про компанію та міжфункціональні зв'язки й проекти.
- Програми підтримки співробітників у новій ролі – розраховані на навчання колег, які беруть на себе нові обов'язки після підвищення.
- Зовнішні програми – компанія надає можливість пройти навчання із зовнішніми тренерами абсолютно з різних тематик, що стосуються роботи в компанії. Для цього співробітнику потрібно обрати потрібний курс та аргументувати потребу в навчанні. У звітному періоді компанія організувала навчання в партнерстві з 12-ма тренінговими компаніями з різних напрямів.
- Навчання на внутрішній онлайн-платформі – ресурс, який дозволяє розвиватися незалежно від місця знаходження співробітника. Він агрегує локальні навчальні програми та посилання на інші ресурси, наприклад, на курси Гарвардського університету.

- Міжнародні програми університету «Делойт». Університет «Делойт» – це не тільки платформа для навчання, але й система для співпраці у всьому регіоні EMEA. Місія університету – персональне кар'єрне зростання працівників та розвиток навичок для покращення роботи з клієнтами.
- Професійний коучинг для партнерів, індивідуальний та у форматі семінарів. На кінець звітнього періоду 51 співробітник має статус члена ACCA.

Компанія прагне відкритості зі співробітниками щодо можливостей зростання заробітної плати та планування кар'єри. Перегляд рівня заробітної плати відбувається щороку за результатами оцінювання роботи.

З метою заохочування працівників щорічно визначаються **бонуси для співробітників** за:

- професійні досягнення – наприклад, успішне завершення іспитів ACCA або CFA;
- рекомендації друзів чи знайомих на відкриті вакансії компанії;
- успішні результати в роботі;
- додаткові виплати колегам за непересічні результати та допомогу.

В рамках програми визнання, компанія відзначає подарунками колег, які працюють в компанії 10, 15 і 20 років, а також співробітників, в яких народилися діти.

Компанія забезпечує страхування життя та здоров'я, а також страхування під час подорожі за кордон та надає комплекс заходів, спрямованих на фізичне й ментальне здоров'я співробітників, підтримку активного способу життя та реалізацію соціальної місії через волонтерство. Компанія спонсорує тренування та участь співробітників у заходах з таких видів спорту: біг, футбол, баскетбол, волейбол. А також організовує внутрішні змагання з бігу, планки, ходьби, їзди на велосипеді й настільного тенісу.

З метою розвитку усвідомленості співробітників: підвищення рівня концентрації, протидії стресу, підвищення рівня самомотивації та управління власними емоціями діє програма щоденної медитації в офісі.

Компанія підтримує проекти та заходи, які націлені на позитивні зміни у суспільстві, і залучає до них співробітників у ролі волонтерів. Вони інвестують свій час, навички та знання, аби забезпечувати вплив там, де він найбільше потрібен. Протягом року компанія інвестувала три тисячі годин у волонтерство співробітників в освітніх, екологічних, благодійних проектах, а також у pro bono роботу.

«Делойт» активно підтримує розвиток інклюзивної культури, метою якої є повага до унікальності кожної особистості. Наше завдання – залучати таланти з різних груп населення. На основі цього – ми будемо інклюзивну культуру, спрямовану на повагу унікальності кожної людини, надаючи лідерам можливість керувати різними командами, вирішувати основні проблеми. Співробітники з інвалідністю на даний момент не інтегровані повною мірою в щоденне життя компанії. І плануємо докладати зусиль для перегляду внутрішніх процесів з метою подолання бар'єрів. Також ми й надалі інвестуватимемо час і зусилля у підтримку зовнішніх тематичних програм. У цьому напрямку вже зроблені кроки - частина керівників пройшла навчання по процесу інклюзивності, в компанії працюють співробітники з інвалідністю.

Компанія активно підтримує соціальні проекти, такі як акції з донорства крові або захід «Делойт» і ВБО «Даун Синдром» до Всесвітнього дня людини з синдромом Дауна, коли співробітники «Делойт» вдягають кольорові шарпетки, які є символом акції. Працівники компанії регулярно беруть участь у благодійних спортивних турнірах, метою яких є спонсорування роботи Центру раннього розвитку для дітей із синдромом Дауна.

Усі працівники компанії ознайомлені із антикорупційними політиками та процедурами. У поточному році не зафіксовано випадків корупції.

## 6. «Ризики»

Сфера управління ризиками є нестабільною, невизначеною та складною в умовах підвищення уваги з боку регуляторних, законодавчих та інших державних органів, а також зростання вимог клієнтів. Відповідно до цього «Делойт» в Україні продовжує неухильно спрямовувати свої зусилля на управління якістю та ризиками через оцінку, посилення та вдосконалення процедур управління ризиками, а також поширення культури навчання фахівців на досвіді інших.

Багато ризиків впливає на здатність виконувати поставлені цілі та реалізовувати бізнес-стратегії, захищати репутацію та бренд, а також надавати послуги відповідного рівня якості на глобальному рівні. Саме тому система управління ризиками компанії міжнародної мережі «Делойт» призначена для оперативного виявлення, управління, контролю та реагування на ризики. Система управління ризиками компанії включає процеси для здійснення аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища щодо подій, які можуть вплинути на рівень чутливості «Делойт» до ризиків. Також системою передбачені процеси для виявлення та реагування на нові тенденції, що можуть вплинути на стійкість глобальної мережі до таких ризиків.

Збірка глобальних політик «Делойт» є центральною базою для усіх інших практик. Ці рекомендації забезпечують компаніям у складі «Делойт» основу для встановлення й впровадження глобально узгоджених і ретельно розроблених процесів управління якістю та ризиками, а також визначають політики, дотримання яких є обов'язковим.

Розроблена програма і система управління якістю та ризиками компанії у складі глобальної організації має повну підтримку з боку керівництва з управління ризиками.

Протягом 2019 року міжнародна мережа «Делойт» здійснила низку стратегічних заходів серед фірм-учасників для подальшого зміцнення культури управління ризиками та забезпечення безперервного процесу оптимізації системи управління якістю та ризиками. Такі заходи охоплювали:

- річну оцінку основних стратегічних бізнес-ризиків, з якими стикається «Делойт»;
- ініціацію нових процесів для подальшого зміцнення системи, а також розвиток та узгодження глобальних систем управління ризиками підприємства із системами «Делойт»;
- оцінку дотримання відповідності удосконаленим та глобально узгодженим стандартам управління якістю та ризиками;
- систематизацію та інтеграцію загальних принципів антикризового управління у поточну Збірку глобальних політик.

## 7. «Дослідження та інновації»

Одним із важливих завдань компанії «Делойт» в контексті здійснення впливу на бізнес є напрям досліджень, які дозволяють привідкрити завісу майбутнього щодо змін, які на нас чекають. Ми надаємо клієнтам цінну інформацію для прийняття управлінських рішень.

У 2019 році компанія «Делойт» поділилась із представниками бізнесу такими дослідженнями:

- **Глобальний прогноз «Делойт» щодо розвитку галузей технологій, медіа і телекомунікацій (ТМТ) у 2019 році.** Захід, присвячений презентації прогнозу в Україні, об'єднав понад 200 лідерів бізнесу. Автор глобального дослідження – Пол Лі, партнер і керівник міжнародного дослідницького центру «Делойт». Він розповів про ключові технологічні новинки, які визначають тенденції на ринку ТМТ у світі на наступні декілька років: 5G-мережі, смарт-динаміки, 3D-друк. Спеціальним гостем заходу став Тал Хен – лідер департаменту корпоративних фінансів у сфері ТМТ, керівник напряму інновацій Deloitte в Ізраїлі. У своєму виступі він зазначив, що бізнесу зараз як ніколи необхідно інвестувати в новітні технології. Експерт рекомендував постійно покращувати пропозицію власного бізнесу через впровадження цифрових технологій, працювати на межі різних галузей, не боятися захоплювати нові ринки та купувати бізнеси, що покращать продукт.

- Іншим важливим дослідженням компанії є звіт **«Тенденції у сфері управління персоналом 2019»**. У 2019 році ми провели дев'яте щорічне дослідження Deloitte Global Human Capital Trends, у якому взяли участь близько 10 000 респондентів із 119 країн. Звіт є одним з найбільш повномасштабних оглядів практик управління персоналом у світі. Під час огляду респонденти відмітили більшу важливість соціального підприємництва, ніж будь-коли раніше. А також відзначили позитивний взаємозв'язок між веденням соціального підприємництва та фінансовими показниками діяльності організацій. Згідно з результатами дослідження, головними трендами, які зазначили компанії в Україні та світі є: гуманізація бізнес-процесів, зміна підходу компаній до процесу навчання персоналу, розвиток лідерства у компанії, застосування хмарних технологій, а також мобільність та збільшення доступу до талантів.
- **Щорічне опитування фінансових директорів Deloitte CFO Survey** відстежує найактуальніші думки та дії фінансових директорів, які представляють найбільші та найвпливовіші компанії у регіоні Центральної Європи. У ньому досліджуються питання, які постають перед фінансовими директорами, за такими чотирма напрямками: бізнес-середовище; пріоритетні сфери та очікування компаній; фінансові пріоритети; поширення технологій штучного інтелекту. У 2019 році в опитуванні взяли участь майже 700 фінансових директорів. Дослідження уже десять років поспіль слугує важливим барометром зміни настроїв провідних фінансових фахівців центральноєвропейського регіону.
- **Щорічне дослідження «Індекс соціального розвитку»** розроблене американською неурядовою організацією Social Progress Imperative за підтримки компанії «Делойт». Індекс визначає рейтинги країн на базі показників, що мають безпосередній вплив на якість життя людей. У 2019 році Індекс охопив дані 149 країн за 51 показником, що становить 98% усього населення світу. Україна опинилася на 80 сходинці.
- **«Галузевий контроль»** – це дослідження, яке проводить «Делойт» в Україні спільно з Центром транспортних стратегій (ЦТС) уже чотири роки поспіль. Основна мета цих досліджень – підтримка структурних змін у транспортній галузі та консолідація експертних думок компаній-лідерів українського бізнесу щодо найбільш актуальних і важливих питань реформування транспортного сектору. 2019 року видання було присвячене діджиталізації у транспортному бізнесі. У дослідженні взяли участь компанії, які здійснюють понад 90% вантажопотоків України. Вони поділилися своїми оцінками й основними напрямками впровадження цифрових рішень у бізнесі, розповіли про перешкоди, що стоять на шляху широкого впровадження технологій, та оцінили найближчі перспективи застосування електронного документообігу, веб-платформ, штучного інтелекту і великих даних у сфері транспорту та інфраструктури.
- У 2019 році ми вдруге презентували **«Дослідження ринку венчурних і прямих інвестицій в Україні»**, підготовлене спільно з Українською Венчурною Асоціацією (UVCA). Завдяки дослідженню потенційні інвестори та інші гравці ринку мають можливість побачити реальну картину того, що відбувається у секторі. Кожного року ми спостерігаємо позитивну динаміку росту венчурних інвестицій, які змогли залучити українські tech стартапи. Це є підтвердженням того, що українські стартапи створюють висококонкурентну продукцію, здатну ефективно вирішувати проблеми людей у всьому світі.

У компанії функціонує команда **Digital Solution Lab** –лабораторія цифрових рішень «Делойт», яка поєднує в собі глобально визнану силу «Делойт» у сфері трансформації бізнесу та впровадження інформаційних технологій. Digital Solution Lab проектує, створює та впроваджує інноваційні рішення та продукти в Україні, США, Німеччині, Нідерландах, Бельгії та інших країнах-партнерах. Команда Digital Solution Lab має експертизу у розробці складних архітектурних рішень з використанням Machine Learning та найновітніших технологій front-end, back-end розробки та графічного дизайну.

Свою роботу також продовжує **Академія «Делойт»**, метою якої є розвиток якісної професійної бізнес освіти для підготовки керівників компаній у різних галузях економіки.



На сьогоднішній головними напрямками діяльності Академії є:

- організація навчальних програм із фундаментальних бізнес-дисциплін: стратегічне планування, фінанси, маркетинг, керування проектами та багатьох інших, без володіння якими неможливо уявити роботу сучасного керівника;
- проведення освітніх семінарів на теми, в яких «Делойт» має унікальну міжнародну експертизу та є автором та носієм передових знань та сучасних бізнес-практик: облік, тонкощі оподаткування, юриспруденції та управлінської майстерності;
- організація сертифікаційних програм, що ведуть до отримання міжнародних сертифікатів у різних галузях.

Ключовою перевагою Академії є постійний пошук нових форм викладання, які мають забезпечувати сучасне подання матеріалу та реагувати на зміни, що відбуваються в сучасному корпоративному світі, і не тільки в Україні, але й глобально, оскільки Україна є хоч і невеликою, але частиною світової економіки. Реалізація такого підходу є можливою лише завдяки винятковому складу викладачів Академії. Викладання на всіх навчальних програмах в Академії здійснюється лише викладачами-практиками, переважна більшість яких є керівниками найвищої ланки у відомих українських та міжнародних компаніях, а отже є безпосередніми учасниками та творцями змін, що відбуваються у світі та Україні. Можливість обміну практичним досвідом з лідерами українського та міжнародного бізнесу є однією з беззаперечних переваг навчання в Академії та приваблює тисячі слухачів, які стали учасниками наших навчальних програм.

Тільки за 2019 рік Академія з успіхом організувала десятки навчальних програм як для велетнів українського бізнесу, МХП, StarLightMedia, U-future, так і для представників малого та середнього сегменту та підприємців, що є фундаментом будь-якої успішної економіки.

## **8. «Фінансові інвестиції»**

Компанія у поточному періоді не здійснювала фінансові інвестиції підприємства у цінні папери інших підприємств, фінансові інвестиції в асоційовані і дочірні підприємства тощо.

## **9. «Перспективи розвитку»**

Наприкінці 2019 року була презентована та запущена стратегія компанії до 2024 року. Фокус якої – робити вплив, що має значення через трансформацію бізнесу, що веде до трансформації української економіки.

Спільні цінності в компанії єднають на шляху до цієї мети, тому ми продовжуємо будувати організацію, засновану на цінностях чесності та моральності, бездоганного сервісу, позитивного ставлення, прагнення до розвитку та перетворення індивідуальних зусиль у силу команди. Також продовжуємо розбудову культури постійного зростання та можливостей в компанії.

Прагнемо збільшити нашу команду, фокусуючись на підвищенні ефективності роботи. Особливості цього підходу, запуск якого заплановано на наступний звітний період:

- регулярні зустрічі з представниками команд та коучами, отримання конструктивного зворотного зв'язку;
- персоналізовані цілі, пов'язувати особисті завдання з цілями компанії, що дозволить зробити співпрацю більш продуктивною і цінною для обох сторін;
- план розвитку для всіх співробітників, що допомагає отримати цікавий і динамічний досвід, а також розвивати свої сильні сторони та лідерські якості;
- побудова ефективних бізнес-процесів та операційної моделі;
- підвищення ефективності роботи з проектами;
- підготувати план реалізації цілей стратегії з фокусом на моніторинг результативності.

**Звіт про управління компанії ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК»**

Заступник директора  
ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК»



Ануфрієв Дмитро Сергійович



**deloitte.ua**

**Про «Делойт»**

Назва «Делойт» стосується однієї чи кількох юридичних осіб: «Делойт Туш Томацу Лімітед», приватної компанії з відповідальністю учасників в гарантованих ними межах, зареєстрованої за законодавством Великобританії (далі – «ДТТЛ»), мережі фірм-учасників ДТТЛ та пов'язаних з ними осіб. ДТТЛ і кожна з її фірм-учасників є самостійними та незалежними юридичними особами. ДТТЛ (також іменується як «Делойт Глобал») не надає послуги клієнтам. Докладну інформацію про ДТТЛ та її фірми-учасники розміщено за посиланням:

«Делойт» надає послуги у сфері аудиту, консалтингу, консультування в сфері корпоративних фінансів, управління ризиками, оподаткування та супутні послуги клієнтам державного і приватного сектору, що здійснюють свою діяльність у різних галузях економіки. До числа клієнтів «Делойт» входять близько чотирьохсот з п'ятисот найбільших компаній світу за щорічним рейтингом журналу «Fortune». Наявність глобальної мережі фірм-учасників, що охоплює понад 150 країн світу, дозволяє «Делойт» надавати клієнтам можливості світового класу та високоякісні послуги, пропонуючи необхідні рішення найскладніших бізнес-завдань. Понад 286 000 фахівців «Делойт» спрямовують свої професійні зусилля на досягнення результатів, що мають значення.

Це повідомлення містить інформацію загального характеру, і ані «Делойт Туш Томацу Лімітед», ані жодна з фірм-учасників та пов'язаних з ними осіб (надалі разом – «Мережа «Делойт»») не надають професійні консультації або послуги за допомогою цього повідомлення. Перш ніж прийняти будь-яке рішення чи вдатися до будь-яких дій, які можуть зашкодити вашому фінансовому становищу або бізнесу, будь ласка, зверніться за консультацією до кваліфікованого фахівця. Жодна юридична особа, яка входить до Мережі «Делойт», не відповідає за будь-які збитки, яких зазнала будь-яка особа, що покладається на це повідомлення.

