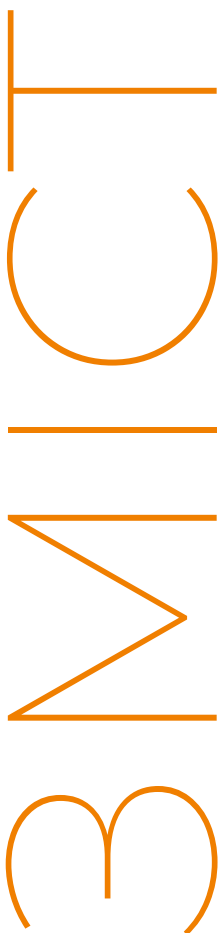




# ЗВІТ ПРО УПРАВЛІННЯ

## ТзОВ “Хлібодар”



## 02. ПРЕДСТАВЛЕННЯ

03. Тенденції ринку

06. Стратегія та фокус

## 07. РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ

08. Структура продажів

09. Ліквідність та зобов'язання

## 10. ЕКСПОРТНА ДІЯЛЬНІСТЬ

## 12. КАДРОВА ПОЛІТИКА

13. Розвиток персоналу

14. Навчання

15. Обмін досвідом

## 18. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

## 19. МОДЕРНІЗАЦІЯ ТА АВТОМАТИЗАЦІЯ

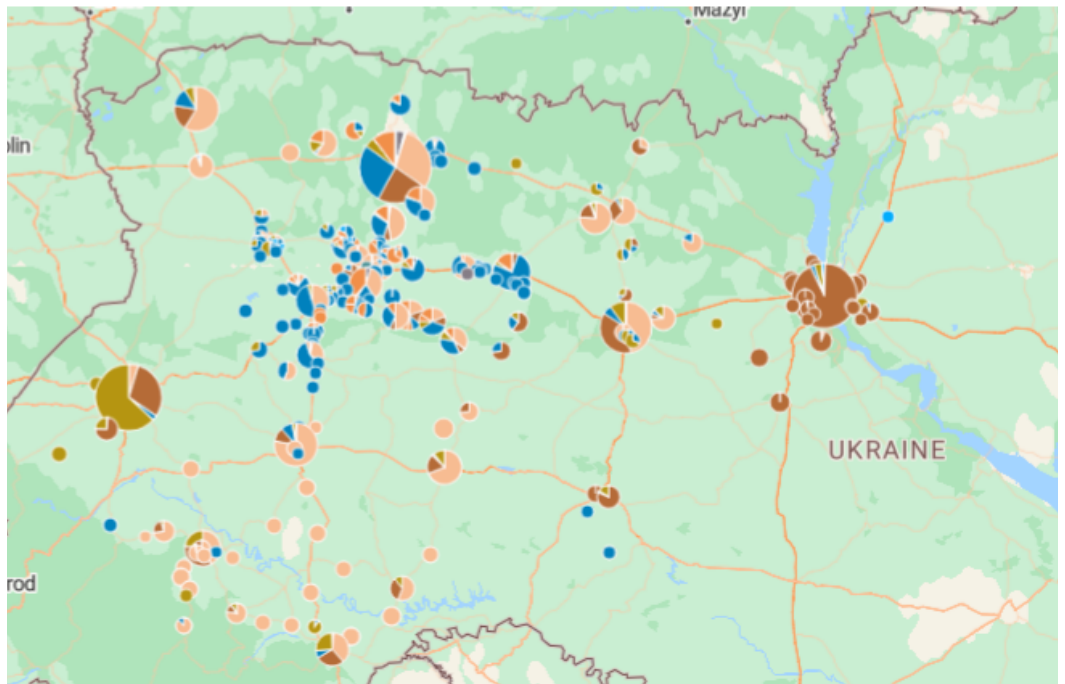
## 22. ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

## 23. КОНТАКТНА ІНФОРМАЦІЯ

Компанія “Хлібодар” – хлібопекарське підприємство, яке виробляє, реалізовує та доставляє свою продукцію під торговельною маркою “Рум’янець” до західного, північного та центрального регіонів України.

Продукція Компанії представлена на полицях найбільших національних та регіональних мереж у таких містах, як Київ, Львів, Чернівці, Івано-Франківськ, Вінниця, Житомир, Луцьк та Рівне. Це стало можливим за рахунок продуманої та вдало організованої логістичної системи доставок.

У 2023 році Компанія здійснила перші поставки власної продукції до країн Західної Європи, а у 2024 році розширила географію експорту, розпочавши поставки до США.



Товариство з обмеженою відповідальністю (ТзОВ) “Хлібодар” було створене у лютому 2003 року.

Виконавчим органом підприємства є Дирекція. Керівництво поточною діяльністю здійснює Генеральний директор.

**Основний вид діяльності:** 10.71 – Виробництво хліба та хлібобулочних виробів

**Юридична адреса:** 33000, Рівненська обл., м. Рівне, вул. Біла, 35

**Адреса виробничих потужностей:** м. Рівне, вул. Біла, 35

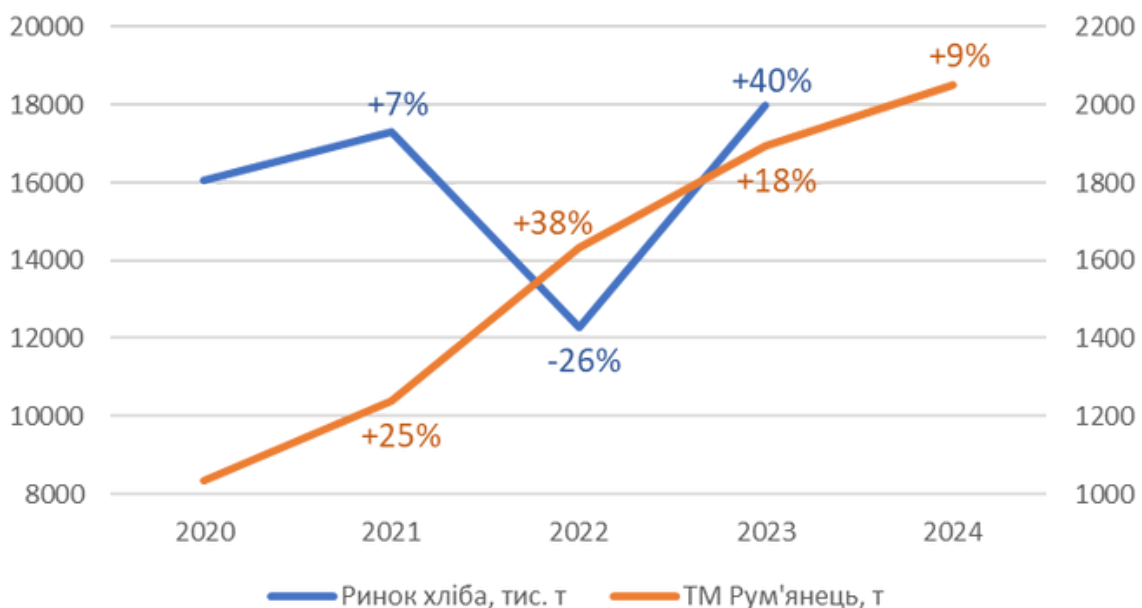
# ТЕНДЕНЦІЇ РИНКУ

До **особливостей ринку хлібобулочних виробів в Україні** можна віднести:

- традиційність та консервативність споживчих уподобань;
- загальне зменшення чисельності населення, зокрема через скорочення рівня народжуваності;
- зростання міграційного приросту, що сприяє формуванню нових споживчих звичок, вподобань та інтеграції культурних впливів інших народів;
- понад половина населення України (54%) належить до вікових груп, схильних до імпульсивних покупок, що стимулює попит на продукцію формату «2GO» та кондитерські вироби.

Незважаючи на значні коливання динаміки ринку хліба в Україні, ТзОВ «Хлібодар» щороку **нарощує виробництво продукції**.

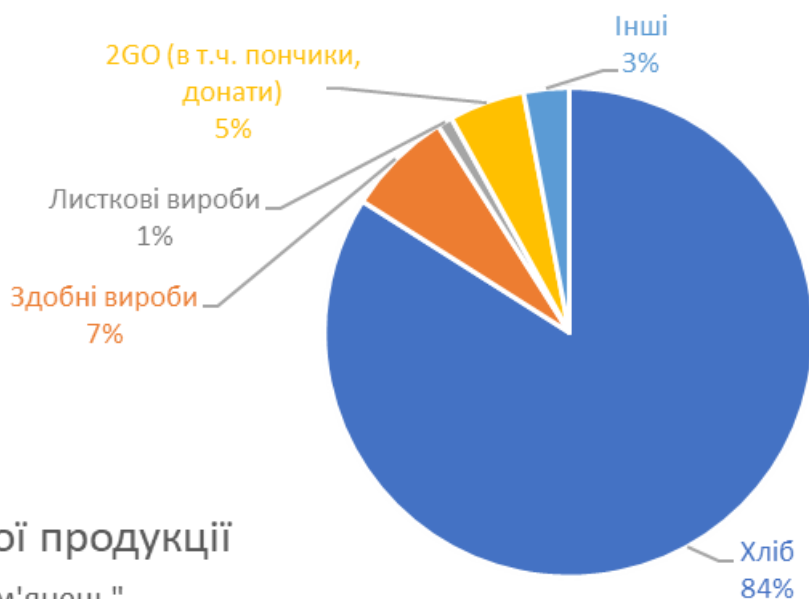
Динаміка ринку хліба в Україні та обсягу реалізації продукції ТОВ "Хлібодар"



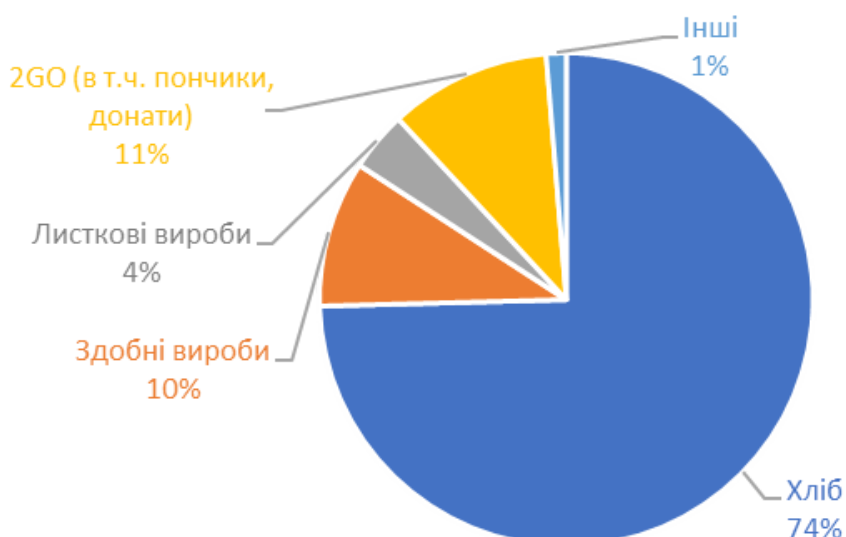
**Структура реалізованої продукції** ТМ "Рум'янець" є **типовою для галузі**, з домінуванням хлібобулочних виробів, зокрема хліба.

Водночас варто відзначити **значну частку** продукції формату 2GO, а саме **донатів і пончиків**: у Компанії їхній обсяг у понад два рази перевищує середньоринковий показник. Це пояснюється тим, що, за останніми дослідженнями, близько 80% донатів, представлених на українському ринку, є імпортованими, тоді як ТМ "Рум'янець" залишається найбільшим вітчизняним індустриальним виробником цієї категорії продукції.

Структура ринку хліба України 2023 року  
(індустріальне виробництво)



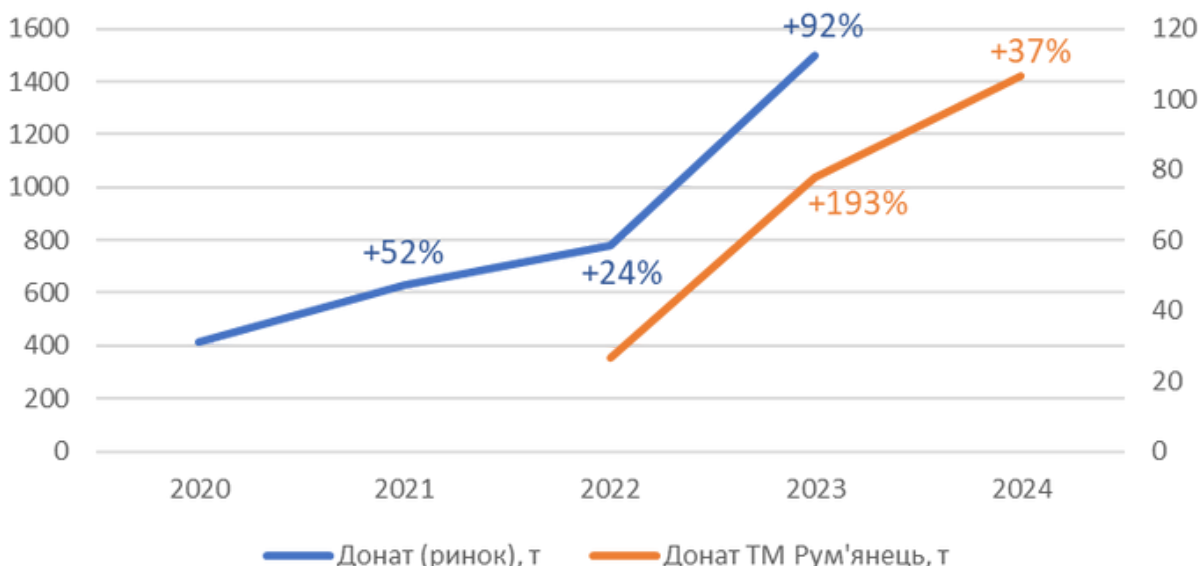
Структура реалізованої продукції  
за 2024 рік ТМ "Рум'янець"



# ТЕНДЕНЦІЇ РИНКУ

Зважаючи на перспективність розвитку категорії **донатів**, Компанія активно **досліджує та моніторить стан ринку цієї продукції**.

## Динаміка загальної реалізації донатів в Україні та донатів ТМ "Рум'янець"



**Аналіз структури** реалізованих донатів на ринку України у 2023 році свідчить, що **переважна більшість** (78%) припадає на **заморожені вироби**, тоді як частка упакованих донатів становить лише 22%. Така тенденція зумовлена значною часткою імпоротної продукції в цьому сегменті.

Водночас у **ТМ "Рум'янець"** **домінуючим** є саме сегмент **упакованих донатів**, який становить 63% у загальному обсязі реалізації, тоді як на заморожену продукцію припадає 37%. Проте варто відзначити стабільну тенденцію до зростання частки заморожених донатів у структурі продажів бренду.

Структура донатів на ринку України у 2023р.



Структура реалізованих донатів ТМ "Рум'янець" у 2024р.



# СТРАТЕГІЯ ТА ФОКУС

Згідно з останніми дослідженнями, одним із ключових факторів, що впливають на вибір споживачів, є широкий і різноманітний асортимент продукції, який посідає третє місце за важливістю серед основних критеріїв.

Основний вектор продуктової стратегії Компанії "Хлібодар" у 2024 році – **значне розширення асортиментного портфелю**.

Створена спеціальна робоча група для **досліджень та розвитку нових продуктів**, куди входять провідні спеціалісти технологічного відділу та виробництва.

В компанії з'явилася роль **власника продукту** та **продакт-менеджера**.

Були переглянуті та вдосконалені **процеси управління продуктом** з ціллю прискорити час від моменту ідеї до появи продукту на полиці, а також забезпечити його найкращі споживчі характеристики.



**Фокус** уваги групи управління продуктів залишається на трьох напрямках:

- розробка лінійки **рустикальної** продукції;
- вдосконалення рецептури та технології виробництва **донатів**;
- розширення лінійки **тостових** хлібів.

За результатами діяльності 2024р. Компанія "Хлібодар" продовжує демонструвати позитивну динаміку за ключовими показниками.

Так, підприємство **збільшило свою виручку від реалізації на 19%** в порівнянні з минулим роком, що склало в результаті 787 млн. грн.

**Чистий прибуток** зріс на 13,9% і **склав 46,55 млн. грн.**

**Кількість щоденних замовлень** перетнули позначку в **2,2 тис. шт.**

Особливою гордістю Компанії є постійне зростання суми сплачених податків до бюджету. В порівнянні з попереднім періодом зростання становить 31%.

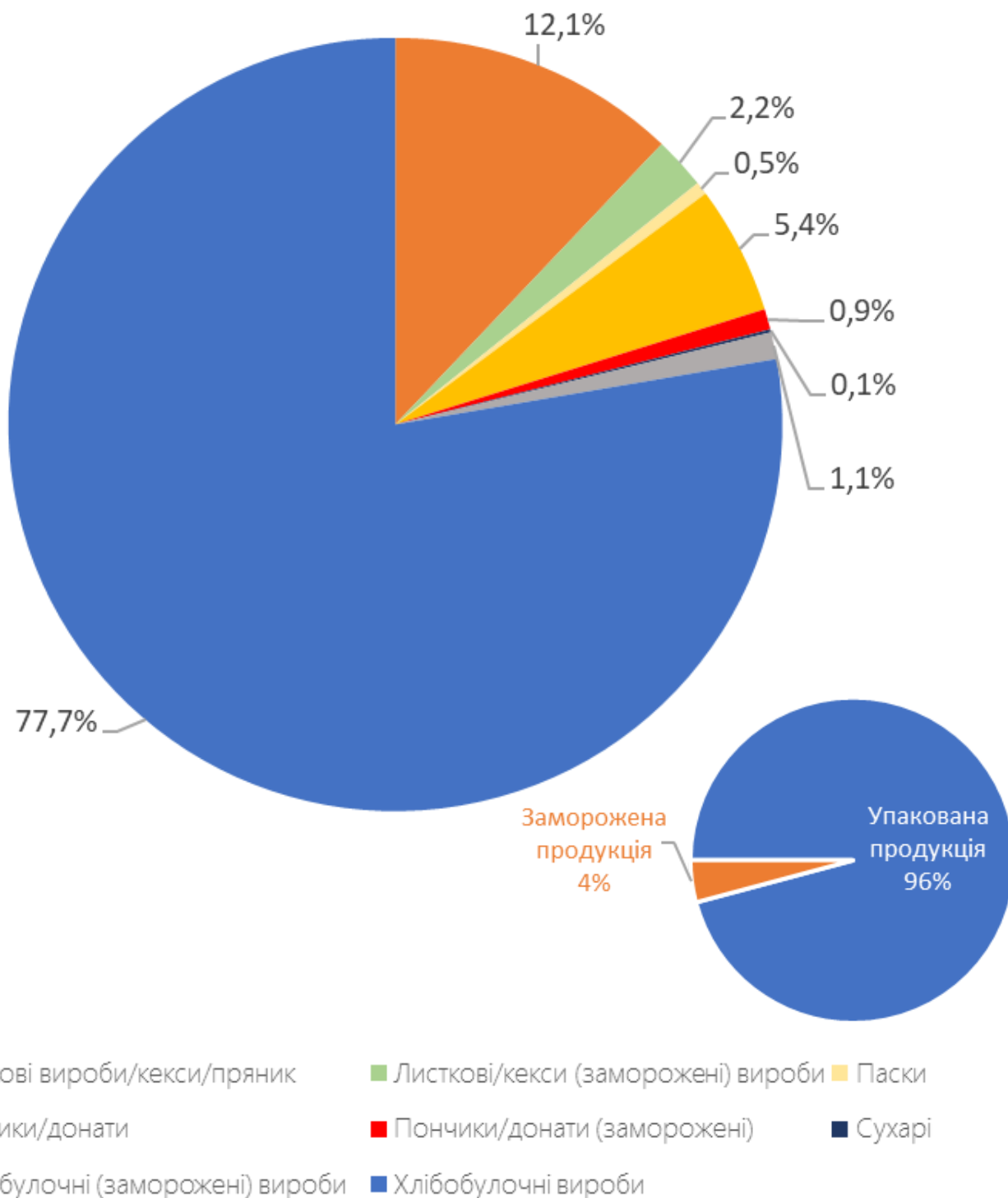
**В 2024р. загальна сума сплачених податків склала 116 млн. грн.**



# СТРУКТУРА ПРОДАЖІВ

Структура продажів в 2024р. залишається традиційною для галузі із поступовим **нарощуванням частки швидкозамороженої продукції**.

Структура чистих продажів 2024р.,  
за виручкою



## ЛІКВІДНІСТЬ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ

Компанія демонструє **стабільне покращення показників ліквідності**, що свідчить про **ефективне управління фінансовими ресурсами**.

Збільшення коефіцієнтів загальної, швидкої та абсолютної ліквідності підтверджує **здатність Компанії своєчасно виконувати свої зобов'язання** та **підтримувати стабільний фінансовий баланс**.

тис.грн.

| Показники ліквідності Компанії    | 2023    | 2024    |
|-----------------------------------|---------|---------|
| Оборотні активи                   | 154 310 | 169 119 |
| Поточні зобов'язання              | 177 213 | 191 174 |
| Запаси                            | 35 380  | 39 087  |
| Грошові кошти                     | 15 380  | 30 645  |
| Коефіцієнт загальної ліквідності  | 0,87    | 0,88    |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності    | 0,67    | 0,68    |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,09    | 0,16    |

Всі **показники ліквідності** Компанії знаходяться **на достатньо високому рівні** та в межах нормативних значень.

У 2023 року Компанія розпочала **розширення ринків збуту** за межами України. Перший досвід експортних поставок ми здобули у співпраці з **італійською компанією Monolith Italia Nord S.R.L.**, яка є ексклюзивним продавцем продукції ТМ "Рум'янець" на території Італії.

Через мережу магазинів здійснюється реалізація хлібобулочних виробів, як в замороженому так і дефростованому стані. Беззаперечним лідером у вподобаннях італійського населення є **Завиванець з маком**.

Протягом 2024 року нам вдалось розширити географію нашої представленості. Розпочавши співпрацю з **BALKANICA DISTRAL SRL**, продукція ТМ "Рум'янець" перетнула кордони **Румунії**, а враховуючи наявність представництв у мережі BALKANICA в різних країнах Європи, наші хлібобулочні вироби підкорюють ще й **Іспанію**. Завиванець з маком і тут є лідером продажів, хоча і хліба різних форматів та рецептур в замороженому вигляді теж вдало розміщуються на полицях.

Окрім переліченого, продовжуємо **пошуки нових партнерів** на території Європейського союзу і ведемо перемовини з компаніями з **Польщі, Нідерландів, Греції, Болгарії та Великої Британії**.





### Окремої уваги заслуговує інший континент, це США.

У 2024 році ми розпочали співпрацю з компанією **LEA foods Inc**, дистрибуційна компанія, що здійснює свою діяльність у **штаті Ілінойс** та налічує близько 200 торгових точок в обслуговуванні. Для даної компанії ми здійснюємо виробництво **завиванця замороженого 200г** під ВТМ "Bake way".

Наш Завиванець отримав свого споживача та схвальні відгуки в США. Перше відвантаження відбулось у грудні, наразі надійшло наступне, втричі більше, замовлення.

Також у 2024 році представники Компанії розпочали перемовини ще з однією компанією США - **EximFood Inc.**, яка покриває два штати, це **Пенсільванія** та штат **Нью-Йорк**. В січні 2025 між компаніями вже підписано контракт і наразі йде підготовка до першого відвантаження.

Головним активом Компанії є її **висококваліфікований** та **мотивований персонал**, адже рівень професійної компетентності співробітників безпосередньо впливає на продуктивність підприємства.

Протягом років на виробництві сформувалися цілі династії фахівців, що передають досвід з покоління в покоління.

У 2024 році **середньооблікова чисельність працівників** перевищила 465 осіб. **Жінки** становлять 51% персоналу, і ця пропорція зберігається стабільною протягом останніх років.

|                                                        | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|--------------------------------------------------------|------|------|------|------|
| Середньооблікова чисельність штатних працівників, чол. | 345  | 400  | 452  | 465  |
| в т.ч. жінки                                           | 175  | 200  | 233  | 237  |
| частка жінок, %                                        | 51%  | 50%  | 52%  | 51%  |

Співробітники мають доступ до корпоративної **програми страхування життя та здоров'я**, що є частиною соціальної політики Компанії.

Значна увага приділяється **охороні праці** на виробничих ділянках. Усі працівники забезпечені спецодягом, проходять регулярні інструктажі та навчання з безпеки праці. Виробничі підрозділи оснащені медичними пунктами з усім необхідним для надання першої допомоги. Адміністративні та виробничі приміщення обладнані сучасними системами кондиціонування та зволоження повітря.

# ПЕРСОНАЛ

В 2024 році Компанія сфокусувалася на **розвитку HR менеджменту** з метою забезпечення системності у роботі з персоналом.

Компанія підтримує процес, започаткований у 2023 році, з опитування співробітників щодо **визначення їх рівня лояльності, залученості та задоволеності (eNPS)**.

Менеджмент враховує результати опитування при розробці "дорожньої" карти дій, яка реалізовується для підвищення ефективності процесів Компанії, покращення умов роботи співробітників та розвитку в цілому.

**В 2024р. Компанія продовжувала системну роботу з:**

- первинного навчання співробітників;
- професійного розвитку співробітників;
- навчання керівників із залученням зовнішніх експертів та тренерів, спеціалістів вузького спрямування.

## Форми навчання, які використовує Компанія для співробітників:

- тренінги;
- безпосереднє навчання на робочому місці;
- обмін досвідом.



# НАВЧАННЯ

Протягом 2024 року для співробітників були організовані та проведені наступні навчання:

- курс «**Бізнес-аналіз в Power BI**» - для менеджерів з якості та бізнес аналітиків;
- курс «**Data інженерія**» - для фахівців IT напрямку;
- курс «**Майстер виробництва**» від Інституту Lean – для керівників виробничих цехів;
- курс «**Маркетолог**» для фахівців з маркетингу;
- курс «**Ораторського мистецтва**» - для фахівців комерційного, маркетингового напрямків, керівників середньої ланки, менеджерів з якості;
- курс для ТОП керівників з «**Процесного управління**»;
- курс для керівників середньої ланки з «**Основ процесного управління**» та «**Основ планування**».



Компанія реалізувала ініціативу по **впровадженню навчального порталу** з базою знань для управлінців, яку вони можуть використовувати, як **інструмент для розвитку та підтримки компетенцій**.

Користуючись принципом **«бери найкраще від найкращих»** компанія "Хлібодар" в 2024 році домовилася з партнерами та направила своїх спеціалістів для **навчання та переймання передового досвіду за кордоном.**

Одна з таких поїздок - навчальний візит до штаб-квартири **DAWN** у місті Дармштадт, **Німеччина.**

Головною **метою** поїздки було **перейняття досвіду** у справжнього "короля донатів" - пана Германа, який вже понад 30 років є провідним технологом з виробництва цих солодких виробів.

Під час візиту команда "Рум'янця" мала унікальну можливість отримати безцінні знання від експерта європейського рівня. За словами пана Германа, практично всі виробники донатів у Європі використовують суміші компанії DAWN, що підтверджує їхню беззаперечну якість та ефективність.

Цікавим відкриттям стала **формула ідеального доната**: 50% успіху залежить від якості суміші, а інші 50% - від правильного володіння технологією виробництва. **Саме тому так важливо було отримати ці знання з першоджерела.**



За один інтенсивний день навчання наша команда дізналася більше про **тонкощі та особливості виробництва**, ніж за рік самостійної роботи. Було детально розглянуто кожен етап виробничого процесу та проаналізовано можливі помилки.

# ОБМІН ДОСВІДОМ

Також у 2024 році фахівці компанії «Хлібодар» здійснили робочу поїздку до **Італії** з **метою** вивчення сучасних технологій випікання хлібобулочних виробів.

В рамках візиту вони ознайомилися з виробничими потужностями компанії Turri та особливостями роботи лінії Gravi-Line. Італійський технолог Leris Giacomello провів детальну презентацію процесів, акцентуючи увагу на ключових перевагах використання цієї лінії у промисловому виробництві.

Практичним етапом навчання став **повний цикл виробництва французького багета**, починаючи від замішування тіста і до випічки готового виробу. Випікання тестових партій здійснювалося в ротаційних та подових печах, що дозволило порівняти технологічні особливості кожного способу випікання.



Здобутий досвід став **важливим етапом у вдосконаленні виробничих процесів компанії**. Нові знання та технології будуть використані для **розробки лінійки рустикальних хлібів**.

Цього ж року фахівці Компанії спільно з представниками компаній Lesaffre та Bakito **працювали над удосконаленням рецептури тостових хлібів.**

У ході випробувань було протестовано різні комбінації інгредієнтів та технологічних процесів, що дозволило визначити **найкращі варіанти з точки зору смаку, текстури та збереження свіжості.**

Отримані результати стануть основою для подальшого розширення **лінійки тостових хлібів** і виведення на ринок продуктів, що відповідатимуть найвищим стандартам якості.



# СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

**Компанія активно долучається до соціальних ініціатив, підтримуючи освітні, спортивні та благодійні заходи, що сприяють розвитку місцевої громади.**

У 2024 році Компанія надавала свою продукцію для низки молодіжних та освітніх ініціатив. Зокрема, ТМ “Рум'янець” підтримала **Молодіжну платформу LEAP**, забезпечивши учасників заходів смачною випічкою. Також підприємство сприяло діяльності **ПЛАСТУ** у Львівській та Рівненській областях, надаючи продукцію для пластових заходів.

Не залишилися без уваги й **освітні проєкти**. Смаколики від ТМ “Рум'янець” отримали студенти Національного університету “Острозька академія”, а також вихованці Центру “Простір Інтеграції” та Рівненського міського палацу дітей та молоді.

Особлива увага Компанії приділяється **підтримці спорту**. Випічка від ТМ “Рум'янець” стала частиною футбольних змагань СК “Омега”, турніру з художньої гімнастики “Золота осінь” та інших спортивних подій.

ТМ “Рум'янець” також взяла участь у **благодійних ініціативах**, надаючи продукцію фонду “Незламні серця”, ГО “ЕТ СЕТЕРА” та для благодійного заходу ОМЕГА, організованого для дитячого будинку.

**Компанія продовжує підтримувати важливі ініціативи та робити свій внесок у розвиток громади, даруючи людям тепло та смак своєї продукції.**

# МОДЕРНІЗАЦІЯ ТА АВТОМАТИЗАЦІЯ

У 2024 році Компанія продовжила свою стратегічну політику по **модернізації та автоматизації виробництва**. В цьому році побудований **новий склад безтарного виробництва** і вже запущено три нових силоси для зберігання борошна ємкістю 50 тон кожен. Всього планується запустити 17 силосів.

Технічна команда Компанії разом з партнерами розробляє сучасну **автоматизовану систему управління** таким складом на базі програмного пакету **SCADA**.

Завершений проект по створенню **адресних складів зберігання сировини, матеріалів та запчастин**. Створена **WMS система**, вдосконалення якої продовжиться в 2025 році.



# МОДЕРНІЗАЦІЯ ТА АВТОМАТИЗАЦІЯ

Компанія активно інвестує в **підвищення продуктивності виробництва** та **покращення якості продукції**.

В 2024р. був створений проект та розпочатий монтаж **автоматизованої лінії виробництва хлібів** компанії **Gostol**. Запуск лінії заплановано на червень 2025 року.



Інновації Компанії зачіпають не лише сферу виробництва. Ми **активно розвивали** в 2024 році і **продовжуємо роботу** над системою **Notion**, яка стає **робочим середовищем для операційного менеджменту та управління проектами** в Компанії.



На фінішну пряму вийшли тестування функції **створення передзамовлення для дрібних замовників** на платформі **EDIN Market**. Ця функція дозволить генерувати вже готові замовлення для наших клієнтів саме нашою системою на основі великого історичного масиву даних. Нашому замовнику залишається лише підтвердити таке замовлення в електронній системі.



Компанія ретельно аналізує як внутрішні, так і зовнішні виклики, з якими стикається в сучасних непростих умовах. **Стратегічною метою** на 2025 рік визначено **суттєве підвищення якості управління**.

У постіндустріальну епоху **конкурентоспроможність** компаній **визначається** не лише виробничими потужностями, а насамперед **ефективністю управлінських та організаційних процесів**. Саме вони забезпечують гнучкість, адаптивність і стійкість бізнесу в умовах динамічного ринку.

### Основні виклики та можливості хлібопекарської галузі

| Виклики                                                                           | Можливості                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Перехід з локального ринку на всеукраїнський                                      | Розширення ринку збуту, впровадження єдиних стандартів якості, оптимізація логістики, зміцнення впізнаваності бренду                                                          |
| Експансія торговельних мереж у малі населені пункти з чисельністю 15–20 тис. осіб | Збільшення покриття ринку, розвиток партнерських програм із торговельними мережами, розширення асортименту під їхні запити                                                    |
| Розшарування населення за рівнем доходів та вплив на купівельну спроможність      | Збереження попиту на базові хлібобулочні вироби, розвиток економ-сегменту, впровадження оптимізованих рецептів без втрати якості                                              |
| Постійне зниження якісних параметрів пшениці та зростання ціни на борошно         | Впровадження інноваційних технологій у виробництві, оптимізація використання сировини, розвиток власних сировинних потужностей, довгострокові контракти з постачальниками     |
| Євроінтеграція та відповідність вимогам Green Deal                                | Покращення якості продукції, залучення нових партнерів серед європейських постачальників, вихід на міжнародні ринки, адаптація до глобальних трендів екологічного виробництва |

КОНТАКТНА  
ІНФОРМАЦІЯ

Компанія "Хлібодар" підтвердила відповідність міжнародному стандарту **ISO 22000:2018**, що є доказом нашої **відповідальності перед клієнтами** щодо **безпеки та якості** продукції ТМ "Рум'янець".

Це підтверджує наші **високі внутрішні стандарти виробництва** та зобов'язання дотримуватися найкращих практик у сфері харчової безпеки.

Сертифікація ISO 22000:2018 дозволяє нам не лише підвищити довіру до нашої продукції, а й сприяти розвитку українського ринку, відповідаючи на вимоги міжнародних норм і стандартів.



Виготовлення якісної хлібобулочної продукції – головний та незмінний принцип роботи ТзОВ "Хлібодар".

## КОНТАКТИ

ТзОВ "Хлібодар"  
вул. Біла, 35, м. Рівне,  
Україна, 33009  
+38 (0362) 62-58-61

www.rumianets.ua  
✉ rumianets@rumianets.ua  
📷 @rumianets.ua  
f rumianets

Директор



/ Загривий М.М.