

ЗВІТ ПРО

2025

УПРАВЛІННЯ



З М І С Т



3 - 4

ПРО КОМПАНІЮ

5 - 6

ТЕНДЕНЦІЇ РИНКУ

7

СТРАТЕГІЯ ТА ФОКУС

8

ДОСЛІДЖЕННЯ ТА
ІННОВАЦІЇ

9

АВТОМАТИЗАЦІЯ ТА
МОДЕРНІЗАЦІЯ

10

ЕКОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ

11

КАДРОВА ПОЛІТИКА

12

ЕКСПОРТНА ДІЯЛЬНІСТЬ

13 - 14

РЕЗУЛЬТАТИ
ДІЯЛЬНОСТІ

15 - 17

НАВЧАННЯ ТА
ОБМІН ДОСВІДОМ

18

РИЗИКИ ТА
СТРАТЕГІЧНА СТІЙКІСТЬ

19

ПЕРСПЕКТИВИ
РОЗВИТКУ

20

КОНТАКТНА
ІНФОРМАЦІЯ



ПРО КОМПАНІЮ

Дата створення	26.02.2003р.
Основний вид діяльності	10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів
Виконавчий орган	Дирекція
Директор	Загривий Микола Миколайович
Генеральний директор	Богуцький Валерій Станіславович
Юридична адреса	33000, Рівненська обл., м. Рівне, вул. Біла, 35
Адреса виробничих потужностей	м. Рівне, вул. Біла, 35



ПРО КОМПАНІЮ

ТОВ «Хлібодар» (що здійснює свою діяльність під торговою маркою «Рум'янець») — це сучасне потужне підприємство харчової промисловості, яке має **понад 20 років досвіду** у створенні хлібобулочних виробів.

Компанія щодня виготовляє понад **60 тонн продукції**. Виробничий потенціал забезпечують **436 кваліфікованих працівників**, які є головною цінністю підприємства.

Продуктовий портфель налічує **понад 120 SKU**, серед яких:

- Традиційні та «живі» хліби на заквасках (без прискорених технологій).
- «Суперфуди» - хліб із додаванням льону, висівок та злаків.
- Вироби для сніданку (тости, круасани), солодка випічка та святкова здоба (паски).
- Спеціалізована лінійка замороженої продукції для сегмента HoReCa.

Підприємство поєднує **традиційні українські методи** хлібопекарства з інноваційними рішеннями. У виробництві використовується сировина від перевірених **українських постачальників**.

Стандарти безпеки: високий рівень безпеки продукції офіційно підтверджений сертифікатом **НАССР**.

Ринок збуту: продукція компанії представлена та доставляється у **10 областей України, 4 країнах Європи та США**.

Розвиток та інновації: підприємство постійно оновлює асортимент та бере участь у ключових галузевих подіях, таких як конференція «ХЛІБ.юа 2025».

>60

тонн/добу

>120

SKU

ЗАГАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ РИНКУ ТА ВИРОБНИЦТВА

- Динаміка роздрібного товарообігу сповільнюється, хоча споживачі загалом продовжують купувати більше.
- Виробництво хліба демонструє кращу динаміку порівняно з харчовою промисловістю в цілому.
- Ціни на хлібопродукти для кінцевих споживачів зростали не швидше за загальний індекс цін на продукти харчування.

Індекси промислового виробництва



Індекси споживчих цін



ЗМІНИ У СПОЖИВЧИХ ВПОДОБАННЯХ ТА АСОРТИМЕНТІ

- Спостерігається повільне скорочення часток ринку пшеничного хліба та батона (масових сегментів).
- Найбільший приріст продажів демонструють листові вироби та сендвічі, також зростає популярність тостового хліба та багетів (нішеві категорії).
- Споживачі дедалі частіше обирають якісні нові продукти («витребеньки»), тоді як традиційні масові вироби потребують додаткової підтримки (пошук нового продукту).
- Житньо-пшеничний хліб є виключенням серед масових виробів, продемонструвавши зростання в натуральних величинах.



ЦІНОУТВОРЕННЯ ТА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ

- **Чутливість до ціни:** такі продукти, як тостовий хліб, лаваш та здобні булки, вимагають формування лояльності споживачів, тоді як для категорій, чутливих до ціни, необхідне дуже виважене ціноутворення.
- Для успішного розвитку в сегментах тостового хліба, лавашів та багетів критично важливим є «**правильний**» асортимент за розумні гроші.
- Продукти на кшталт пампушок та чабати потребують **широкого вибору**, але при цьому споживач залишається **обережним щодо їхньої ціни**.



- **Вплив доходу:** зростання доходів позитивно впливає на продажі кондитерських та спеціальних виробів, тоді як попит на базові продукти залишається більш стабільним або нейтральним.

У 2025 році Компанія перейшла до фази **інтенсивного технологічного лідерства**, що є першим етапом реалізації **Стратегічного плану 2025–2027**.

Компанія успішно конвертувала 20-річний досвід у **модель «індустріального крафту»**, де запуск лінії Gostol дозволив синхронізувати потужність у 60 тонн/добу з використанням традиційних живих заквасок.

Головним вектором залишається побудова екосистеми, де стандарт ISO 22000:2018 слугує «експортним паспортом» для активного освоєння ринків США, Центральної Азії та Близького Сходу.

Стратегічна ціль на наступний період — перехід від регіонального гравця до статусу глобального індустріального лідера, що диктує стандарти якості в сегменті Industrial Bakery

Незмінність існуючої стратегії ТОВ «Хлібодар» аргументована її здатністю забезпечувати ріст навіть за несприятливих демографічних умов завдяки **інноваціям, фокусу на нішевих продуктах** (донатах, тостах) та **виходу на міжнародні ринки**.



У 2025 році Компанія активно працювала над побудовою SSoT (Single Source of Truth) — єдиного джерела достовірних даних, що інтегрує виробничі, логістичні та управлінські процеси в режимі реального часу.

- **SCADA-управління.** Новий склад безтарного зберігання борошна повністю інтегрований із автоматизованою системою управління на базі програмного пакету SCADA. Це гарантує стабільність параметрів сировини та унеможливорює вплив людського фактора на етапі дозування.
- **WMS-система:** Завершено проект створення адресних складів зберігання ТМЦ. Впроваджена WMS-система дозволила оптимізувати складські залишки та прискорити процеси комплектування замовлень, що є критичним при щоденному обсязі виробництва у 60 тонн.
- **EDIN Market.** У 2025 році продовжено роботу над вдосконаленням функції автоматичного генерування передзамовлень. Система на основі історичного масиву даних самостійно розраховує оптимальну потребу клієнта, якому залишається лише підтвердити замовлення в додатку.
- **Notion як SSoT.** Робоче середовище Notion стало єдиним простором для операційного менеджменту та управління проектами. Це забезпечує прозорість процесів та єдиний контекст для всієї управлінської вертикалі.

- **PC Data.**

Продовжується експлуатація нідерландської системи автоматизованого укладання продукції, що інтегрована з внутрішньою ERP-системою.



Ключовими напрямками модернізації у Компанії в 2025 році є:

- **Розвиток безтарного складу борошна.** Протягом 2024–2025 рр. реалізовано масштабний проект будівництва нового складу. Після запуску 3 силосів у кінці 2024 року, у 2025 році введено в експлуатацію ще 6 одиниць (ємністю 50 тонн кожен). Загальний план передбачає функціонування 17 силосів під управлінням автоматизованої системи на базі програмного пакету SCADA. Це забезпечує **повну простежуваність сировини** та **точність дозування**, що нівелює вплив людського фактора.
- **Інтелектуальна складська логістика.** Компанія вдосконалила WMS-систему через впровадження проекту «Оперативні склади» за принципами Lean. У виробничих цехах організовано зони зберігання, де система автоматично визначає потребу у поповненні та миттєво сповіщає комірників, що мінімізує внутрішньозаводські логістичні втрати.



- **Оновлення виробничих ліній.** У червні 2025 року введено в експлуатацію автоматизовану лінію Gostol для виробництва батонів та пшеничних хлібів. Це дозволило синхронізувати випуск продукції з потужністю 60 тонн на добу, гарантувати стабільну якість згідно з ISO 22000:2018 та суттєво знизити частку ручної праці.

- **Інвестиції в асортиментну диверсифікацію.** Розпочато монтаж високотехнологічних ліній для нішевих сегментів, зокрема лінії для рустикальної продукції на заквасках Turri (Італія), лінії для автоматизації виробництва круасанової групи Rondo Cromaster та лінії для випуску рулетної групи та гріссіні Rondo Starline 5.


Certificate of Registration




Сертифікат про реєстрацію



Компанія розглядає **безпеку харчових продуктів** як фундаментальний елемент своєї екологічної та соціальної відповідальності. ТОВ «Хлібодар» офіційно **сертифікована** за **міжнародним стандартом безпеки харчових продуктів ISO 22000:2018**. Підтвердження відповідності цьому стандарту свідчить про **високу якість асортименту** та слугує нашим «експортним паспортом» для освоєння міжнародних ринків.

Відповідно до стратегічного плану на 2025–2027 роки та європейських вимог **Green Deal**, підприємство **реалізує комплексну програму з підвищення енергоефективності**. Основним досягненням у цьому напрямку є інтеграція нової автоматизованої лінії Gostol, яка передбачає використання передових систем **рекуперації тепла**. У поєднанні з власною розробкою Компанії щодо **рекуперації гарячої води**, це забезпечує зниження енергоємності одиниці продукції на 12–15%.

У межах реалізації енергетичної незалежності Компанія розпочала роботу над вивченням можливостей використання альтернативних джерел енергії, зокрема сонячної енергії. Цей проект спрямований на диверсифікацію енергоспоживання та зміцнення стійкості бізнесу в умовах дефіциту потужностей у загальній енергосистемі.

Як відповідальний **платник екологічного податку**, Компанія забезпечує безперервний контроль за впливом виробництва на навколишнє середовище, дотримуючись **усіх нормативних вимог щодо викидів та поводження з відходами**. Поєднання інвестицій у сучасне обладнання та відновлювані джерела енергії дозволяє Компанії трансформувати екологічні виклики у сталу конкурентну перевагу.

ДЕМОГРАФІЧНІ ПОКАЗНИКИ
ТА ГЕНДЕРНИЙ БАЛАНС

		2023	2024	2025
Зміна середньооблікової чисельності персоналу у 2025 році до 436 осіб відображає стратегічний перехід від низькокваліфікованої праці до моделі «Data-інженерії».	Середньооблікова чисельність штатних працівників, чол.	452	465	436
	<i>в т.ч. жінки</i>	233	237	220
	<i>частка жінок</i>	52%	51%	51%

Завдяки масштабній автоматизації Компанія суттєво полегшила умови праці, що дозволило залучати жінок до процесів, які раніше потребували значної фізичної сили, підтримуючи стабільний гендерний баланс на рівні 51% жінок у штаті.

СОЦІАЛЬНІ ГАРАНТІЇ ТА
МЕДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Важливою складовою корпоративної культури та соціальної відповідальності є **турбота про добробут персоналу**. У межах соціальної політики всі співробітники забезпечені доступом до програми **корпоративного страхування життя та здоров'я**. Для оперативного реагування на потреби працівників виробничі підрозділи оснащені всім необхідним для надання першої допомоги.

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА
ВИРОБНИЧИЙ КОМФОРТ

Питання безпеки на робочому місці є пріоритетними для менеджменту Компанії. **Система охорони праці** базується на трьох принципах:

- **Забезпечення ресурсами:** усі працівники в повному обсязі забезпечені сертифікованим спецодягом.
- **Превентивне навчання:** на підприємстві впроваджено систему регулярних інструктажів та тренінгів з безпеки праці.
- **Технологічний комфорт:** створення сприятливого мікроклімату реалізовано через оснащення адміністративних та виробничих приміщень інноваційними системами кондиціонування та зволоження повітря.

З огляду на загальну тенденцію до скорочення чисельності населення в Україні та, відповідно, обмеження потенціалу внутрішнього ринку, Компанія **послідовно реалізує стратегію географічної диверсифікації збуту** та активно **розвиває експортний напрям**.

Починаючи з 2023 року, Компанія здійснює стабільні поставки до **Італії**, де через роздрібну мережу реалізуються хлібобулочні вироби як у замороженому, так і в дефростованому вигляді.

У 2024 році було розширено географію присутності за рахунок виходу на ринки **Румунії, Іспанії та США** (штат **Іллінойс**). У 2025 році підписано нові контракти та розпочато поставки ще до двох штатів **США** — **Пенсильванії та Нью-Йорка**.

У 2025 році географія експорту Компанії розширилася на ринки **Болгарії та Греції**, а також розпочато **підготовку до виходу в Туреччину, Азербайджан та Казахстан**. Використовуючи успішну модель співпраці в США (LEA foods Inc та EximFood Inc), Компанія впроваджує диференційовані стратегії входу: постачання заморожених напівфабрикатів під моделлю «Frozen-to-Shelf» та розвиток преміального сегмента тостових хлібів.

Флагманом міжнародної експансії залишається **Завиванець з маком**, який демонструє найвищі показники споживчої лояльності на ринках ЄС та Північної Америки.



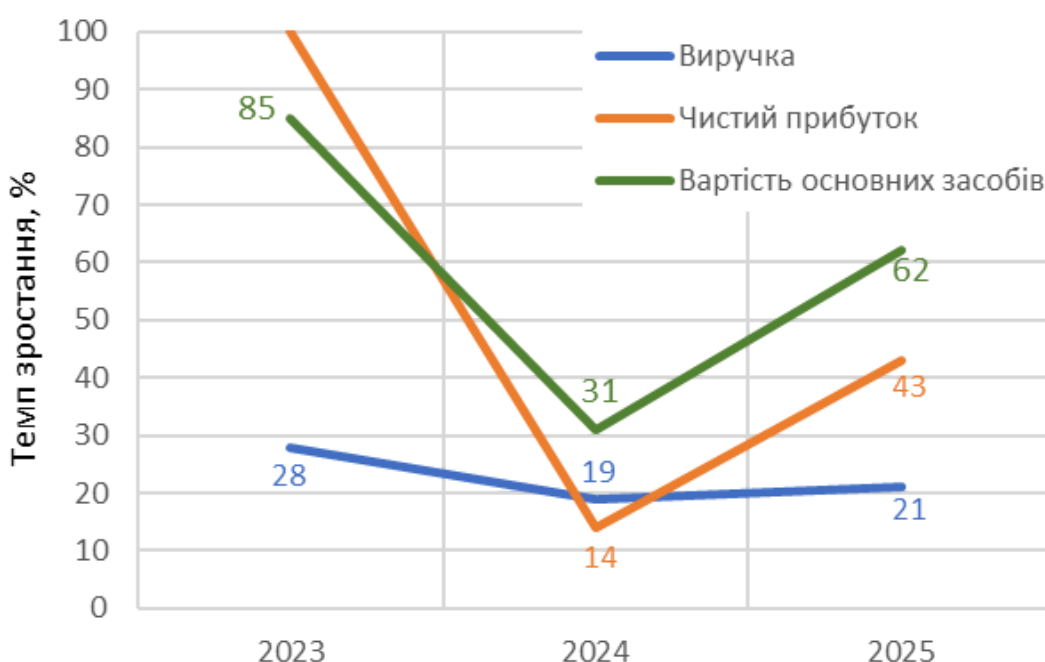
ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

За підсумками 2025 року Компанія демонструє **агресивну модель росту**, що базується на **масштабних інвестиціях в основні засоби** та **підвищенні операційної ефективності**. Компанія успішно трансформувала частину операційного прибутку у виробничі потужності.

Темп зростання виручки у 2025 році склав 20,9%, що є стабільно високим показником. **Темп зростання чистого прибутку** склав 43%, що вдвічі перевищує темп зростання виручки. Така маржинальна експансія досягнута завдяки **ефективному управлінню витратами**.

Залишкова вартість основних засобів зросла на 61,8%, що свідчить про введення в експлуатацію потужних виробничих ліній. Вперше у 2025 році **залучено довгострокові кредити банків** у сумі 21'711 тис.грн, а **поточна кредиторська заборгованість** за товари, роботи та послуги зросла на 68,6%. Це свідчить, що **капітальна модернізація** здійснюється як за рахунок капіталізації прибутку, так і шляхом суттєвого нарощування фінансового та операційного левериджу. Це розширення створює базу для майбутнього росту, але потребує пильної уваги до управління ліквідністю.

Темп зростання основних фінансових показників



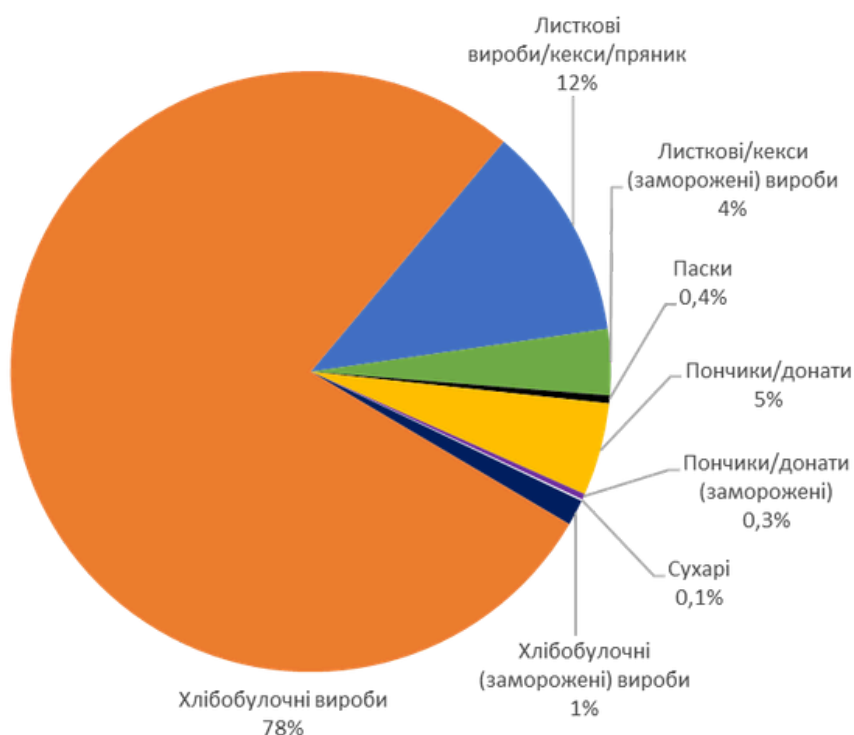
Ліквідність Компанії у 2025 році зберігає **стабільний рівень**, що свідчить про контроль над поточними фінансовими зобов'язаннями. Позитивною тенденцією є поступове зростання коефіцієнта швидкої ліквідності, яке відображає покращення структури оборотних активів і підвищення фінансової гнучкості. Незважаючи на коливання показника абсолютної ліквідності, Компанія підтримує достатній рівень платоспроможності завдяки ефективному управлінню грошовими потоками.

ЛІКВІДНІСТЬ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ

Показники ліквідності	2023	2024	2025
Оборотні активи	154 310	169 119	209 747
Поточні зобов'язання	177 213	191 174	248 323
Запаси	35 380	39 087	37 957
Грошові кошти	15 380	30 645	19 885
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,87	0,88	0,84
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,67	0,68	0,69
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,09	0,16	0,08

СТРУКТУРА ПРОДАЖІВ

Структура реалізованої продукції за 2025 рік



Структура продажів в 2025р. залишається традиційною для галузі із поступовим нарощуванням частки швидкозамороженої продукції (з 4,16% у 2024 р. до 5,26% у 2025р.).

Протягом 2025 року Компанія продовжувала реалізацію стратегії капіталізації людського ресурсу через **системне навчання** та **запозичення найкращого світового досвіду**. Ключовий акцент було зроблено на імпорті технологій випікання через партнерства з провідними європейськими експертами.

Здобутий досвід **інтегрується у виробничі процеси** для забезпечення «некопійованої» якості продукції, що поєднує традиційні закваски з потужністю сучасних автоматизованих ліній. Це дозволяє Компанії зміцнювати позиції у сегментах 2GO та рустикальних виробів, відповідаючи запитам сучасного споживача.

МІЖНАРОДНЕ ТЕХНОЛОГІЧНЕ СТАЖУВАННЯ



Німеччина (м. Дармштадт)

У січні фахівці компанії відвідали штаб-квартиру **DAWN**. Метою візиту було опанування технології виробництва ідеального доната: досягнення рівномірної дрібної пористості, відсутності пустот та подовження терміну свіжості до 5 днів (із можливістю заморожування до 6 місяців).



Австрія (м. Відень)

У співпраці з Пекарським центром компанії **Lesaffre** проведено два етапи навчання. У липні фокус був зосереджений на вдосконаленні рецептур круасанів тривалого зберігання та роботі зі швидкозамороженими заготовками. У вересні група спеціалістів вивчала європейські ринкові тренди, роботу індустріальних ліній із використанням заквасок та отримувала індивідуальні консультації щодо розвитку рустикальної лінійки.



Італія (м. Ровіго)

У листопаді на базі компанії **Turri** відбулося навчання роботі на лінії **Gravi-Line**.

Спеціалісти опанували принципи програмування лінії та провели практичне відпрацювання власної рецептури багетів, хлібів та чіабати з використанням української сировини, що є критично важливим для запуску нової лінійки в 2026 році.



ОПЕРАЦІЙНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА LEAN-КУЛЬТУРА

Lean-тур на Modern Expo

У червні команда Компанії взяла участь у практичному інтенсиві, присвяченому впровадженню інструментів ощадливого виробництва. Основна увага була приділена живому досвіду використання системи Kanban, впорядкуванню виробничих потоків та методам активного залучення персоналу до щоденного вдосконалення (Kaizen). Цей захід став важливим етапом у реалізації стратегічної мети щодо скорочення втрат на кожному етапі виробництва.

ГАЛУЗЕВА ІНТЕГРАЦІЯ

Конференція «ХЛІБ.юа 2025» (м. Київ)

У серпні команда Компанії взяла участь у головній події галузі. Подія зібрала **провідних виробників, експертів та аналітиків ринку** хлібобулочної й кондитерської продукції. Участь у професійних дискусіях та «мозкових штурмах» дозволила **синхронізувати внутрішню стратегію розвитку з актуальними аналітичними прогнозами ринку.**



Незважаючи на стабільний приріст обсягів реалізації (+20,9% у 2025р.) та зміцнення ринкових позицій, менеджмент Компанії проводить тверезу оцінку чинників, що формують майбутній ландшафт галузі.

- **Воєнні та енергетичні ризики.** Ракетні обстріли та дефіцит електроенергії загрожують безперервності виробництва.

Компанія встановила **потужні генератори** для повної автономності та **швидко ухвалює управлінські рішення щодо ресурсів**. Також розпочато проект по **переходу на альтернативні джерела енергії**.

- **Сировинна нестабільність.** Зниження якості пшениці та зростання цін на борошно.

Компанія впроваджує **систему SCADA** для точного дозування в нових силосах та заключення **довгострокових контрактів** з постачальниками.

- **Конкуренція та низька диференціація.** «Тиснява» на полицях мереж та складність створення унікального продукту.

Компанія обрала стратегію **«індустріалізації крафту»** (рустикальні хліби на заквасках), яку важко скопіювати конкурентам, а цифровізація замовлень через EDIN Market та впровадження предиктивної аналітики замовлень сприяють зниженню повернень.

- **Демографічна криза.** Відтік кадрів через виїзд за кордон та мобілізацію.

Компанія дотримується **стратегії внутрішнього «вирощування» фахівців** та капіталізації людського ресурсу. **Масштабна автоматизація** виробничих процесів (зокрема лінії Gostol та Turri) **дозволяє суттєво полегшити умови праці**, завдяки чому жінки залучаються до виконання робіт, які раніше потребували чоловічої сили, що забезпечує стабільність колективу, більше 50% якого становлять жінки.

- **Логістичні обмеження.** Складність доставки свіжого продукту на великі відстані.

Компанія робить ставку на **технологію глибокої заморозки**, що дозволяє масштабувати експорт до США та країн Центральної Азії.

- **Фінансові ризики.** Інфляція та валютні коливання.

Для забезпечення стійкості в умовах агресивного росту, Компанія підтримує **кредитний портфель** виключно у **національній валюті**, що мінімізує інфляційні та валютні ризики.

Результати 2025 року, що відзначилися агресивним зростанням виручки (+20,9%) та введенням лінії Gostol, завершили етап регіонального масштабування та заклали базу для реалізації Стратегічного плану 2025–2027. У наступному періоді Компанія фокусується на переході до інтенсивного технологічного лідерства в сегменті Industrial Bakery на міжнародному рівні.

КЛЮЧОВІ СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ

- **Технологічна диференціація («Індустріалізація крафту»)**. Масштабування рустикальної лінійки на природних заквасках із використанням італійської технології Gravi-Line (Turri). Мета — поєднання промислових обсягів (60 т/добу) з органолептикою ручної роботи, що створює високий бар'єр для копіювання продукту конкурентами.
- **Цифрова інтелектуалізація (Модель SSoT)**. Побудова «єдиного джерела достовірних даних» через інтеграцію Notion, WMS та SCADA. Впровадження предиктивної аналітики для автоматичного генерування передзамовлень для 2,2 тис. торгових точок.
- **Географічна експансія**. Активне освоєння ринків Центральної Азії, Близького Сходу та США за моделями Frozen-to-Shelf (заморожені напівфабрикати). Сертифікація ISO 22000:2018 залишається ключовим «експортним паспортом».



- **Енергонезалежність та ESG**. Відповідність вимогам Green Deal через впровадження технологій рекуперації тепла та запуск проектів сонячної енергетики.
- **Капіталізація персоналу**. Трансформація HR-функції для підготовки «Data-інженерів», здатних керувати автоматизованими лініями за стандартами Lean.

КОНТАКТНА ІНФОРМАЦІЯ

2025 рік став для ТОВ «Хлібодар» етапом фундаментальної трансформації: реалізація моделі активного росту та модернізація виробництва зміцнили **наше технологічне лідерство** на ринку.

Побудова цифрової екосистеми SSoT та масштабування експорту до США та країн ЄС продемонстрували здатність Компанії **ефективно конкурувати на глобальному рівні**, зберігаючи **унікальну якість «живого» хліба**.

Поєднання **інтелектуального капіталу** та суворих **міжнародних стандартів безпеки ISO 22000:2018** залишається основою нашої стійкості та головним драйвером подальшого розвитку бренду «Рум'янець».

Ми впевнено крокуємо у майбутнє, перетворюючи технологічну досконалість на нові горизонти можливостей.



КОНТАКТИ

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

www.rumianets.ua
rumianets@rumianets.ua
@rumianets.ua
rumianets

Директор _____ / Загривий М.М.