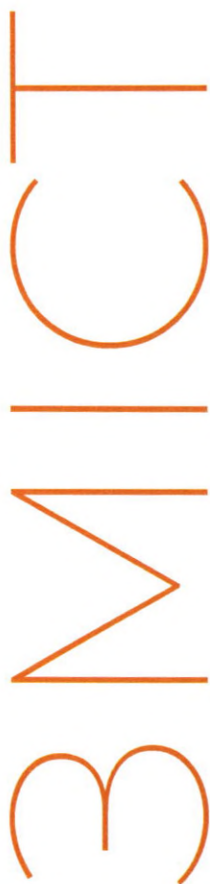




# ЗВІТ ПРО УПРАВЛІННЯ

ТзОВ "Хлібодар"

# 2023



## 02. ПРЕДСТАВЛЕННЯ

03. Тенденції ринку

04. Стратегія та фокус

05. Місія

06. Бізнес-модель

07. Робота з клієнтами та споживачами

## 08. РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ

09. Структура продажів

## 10. ЛІКВІДНІСТЬ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ

## 11. ЕКОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ

## 12. КАДРОВА ПОЛІТИКА

13. Розвиток персоналу

## 14. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

## 15. РИЗИКИ

## 16. ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ІННОВАЦІЇ

17. PC Data

18. EDIN Market

## 19. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

## 20. КОНТАКТНА ІНФОРМАЦІЯ



Компанія «Хлібодар» – хлібопекарське підприємство, яке виробляє, реалізовує та доставляє свою продукцію під торговою 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, Житомир, Луцьк та Рівне. Це стало можливим за рахунок продуманої та вдало організованої логістичної системи доставок.

В 2023р. Компанія здійснила перші поставки власної продукції до країн Західної Європи.



Товариство з обмеженою відповідальністю (ТзОВ) «Хлібодар» було створене у лютому 2003 року і є власністю учасників Товариства в межах часток, що їм належать.

Виконавчим органом підприємства є Дирекція. Керівництво поточною діяльністю здійснює Генеральний директор. До компетенції Генерального директора належить вирішення всіх питань, пов'язаних з поточною та інвестиційною діяльністю, за винятком питань та дій, що належать виключно до компетенції Дирекції та Загальних Зборів Учасників.

Основний вид діяльності: 10.71 – Виробництво хліба та хлібобулочних виробів

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

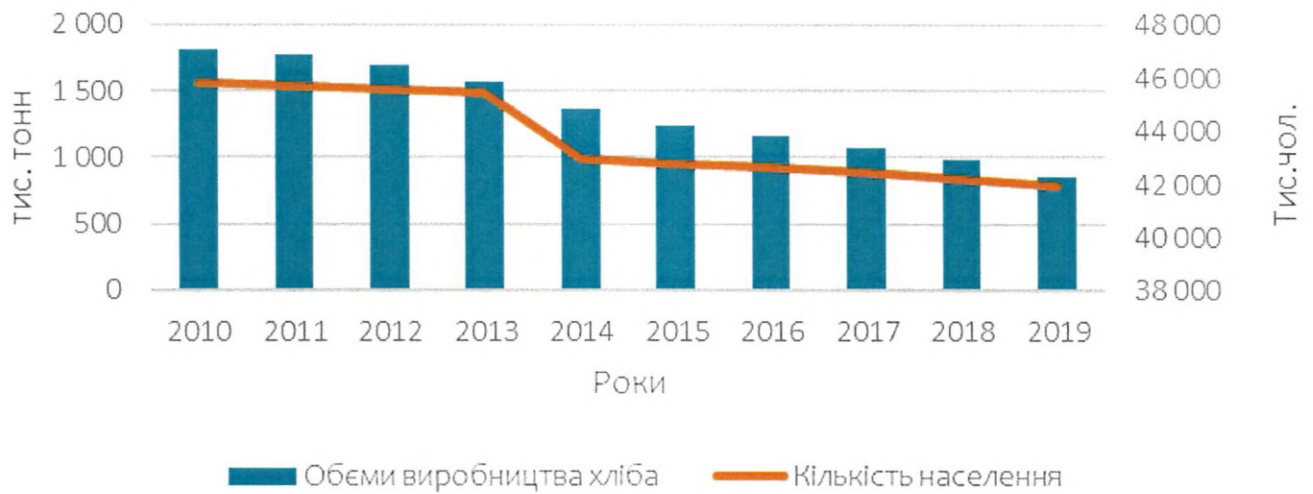
Адреса виробничих потужностей: м. Рівне, вул. Біла, 35



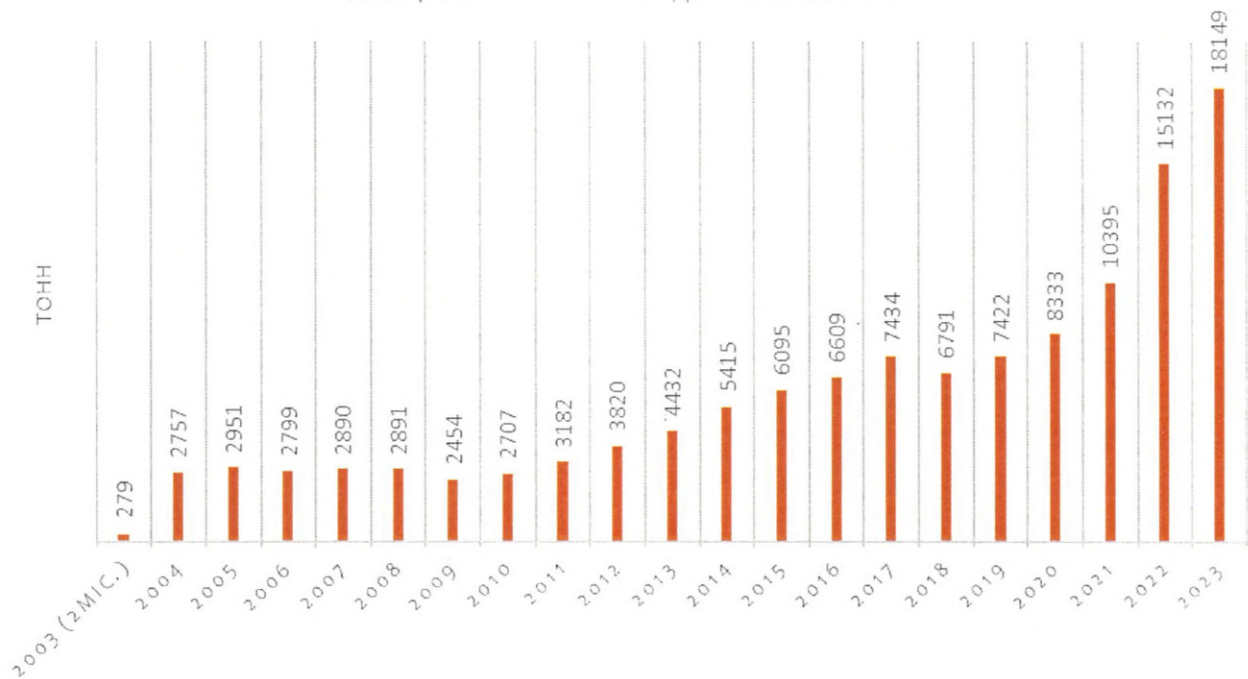
# ТЕНДЕНЦІЇ РИНКУ

Незважаючи на загальну тенденцію зменшення споживання хліба в Україні, ТзОВ «Хлібодар» щороку нарощує виробництво продукції.

Динаміка виробництва хлібобулочних виробів та чисельності населення в Україні



Динаміка обсягу реалізації ТзОВ "Хлібодар"  
Джерело: на основі даних Компанії



# СТРАТЕГІЯ ТА ФОКУС

Діяльність Компанії спрямована на забезпечення споживача хлібом та хлібобулочними виробами високої якості на всій території України.

Розширення експортних позицій та вихід ТМ «Рум'янець» на закордонні ринки також є одним із стратегічних напрямків розвитку підприємства.

---

ТзОВ «Хлібодар» фокусує свою увагу на виробництві та продажу заварних хлібів та хлібів на рідкій опарі за складною рецептурою. Підприємство володіє унікальними технологіями виробництва заварних хлібів і пшеничних хлібів на рідкій опарі на основі власних рецептур, технологічних карт та з використанням обладнання власного виробництва.

Хліб, виготовлений за такими рецептами, за своїми смаковими та якісними характеристиками рівноцінний до крафтових хлібів, виготовлених у невеликих пекарнях.

Особливі технології дозволяють отримувати продукт з надзвичайними органолептичними показниками (смак, запах, пористість, вологість, якість скоринки) без додавання хімічних покращувачів та розпушувачів.



В асортименті компанії близько **50 видів продукції**, які трансформуються у **150 SKU**. До асортименту продукції підприємства входять традиційні хліба, хліба зі складною рецептурою, батони та багети, вироби зі здобного та листового тіста, пончики та донати, хлібні палички гріссіні



# МІСІЯ

Компанія здійснює діяльність на дуже конкурентному ринку хлібобулочних виробів, і диференціація продукту та позиціонування компанії є ключовим фактором успішної конкурентної боротьби.

Точкою диференціації компанії є її **позиціонування як інноваційного лідера галузі**, що достатньо незвично для такого консервативного середовища. Диференціація продукту – це **особлива технологія виготовлення та відсутність хімічних покращувачів**.

Наша **місія** виробляти корисний та смачний хліб, доступний у будь-якому місці, дотримуючись принципів:

**«І хліб може бути особливим!  
Смачний хліб без розпушувачів!».**

Тому ми розглядаємо якість продукту, як комплексне поняття, яке включає:

01

Висока якість продукту  
(смакові та органолептичні показники)

Високі смакові характеристики продукції та відсутність в рецептурі хімічних добавок, які можуть впливати на органолептичні показники.

02

Повноцінне виконання замовлення  
кожного клієнта

Забезпечення повного переліку замовлення, зробленого покупцем.

03

Своєчасна доставка хліба до торгової точки та  
якісне обслуговування на торговій точці

Своєчасність доставлення свіжого хліба, зручне пакування, приймання повернення нереалізованої продукції

04

Широкий асортимент продукції

**Сучасні тренди світового ринку ХБВ говорять, що незважаючи на широкий спектр споживацьких побажань, смак та свіжість завжди залишаються в пріоритеті.**



# БІЗНЕС-МОДЕЛЬ

Особливістю хлібопекарського бізнесу є короткий термін придатності продукту. Ця характеристика формує перелік обмежень бізнес-моделі промислових пекарів, які використовують традиційну технологію виробництва, позбавляючи її гнучкості та можливостей для масштабування. Враховуючи це, компанія «Хлібодар» активно розвиває **напрямок глибокої заморозки** продукції різного ступеню готовності.



В основі бізнес-моделі підприємства лежить виробництво, продаж, укладання та доставка продукції замовникам B2B.

**Щодня** відділ замовлень приймає близько **2000 замовлень** на продукцію підприємства. Компанія здійснює доставку до кожного замовника. Також, модель відносин із замовниками передбачає можливість **повернення 100%** продукту, не реалізованого операторами роздрібного продажу.

# РОБОТА З КЛІЄНТАМИ ТА СПОЖИВАЧАМИ

Ми пишаємося нашим продуктом та високо цінуємо думку наших споживачів та наших ключових клієнтів про Компанію та її продукти.

**01** Розроблена система збору інформації про всі випадки скарг (на продукцію, сервіс чи Компанію)

**02** Фіксація всіх випадків браку  
За кожним випадком відповідальні особи здійснюють заходи для унеможливлення подібних інцидентів в майбутньому та проводять репутаційні дії з кожним клієнтом.

**03** Раз на три місяці відділ якості проводить аудит процесу роботи зі скаргами та зверненнями, результати якого є предметом для обговорення та прийняття управлінських рішень

**04** Для клієнтів B2B працює автоматизована система SMS сповіщення у випадку затримки доставки

Будь-хто в Компанії може звернутися без зайвих формальностей до відділу з управління якістю з пропозицією по покращенню бізнес-процесу, продукту чи послуги. Його пропозиція буде розглянута та наданий зворотній зв'язок. Якщо пропозиція має очевидну ефективність – ми приступаємо до її реалізації.





# РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ

За результатами діяльності 2023р. Компанія «Хлібодар» демонструє позитивну динаміку за ключовими показниками.

Так, підприємство **збільшило свою виручку від реалізації на 28%** в порівнянні з минулим роком, що склало в результаті 662 млн. грн.

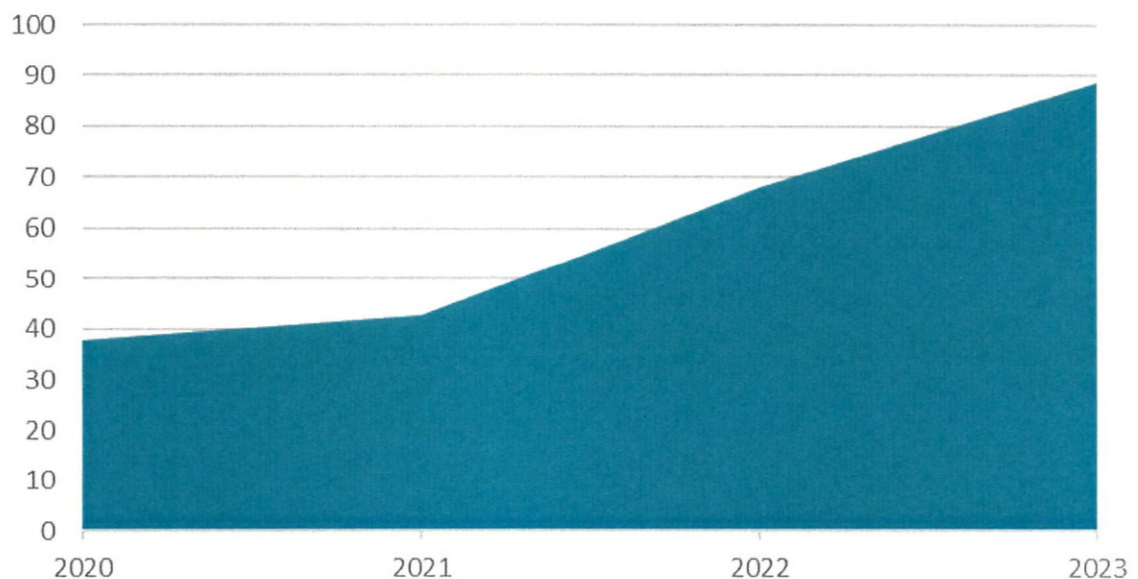
**Чистий прибуток** зріс майже в шість разів і **склав 40,8 млн. грн.**

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

Особливою гордістю Компанії є постійне зростання суми сплачених податків до бюджету.

**В 2023р. загальна сума сплачених податків склала 88,6 млн. грн.**

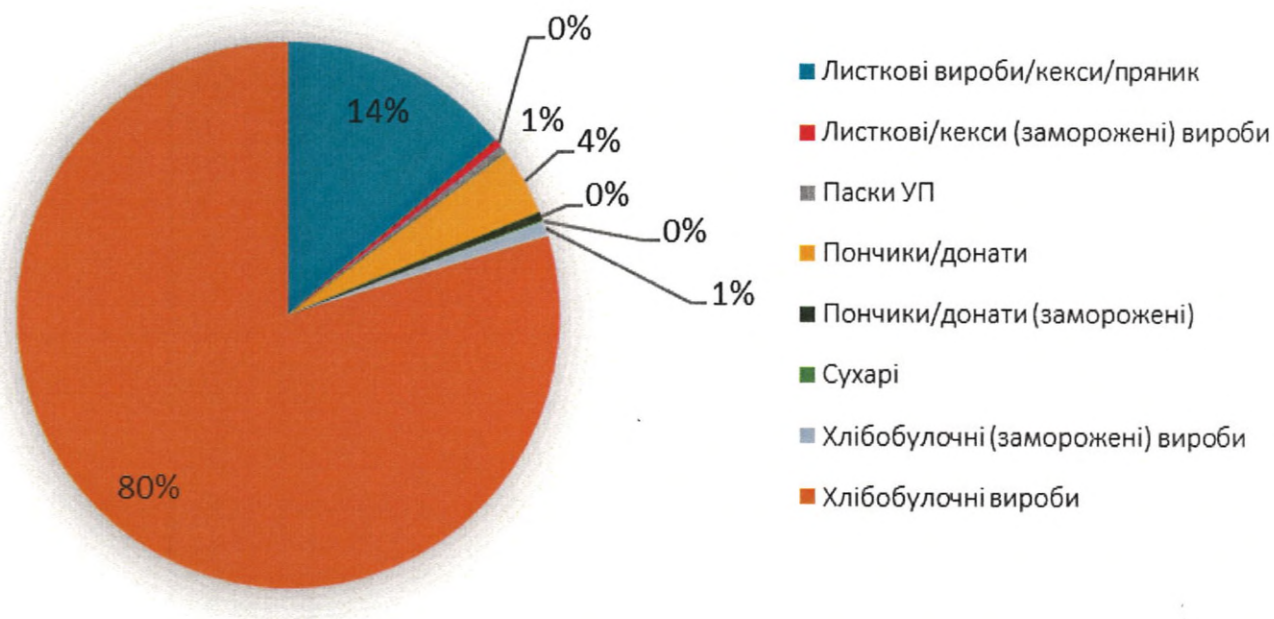
Сума податків, млн.грн.



# СТРУКТУРА ПРОДАЖІВ

Структура продажів в 2023р. залишається традиційною для галузі із поступовим **нарощуванням частки швидкозамороженої продукції.**

Структура чистих продажів 2023р.,  
за виручкою



Керівництво Компанії здійснює **постійний контроль за показниками ліквідності** та регулярно проводить тестування ліквідності за різними сценаріями.

Особлива увага приділяється **аналізу платежів**, що пов'язані з фінансовими інвестиціями та фінансовими активами, а також **прогнозуванню грошових потоків** від операційної діяльності.

тис.грн.

Показники ліквідності Компанії	2022	2023
Оборотні активи	205 458	307 416
Поточні зобов'язання	139 238	177 213
Запаси	19 229	35 380
Грошові кошти	2 367	15 380
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,48	1,73
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,34	1,54
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,09
Чистий робочий капітал	66 220	130 203

Всі **показники ліквідності** Компанії знаходяться **на високому рівні** та в межах нормативних значень. За результатами **2023р.** відбулося **значне зростання** показників ліквідності.

# ЕКОЛОГІЧНО ПОВЕДІННЯ

Підприємство є платником екологічного податку. Має викиди в атмосферу зі стаціонарних джерел та від розміщення відходів.

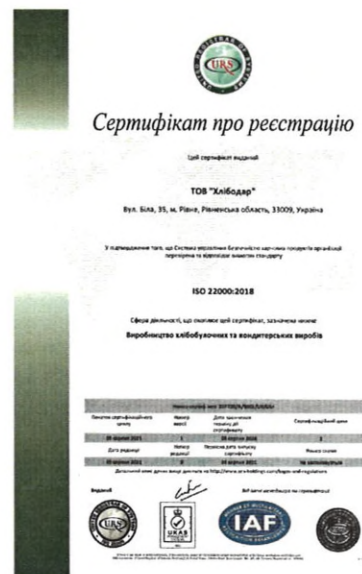
З метою скорочення обсягів утворення відходів виробництва і забезпечення безпечного поводження з ними **запроваджено роздільне збирання відходів** та їх подальша передача спеціалізованим організаціям **для утилізації, або повторного використання.**

Особлива увага приділяється ефективному використанню поліетиленового пакування та зменшенню браку під час пакування.

В рамках програми підвищення енергоефективності Компанія розробила **власну технологію рекуперації гарячої води** з подальшим використанням у виробничих процесах.

**В 2021 році Компанія знову успішно пройшла усі необхідні етапи перевірки та отримала підтвердження, що система управління безпечністю харчових продуктів на ТзОВ «Хлібодар» відповідає вимогам стандарту ISO 22000:2018.**

**Цей стандарт розроблений з метою гарантування безпеки продуктів харчування на всіх етапах харчового ланцюжка - від постачальника сировини до кінцевого споживача.**





Основний набуток Компанії – це **висококваліфікований та вмотивований персонал**, оскільки високий рівень компетентності працівників - це один з основних способів підвищення продуктивності Компанії в цілому. За період діяльності на підприємстві сформувалися цілі виробничі династії.

На кінець 2023р. **середньооблікова чисельність працівників** склала **понад 450 чоловік**. Частка жінок складає 52%, і така структура персоналу зберігається протягом останніх років.

	2021	2022	2023
Середньооблікова чисельність штатних працівників, чол.	345	400	452
<i>в т.ч. жінки</i>	175	200	233
<i>частка жінок, %</i>	51%	50%	52%

Основними критеріями для прийняття рішень стосовно персоналу є кваліфікація працівника, професійні здібності, фактичні досягнення та інші критерії, пов'язані з роботою фахівця.

Підприємство підтримує та заохочує **ініціативність і винахідливість працівників**, сприяє **розвитку та реалізації умінь і здібностей** персоналу.

На підприємстві діє **корпоративна програма страхування життя та здоров'я**.

Особлива увага приділяється охороні праці на виробничих ділянках. Усі працівники виробничих підрозділів забезпечені **спецодягом** та періодично проходять **інструктаж та навчання з охорони праці**. На виробничих підрозділах облаштовані пункти, забезпечені необхідними засобами для надання первинної медичної допомоги працівникам. Адміністративні та виробничі приміщення обладнані **системами кондиціонування та зволоження**.

Система оплати праці передбачає мотиваційну (преміальну) частину, оскільки компанія притримується принципів **сумлінності, прозорості, професіоналізму та справедливості**.



# РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ

Компанія виділяє спеціальні бюджети для проведення **активної політики професійного навчання та підвищення компетенцій**, як менеджменту різних рівнів, так і виробничого персоналу. Для цього використовуються як внутрішні навчальні ресурси, так і послуги сторонніх освітніх центрів. Персонал Компанії регулярно приймає участь в **національних та міжнародних галузевих виставках**.



## Підприємство активно приймає участь в соціальному житті місцевої громади.

Компанія систематично надає продуктову допомогу **Київському Християнському БФ «Наріжний камінь»**, який на початку війни зі своїх центрів реабілітації, що були розташовані у Бучі, евакуював до Рівного 50 осіб. Серед них люди пенсійного віку, люди з інвалідністю, жінки.

Також, ТМ «Рум'янець» підтримала унікальний рівненський **соціальний проєкт «Переселені сонечка»**. Авторка проєкту – рівненська письменниця, психологиня Олена Медведєва. Від початку війни на свої творчі майстер-класи (арт-терапія) вона запрошувала маленьких рівнян та дітей, яким довелось покинути свої домівки та вимушено переселитись до Рівного.

Творчі роботи діток, які приходили на терапію, пані Олена зібрала в книжечку з назвою «Переселені сонечка». **За фінансової підтримки ТМ «Рум'янець» збірка з'явилась накладом 6 000 примірників.** Частину тиражу, 2 000 примірників, отримали наші бійці на передовій. Ще понад 3 000 книг отримали рівненські першачки. Решта тиражу роз'їхалася різними куточками України та й потрапила за кордон, зокрема, до Польщі, Франції, Канади.

Незважаючи на війну, підприємство активно продовжує підтримувати рівненські проєкти, які спрямовані на **забезпечення розвитку наших дітей** у такий складний час. Регулярно **бере спонсорську участь** у дитячих футбольних змаганнях **Veres Junior Cup**. Підтримує своєю продукцією організацію відкритого турніру з **художньої гімнастики «Золота осінь»**.

Сьогодні Компанія «Хлібодар», незважаючи на постійний приріст об'ємів продажу та збільшення частки ринку, **тверезо оцінює усі фактори та ризики, які впливають на майбутнє ринку хліба:**

**Значним та малокерованим фактором ризику** стало **повномасштабне вторгнення Росії**, ракетні обстріли, відключення електроенергії та відтік жіночого персоналу на евакуацію за кордон.

Компанія винесла **важливий урок** з цього етапу – управлінські рішення та встановлення пріоритетів щодо розподілу ресурсів приймаються дуже швидко. Підприємство швидко придбало, доставило та встановило два потужні генератори, які здатні повністю забезпечувати автономність виробництва та роботу офісу.

**Посилена конкуренція**, яка створює тисняву на полицях та цінову війну, якою радо користуються оператори роздрібної торгівлі продуктами харчування

**Низька здатність хліба, як продукту, до диференціації**

**Низька гнучкість бізнес-моделі промислових пекарень**, яка пов'язана зі специфікою самого продукту

**Висока ймовірність негативних зовнішніх регуляторних впливів**

Якщо кілька років тому оцінка окупності такої інвестиції видавалася б занадто низькою, то на цей момент це питання виживання бізнесу. Чітка комунікація з працівниками дозволила забезпечити виконання окремих робіт дистанційно, а пізніше, повернути кваліфікований персонал на робочі місця.

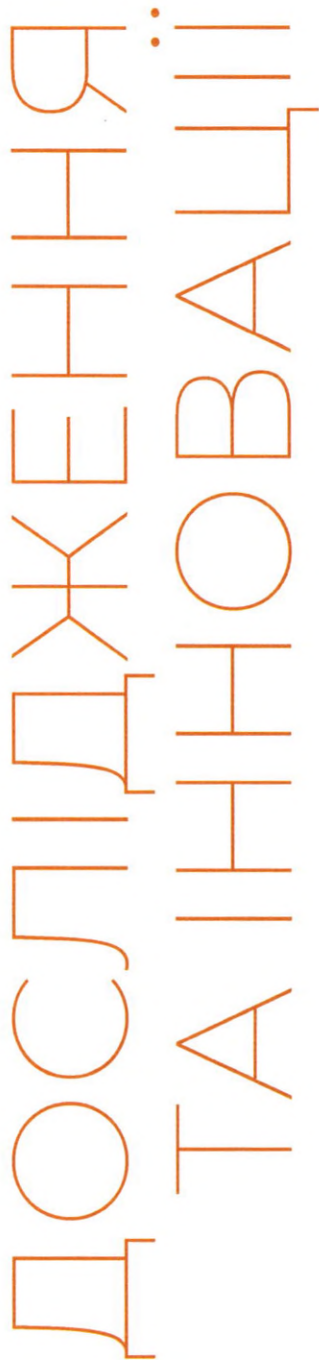
Для продовження експансії Компанії **необхідно віднайти радикально нове ринкове рішення** і подбати про його надійний захист від конкурентів. Очевидно, що таке рішення **комплексне** і потребує як **асиметричного підходу**, так і **пошуку «блакитного океану»**. Також таке рішення має вирішити основну проблему специфіки продукту галузі – як **доставити свіжий хліб на великі відстані**.

Тому, **фокус компанії** найближчі роки буде зберігатися на **глибокій заморозці продукту** та **експорті власної продукції**.

В умовах, коли копіювання та наслідування нового продукту та бізнес-моделі відбувається блискавично, єдиним способом утримати та збільшити власну ринкову частку залишається **чітка диференціація** та **сильний бренд**.

З метою контролю та управління інфляційними ризиками, **кредитний портфель Компанії сформований в національній валюті**.





В умовах, коли хлібопекарі мають надзвичайно малий простір для маневру в ціновій політиці, у виборі каналів збуту, коли на ринку існує дуже стереотипне сприйняття споживачем такого харчового продукту, як хліб – чи не єдиний спосіб ефективно розвиватися в цій галузі – це **підвищувати продуктивність усіх ланок Компанії та зміцнювати адаптивність підприємства** до сучасних викликів.

Саме на цьому підприємство фокусує свої зусилля. І якщо адаптивність – це якісний менеджмент, прозорість процесів, мотивація персоналу та корпоративна культура, то продуктивність – це **інвестиції в технології, автоматизацію виробництва та бізнес-процесів, цифровізація каналів комунікації**.

Тому в **сфері уваги Компанії розвиток таких інформаційних систем ERP, CRM, SCADA, електронний документообіг.**

Саме для таких завдань в Компанії **створений підрозділ з організаційного розвитку**, який концентрує свою увагу на перетині технологій персоналу та бізнес-процесів, та фактично займається управлінням змінами. Підрозділ працює над різними проектами, виконує роль своєрідного **R&D в сфері управління процесами.**



# PC DATA

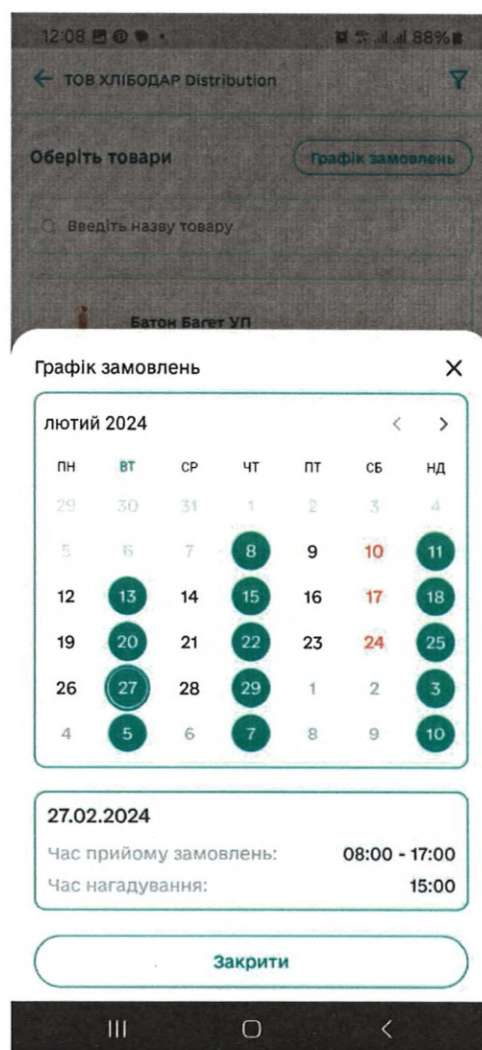
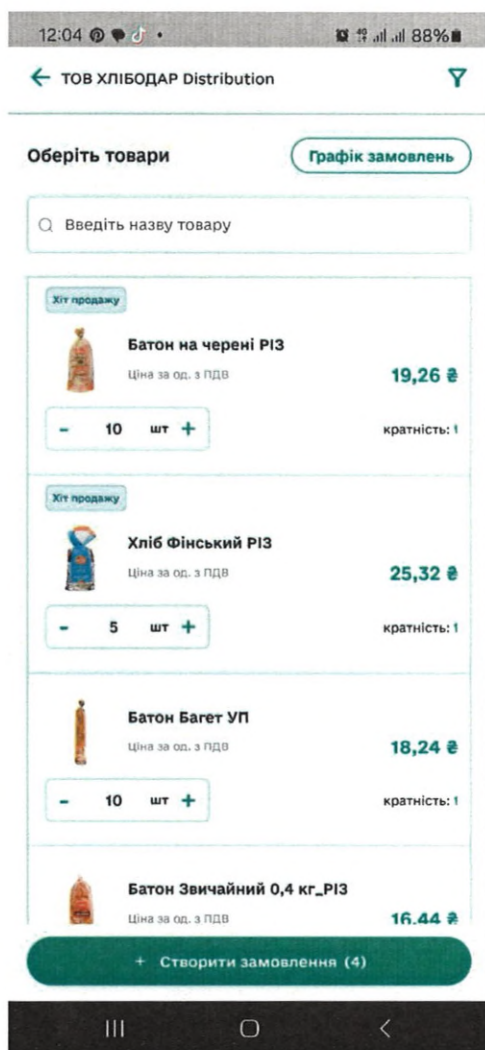
Серед останніх інноваційних рішень можна виділити **впровадження автоматизованої системи укладання** нідерландської компанії **PC Data** та CRM-систему, яка інтегрована з порталами електронного документообігу EDI, IP-телефонією та власною ERP-системою.



# EDIN MARKET

Процеси цифровізації важливі як у внутрішніх бізнес-процесах (запроваджено повний внутрішній документообіг), так і у взаємовідносинах із замовниками. В 2023р. розпочато **проект впровадження мобільного додатку** для формування замовлень від малих та середніх замовників приватного ринку в колаборації з компанією EDIN.

Вже **понад 700 магазинів щодня формують та відправляють замовлення через додаток EDIN Market.**



Протягом 2023р. підприємство інвестувало в розширення виробництва. Встановлені нові печі та вистійні шафи.

Найближчі плани – **введення в експлуатацію додаткових площ складських приміщень** із автоматизацією адресного зберігання ТМЦ.

**Основними напрямками діяльності на 2024р. Компанія вважає:**



**Розвиток ринку заморожених хлібобулочних виробів**

**Розширення експортного потенціалу**



**Оптимізація внутрішніх бізнес-процесів**



**Підвищення професійних компетенцій персоналу**



# КОНТАКТНА ІНФОРМАЦІЯ

Підтвердивши сертифікацію ISO 22000:2018, наша Компанія демонструє свою відповідальність та зобов'язання перед клієнтами щодо безпеки і якості асортименту ТМ «Рум'янець», показує високі внутрішні стандарти та сприяє розвитку українського ринку відповідно до міжнародних норм і вимог.



*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  
📘 rumianets

Директор \_\_\_\_\_ / Загривий М.М.

