

Звіт

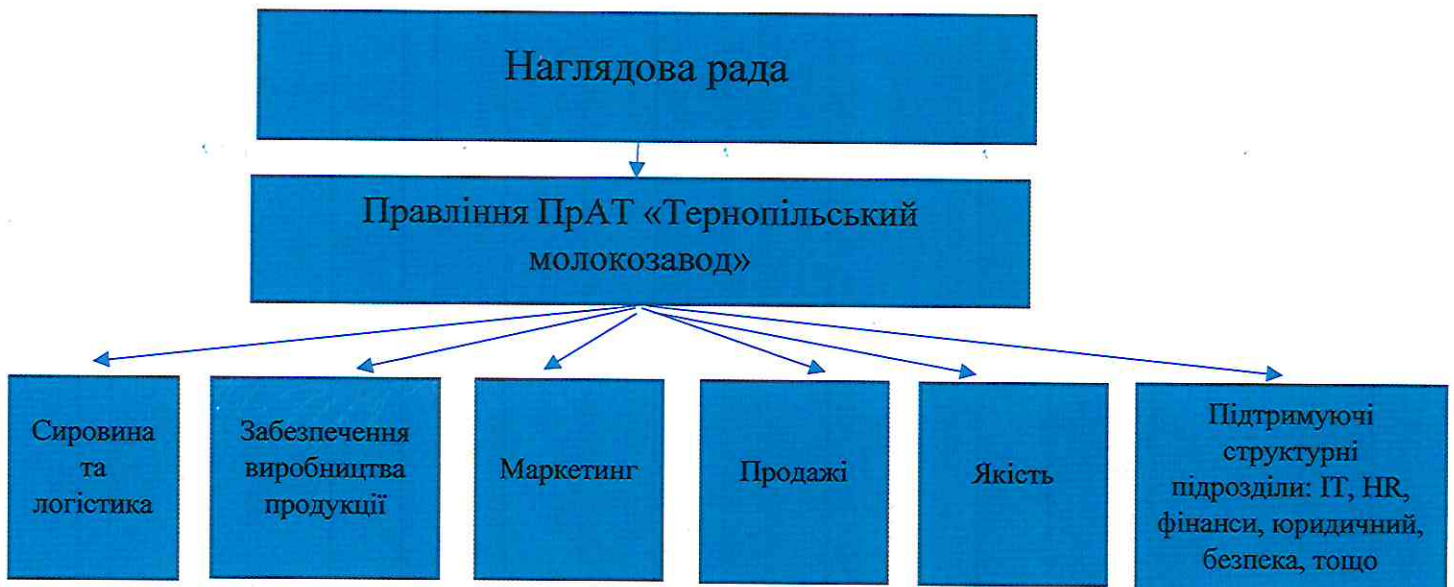
про управління

ПрАТ "Тернопільський молокозавод"

2023р.

1.1. Організаційна структура

Організаційна структура ПрАТ «Тернопільський молокозавод» відображає мету та завдання які стоять перед нами. За потреби вона видозмінюється. Нижче подано структуру Товариства за функціональними напрямками діяльності.



Організаційна структура Товариства являє собою багаторівневу ієрархію.

Рівень управління – це позиція посад в ієрархії управління організації, яка визначає підпорядкованість, шлях трансляції ухвалених рішень та розпоряджень. Також відображає рівень повноважень та впливу посад на бізнес-результати Молокої, де:

- **рівень *N** – Генеральний директор - Голова правління Товариства;
- **рівень N-1** – посади прямо підпорядковані Генеральному директору - Голові правління Товариства – керівники функціональних напрямків діяльності. На

цьому рівні управління формуються верхньорівневі ділові та функціональні стратегічні цілі і політики Товариства;

- **рівень N-2** – посади прямо підпорядковані керівникам функціональних напрямків діяльності. На цьому рівні управління формуються та реалізуються тактичні цілі на досягнення функціональних та ділових стратегій вищого рівня.

- **рівні N-3** – посади наступного рівня управління, на якому здійснюється операційна діяльність та координація / забезпечення реалізації досягнення цілей верхнього рівня.

рівні N-4 і нижче – посади рівня управління, на якому реалізуються операційні дії та процеси. Керівні посади на цьому рівні управління відповідають за безпосереднє використання та виконання виробничих завдань.

Цільова кількість рівнів управління визначається складністю виконуваних бізнес-процесів, чисельністю персоналу Товариства і нормами керованості (рекомендована кількість рівнів управління – до 5).

Збільшення кількості рівнів управління є небажаним, оскільки призводить до дублювання управлінських функцій, зниження керованості бізнес-процесів та погіршення якості комунікацій між керівниками та підлеглими.

Очолює Товариство Генеральний директор-Голова правління, якому безпосередньо підпорядковуються:

- перший заступник Генерального директора-Голови правління;
- заступник Генерального директора-Голови правління - директор заводу;
- заступник Генерального директора-Голови правління - директор з продажу;
- директор з експорту;
- директор з розвитку;
- заступник Генерального директора-Голови правління - директор з управління персоналом;
- директор фінансовий;
- головний бухгалтер;
- директор з маркетингу;
- заступник Генерального директора-Голови правління - директор з безпеки;
- директор з постачання сировини;
- директор з якості;
- заступник Генерального директора-Голови правління з операційних покращень;
- начальник служби інформаційного забезпечення;
- начальник юридичної служби;
- начальник служби охорони праці.

Організаційна структура філій базується на географічному принципі, який передбачає відповідальність менеджерів на місцях за ведення справ, в той час як

головне керівництво тримає у своїх руках планування та контроль. Усі географічні регіони (філії), включно із базовим (м. Тернопіль), є рівноправними в організаційному плані.

1.2 Стратегія та цілі

- Бренд №5 в молочній галузі України;
- Безпечні продукти: з безпечної сировини через поєднання класичних технологій, новітнього обладнання, безпечного пакування та відсутності рекламацій;
- Найкраща сировина в партнерстві з виробниками молока-сировини;
- Кваліфікована команда

1.3 Сфера діяльності

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» входить в десятку найбільших виробників молочної продукції в Україні.

Продукція товариства представлена в усіх регіонах України (крім окупованих територій), та експортується в країни Європи, Америки, Азії та Африки.

2. "Результати діяльності"

2.1 Динаміка обсягу продукції

Дохід від реалізації продукції в 2023р. в порівнянні з 2022р. зріс на 14,5% або на 512 621 тис. грн. Фінансовий результат до оподаткування становить 145 079 тис. грн. в порівнянні з 237 984 тис. в 2022р.

2.2 Впровадження нової продукції

В 2023 році було впроваджено 2 види нової продукції - Сметана 15%, стакан 180 г та Білий йогурт густий 3%, відро 1000 г

СМЕТАНА

ДО САЛАТУ



Сметану люблять і їдять всі українці.
А СМЕТАНА ДО САЛАТУ МОЛОКІЯ ЦЕ:

- вершковий смак доготової страви.
- інгредієнт соусів та заправок до готової страви.
- ідеальне поєднання з сезонними овочами та фруктами.
- здорова альтернатива майонезу та хімічним соусам.

ЖИРНІСТЬ 

15%

ПАКУВАННЯ 

стакан
з поліпропілену

ТЕРМІН
ПРИДАТНОСТІ 

16
діб

МАСА 

180 g

ГРУПОВЕ ПАКУВАННЯ 

6 шт

ДОКУМЕНТ 

ДСТУ 4418

ЙОГУРТ

БІЛИЙ ГУСТИЙ

Без цукру, без наповнювача, універсальний інгредієнт для смачного сніданку, обіду та вечері.

Ми зібрали смачні ідеї з нашим йогуртом білим. НЯМ!



скануй
обирай
готуй



ЖИРНІСТЬ 

3,0%

ПАКУВАННЯ 

стакан
з поліпропілену

ТЕРМІН
ПРИДАТНОСТІ 

21
доба

МАСА 

1000 g

ГРУПОВЕ ПАКУВАННЯ 

2 шт

ДОКУМЕНТ 

ТУУ 15.5-
25422297-004:
2011

3. "Ліквідність і зобов'язання"

Вартість активів, які забезпечують своєчасне виконання зобов'язань становить 1 568,0 млн. грн., в т.ч. необоротні – 974,0 млн. грн., оборотні – 594,0 млн. грн.

Сума зобов'язань становить 829,7 млн. грн., в т.ч. довгострокові –259,1 млн. грн., короткострокові – 570,6 млн. грн.

Коефіцієнт поточної ліквідності становить 1,041 що є хорошим показником.

4. "Екологічні аспекти"

Для більш якісного контролю використання води на підприємстві проведено модернізацію виробничих дільниць, а саме проведено заміну застарілого обладнання на сучасне більш ефективно з автоматичними системами виконання і контролю.

Регулярно проводиться діагностика (режимна карта) парових котлів, для зменшення викидів парникових газів.

Також регулярно проводяться лабораторні заміри викидів забруднюючих речовин в атмосферне повітря стаціонарними джерелами.

Для економії електроенергії проведено часткову заміну ртутних ламп на енергозберігаючі лампи.

Систематичне поводження з відходами мінімізує витрати матеріалу та обсяги утилізації. З цією метою служать безпечні методи знешкодження з розділенням за типом відходів та економічно доцільними процесами утилізації. Відповідно до корпоративної політики МОЛОКІЯ, всі виробничі об'єкти зобов'язані запобігати надмірному утворенню, утилізувати та скорочувати відходи та утилізувати їх безпечно у відповідності до чинного законодавства.

Встановлено пристрої компенсації реактивної потужності, що дозволяють підвищити енергоефективність виробництва та покращити непрямий вплив на екологію шляхом економії природних ресурсів.

5. "Соціальні аспекти і кадрова політика"

5.1. Загальна кількість працівників. Частка жінок на керівних посадах.

Відповідність нормам Кодексу законів про працю і виконання усіх державних вимог щодо соціального захисту у відносинах між компанією та працівниками вважається непорушним правилом нашого бізнесу.

1314 співробітників працювало на заводі з виробництва харчової продукції, у головному офісі та філіях у регіонах станом на кінець 2023 року. З них чоловіки складають - 61,5%, а жінки - 38,5% відповідно. Розподіл працівників за категоріями посад: керівники - 11%, спеціалісти - 48%, робітники – 41%.

Важливо розуміти, що ми прагнемо надати всім працівникам комфортні умови для праці. З розбудови Товариства ми у 2023 році продовжуємо будувати додаткові виробничі приміщення. Прагнення забезпечення співробітників комфортними робочими місцями допомагає підтримувати високий рівень довіри та мотивації. Основною метою управління чисельністю і складом персоналу компанії є оптимізація витрат праці на виконання основних видів робіт, пов'язаних з діяльністю торгового підприємства, та забезпечення заповнення необхідних робочих місць працівниками відповідних професій, спеціальністю і рівнем кваліфікації. А також забезпечення виконання мобілізаційного завдання на військовий час та найвищого рівня соціального захисту через програми страхування здоров'я та життя працівників.

5.2 Заохочення (мотивація) працівників

У ПрАТ «Тернопільський молокозавод» політика визначення заробітної плати спрямована на забезпечення справедливого підходу до оплати праці працівників Молокії, покращення їх обізнаності щодо оплати праці, забезпечення конкурентної винагороди співробітникам Товариства відповідно до їх внеску та результатів роботи компанії.

Товариство постійно моніторить стан ринку праці, рівень заробітних плат задля забезпечення конкурентних умов своїм працівникам: внутрішньої та зовнішньої справедливості рівня винагороди, у т.ч. за рахунок використання Грейдингової системи оплати праці.

Оплата праці співробітників здійснюється у межах планового фонду оплати праці ПрАТ «Тернопільський молокозавод», визначеного річним бюджетом. Фонд оплати праці формується згідно з вставленими окладами, на підставі чисельності працівників, планового балансу робочого часу в межах затвердженої суми коштів виділених на оплату праці, премії та обов'язкові доплати та надбавки, передбачені КзПП України, Колективним договором.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» самостійно проводить усі необхідні відрахування відповідно до українського законодавства з метою забезпечення соціальної захищеності персоналу, в тому числі і пенсійного забезпечення після завершення трудової діяльності.

5.3 Охорона праці

У рамках Закону України «Про охорону праці» запобігання нещасним випадкам та інцидентам у повсякденній роботі, при експлуатації виробничих приміщень, обладнання, а також на робочих шляхах і транспортних маршрутах, де люди можуть зазнати шкоди є пріоритетом для МОЛОКІЯ. Обов'язки та відповідальність визначені у відповідних положеннях та корпоративній політиці.

Одним з основних пріоритетів МОЛОКІЯ – життя і здоров'я працівників. Одним із наших основних завдань є забезпечення охорони праці та безпеки наших працівників, а також працівників підрядників та постачальників на території компанії та під керівництвом досвідчених працівників МОЛОКІЯ. Це тягне за собою запобігання нещасним випадкам на виробництві та професійним захворюванням, оцінка потенційних небезпек, забезпечення всебічного управління охороною праці та створення здорового робочого середовища.

Як частина політики охорони праці та безпеки, ми пропонуємо нашим співробітникам регулярні медичні огляди. Тут основна увага приділяється ризикам, які існують на кожному робочому місці. Крім того, дотримуються всі відповідні положення щодо обов'язкового навчання працівників МОЛОКІЯ з питань охорони праці.

Ми прагнемо розробляти і експлуатувати наші процеси і виробничі потужності таким чином, щоб вони не становили жодних ризиків для працівників або спільноти. Таким чином, компанія МОЛОКІЯ постійно працює над подальшим розвитком культури безпеки, досвіду співробітників та глобальної корпоративної політики щодо безпеки виробництва та технологій, яка визначає єдині процедури та стандарти для виявлення ризиків та визначення заходів безпеки, а отже, забезпечує рівномірний рівень безпеки на всіх виробничих ділянках. Відповідність внутрішнім та зовнішнім нормам охорони праці перевіряється у внутрішніх перевірках командою експертів з охорони праці на заводі.

5.4. Навчання персоналу

Навчання персоналу – одна з обов'язкових умов підвищення конкурентоспроможності бізнесу через зростання продуктивності та компетентності персоналу, є одним із невід'ємних напрямків діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод», і передбачає набуття нових знань та навичок працівників, розвиток компетентностей та компетенцій, прийнятих в Компанії, за відповідними рівнями посад. Для досягнення стратегічних цілей компанії «Молокія» прагнемо систематично приводити знання, вміння і навички

працівників у відповідність нагальній та майбутній потребі, а також підтримувати єдину систему ефективного планування та своєчасної реалізації заходів з розвитку.

Визначення потреб у навчанні персоналу – перший та один з найважливіших етапів процесу організації навчання в Компанії, оскільки належне визначення потреб є фундаментом позитивних результатів навчання та ефективного використання ресурсів Компанії.

Джерелами визначення потреб у навчанні є стратегія та плани розвитку Товариства. Також для визначення потреб у навчанні обов'язково беруться до уваги зміни вимог до кваліфікації персоналу, зміни законодавчої бази, перспективи реструктуризації, технічного переоснащення підприємства з метою підвищення якості та конкурентоспроможності продукції, впровадження нових технологій тощо.

Потреби, що стосуються розвитку певних компетенцій працівників, оволодіння новими знаннями, вміннями та навичками, визначаються індивідуально для кожного працівника з урахуванням важливості для досягнення цілей, ключових показників ефективності структурного підрозділу та якості реалізації процесів, з метою покращення яких планується навчання.

Процес планування та організації всіх видів і форм навчання у ПрАТ «Тернопільський молокозавод» описано в Процедурі з організації навчання та розвитку персоналу. Ця Процедура поширюється на всі структурні підрозділи та філії ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

У ПрАТ «Тернопільський молокозавод» застосовують такі види навчання:

- Внутрішнє – навчання, яке реалізується із залученням внутрішніх експертів та ресурсів Компанії:

- Вступне – навчання для новоприйнятих працівників.

- Планове – реалізується згідно з планом навчання та передбачає перевірку отриманих знань.

- Позапланове – реалізується у виключних випадках на основі позапланових заявок та передбачає перевірку отриманих знань.

- Додаткове – має інформативний характер для ознайомлення працівників і не потребує підтвердження перевірки отриманих знань.

- Професійно-адаптаційне – навчання на новому робочому місці згідно з Планом професійно-адаптаційного навчання для новоприйнятих, переведених та взаємозамінних працівників.

- Зовнішнє – навчання, яке реалізується із залученням зовнішніх провайдерів та/або консультантів з України та з-за кордону:

- Планове – реалізується згідно з планом навчання.

- Позапланове – реалізується у виключних випадках на основі позапланових заявок за умови доведеної нагальної потреби та доцільності зазначеного заходу з розвитку.

У ПрАТ «Тернопільський молокозавод» використовують такі форми навчання:

- Аудиторне
- Дистанційне (за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій або корпоративного навчального порталу Collaborator)
- Самостійне

5.5. Рівні можливості працевлаштування

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» дбає про забезпечення рівних можливостей у працевлаштуванні. Зокрема, ми сприяємо працевлаштуванню людей з інвалідністю, людей з незахищених верст населення та людей, які мають статус внутрішньо-переміщеної особи з окупованих територій України або місць, де ведуться бойові дії. Всі ці категорії громадян працюють у різних функціональних напрямках діяльності Товариства.

5.6. Підтримка ветеранів

За наявної фінансової спроможності Товариство розглядає можливість надавати щомісячну матеріальну допомогу працівникам призваним на військову службу за призовом осіб офіцерського складу, військову службу за призовом під час мобілізації, на особливий період, військову службу за призовом осіб із числа резервістів в особливий період або прийнятими на військову службу за контрактом, у випадку, якщо відповідно до законодавства за ними не зберігається середній заробіток. Розмір матеріальної допомоги встановлюється окремим наказом голови правління;

За потреби забезпечувати консультаційну та юридичну підтримку демобілізованих працівників Молокії після демобілізації чи завершення військової служби.

6. РИЗИКИ

Роботу з управління ризикам в ПрАТ «Тернопільський молокозавод» інтегровано в процеси діяльності Товариства в рамках організаційної структури. Товариство прагне забезпечити, щоб система корпоративного управління й ухвалення рішень включала всебічну оцінку ризиків.

Основні ризики, які можуть спричинити істотний негативний вплив на виробничі показники, грошові потоки і фінансовий стан, наведені нижче.

ГАЛУЗЕВІ РИЗИКИ

Ризики, пов'язані з залежністю від постачальників молока-сировини

Вагомою проблемою для Товариства, є дефіцит молока як сировини. Для ефективної роботи Товариства необхідне максимальне завантаження технологічних ліній. Оскільки в країні з кожним роком обсяг виготовленого молока як сировини скорочується, а ПрАТ «Тернопільський молокозавод» виготовляє всю свою продукцію виключно із молочної сировини без застосування рослинних жирів та інших домішок, Товариство гостро відчуває потребу молока як сировини.

Заходи з управління ризиками

Товариство вживає активних заходів із диверсифікації постачальників молока-сировини. З метою забезпечення достатнього обсягу молока як сировини продовжує вести переговори з фермерськими господарствами не тільки західного, але й східних та центральних регіонів країни.

Ризики, пов'язані з цінами на молоко-сировину, інгредієнти та пакувальні матеріали

Ціни на молоко-сировину суттєво впливають на фінансові показники Товариства, оскільки вартість сировини – основна складова собівартості готової продукції. В загальному обсязі закупівлі пакувальних матеріалів імпортна складова залишається суттєвою, зростання цін на пакувальні матеріали негативно впливає на результати діяльності Товариства.

Заходи з управління ризиками

Оптимізація витрат

Товариство вживає заходів із оптимізації витрат. Зокрема вживаються заходи зі зменшення витрат, пов'язаних із закупівлею молока та ведуться перемовини із господарствами про перегляд цін на молоко-сировину.

Ухвалюючи рішення щодо придбання імпортних пакувальних матеріалів, також береться до уваги цінова кон'юнктура ринку.

ПРАВОВІ РИЗИКИ

Ризики податкового регулювання

Для податкового середовища в Україні властиві складність податкового адміністрування, суперечливі тлумачення податковими органами податкового законодавства та нормативних актів. У ході звичайної господарської діяльності Товариство здійснює операції, тлумачення яких можуть бути різними у Товариства та податкових органів.

Непослідовність у застосуванні, тлумаченні та впровадженні податкового законодавства може призвести до судових розглядів, які, зрештою, можуть стати

причиною нарахування додаткових податків, штрафів і пені, а ці суми можуть бути суттєвими.

Заходи з управління ризиками

Товариство виконує вимоги податкового законодавства, здійснює постійний моніторинг змін і доповнень, внесених до законів та інших нормативно-правових актів, оцінює і прогнозує ступінь можливого впливу таких змін на його діяльність.

Товариство орієнтоване на співпрацю з державними органами з метою забезпечення дотримання вимог законодавства в сфері валютного та податкового законодавства. Щодо операцій, тлумачення яких може бути неоднозначним, робляться запити до відповідних державних органів.

Ризики, пов'язані з безпекою та збереженням активів

Діяльність Товариства пов'язана з операційними ризиками технологічного, технічного та природно-кліматичного характеру, діями персоналу і третіх осіб, що можуть призвести до негативних наслідків, в тому числі через помилки персоналу, розкрадання, терористичні акти тощо.

Заходи з управління ризиками

Товариством запроваджені заходи щодо забезпечення пропускнуго та внутрішньо об'єктового режиму. Зазначені заходи направлені на протидію несанкціонованому проникненню на територію та в будівлі Товариства сторонніх осіб, несанкціонованому винесенню (вивезенню) за межі території Товариства матеріальних цінностей а також внесенню (ввезенню) на територію Товариства заборонених матеріалів та сторонніх речей і предметів тощо.

Запроваджена система фізичної та технічної охорони території та приміщень Товариства. Впроваджена система цілодобового відеоспостереження.

Укладені відповідні угоди по взаємодії з підрозділами поліції охорони на випадок виникнення нестандартних ситуацій які можу загрожуваній знищенню, пошкодженню майну товариства тощо.

Ризики, пов'язані з правовим регулюванням окремих видів діяльності

Держава контролює певні види діяльності Товариства шляхом видачі відповідних ліцензій та дозволів. Згідно з чинним законодавством окремі ліцензії, дозволи та патенти видаються на будівництво, використання прекурсорів, здійснення торговельної діяльності тощо. Ліцензії видаються на певний період, і їх дію можна подовжити на той самий строк.

Заходи з управління ризиками

Товариство вживає заходів щодо продовження терміну дії спеціальних дозволів та ліцензій шляхом відповідних звернень до центральних органів виконавчої влади та місцевого самоврядування.

Також товариство вживає заходів щодо вчасного та в повному обсязі виконання програм робіт, які визначені ліцензійними угодами. У випадку неможливості їх виконання, Товариство готує відповідні обґрунтування та пропозиції щодо коригування цих програм і вносить на розгляд відповідних державних органів.

ФІНАНСОВІ РИЗИКИ

Валютні ризики

Товариство здійснює свою операційну діяльність переважно на території України і її залежність від валютного ризику визначається, головним чином, необхідністю придбання пакувальних матеріалів у іноземних постачальників, що в основному де номінується у євро та доларах США. Товариство також здійснює експорт масла солодковершкового та казеїну.

Заходи з управління ризиками

Товариство здійснює щомісячний перегляд цін реалізації масла солодковершкового та казеїну з урахуванням валютного курсу.

Ризики ліквідності

Незадовільна платіжна дисципліна з боку споживачів, а також збільшення відтермінування оплати за відвантажену готову продукцію (що стосується в основному торгівельних мереж) призводять до зростання обсягу запозичень, необхідних для фінансування робочого капіталу.

Заходи з управління ризиками

Менеджментом Товариства проводиться систематичний аналіз дебіторської заборгованості та вживаються заходи щодо її зменшення. Здійснюється диверсифікація каналів збуту (мережі, роздріб, ХоРеКа, нетрадиційні канали збуту, власна торгівля) із збільшенням частки тих каналів, які погоджуються підписувати договори за умови передоплати або зменшення відтермінування.

7. "Дослідження та інновації"

На підприємстві постійно ведуться розробки нових продуктів з оглядом на тенденції розвитку ринку та вподобань споживачів. В наступному році планується випуск абсолютно нових видів йогуртів в зручній екологічній упаковці та розробка інших нових молочних продуктів.

8. "Фінансові інвестиції"

Товариство проводить дослідження кон'юнктури ринку молочної продукції в Україні і світі, оцінюючи перспективи для інвестицій у цю галузь в майбутньому.

9. "Перспективи розвитку"

В 2024 р. товариство планує ввести в експлуатацію виробничий корпус з виробництва сухих молокопродуктів за новітніми технологіями, що дасть змогу збільшити об'єм переробки сирого молока та реалізувати поставлені цілі увійти в п'ятірку найбільших виробників молочної продукції в Україні.

Генеральний директор -
Голова правління



Віталій Ковальчук

