

Звіт

про управління

ПрАТ "Тернопільський молокозавод"

2022р.

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 напрямками підпорядкування.



Організаційна структура ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є функційною. Функційна структура Товариства побудована на принципах залучення до керівництва висококваліфікованого персоналу, який має вузьку спеціалізацію. Дана структура характерна високим рівнем вертикальної диференціації. Усі працівники дотримуються правил, норм і регламентів корпоративної культури, які сповідує керівництво Товариства.

Організаційна структура Товариства являє собою ієрархію, яка складається із чотирьох рівнів:

- вищий рівень управління (наглядова рада, правління);
- середній рівень управління (керівники самостійних структурних одиниць);
- первинний рівень управління (керівники первинної ланки: діляниць, груп, відділів);
- рівень виконавців (працівники).

Основними перевагами функційної структури ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є:

- виконання завдань, які потребують спеціальних знань та навиків;
- ефективність в умовах змінюваності середовища;
- постійне підвищення якості управлінських рішень.

Очолює Товариство Голова правління якому підпорядковуються усі структурні одиниці Товариства, зокрема топ- менеджмент, який складається із наступних керівників:

- перший заступник Голови правління;
- заступник Голови правління-директор заводу;
- директор з продажу;
- директор з експорту;
- директор з розвитку;
- директор з управління персоналом;
- директор фінансовий;
- головний бухгалтер;
- директор з маркетингу;
- директор з економічної безпеки.

Організаційна структура філій (11 філій на Заході та Центрі України) 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 2022р. в порівнянні з 2021р. зріс на 51,6%, або на 1 199 883 тис. грн. Фінансовий результат до оподаткування становить 237 984 тис. грн. в порівнянні з 28 880 тис. збитків в 2021р.

2.2 Впровадження нової продукції

В 2022 році було впроваджено 7 видів нової продукції та проведено редизайн одного виду, а саме:



Йогурти «Без крохмалю» 1,4%

пляшка 250г - 4 SKU

пляшка 770г - 4 SKU

редизайн

Кефір «Емоджі» 2,5%

пляшка 250г - 1 SKU

новинка

Масло «Бутербродне» 62%

фольга 180г - 1 SKU

новинка

Сметана 10%

стакан 300г - 1 SKU

новинка



Йогурт Білий 1,6%
 пляшка 250г - 1 SKU
 пляшка 770г - 1 SKU

новинка

Молоко 2,5%
 пляшка 870г - 1 SKU

новинка

Йогурт Білий + фрукти 2,2%
 стакан 240г - 4 SKU

новинка

3. "Ліквідність і зобов'язання"

Вартість активів, які забезпечують своєчасне виконання зобов'язань становить 1 274,0 млн. грн., в т.ч. необоротні – 678,8 млн.грн., оборотні – 595,2 млн.грн.

Сума зобов'язань становить 648,8 млн.грн., в т.ч. довгострокові –149,2 млн.грн., короткострокові – 499,6 млн.грн.

Коефіцієнт ліквідності становить 1,191 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 ефективне з автоматичними системами виконання і контролю.

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

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.

1294 працівника працювало на заводі з виробництва харчової продукції, у головному офісі та філіях у регіонах станом на кінець 2021 року. З них чоловіки складають - 62,7%, а жінки - 37,3% відповідно. Керівники чоловіки/ жінки у відсотковому співвідношенні: чоловіки - 77,3%, жінки - 22,7%.

Важливо розуміти, що ми прагнемо надати всім працівникам комфортні умови для праці. З розбудови Товариства ми у 2021 році продовжуємо будувати додаткові виробничі приміщення. Прагнення забезпечення співробітників комфортними робочими місцями допомагає підтримувати високий баланс довіри. 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.

5.2 Заохочення (мотивація) працівників

На ПрАТ «Тернопільський молокозавод» політика визначення заробітної плати розроблена таким чином, щоб забезпечити її конкурентоспроможність на

ринку праці для залучення кваліфікованих працівників. При цьому розмір середньої заробітної плати підприємства на рівні більшості регіонів України.

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 для можливості конкурентоспроможності компанії, є одним із невід'ємних напрямків діяльності

ПрАТ "Тернопільський молокозавод", і передбачає постійний розвиток і навчання. Отримані знання працівники вкладають в успіх Компанії. Для досягнення поставлених цілей компанії «Молокія», прагнемо щоб працівники покращували свої результати та розвивались, в результаті чого формуємо кваліфіковану команду.

Потреба у навчанні персоналу компанії «Молокія» визначається у двох основних аспектах:

- *якісному (чому вчити та які навички розвивати),*
- *кількісному (яку кількість працівників різних категорій треба вчити).*

На підставі аналізу потреби у навчанні та на основі узгоджених із керівниками структурних одиниць планів, заявок, пропозицій на проведення внутрішнього чи зовнішнього навчання, підготовку, перепідготовку чи підвищення кваліфікації персоналу формується **план навчання** персоналу на рік. Відповідно до плану навчання формується бюджет.

Організацію всіх видів навчань та їх контроль описано в **процедурі з організації розвитку та навчання персоналу**, які проводить Служба управління персоналом В ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Ця процедура стосується Служби управління персоналом, всіх структурних одиниць та філій ПрАТ «Тернопільський молокозавод», працівників які задіяні в процесі навчання.

У ПрАТ «Тернопільський молокозавод» застосовують такі види навчання:
вступне навчання:

- електронні інструктажі (на філіях)
- аудиторне навчання (на підприємстві)

основне навчання:

внутрішнє
зовнішнє.

Вступне навчання – навчання лише для новоприйнятих працівників, які проходять вступне навчання протягом 1-2 днів роботи в ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Для новоприйнятих працівників діють плани професійного навчання (ППН).

Внутрішнє навчання – це навчання, що проводиться безпосередньо в компанії, і передбачає підготовку навчального матеріалу (презентація/відео) та перевірку знань (тест/практичне завдання): **планове, позапланове, додаткове, професійне** (навчання для новоприйнятих та переведених працівників згідно програми ППН), **інструктажі** (первинні, періодичні, позачергові).

Зовнішнє навчання – це навчання, що здійснюється за межами Товариства, згідно з планом проведення зовнішнього навчання, що складається на основі річного плану навчання Товариства та пропозицій інших організацій, аутсорсингових компаній, окремих спеціалістів, які уповноважені проводити навчання персоналу (участь у різного роду семінарах, конференціях, тренінгах тощо).



У ПрАТ «Тернопільський молокозавод» використовують такі **форми навчання**:

- Аудиторне
- Дистанційне (Collaborator)
- Самостійне

5.5. Рівні можливості працевлаштування

В компанії «Молокія» важливе значення відводиться **адаптації персоналу**. Адже при формуванні колективу потрібно враховувати, що змінюваність кадрів закріпленість робітників на робочих місцях – багато в чому залежать від результатів адаптації. Адаптація персоналу передбачає ознайомлення новоприйнятих, відсутніх протягом тривалого періоду та переведених працівників з особливостями процесів, які забезпечують виконання працівником

його посадових обов'язків. Процес адаптації працівника включає вступне навчання - для новоприйнятих працівників та професійне - для переведених.

6. РИЗИКИ

Роботу з управління ризиками 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 імпортованих 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 пропускового 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 можуть загрожувати 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 деномінується 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 торговельних 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'юктури ринку молочної продукції в Україні і світі, оцінюючи перспективи для інвестицій у цю галузь в майбутньому.

9. "Перспективи розвитку"

В 2023 р. товариство планує добудувати новий 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.

Голова правління



Олександр Руднев