

**Приватне акціонерне товариство «ОБОЛОНЬ»**

**ЗВІТ ПРО УПРАВЛІННЯ**

**За результатами 2019 року**

<b>ЗМІСТ</b> .....	<b>2</b>
<b>1. ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ТА ОПИС ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	<b>3</b>
1.1 ІНФОРМАЦІЯ ПРО ПІДПРИЄМСТВО.....	3
<b>2. РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ</b> .....	<b>5</b>
<b>3. ЛІКВІДНІСТЬ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b> .....	<b>6</b>
3.1 ГРОШОВИЙ ПОТІК.....	6
3.2 ПОЗИКИ.....	6
3.3 РОБОЧИЙ КАПІТАЛ.....	7
<b>4. ЕКОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ</b> .....	<b>8</b>
4.1 ЕКОЛОГІЧНА ПОЛІТИКА.....	8
4.2 ОСНОВНІ ЗАХОДИ ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ ЕКОЛОГІЇ ТА ОХОРОНИ ДОВКІЛЛЯ ЗДІЙСНЕНІ В 2019 РОЦІ:.....	8
4.3 ВИКИДИ ПАРНИКОВИХ ГАЗІВ ТА ЗАБРУДНЮЮЧИХ РЕЧОВИН.....	10
4.3 ВИТРАТИ НА ЗАХОДИ З ОХОРОНИ ДОВКІЛЛЯ.....	10
<b>5. СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ ТА КАДРОВА ПОЛІТИКА</b> .....	<b>11</b>
5.1 РОБОТА З ПЕРСОНАЛОМ.....	11
5.2 СОЦІАЛЬНІ ТА ВИРОБНИЧІ АСПЕКТИ.....	11
5.3 ВЗАЄМОДІЯ З ОСВІТНІМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ ТА МІСЦЕВИМИ ГРОМАДАМИ.....	13
<b>6. РИЗИКИ</b> .....	<b>14</b>
6.1 ОПЕРАЦІЙНІ РИЗИКИ.....	14
Ринкові ризики.....	14
Політичні та державні ризики.....	14
Судові ризики.....	14
Ризики, пов'язані з персоналом.....	14
6.2 ФІНАНСОВІ РИЗИКИ.....	15
Валютний ризик.....	15
Процентний ризик.....	15
Ризик ліквідності.....	15
Кредитний ризик.....	15
<b>7. ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ІННОВАЦІЇ</b> .....	<b>16</b>
<b>8. ФІНАНСОВІ ІНВЕСТИЦІЇ</b> .....	<b>18</b>
<b>9. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ</b> .....	<b>19</b>
<b>10. КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ</b> .....	<b>21</b>

Керівництво Приватного акціонерного товариства «Оболонь», даним представляє річний консолідований звіт про управління ПрАТ «Оболонь» та його дочірніх підприємств за 2019 фінансовий рік.

## 1. ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ТА ОПИС ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Інформація про підприємство

Приватне акціонерне товариство "Оболонь" (у подальшому - Підприємство/Компанія/Товариство/ ПрАТ "Оболонь") та його дочірні підприємства (далі разом - "Група") виготовляють та продають пиво, мінеральну воду, прохолоджувальні та слабоалкогольні напої під різними брендами торгової марки "Оболонь".

Історія ПрАТ "Оболонь" бере початок у 1974 році, коли почався налив майданчика для будівництва броварні. Відкриття виробництва було приурочене до Олімпійських ігор 1980 року. В 1980 відбувається офіційне відкриття Київського пивзаводу №3, що було приурочено до 22 Олімпійських ігор, та випуск першої партії пива. В 1986 на базі Київського пивзаводу №3 створено пиво безалкогольне об'єднання "Оболонь", до якого увійшли також Київський пивзавод № 1, Київський пивзавод № 2 та Фастівський пивзавод. В 1993 приватизоване підприємство отримує юридичний статус закритого акціонерного товариства. В 1998 році вперше в галузі ЗАТ "Оболонь" отримує міжнародний сертифікат на систему управління якістю ISO-9001 версії 1994 року, що засвідчує високий рівень усіх процесів та здатності українського підприємства випускати продукцію світового рівня. В 2004 запущено найбільшу лінію розливу пива в Європі потужністю 110 тис. пляшок на годину. Із запуском нової лінії розливу завод "Оболонь" увійшов до трійки найпотужніших пивоварних заводів Європи. В 2008 році ЗАТ "Оболонь" першим серед підприємств харчової промисловості сертифікувало чотири системи управління одразу. Компанія "Оболонь" підтвердила відповідність вимогам ДСТУ ISO 9001:2001 (Системи управління якістю), ДСТУ ISO 22 000:2007 (Системи управління безпечністю харчових продуктів), ДСТУ ISO 14 001:2006 (Системи екологічного керування), ДСТУ-П OHSAS 18 001:2006 (Системи управління безпекою та гігієною праці). В 2009 році відбулося урочисте відкриття солодового заводу в смт. Чемерівці Хмельницької області, який є одним із найсучасніших у Європі. Інвестиції у проєкт склали \$ 100 млн. Потужність підприємства складає 120 тис. тон солоду на рік. В 2009-2011 роках введено в експлуатацію реконструкцію виробничого комплексу в м. Олександрія, що запровадило виробництво слабоалкогольних та безалкогольних напоїв в скляній тарі, ПЕТ пляшках та жестианих банках, а також лінію розливу в кеги, запроваджено випуск тари (ящики) та кріпильно-пакувальної стрічки, збудовано фірмовий магазин тощо. Загальні інвестиції в виробничий комплекс становили понад 50

млн. грн. Крім того в 2012 році ПАТ "Оболонь" розпочала в м. Олександрія виробництво преформ для ПЕТ пляшок вагою 31,7 г (1л) та 34,7 г (1,25л), кошторис будівництва становив 62 млн.грн. В 2012 році завершилася реконструкція ДП ПАТ "Оболонь" "Пивоварня Зіберта" в м. Фастів (ТОВ "Пивоварня Зіберта", що дозволило збільшити його потужність до 10 млн. дал. пива на рік. В 2012-2015 роках виконувалася реконструкція виробничих потужностей ДП ПАТ "Оболонь" "Красилівське": реконструйовано цех розливу № 1 та склад готової продукції № 2, водопідготовку, в 2015 році запроваджено випуск нового для корпорації виду продукції - настоянок. Загальна вартість проектів становила понад 30 млн. грн. В 2012 році на ПрАТ "Дятківці" в м. Коломия запроваджено виробництво снєків. В 2013 році введено в експлуатацію 1-шу та 2-у черги реконструкції підприємства з доведенням потужності до 130 млн. дал. пива на рік. Інвестиції у проект склали більше 420 млн. грн. Крім того в 2014 році введено в експлуатацію після реконструкції цех розливу №2 та започатковано випуск бутильованої води. Наприкінці 2014 року завершено розширення елеватора солодового заводу в смт. Чемерівці Хмельницької області, додаткові 14 силосів якого дозволили збільшити потужність на 2160 м3. Інвестиції у проект становили 20,5 млн. грн.

У звітному періоді Група залишалася ключовим гравцем галузі, яка характеризується жорсткою конкуренцією, значним впливом сезонних змін та загальної економічної ситуації в Україні і світі.

Впродовж звітнього періоду Група вела активну брендингову політику. Зокрема були випущені нефільтроване світле пиво «MAROCHNE 1913», слабоалкогольний напій «Obolon Hardmix X-CAN», лимонад SMARTCOLA від бренду «Живчик», безалкогольний соковмісний «Lemonissimo Lemonata».

Слідуючи за тенденціями ринку та побажанням споживачів Група впроваджувала нові формати упаковки, зокрема для «Оболонської води зі смаком лайма та м'яти» - ПЕТ 0,5л та 1л, для пива Premium Extra Brew - банку 0,5 л.

## 2. РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ

За результатами 2019 року Група визнала чистий дохід у розмірі 5 466,2 млн. грн., що вище показника 2018 року на 7,6%. На загальний приріст доходів у 2019 році в основному вплинули дохід від продажу пива, що збільшився на 11,0% та дохід від продажу слабоалкогольних напоїв, що збільшився на 98,4%.

млн. грн.	2019 рік	2018 рік
Виручка	5 466,1	5 078,8
Валова маржа	1 188,3	786,4
Коефіцієнт валової маржі, %	21,7%	15,5%
ЕВІТДА	623,8	327,0
Витрати на фінансування	(329,2)	(275,3)
Чистий прибуток/ (збиток)	257,6	(365,4)
Продажі млн. дал. - пиво	40,0	41,1
Продажі млн. дал. - всього	66,6	67,7

Завдяки значному поліпшенню фінансових результатів у четвертому кварталі та за весь 2019 рік, Група виконала основні фінансові показники/.

Продажі та прибуток у 2019 році продовжили зростання (включаючи четвертий квартал всупереч очікуваного сезонного спаду), причому як і вартість продажу, зокрема маржа, так і показник ЕВІТДА показали значне поліпшення порівняно з попереднім роком. Незважаючи на те, що фізичний обсяг продаж не показав покращення порівняно з попереднім роком, відображаючи загальний тренд, обсяг утримувався на рівні попереднього року, при цьому, досягнувши значно вищих цін, дав значно вищу маржу та значно вищий показник ЕВІТДА замість вищої частки ринку.

За 2019 рік показник ЕВІТДА склав 623,8 млн. грн., що суттєво покращило ключові фінансові показники Групи: показник відношення боргу до ЕВІТДА склав 2,5, при плановому рівні 3,0. Це, в свою чергу, закладає основу для більш позитивної та досяжної цілі ЕВІТДА до 2020 року.

Такі результати були досягнуті завдяки стабільному росту середніх цін та націнок у поєднанні з обмеженнями витрат, а також позитивно сприяло зменшенню деяких матеріальних витрат, пов'язаних із валютним курсом. Незважаючи на те, що середні ціни на одиницю пива в національній валюті з року в рік зростали приблизно на 15%, зростання вартості в середньому склало лише близько 4% р поступовим підвищенням валової маржі до 21,7% за 2019 рік проти 15,5% за попередній рік.

2019 рік не показав різких тенденцій у продажах та частках ринку. Обсяги продажу та частки ринку протягом року залишалися досить стабільними, при цьому загальна частка ринку Групи, включаючи експорт, залишилася на 22-23%, а внутрішній ринковий показник - 20%.

## 3. ЛІКВІДНІСТЬ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ

### 3.1 Грошовий потік

Рух коштів від операційної діяльності, за 2019 рік становить 467,4 млн. гривень, що на 3,9% вище за показник 2018 року.

Чистий рух коштів у результаті інвестиційної діяльності за 2019 рік склав 3,8 млн. грн. (позитивне значення).

Інвестиції Групи в основні засоби в 2019 році склали 109,9 млн. грн.

Виплата за позиками у 2019 році була меншою порівняно з 2018 роком на 55,8%. Разом з тим, виплати відсотків по позиках зросла на 22,6% у 2019 році порівняно з минулим роком, і склала 285,8 млн. гривень.

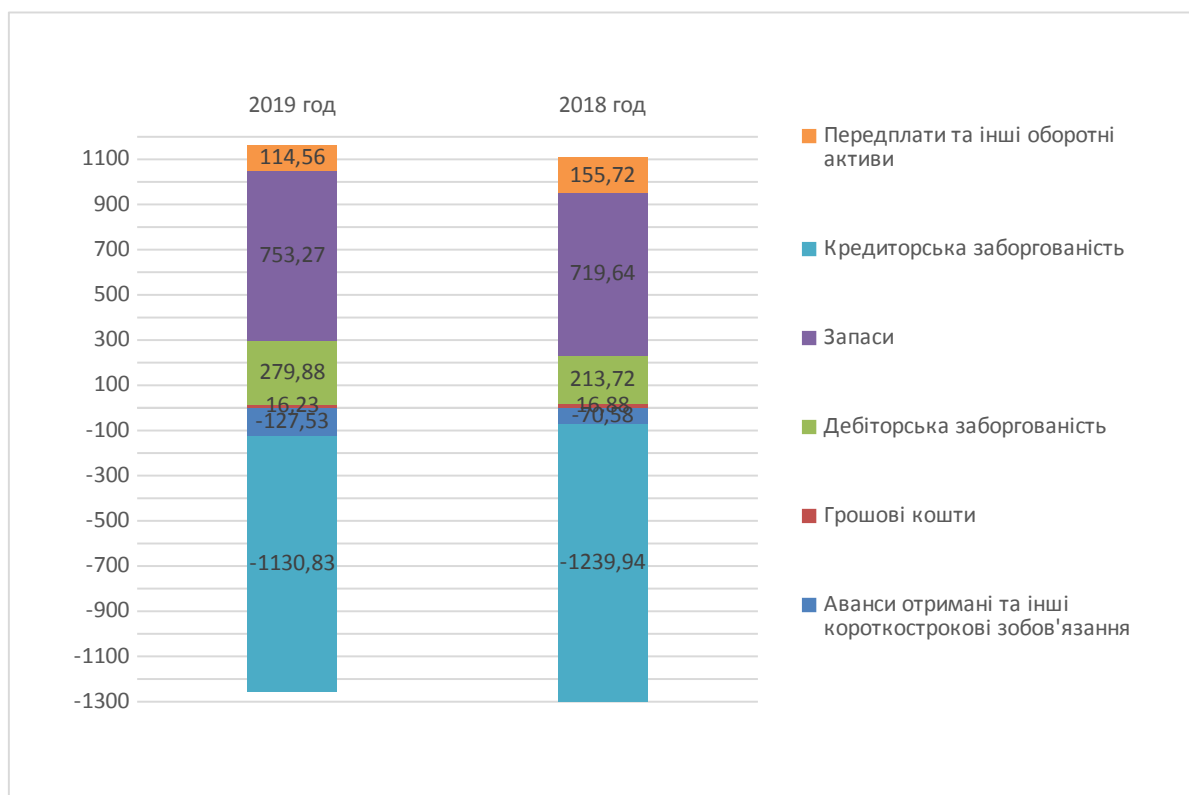
### 3.2 Позики

Зобов'язання за позиками в 2019 році зменшились на 17,4% та станом на 31 грудня 2019 року склали 1 575,9 млн. грн. порівняно з 1 906,7 млн. грн. станом на 31 грудня 2018 року.

Протягом 2019 року чисте зменшення кредитних зобов'язань Групи перед кредиторами внаслідок погашення та рефінансування боргів склало 2,6 млн. доларів США. та 98,7 млн. грн.

### 3.3 Робочий капітал

Станом на 31 грудня 2019 року робочий капітал Групи становив -94,4 млн. грн. Його структуру наведено на графіку.



Зменшення негативного значення робочого капіталу відбулось здебільшого за рахунок скорочення кредиторської заборгованості на 109,1 млн. грн. та приросту дебіторської заборгованості на 66,2 млн. грн. внаслідок підвищення цін реалізації продукції, а також збільшенню запасів на 33,6 млн. грн. Такі структурні зміни корелюють з сукупним ростом активності основної діяльності та зменшенням дефіциту грошових коштів.

## 4. ЕКОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ

### 4.1 Екологічна політика

Група усвідомлює свою відповідальність за стан навколишнього природного середовища. Основою для постійного покращення охорони довкілля є екологічні програми, які є частиною політики Групи.

Екологічна політика Групи гармонізована з положеннями Закону України „Про основні засади (стратегію) державної екологічної політики”, Закону України „Про охорону навколишнього природного середовища”, ДСТУ ISO 14001 „Системи екологічного управління. Вимоги та настанови щодо застосування”.

У рамках впровадження систем менеджменту, ПрАТ “Оболонь” пройшло зовнішній аудит та отримало від авторитетного міжнародного органу з сертифікації DEKRA Certification Kft сертифікати на відповідність вимогам ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 45001:2018 та ISO 22000:2018.

Крім того, в Групі побудована та функціонує Інтегрована система менеджменту у сферах якості, безпечності харчових продуктів, екології та охорони праці.

### 4.2 Основні заходи ПрАТ “Оболонь” у сфері екології та охорони довкілля здійснені у 2019 році:

Виконання заходів з охорони навколишнього середовища:

- З метою економії енергоресурсів для потреб гарячого водопостачання цеху розливу №4 було опрацьовано інжиніринговим центром підприємства за рахунок використання тепла випару з кондбака цеху розливу №4 на потреби системи гарячого водопостачання у літній період. Для цього було розроблено проектне рішення та проведені відповідні монтажні роботи згідно затвердженого графіка у приміщенні тепlopункту цеху розливу №4. Проведено моніторинг роботи даного обладнання та прийняття у експлуатацію.
- З метою економії енергоресурсів (варильний порядок №5) на опалення підприємства інжиніринговим центром підприємства було розроблено проектне рішення по утилізації тепла пари вторинного скипання конденсату з ТП-8. Було проведені відповідні монтажні роботи та обладнання запущено у експлуатацію.
- З метою зменшення витрат сировини та заміни використання більш летючої соляної кислоти на сірчану інжиніринговим центром підприємства було запроваджено проектне рішення по реконструкції вузла регенерації водопідготовки “Джурбі” у цеху пивовиробництва та проведені відповідні монтажні роботи, апробація та прийняття у експлуатацію обладнання.



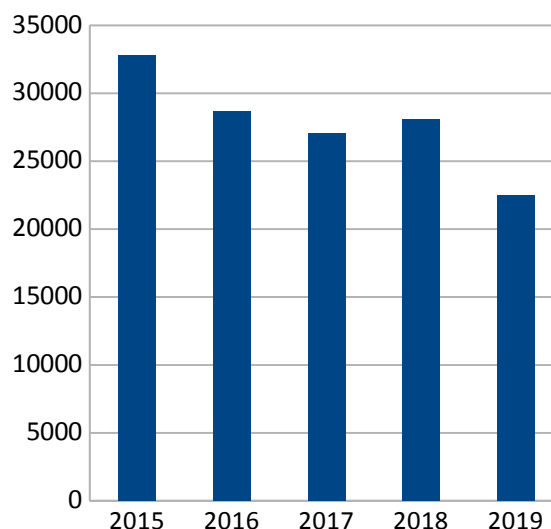
Запровадження даного проектного рішення дало можливість зекономити витрати кислоти на даний процес.

- З метою економії матеріалів інжиніринговим центром опрацьовано та розроблено проектне рішення щодо реконструкції водопідготовки "Ойва" із встановленням змішування у цеху пивовиробництва. Запровадженням даного проектного рішення досягнуто зменшення витрат допоміжних матеріалів: гідрооксида кальцію та соляної кислоти на скільки, та за рахунок цього зменшення навантаження на каналізаційні стоки підприємства та викиди у навколишнє середовище.
- З метою контролю та недопущення перевищення показників дозволених викидів (відповідно до умов дозволів на викиди забруднюючих речовин у навколишнє середовище ПрАТ «Оболонь»), лабораторією, яка атестована на право проведення відповідних інструментально-лабораторних вимірювань, проводилося вимірювання викидів забруднюючих речовин. Викиди забруднюючих речовин джерел викидів від не перевищували встановлені нормативи.
- Групою проводиться поетапна заміна кондиціонерів з озоноруйнуючий фреоном на озононеруйнуючий фреон. У 2019 році згідно плану було проведено закупку та монтажні роботи по заміні кондиціонерів, які у своїй системі охолодження містять озононеруйнуючий фреон.

#### 4.3 Викиди парникових газів та забруднюючих речовин

Відповідно до проведеної статистичної форми звітності 2-ТП повітря відбулось зменшення викидів парникових газів (CO<sub>2</sub>) на 5598,6 тон викидів за рік.

Роки	Викиди парникових газів, тон	Зменш/збільш. викидів парникових газів, тон
2014	35 495,047	
2015	32 816,869	- 2678,178
2016	28 701,469	- 4115,4
2017	27 046,51	- 1654,96
2018	28 048,33	+ 1 001,82
2019	22 449,744	- 5 598,59



Відповідно до проведеної статистичної форми звітності 2-ТП у 2019 р. викиди склали — 23,027т.

#### 4.3 Витрати на заходи з охорони довкілля

У 2019 році Групою на охорону навколишнього природного середовища витрачено 485,65 тис. гривень, у тому числі екологічного податку 391,66 тис. грн.

У 2019 році на роботу з санітарно-гігієнічного стану приміщень було витрачено 619,31 тис. грн.

## 5. СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ ТА КАДРОВА ПОЛІТИКА

### 5.1. Робота з персоналом

Кількісні та якісні характеристики персоналу ПрАТ “Оболонь”.

Станом на 31 грудня 2019 року облікова кількість штатних працівників становила 2365 працівників.

Серед загальної кількості штатних працівників у 2019 році нараховувалося керівників – 394 осіб (16,7%), професіоналів та фахівців – 598 осіб (25,3%), технічних службовців – 20 осіб (0,8%), кваліфікованих та інших робітників – 1 353 осіб (57,2%).

У гендерній структурі частка чоловіків (70,8% або 1674 особи) переважає над часткою жінок (29,2% або 691 особа), що обумовлено специфікою виробничої діяльності.

Більшість персоналу – 1304 особи (55,1%) – складають співробітники, що знаходяться в найбільш економічно і соціально активному віці – від 30 до 50 років. Частка співробітників у віці до 30 років – 258 осіб (10,9%); до 50 років – 1562 особи (66%); пенсіонерів за віком – 152 особи (6,4%).

У 2019 році коефіцієнт плинності персоналу склав 8% (при середньому показнику по Україні згідно з загальногалузевими оглядами ЕУ – 19%).

З метою залучення, збереження і мотивування керівників, які мають необхідні навички, знання та компетенції, до досягнення цілей, визначених Корпоративною стратегією Групи, та встановлення єдиних принципів визначення винагороди керівників, у 2019 році розроблено політику щодо встановлення розміру базової винагороди та систему управління змінною частиною винагороди керівників – преміювання за досягнення цілей та ключових результатів. Встановлено цілі керівникам.

### 5.2. Соціальні та виробничі аспекти.

Соціальна політика Групи є важливим інструментом для залучення, утримання, соціального захисту кваліфікованих працівників, чиї професійні вміння на даний момент є унікальними та дефіцитними. Значною мірою він впливає на створення позитивного мотиваційного клімату на сучасному ринку праці.

Соціальний розвиток та соціальні заходи підприємств Групи включають медичне обслуговування працівників, оздоровлення та відпочинок працівників та членів їх сімей, утримання об'єктів соціальної інфраструктури, виплату матеріальної допомоги.

На підприємствах Групи діє Етичний Кодекс, який визначає єдині принципи і підходи в сфері корпоративної соціальної відповідальності (у подальшому - КСВ) та благодійності. Кодекс розроблений відповідно до чинного законодавства України.

В Компанії діють 132 бригади з чисельністю від 4 до 25 чол. Оплата за керівництво бригадою з чисельністю від 4 до 10 чол. складає 15% п.т.ст, понад 10 чол. – 25% п.т.ст.,

понад 25 чол. – 40% п.т.ст. Оплата за керівництво ланкою складає 50% від доплати за керівництво бригадою.

З метою стимулювання підвищення професійного рівня робітників, зацікавленості в підвищенні ефективності виробництва, кінцевих результатах праці 263 робітників (20% від загальної чисельності робітників) отримують доплату до своєї основної заробітної плати за професійну майстерність, 787 робітникам (58% від загальної чисельності робітників) замість погодинних тарифних ставок встановлені персональні оклади за високу кваліфікацію, досягнуті успіхи в роботі, 620 робітників (46,2% від загальної чисельності персоналу) на умовах економії фонду оплати праці суміщували інші професії і отримували доплати згідно об'ємів виконуваних робіт.

За роботу у змінному режимі проводиться доплата у розмірі 20% п.т.ст. за всі години роботи в вечірні години (із 18-00 до 22-00), та – 40% п.т.ст за години роботи в нічний час (із 22-00 до 06-00).

Кожного новоприйнятого працівника ознайомлювали з правилами внутрішнього трудового розпорядку, посадовою інструкцією, умовами праці та змістом колективного договору.

За звітний період змінювалися тарифні ставки, відрядні розцінки та посадові оклади в сторону збільшення.

Продуктивність праці на 1-го працюючого ПВП в 2019 році по відношенню до 2018 року збільшилась на 5%.

Темп росту середньомісячної заробітної плати в 2019 році по відношенню до 2018 року склав 123%. За звітний період ріст середньомісячної заробітної плати склав 23% та випереджав ріст продуктивності праці (5%).

По всіх структурних підрозділах розробляються графіки змінності. (робота в 2 або 3 зміни).

Тривалість відпустки для всіх працівників Групи була не менше 24 календарних днів. 319 осіб отримували додаткову відпустку за шкідливі умови праці (від 1 до 12 днів), 730 осіб мають додаткові дні відпустки від 4 до 7 днів за ненормований робочий день.

Графік щорічних відпусток затверджується за погодженням з профспілковим комітетом не пізніше 25 грудня поточного року. Відпустки надавались у відповідності до чинного Законодавства та внутрішніх документів і положень.

Також працівникам надавались додаткові оплачувані відпустки:

За роботу в шкідливих умовах праці, згідно карт умов праці	319 осіб
Уповноваженим працівникам з питань охорони праці	38 осіб
Члени добровільної пожежної дружини	23 особи

Кожному працівнику заводу, а також пенсіонерам видавалась продукція ТМ „Оболонь”.

У 2019 р. надавалась додаткова відпустка згідно умов колективного договору:

В зв'язку з одруженням	8 осіб
Батькам, що мають дітей першокласників	13 осіб
За ненормований робочий день	730 осіб

При виході у щорічну відпустку кожному працівнику в залежності від стажу роботи на підприємстві виплачується матеріальна допомога на оздоровлення, яка склала у 2019 році 8 482,2 тис. грн.

Щорічно пенсіонерам ПрАТ „Оболонь” надається матеріальна допомога на оздоровлення, у 2019 році вона склала 1 878,5 тис. грн.

Протягом 2019 року діяли спецрейси щоденного перевезення працівників підприємства автотранспортом з масиву „Троєщина” – завод „Оболонь”, ст. метро „Почайна” – завод „Оболонь”, згідно графіку.

На протязі 2019 р. надавалось одноразове заохочення працівникам з нагоди одруження, при народженні дитини, з нагоди ювілейних дат. В разі смерті членів сім'ї працівника надавалась допомога на поховання.

За звітний період відпочили і оздоровились за пільговими путівками в санаторіях і літніх таборах відпочинку працівники заводу та їх діти за рахунок коштів профкому ПрАТ „Оболонь” та адміністрації заводу, в тому числі:

Оздоровлення працівників за рахунок коштів підприємства:

2019 рік на суму 1 527,4 тис. грн

Оздоровлення за рахунок коштів профкому :

2019 р. на суму 1 395,5 тис. грн.

### **5.3. Взаємодія з освітніми організаціями та місцевими громадами**

У 2019 році було залучено до різних форм співпраці з ПрАТ «ОБОЛОНЬ» вищі навчальні заклади, середньо-спеціальні навчальні заклади, провідні бізнес-школи та тренінгові компанії. Продовжено розвиток взаємовигідних відносин з навчальними закладами, які здійснюють підготовку профільних фахівців. Підприємства що входять до складу Національної інтегрованої корпоративної структури ПрАТ «ОБОЛОНЬ» є ключовими партнерами місцевої влади та громад, на території яких здійснюють виробництво продукції.

## 6. РИЗИКИ

### 6.1 Операційні ризики

#### Ринкові ризики

Загальні ринкові, економічні, фінансові умови та ріст продаж є найважливішими факторами, що впливають на прибуток Групи. Оскільки виробництво та реалізація пива та напоїв Групи в основному спрямована на внутрішній ринок, економічна рецесія в країні впливає на показники прибутковості Групи. Клієнтська база компаній Групи добре розподілена з близько 32% бізнес-клієнтів. Компанії Групи не залежить від вузької кількості клієнтів чи якоїсь конкретної галузі.

#### Політичні та державні ризики

Група діє в Україні, яка є країною з високими політичними економічними ризиками. В 2019 році середній рівень інфляції в Україні склав 4,1%. Економіка України продовжувала відновлення від наслідків економічної та політичної кризи попередніх років, що вплинуло на помірне зростання ВВП в 2019 році на 3,3% та стабілізацію національної валюти. У міжнародній торгівлі економіка України демонструвала переорієнтацію співпраці на ринки країн-членів Європейського Союзу у спосіб, що є результатом впровадження взаємних торгових обмежень встановлених між Україною та Російською Федерацією. З метою подальшого розвитку бізнес-середовища в Україні, Національний Банк України (НБУ) зняв обмеження з обов'язкового продажу валютної виручки. Обмеження, яке зобов'язувало підприємства продавати валютну виручку було скасовано, починаючи з 20 червня 2019 року. В рамках проведення валютної лібералізації Національний Банк України (НБУ) збільшив термін розрахунків за валютними операціями з експорту та імпорту зі 120 до 365 днів та скасував обмеження на репатріацію дивідендів починаючи з липня 2019 року. Подальша стабілізація економічної та політичної ситуації залежить, в значній мірі, від дій українського уряду та від того, наскільки успішним буде співробітництво з Міжнародним Валютним Фондом, разом з тим, майбутній розвиток подій в економічній та політичній площині є важко передбачуваним.

#### Судові ризики

Компанії Групи схильні до ризиків судових позовів з боку кредиторів, клієнтів, потенційних партнерів, постачальників, персоналу, регулюючих органів.

#### Ризики, пов'язані з персоналом

Плинність кадрів в галузі виробництва напоїв порівняно не висока. Задоволеність роботою (лояльність) персоналу компаній Групи постійно моніториться з боку працівників служби персоналу для своєчасного реагування на негативні зміни та попередження відтоку кадрів.

## **6.2 Фінансові ризики**

Основними фінансовими ризиками Групи, є валютний ризик, ризик ліквідності, процентний та кредитний ризики. Керівництво переглядає та затверджує політику щодо управління кожним з цих ризиків, як зазначено нижче.

### **Валютний ризик**

Група експортує свою продукцію до європейських та інших країн; купує обладнання в різних країнах (переважно в Німеччині); залучає значні суми кредитів та позик в іноземній валюті. Кредити та позики, торговельна дебіторська та кредиторська заборгованість в іноземній валюті призводять до виникнення валютного ризику. Група не здійснювала операцій з метою хеджування зазначених валютних ризиків.

### **Процентний ризик**

Основний процентний ризик Групи пов'язаний, в основному, з процентними кредитами та позиками з плаваючими процентними ставками. Згідно з політикою Групи, управління процентними витратами здійснюється з використанням боргових інструментів як з фіксованими, так і з плаваючими процентними ставками. Керівництво аналізує ринкові процентні ставки з достатньою регулярністю з метою мінімізації процентного ризику Групи.

### **Ризик ліквідності**

Задачею Групи є підтримання балансу між безперервним фінансуванням та гнучкістю у використанні умов кредитування, що надаються постачальниками та банками. Група аналізує свої активи та зобов'язання за їх строками погашення та планує свою ліквідність, залежно від очікуваних строків виконання зобов'язань за відповідними інструментами.

### **Кредитний ризик**

Фінансові інструменти, які потенційно наражають Групу на значні кредитні ризики, в основному включають кошти в банках, торгіву та іншу дебіторську заборгованість.

Грошові кошти розміщуються в українських фінансових установах, які вважаються такими, що мають мінімальний ризик невиконання зобов'язань на момент внесення коштів.

Група здійснює торгові операції з відомими, кредитоспроможними третіми сторонами. Політика Групи полягає в тому, що всі замовники, які бажають працювати на умовах кредиту, мають пройти відповідні процедури підтвердження кредитоспроможності. Крім цього, залишки дебіторської заборгованості постійно контролюються Групою, завдяки чому ймовірність виникнення безнадійних боргів є незначною.

## 7. ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ІННОВАЦІЇ

Велику увагу Група приділяє дослідницькій та інноваційній діяльності. На ПрАТ “Обоолонь” діють інжиніринговий центр та експериментальна лабораторія.

У 2019 році Група залишалася ключовим гравцем галузі, яка характеризується жорсткою конкуренцією, значним впливом сезонних змін та загальної економічної ситуації в Україні і світі.

Протягом 2019 року компанія Група систематично проводила маркетингові дослідження. План досліджень передбачав реалізацію як кабінетних досліджень, так і польових.

Кабінетні дослідження. На постійній основі внутрішніми ресурсами здійснювався моніторинг основних показників реалізації готової продукції та даних торгових мереж, активності конкурентів, основних споживчих трендів та настроїв.

Польові дослідження. Протягом 2019 року Група проводила ряд досліджень, пов'язаних з тестуванням:

- смаку продуктових новинок (з залученням внутрішніх та зовнішніх респондентів);
- концепцій позиціонування (з залученням зовнішніх підрядників) у форматі ФГД (фокус-групове дослідження);
- концепцій етикеток новинок (з залученням внутрішніх та зовнішніх респондентів) у форматах онлайн та офлайн тестування;
- ідей комунікації (з залученням зовнішніх підрядників) у форматі ФГД (фокус-групове дослідження) та кількісного онлайн тесту;
- тестування смаку основних сортів пива (з залученням зовнішніх підрядників) сліпе та брендowane у центральних локаціях.
- протягом 2019 року всі медіа-активності (офлайн та онлайн) в рамках бренд-стратегій супроводжувались з зовнішнім медіа-аудитом:
- на старті проекту оцінювалась доцільність та ефективність провадження з точки зору, витрат, охоплення та медійних цілей;
- в процесі реалізації здійснювався моніторинг розміщення на предмет відповідності погодженим умовам проекту;
- по завершенню проводилась оцінювання відповідності результатів поставленим цілям та ефективності використання бюджету.
- Системний підхід до аналізу даних та провадження відповідних досліджень на всіх етапах роботи протягом 2019 року забезпечували покращення показників



ефективності проектів та дозволило уникнути додаткових витрат в процесі їх реалізації.

Інноваційна політика Групи реалізовувалась протягом 2019 року у двох напрямках: інновації форматів та продуктові інновації.

Загалом протягом 2019 року було випущено близько 30 новинок.

Інновації форматів: слідуючи тенденціям ринку та побажанням споживачів у 2019 році розпочато роботу з новими для ринку форматами упаковки. Дані типи тари було використано при наливі новинок категорії «Пиво» та «Безалкогольні напої».

Серед продуктових інновацій 2019 року:

- Категорія «ПИВО» (14 новинок): «Оболонь Київське Розливне» ПЕТ 1л; «Obolon Premium Extra Brew» ПЕТ 1л; «Obolon Premium Extra Brew» ж/б 0,5л; «Оболонь Соборне» скло 0,5л; «Obolon Beermix Cola+Lime» ж/б 0,5л; «Obolon Hardmix X-CAN» ПЕТ; «Obolon Hardmix X-CAN» скло 0,5л; «О Нефільтроване +» ж/б 0,5л; «Десант Екстраміцне» ПЕТ; «Жигулівське» ПЕТ; «Пивний Кухоль» ПЕТ; «Марочне 1913» ПЕТ; «Keten Brug Blanche» ПЕТ.
- Категорія САН (1 новинка): «Orange Spritz» скло 0,33л.
- Категорія «БЕЗАЛКОГОЛЬНІ НАПОЇ» (5 новинок): «Живчик Смарт Кола» (лінійка), «Квас Старокиївський Пшеничний» ПЕТ 1л, «Крафтові лимонади ЛЕМОНИССІМО» ПЕТ (три смаки).
- Категорія «МІНЕРАЛЬНА ВОДА» (6 новинок): «Оболонська плюс ментол» ПЕТ 1л; «Оболонська плюс ментол» ПЕТ 2л; «Живчик вода питна негазована» ПЕТ 0,5л, «Оболонська лайм-мата» ПЕТ 0,5; «Оболонська лайм-мата» ПЕТ 1л; «Оболонська лимон-апельсин» н/г ПЕТ 1л.

Більша половина новинок успішно пройшла ринковий етап тестування і увійшла в регулярний асортимент Групи, при цьому загальна ринкова частка новинок в основній категорії «ПИВО» склала у 2019 ~ 1,2% ринкової частки, що свідчить про комерційний успіх інновацій.

## 8. ФІНАНСОВІ ІНВЕСТИЦІЇ

Група має інвестиції у розмірі від 30% до 98% у капіталі деяких дочірніх та асоційованих підприємств:

Всі інвестиції в консолідовані дочірні підприємства обліковуються у цій фінансовій звітності за їх собівартістю відповідно до п.10 МСБО 27 «Окрема фінансова звітність».

Інші інвестиції станом на 31 грудня включали (тис. грн):

Інвестиції в дочірні підприємства	52 370
Інвестиції в неконсолідовані дочірні підприємства	18 355
Інвестиції в асоційовані підприємства	167
	70 892
	70 892

## 9. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Перспективи розвитку Групи формуються під впливом наступних цінностей:

- якість — орієнтація на випуск напоїв високих стандартів якості і безпеки;
- професіоналізм — злагоджена і майстерна робота працюючих;
- безпека — відповідальність за життя і здоров'я співробітників, споживачів;
- ефективність — значні результати роботи з дотриманням екологічної і промислової безпеки;
- командний дух — єдина «родина» однодумців, які розділяють спільні цінності.

Соціальна мета Групи- «Баланс економічних, соціальних та екологічних вигод через інтеграцію сталого розвитку в інтереси корпорації».

Як український виробник Група не лишилась осторонь переломних подій в країні. Ми продовжуємо інвестувати у національну економіку, людей, екологію, культуру і спорт. За 40 років роботи ПрАТ «Оболонь» залишається відповідальним працедавцем, надійним партнером і прозорим учасником ринку.

Попри непросту ситуацію в Україні, нестабільні макроекономічні умови, Група шукає можливості як в Україні так і за її межами, розвиваючи експортні ринки. Шлях Групи проходить більше, ніж через 60 країн світу. І це не лише красива цифра. Це щоденна копітка праця, досвід міжнародних комунікацій і визнання, як результат. Тільки в 2019 році Група вийшла на шість нових ринків країн Латинської Америки і Африки та має намір продовжувати розширювати географію експорту.

Невід'ємною складовою частиною стратегії розвитку Групи є постійне удосконалення системи управління, яка відповідає вимогам стандартів та правильне передбачення тенденцій розвитку ринку. Спрямованість Групи на удосконалення системи управління означає:

- надійність у партнерстві для постачальників і замовників при безумовному виконанні нормативних, законодавчих вимог та договірних зобов'язань;
- наголошення на постійному вдосконаленні сфери якості, безпеки продукції, ставлення до довкілля, зменшення професійних ризиків;
- постійне виконання очікувань замовників, щодо смакових якостей, зовнішнього оформлення, асортименту продукції та обслуговування;
- що діяльність, спрямована на підвищення результативності системи управління;
- безперервне забезпечення підвищення мотивації співробітників, задоволеності замовників та інших зацікавлених сторін.

Структура корпорації Групи формувалася довгі роки під впливом стратегії розвитку, що направлена на диверсифікацію виробництва, перехід на сировину власного виробництва, інноваційний підхід, екологічну безпеку та соціальну відповідальність.

Впродовж звітного періоду Група слідувала за тенденціями ринку випускаючи крафтове пиво та напої на основі пива, впроваджувала нові сучасні формати упаковки продукції та розвивала мережу фірмових магазинів.

Група залишалась одним з основних виробників «private labels» пива для роздрібних мереж України завдяки співпраці з найбільшими дискаунтерами.

Група продовжувала розширювати діяльність на експортних ринках. Загальні обсяги випуску продукції Групи у 2019 році склали більше 66 тис. дал., внутрішній ринок з яких склав 58 тис. дал. та експортні ринки - 8 тис. дал.

Експорт продукції Групи здійснювався більш ніж до 60 країн світу. У подальшому Група планує слідувати за тенденціями ринку та розвивати перспективні напрями діяльності.

## 10. КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ

Вищим органом Компанії є загальні збори акціонерів. Компетенція загальних зборів акціонерів визначена законодавством України та статутом ПрАТ "Оболонь".

Наглядова рада Компанії є органом, що здійснює захист прав акціонерів, і в межах компетенції, визначеної законодавством та статутом, контролює та регулює діяльність виконавчого органу

Ревізійна комісія здійснює контроль за фінансово-господарською діяльністю та проводить перевірку результатів діяльності Компанії за підсумками фінансового року.

Виконавчим органом є дирекція Компанії. Генеральний директор діє від імені Товариства в межах, встановлених статутом та законодавством. Генеральний директор Компанії підзвітний загальним зборам акціонерів і наглядовій раді, організовує виконання їх рішень.

Компанія в своїй діяльності керується власними Принципами (кодексом) корпоративного управління. Ці Принципи розроблені відповідно до чинного законодавства України та визначають сутність і важливість корпоративного управління та їх вплив на успішну діяльність.

Система відносин корпоративного управління здійснюється відповідно до Конституції України, Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Закону України "Про акціонерні товариства", Закону України "Про цінні папери та фондовий ринок", Статуту Товариства, внутрішніх положень Товариства тощо.

Текст Принципів (кодексу) корпоративного управління ПрАТ "Оболонь" перебуває у вільному доступі за адресою <http://obolon.ua/ua/about/shareholders>.

В ПрАТ «ОБОЛОНЬ» впроваджено для регламентації питань управління національною інтегрованою корпоративною структурою (у подальшому - НІКС) ПрАТ «Оболонь», як об'єктивно існуючою організаційною (організаційно-правовою) формою (сукупністю форм) забезпечення, здійснення та розвитку статутної діяльності Компанії в межах державних кордонів та чинного законодавства України відповідне Положення.

Форма та зміст Положення вироблені виходячи з внутрішньо-управлінських потреб ПрАТ «Оболонь», з урахуванням існуючого стану вітчизняної нормативно-законодавчої бази, розвитку вітчизняної та світової практики і наукової думки з питань формування та управління великими корпоративними структурами.

НІКС Групи - уся сукупність (мережа) певних юридичних осіб, суб'єктів господарювання, господарських товариств, підприємств, їх об'єднань, підрозділів, інших організацій (далі – учасники НІКС), що були утворені, розташовуються та діють в будь-яких регіонах (територіях, населених пунктах тощо) України та у будь-який відповідний національному законодавству спосіб, і діяльність яких, так чи інакше, на майновій або

добровільній (договірній) основі, скеровується (управляється, координується) з єдиного центру прийняття стратегічних рішень, яким виступає апарат (органи) корпоративного управління ПрАТ «Оболонь» згідно із Статутом ПрАТ «Оболонь».

Обґрунтованість та нагальність НІКС Групи в сучасних умовах господарювання впливає з того факту, що, у зв'язку із розвитком процесів глобалізації та інтернаціоналізації європейської і світової економіки, національні ринки стають об'єктом масованої інтервенції потужних інтегрованих корпоративних структур міжнародного масштабу (транснаціональних корпорацій, глобальних холдингів тощо), протистояти яким і перемагати в конкурентній боротьбі за національний ринок можна лише за наявності не менш ефективної структури в межах країни.

НІКС Групи є засобом та результатом еволюційного розвитку діяльності ПрАТ «Оболонь», як складової загальнонаціональної соціально-економічної системи, її розповсюдження та поширення на усій території України з метою забезпечення якнайкращого проектування, виготовлення, пропонування та продажу широкого асортименту продукції найвищої якості та споживчої цінності для більш повного задоволення потреб та очікувань споживачів, досягнення синергічного\* підвищення конкурентноздатності та ефективності для усіх учасників НІКС, сприяння соціально-економічному розвитку регіонів та країни в цілому на основі реалізації принципів соціальної відповідальності бізнесу.

Регіональна структура (у подальшому - РС) Групи.

РС Групи включає структурні одиниці, що розташовані в різних регіонах України та підлеглість або залежність яких від єдиного центру управління впливає, перед усім, з прав власності ПрАТ «Оболонь» щодо відповідних об'єктів (активів).

Основними видами структурних одиниць, що утворюють РС Групи (крім головного підприємства з центральним виконавчим апаратом управління в Києві) є наступні:

Зі статусом юридичної особи:

- дочірні підприємства (у подальшому - ДП) – підприємства, засновником та одноосібним володарем майна яких є ПрАТ «Оболонь». Діяльність ДП повністю підконтрольна ПрАТ «Оболонь», як засновнику, і здійснюється на підставі установчих документів, що затверджуються ПрАТ «Оболонь». ДП можуть включати до своєї внутрішньої структури відокремлені та територіально віддалені структурні підрозділи, а також створювати (або брати участь у створенні) інші юридичні особи:
- підприємства з корпоративними правами (у подальшому - КП) – господарські товариства, в статутному фонді (майні) яких ПрАТ «Оболонь» володіє певною часткою та впливає на управління їх діяльністю через участь у формуванні та роботі органів корпоративного управління відповідних господарських товариств згідно з їх установчими документами. В окремих випадках, що не суперечить

законодавству, ПрАТ «Оболонь» може виступати як єдиний учасник господарського товариства. КП можуть включати до своєї внутрішньої структури відокремлені та територіально віддалені структурні підрозділи, а також можуть мати у своєму складі інші юридичні особи.

Без статусу юридичної особи:

- відокремлені структурні підрозділи (у подальшому - ВСП) – філії, відділення, представництва та інші структурні підрозділи юридичної особи, що розташовані, як правило, за іншою адресою (в іншій місцевості) ніж юридична особа та здійснюють господарську діяльність від імені юридичної особи. Крім того, ВСП можуть наділятися такими правами, як ведення трудових відносин, використання окремих банківських рахунків юридичної особи, окремий баланс, який є частиною балансу юридичної особи тощо. ВСП діють на підставі положень про них, що затверджуються юридичною особою. ВСП можуть мати у своєму складі внутрішні невідокремлені структурні підрозділи (цехи, відділення, служби, бюро тощо), у тому числі й такі, що розташовуються за іншою, ніж ВСП, адресою, тобто територіально віддалені структурні підрозділи.
- територіально віддалені структурні підрозділи (у подальшому - ТСП) – внутрішні невідокремлені структурні підрозділи підприємства (або ВСП підприємства), що розташовані за іншою адресою (в іншому регіоні, районі, населеному пункті тощо) ніж підприємство (або ВСП підприємства), частиною якого вони є. За потреби, що не суперечить чинному законодавству, ТСП можуть делегуватися певні повноваження юридичної особи щодо представлення її інтересів, ведення трудових відносин тощо. ТСП діють на підставі положень про них, що затверджуються юридичною особою. ТСП можуть мати у своєму складі інші (внутрішні) ТСП.

Формування та розвиток РС Групи здійснюється шляхом заснування, створення, приєднання до неї структурних одиниць, основні види яких визначені і не суперечить чинному законодавству України та Статуту ПрАТ «Оболонь».

Апарат корпоративного управління ПрАТ «Оболонь» - сукупність органів корпоративного управління, що передбачені Статутом ПрАТ «Оболонь» (Збори акціонерів, Наглядова рада, Президент, Ревізійна комісія).

Апаратом корпоративного управління ПрАТ «Оболонь» ініціюються, приймаються або погоджуються усі стратегічні рішення та здійснюються інші функції стратегічного управління НІКС Групи через центральний виконавчий апарат управління ПрАТ «Оболонь», а також через органи управління інших учасників.

Центральний виконавчий апарат управління Групою - сукупність органів (посад, підрозділів) управління головного підприємства ПрАТ «Оболонь» (м. Київ), що, крім функцій поточного керування бізнес-процесами головного підприємства, здійснюють

виконавчі функції централізованого керівництва усією НІКС в межах стратегій, визначених апаратом корпоративного управління Групою.

Функції керівництва НІКС Групи розподіляються та закріплюються за окремими посадовими особами та функціональними службами головного підприємства ПрАТ «Оболонь» відповідно до цього Положення та інших управлінських регламентів ПрАТ «Оболонь» (положень, інструкцій, наказів тощо) згідно з установленим порядком.

Для підвищення ефективності управління окремими об'єктами (учасниками) НІКС Групи центральний виконавчий апарат управління Групи може застосовувати інститут кураторства шляхом призначення та закріплення за відповідним об'єктом певної посадової особи (куратора) зі складу штатних працівників (керівників вищої ланки) ПрАТ «Оболонь».

Особа, яка призначається куратором об'єкту НІКС Групи має володіти знаннями та навиками в області загального та стратегічного менеджменту, організації та управління бізнес-процесами відповідного об'єкту. Призначення куратора здійснюється наказом генерального директора ПрАТ «Оболонь», в якому окремо можуть оговорюватись конкретні повноваження (в залежності від статусу об'єкту), питання звітності, мотивації, відповідальності тощо.

Загальний розподіл функцій управління НІКС між функціональними службами головного підприємства ПАТ «Оболонь», включаючи інститут кураторства, визначається відповідним розподілом функцій управління НІКС Групи в межах центрального виконавчого апарату управління (головного підприємства) ПрАТ «Оболонь».

Виконавчий апарат управління ДП, ВСП, ТСП - сукупність органів (посад, підрозділів) управління ДП, ВСП або ТСП, що здійснюють функції безпосереднього керування бізнес-процесами відповідної структурної одиниці. Виконавчий апарат управління ДП може здійснювати централізоване керівництво діяльністю підлеглих ВСП і ТСП, аналогічно апарати управління ВСП та ТСП – діяльністю підлеглих ТСП. Виконавчий апарат управління ДП може, в межах своєї компетенції, здійснювати (або брати участь у здійсненні) функцій керівництва діяльністю юридичних осіб, що були створені безпосередньо відповідним ДП або за його участю.

Призначення керівників ДП, ВСП, ТСП, здійснюється центральним виконавчим апаратом управління ПрАТ «Оболонь» за погодженням з органами корпоративного управління ПрАТ «Оболонь».

Апарат корпоративного управління КП Групи - сукупність органів корпоративного управління, що передбачені установчими документами відповідного КП. Апарат корпоративного управління КП здійснює функції стратегічного управління (через виконавчий апарат КП) стосовно діяльності КП.



Виконавчий апарат управління КП - сукупність органів (посад, підрозділів) управління КП, що здійснюють функції безпосереднього керування бізнес-процесами КП. Виконавчий апарат управління КП може, також, здійснювати централізоване керівництво діяльністю підлеглих ДП, ВСП і ТСП.

Призначення керівників ДП, ВСП, ТСП, здійснюється центральним виконавчим апаратом управління КП за погодженням з органами корпоративного управління КП.

Органи управління/координації СА Групи – спеціальні спільні органи (штаби, механізми тощо) управління та/або координації діяльності між ПрАТ «Оболонь» або структурною одиницею РС Групи та іншою стороною (сторонами) відповідного СА. Діяльність органів управління/координації Групи регламентується в рамках домовленостей між сторонами СА.

Організаційна структура управління Групи поєднує в собі різні форми та підходи, при цьому основу її становить лінійно-функціональна модель, яка ґрунтується на щільному сполученні лінійних та функціональних зв'язків між структурними одиницями і забезпечує такий розподіл управлінської праці, при якому лінійні ланки приймають рішення та здійснюють безпосереднє керівництво об'єктом, а функціональні – консультують, інформують, планують, контролюють, координують тощо.

Лінійно-функціональна структура встановлює горизонтальний розподіл Групи за функціональними сферами діяльності, а також встановлення вертикального ланцюга адміністративної (лінійної) підпорядкованості структурних одиниць нижчого рівня структурним одиницям вищого рівня. Керівники всіх функціональних ланок (служб, підрозділів) входять одночасно до підсистеми лінійного керівництва і є лінійними керівниками для підпорядкованих безпосередньо ним працівників; функціональні ланки здійснюють свій вплив на інші (виробничо-технічні, комерційні, управлінські тощо) не маючи розпорядчих прав, на основі функціональних повноважень.

Група продовжує впровадження ініціатив з підвищення ефективності діяльності.