

Трансформація
підприємств галузі —
створення
Національного
Чемпіона

Київ, Травень, 2020

Резюме

Міністерство Економіки (Мін.Економ.) наразі **концентрує усі можливі функції держави в космічному секторі** (в т.ч. через Держване космічне агентство (ДКА))

- Мін.Економ. відповідає за формування політики, реалізацію та управління підприємствами
- Реалізація політики та управління підприємствами «делеговано» до ДКА

Порушуються принципи управління (внутрішні та міжнародні)

- Створюється неконкурентна середа, необ'єктивний контроль, **конфлікт інтересів держави**, відсутність бізнес-логіки

Біля 10 років, державний космічний сектор деградує, половина підприємств збиткова або ледве прибуткова. Підприємства мають 4 ключові проблеми

- i) Порушення державних принципів управління ii) Обмеженість бізнес-свобод iii) Відсутність керованості та ефективності iv) Відсутність бізнес-підходу

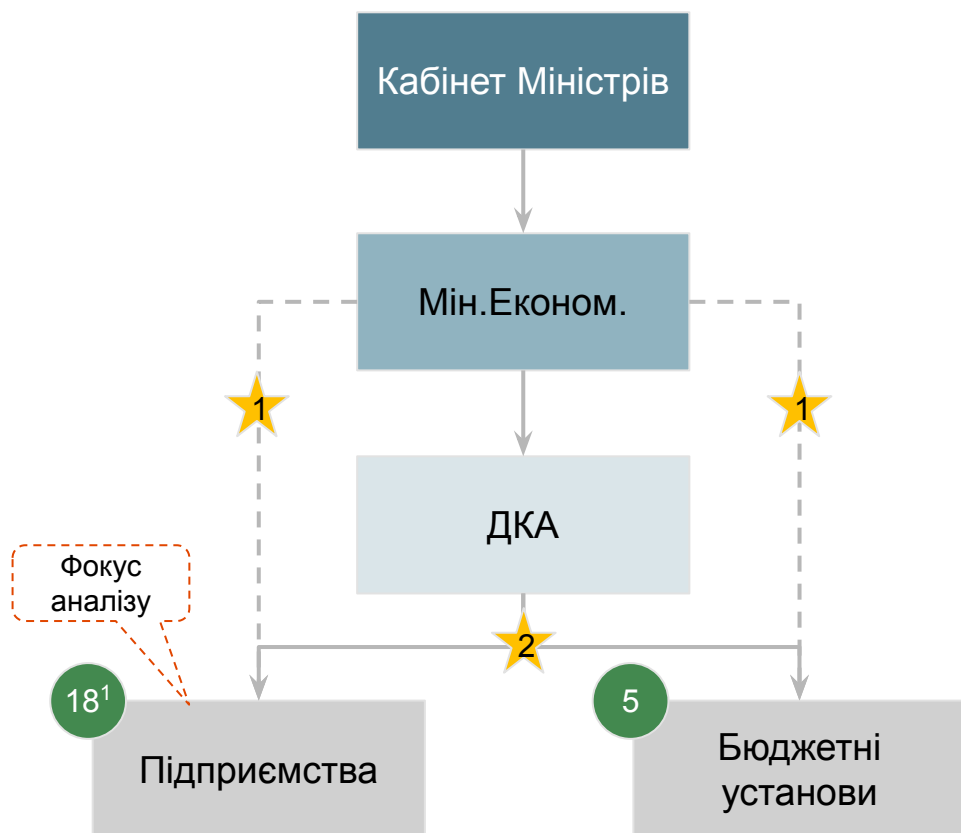
Але Україна може створити першу в історії компанію - Національного чемпіона, яка ввійде до ТОП-10 компаній у галузі у світі!

- Корпоративна реформа та створення управляючої компанії в космічному секторі нарешті створить повний цикл виробництва, максимізує вигоди для держави та вирішить найбільшу кількість проблем підприємств
- «Полуміри»: акціонування, трансформація окремих підприємств, тощо матимуть менший ефект та **не запровадять структурні зміни в секторі**

Держава повинна вирішити, чи потрібні зміни в космічному секторі та забезпечити їх реалізацію

- Наразі відсутні передумови для проведення корпоративної реформи
- Необхідне **значне залучення** спеціалістів та експертів (в т.ч. зовнішніх) та зміни законодавства

Наразі 18 компаній входять до держ.космічного сектору та управляються Мін.Економ. через ДКА



- Державний сектор космічної галузі представлений 18¹ підприємствами та 5 бюдж.установами, що присутні по всьому ланцюгу створення вартості: від проектування косм.апаратів та виготовлення комплектуючих до прийому та аналізу даних супутників та навчання
- Підприємства також працюють на сектор оборони та непрофільні галузі
- Управління здійснюється через 2 ЦОВВ – Мін.Економ. та ДКА (фактична колізія – дет.далі) без управляючої компанії та наглядових рад
- Включення підприємств до Фонду Національного добробуту обговорюється (на рівні концепції Фонду)
- **Наразі порушуються принципи ОЕСР та ролі держави**



Кількість



Згідно постанові 1072 та ЗУ про КД



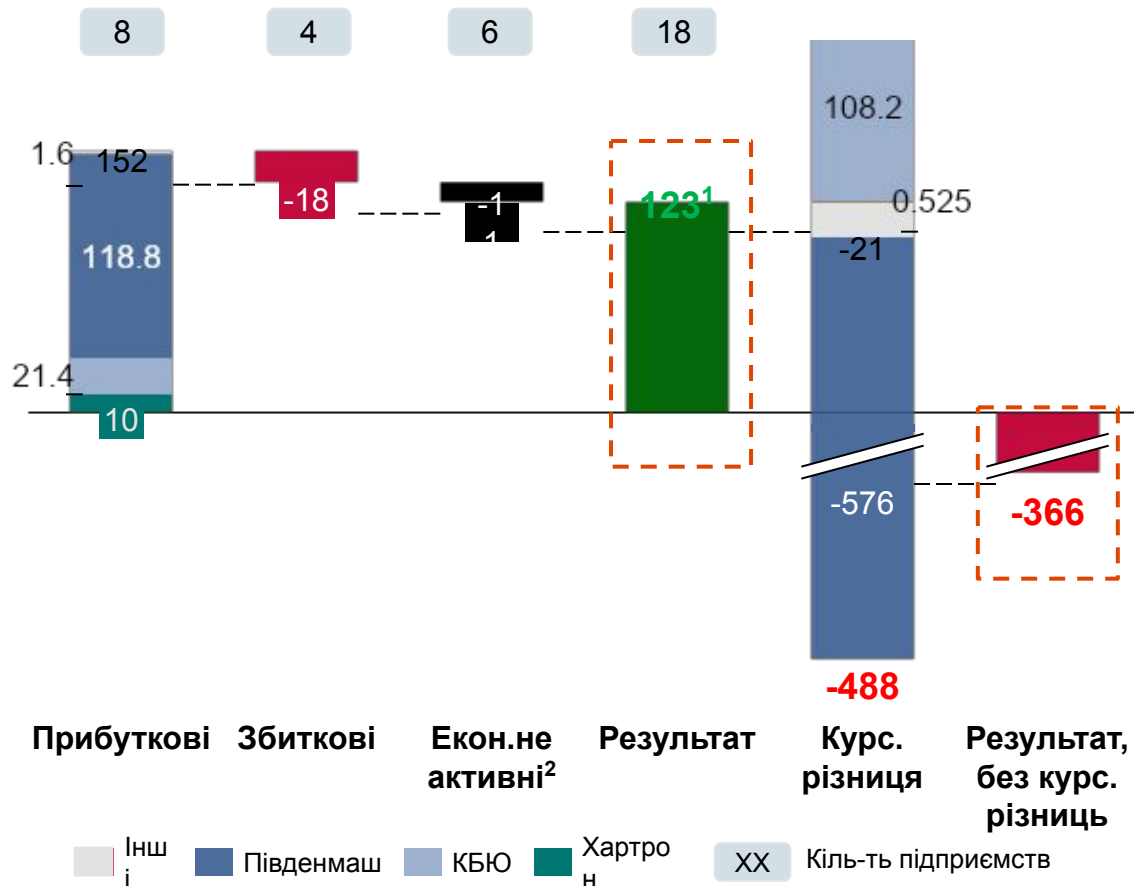
Фактично та згідно статутам

Model's
Примітки: 1. Без урахування Конекс та Промінь, які будуть передані від УкрОборонПром, але враховуючи підприємства у ліквідації та банкрутстві

Більшість підприємств збиткові, або неактивні. Галузь прибуткова у 2019 завдяки курсовим різницям

Без зміцнення гривні, прибуток 123 млн грн перетворився би на збиток у 366 млн грн

Чистий прибуток, 2019, млн грн



Прогнозувати покращення проблематично

Тільки зміцнення гривні зробило держ.сектор прибутковим у 2019

- 1/3 активних підприємств все одно показали збиток, 3 підприємства – прибуток 0.002-0.006 млн грн
- Результат без курсових різниць – збитки на 366 млн грн (У 2018 загальний результат - збиток 136 млн грн)

Результати не відображають реальну картину

- Аудйована звітність або відсутня, або сумнівна
 - Консолідація не проводиться (відсутня упр.компанія-холдинг)
 - Борги перед бюджетом та з ЗП
- 1/3 підприємств неактивні, деякі – неконтрольовані**

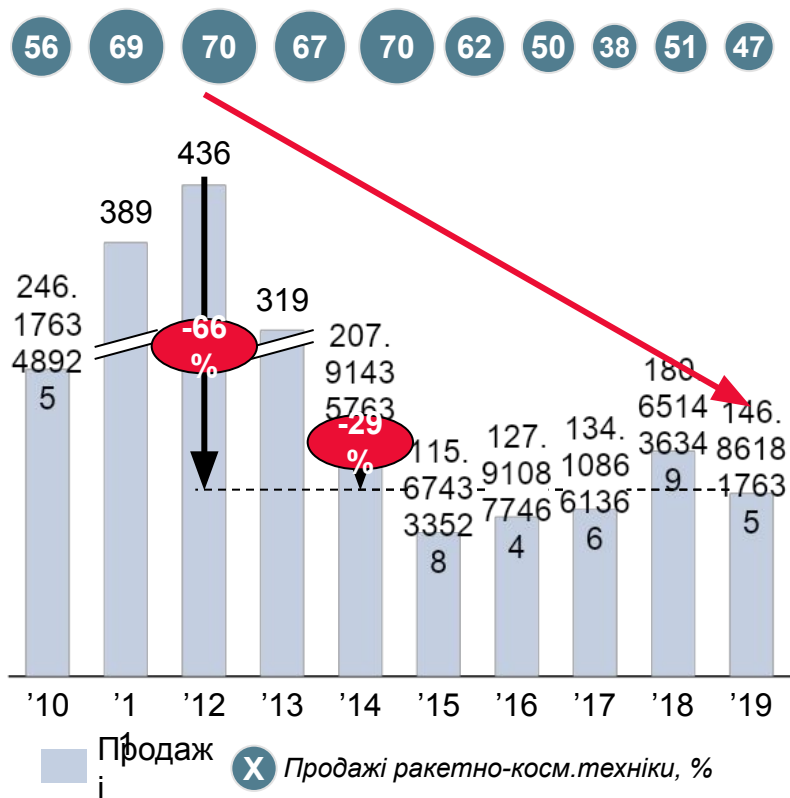
Більшість підприємств організовані у формі ДП (окрім Хартрон, КРЗ, КП Арсенал)

Примітки: 1. Адитивний, не консолідований результат, згідно звітності по нац.стандартах, за виключенням бюджетних організацій 2. Включає: у ліквідації, у банкрутстві, не здають звітність, не проводять активностей для отримання доходів

Результати керівництва за 10 років – підприємства у рецесії: зниження продажів, РКТ та відтік людей

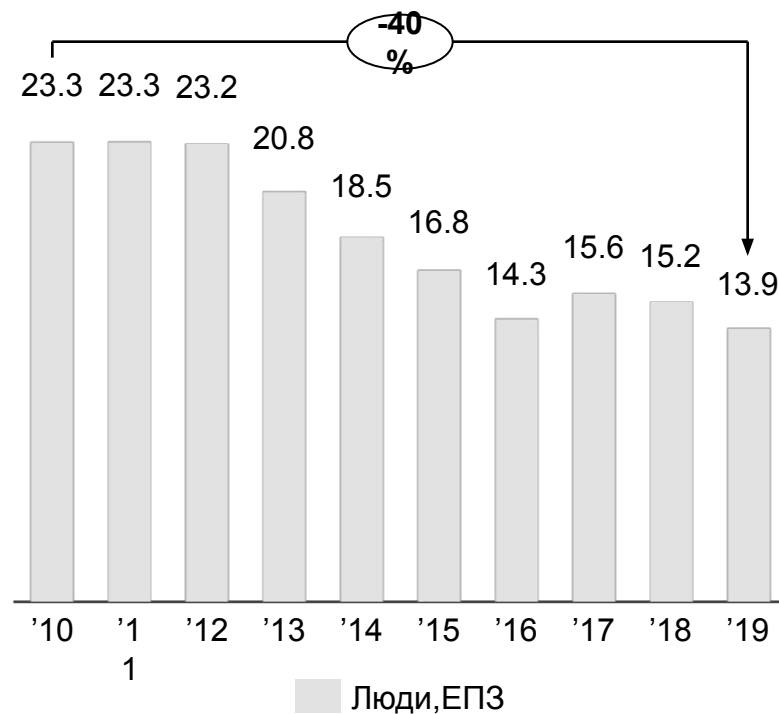
Продажі впали ще до АТО, до сих пір лише 1/3 рівня '12, РКТ скоротилась на 33%

Реалізація продукції, 2010-2019, млн дол.



Відтік кадрів – 40% скорочення чисельності

Чисельність працівників, у еквіваленті ПЗ, тис. чол.



Підприємства мають 4 ключові структурні проблеми

A



Порушення
державних принципів
управління

Відсутнє розділення ролі держави-власника та інших ролей держави стосовно підприємств космічної галузі

- Протирічить принципам ОЕСР, стратегіям держави
- **Створює нерівні та непрозорі умови для галузі**

B



Обмеженість бізнес-
свобод

Підприємства функціонують в архаїчній обмеженій формі - ДП

- Неможливе свобода розпорядження активами
- **Неможливе залучення партнерів**, інвестицій та обмежене проведення спільних проектів
- Перетворення підприємств в АТ, ТОВ обмежене законодавчо

C



Відсутність
керованості та
ефективності

Немає єдиного результату для акціонера (держави) та цілей та інструментів його досягнення

- Цілі, активність та результати не координуються та не консоліднуються – підприємства працюють «кожен на себе»
- Не реалізуються переваги інтеграції та масштабу – недоотримані вигоди та збитки
- **Керування можливе в ручному режимі**

D



Відсутність бізнес-
підходу

Держава фактично не має повного циклу виробництва

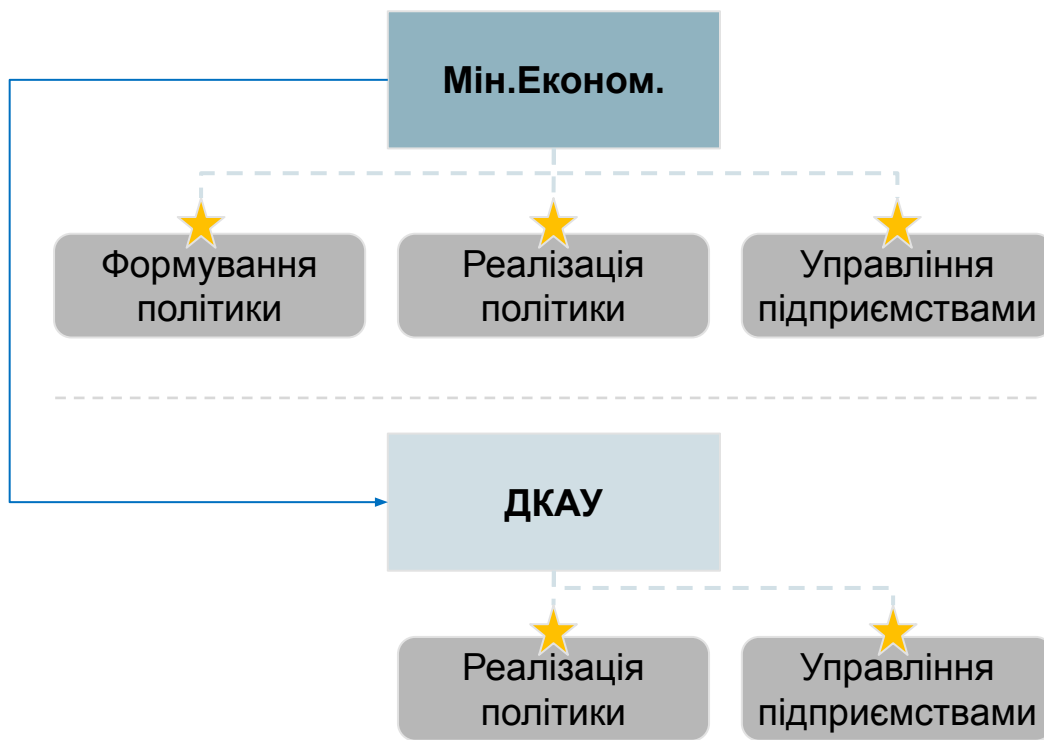
- Існує номінальний (технічний) повний цикл, але жодне підприємство в країні не може запропонувати на ринку продукт

Підприємства здебільшого живуть у парадигмі держ.замовлення

- Нерозвинені маркетинг та продажі
- Очікування на допомогу держави
- Відсутність продуктового підходу та інвестиційних оцінок

Система підпорядкування підприємств протирічить міжнародним принципам та стратегії держави

Поточний розподіл функціоналу, без огляду на колізії¹



Один ЦОВВ об'єднує усі функції, в т.ч. Держава – власник та Держава – регулятор

- Протирічить принципам ОЕСР (III-A, с.24)
- Протирічить Стратегії Підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання державного сектору економіки
- Постанова 1072 разом із ЗУ про косм. діяльність практично де-легалізувала роботу ДКАУ
- Управління підприємствами здійснюється «по традиції» та згідно статутів
- Передача управління підприємствами ДКАУ не вирішує протиріччя не розділені функції держави, Мін. Економ. все одно об'єднує усі функції

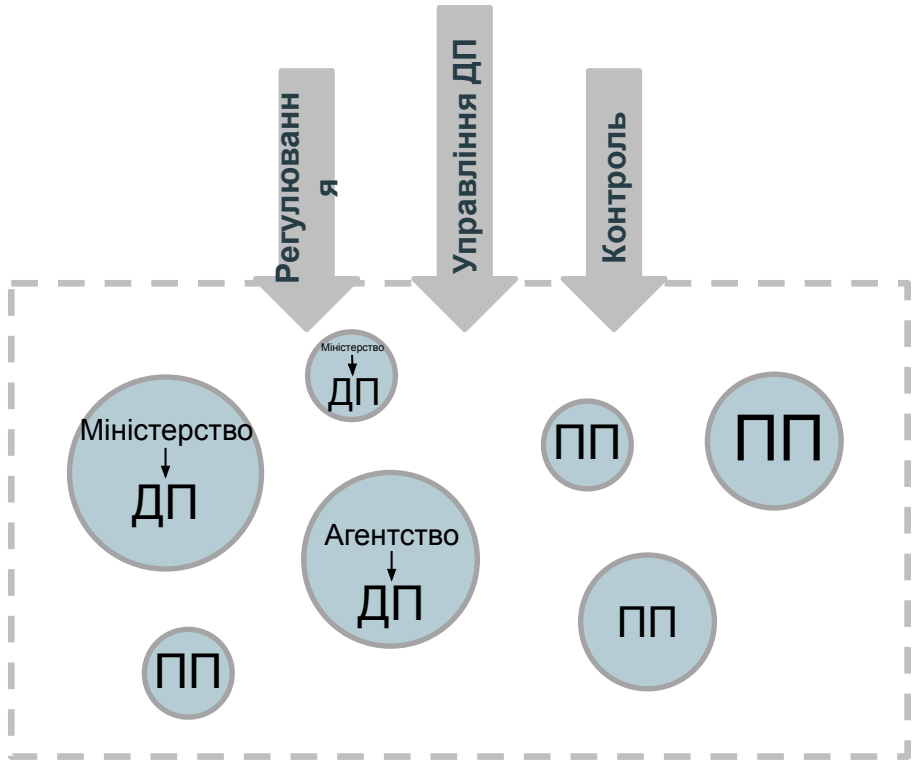


- Для дотримання принципів управління ОЕСР та стратегії держави, управління підприємствами **безумовно має бути виділено із ДКАУ та Мін.Економ. – під Кабмін або ФНД², з утворенням холдингу, а ДКАУ наданий спец.статус**
- Необхідна розробка державної політики власності

ЦОВВ не може управляти підприємствами напряду – це створює ризики непрозорості та збитків державі



МІНІСТЕРСТВО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ, ТОРГІВЛІ ТА СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ



Ризик 1: Нерівні умови

ЦОВВ може встановити привілеї для підприємств, якими керує - підприємства можуть лобювати свої інтереси

Ризик 2: Необ'єктивний контроль

ЦОВВ контролює дотримання законодавства суб'єктами, якими саме керує

Ризик 3: Неефективне управління

ЦОВВ не може виконувати функції корпоративного центру априорі та мати необхідні компетенції та ресурси

Ризик 4: Конфлікт інтересів –

зниження вартості для акціонера
При реалізації програм ЦОВВ повинен мінімізувати витрати, а підприємства мають максимізувати прибуток на замовленнях

Підприємства мають архаїчну форму організації, що обмежує їх свободи

Форма власності «ДП¹» обмежує бізнес рішення підприємств

Державні підприємства мають ряд обмежень, у порівнянні із повноцінними товариствами²

- Обмежена можливість створення спільних підприємств (внески в участь, погодження, тощо)
- Обмежена можливість розпорядження майном
 - Довготривалі складні погодження
 - Зарегульована процедура оренди
 - Недоотримання доходів від оренди
- Неможливість залучення інвестицій в капітал
- Неможливість випуску євробондів
- Завищені вимоги дивідендів (*було актуально*)
- Зарегульованість операційної діяльності через надлишкові перевірки/ контроль (напр.: держ. аудит договорів)

Поточне законодавство фактично забороняє перетворення підприємств

Перетворення підприємств, що здійснюють виробництво об'єктів косм. діяльності (усі ключові підприємства, але є винятки) на АТ чи ТОВ можливо лише неповноцінно

- Ч. 4 ЗУ 145-ІХ від 2 жовтня 2019 року «Про визнання таким, що втратив чинність ЗУ «Про перелік об'єктів права державної власності, що не підлягають приватизації»» і Закон України "Про управління об'єктами державної власності" забороняє передачу, відчуження, **передачу в уставний капітал** основних фондів – підприємства повинні десь знайти гроші на наповнення уставного капіталу та після цього все одно не зможуть розпоряджатись майном

Відсутнє управління акціонером (державою) та взаємодія підприємств



Обмежена прозорість та керованість

- Нерозуміння реального результату для акціонера
- Відсутність єдиних цілей та стратегії та КПЕ
- Відсутність єдиних форм та систем звітності
- Неможливість встановлення стандартів аудиту та перевірок
- Порухення принципу незалежних наглядових рад та ієрархії управління та рішень

Завищені витрати та хаотичні процеси

- Відсутність централізації функцій – багатослойність, «роздутий» штат
- Не уніфіковані процеси та процедури
- Відсутність довгострокового планування та цілей для підприємства загалом

Відсутність взаємодії та операційної моделі

- Дублювання потужностей та недоутилізація
- Виведення прибутку «за периметр» сектору
- Відсутність оркестрації у проектах
- Відсутність управління ліквідністю

Нереалізація вертикальних синергій

- Відсутність економії на масштабі
- Не уніфіковані виробничі цикли
- завищені ставки на позики та необ'єктивна вартість капіталу

Нереалізація горизонтальних синергій

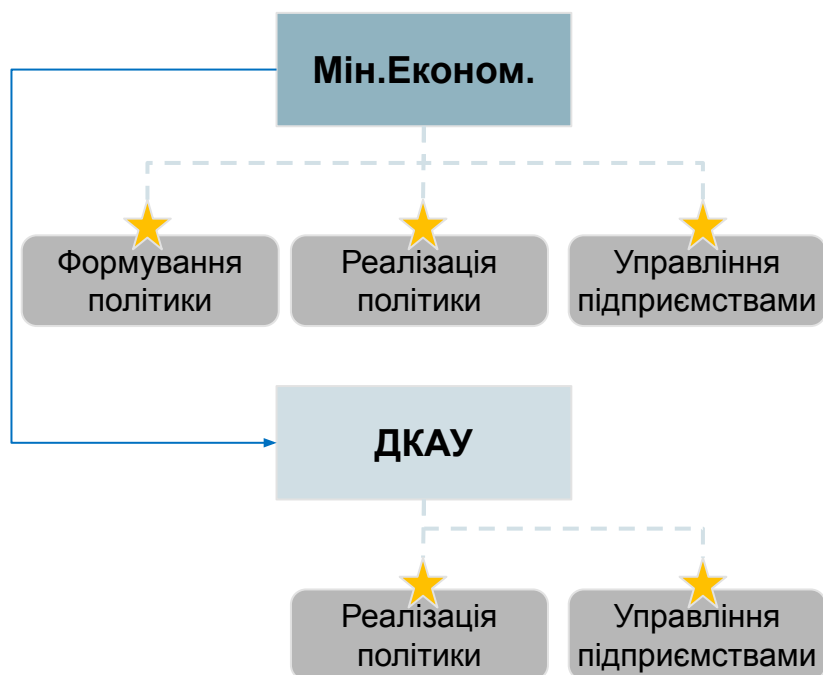
- Відсутність єдиного бренду
- Відсутність єдиного R&D та IP



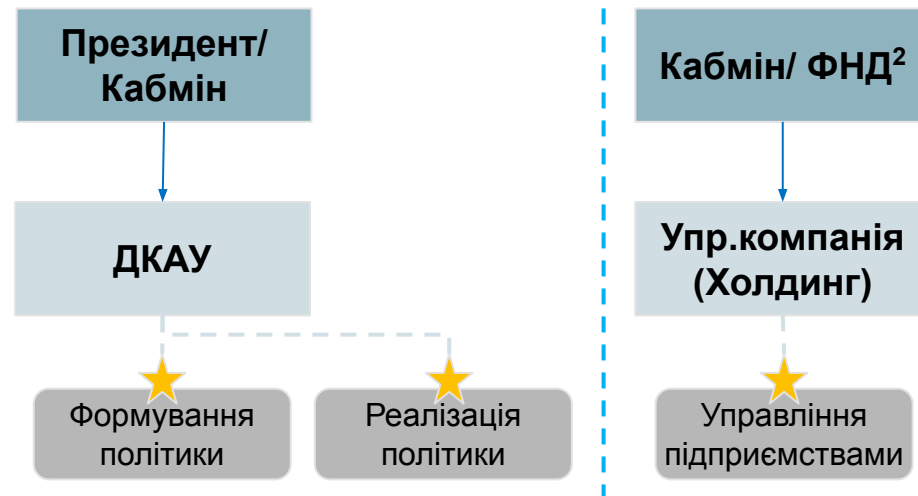
У підприємств є єдиний акціонер – держава, але вони працюють «кожен за/ на себе»

Надання ДКАУ спец.статусу та створення холдингу вирішить існуючі неефективності та колізії

Поточна модель, без огляду на колізії¹



Цільова модель



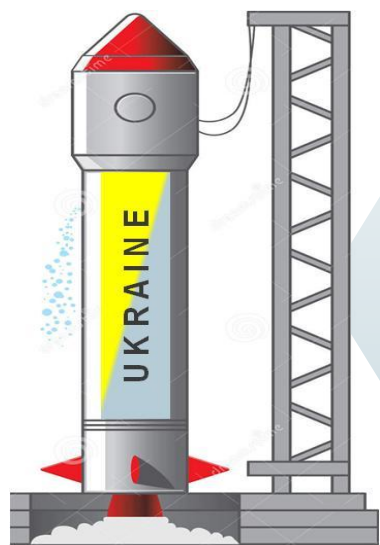
- **Порушення принципів управління**
- **Створення неконкурентної середи**
- Недостатні компетенції та повноваження
- Законодавчі та фактичні колізії



- ДКАУ – **ЦОВВ із спец.статусом** – представляє державу-регулятора
- Управляюча компанія – реалізує роль держави-власника на конкурентних засадах із дотриманням принципів ОЕСР

Ціль корпоративної реформи - «Національний Чемпіон» - ТОП компанія у світі!

Вертикально-інтегрований Холдинг, який має вийти в ТОП-10 компаній в галузі в світі та максимізувати вигоди для акціонера (держави та населення)



Національний Чемпіон



Ріст капіталізації в X разів та ROA¹



Участь у реалізації космічної Місії України



Впровадження кращого корп. управління



Розвиток технологій "NewSpace"

Model's
Примітки: 1. ROA – Return on assets

Створення холдингу має надати усі бізнес переваги корп.центру та вирішити існуючі проблеми



**Основні переваги
Холдингу
(корпоративного центру)**

Фінансові переваги

- Дешевший доступ до зовнішнього фінансування
- Ситуативне внутрішнє кросс-фінансування
- Об'єктивна вартість капіталу (коригування бети)

Прозорість

- Єдині стандарти звітності та норми аудиту
- Незалежні та інтегровані контрольні функції
- Розуміння єдиного результату для держави

Стратегічний аспект

- Розробка та транслявання єдиної Стратегії
- Довгостроковий перформенс-менеджмент

Корпоративні функції та ресурси

- Забезпечення ефективних та дешевих централізованих кросс-функцій та сервісів
- Єдиний бренд, патенти
- Незалежні та прозорі рішення (НР, ієрархія)

Операційне управління

- Оркестрація взаємодії між активами (компаніями) – визначення ролей, перерозподіл завдань та потужностей
- Уніфікація виробничих циклів через вертикальну інтеграцію та ПМ

Бізнес синергії

- Взаємне просування продукту
- Нові, інтегровані продукти
- Використання суміжних R&D
- Економія на масштабі

Держава зможе нарешті дійсно використовувати повний цикл у космічній галузі!

Створення Національного Чемпіона має включати 5 критичних елементів



1

Беззаперечні зміни - передумова

- Розуміння наявної ситуації (що взагалі з підприємствами - аудит) та ризиків (запобіжники корупції)
- Налагодження взаємодії (базовий чендж менеджмент)

2

Нове законодавство - передумова

- Зняття заборон та перешкод (фінансове оздоровлення, розпорядження майном)

3

Акціонування - інструмент

- Зняття бюрократичних обмежень
- Первинне підвищення доходів

4

Корпоративна реформа - інструмент

- Ефективне та прозоре управління акціонером
- Підвищення вартості для акціонера

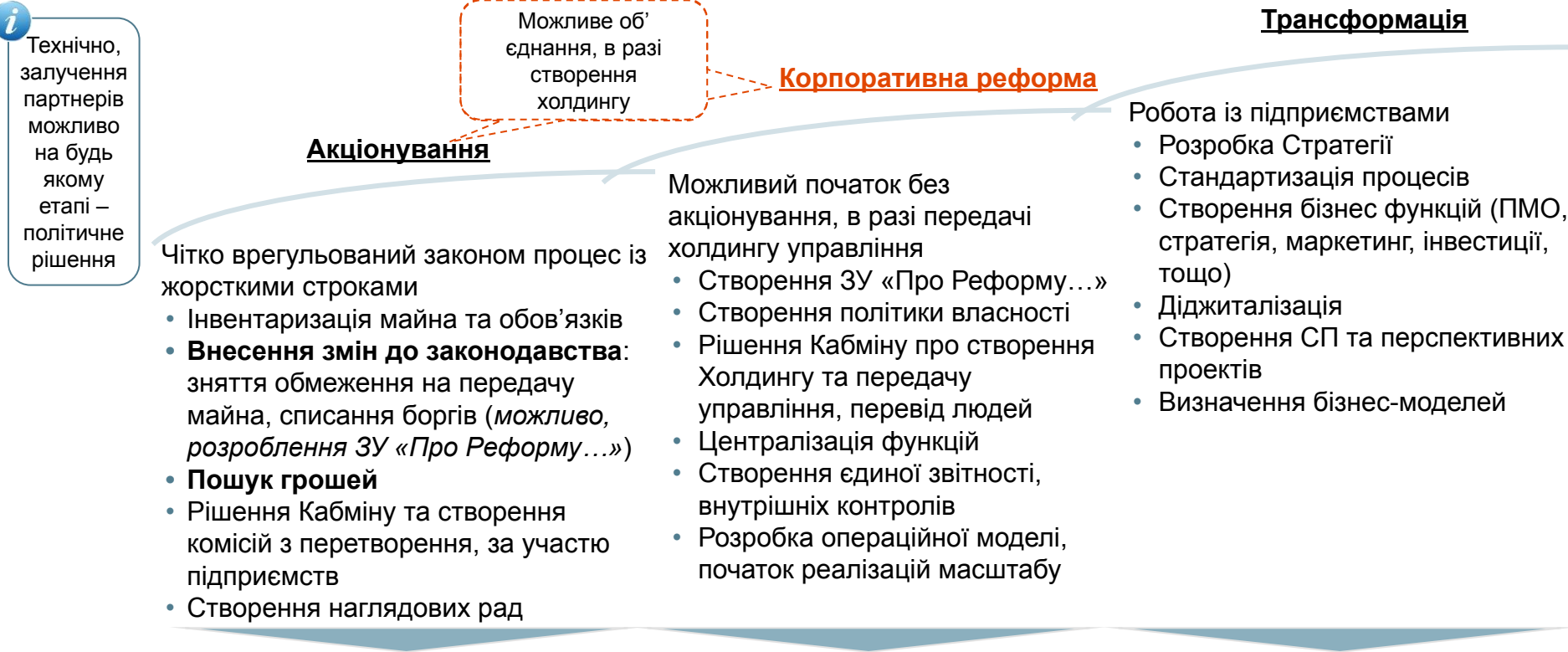
5

Трансформація – кінцева етап

- Нова бізнес модель в умовах єдиної зрозумілої операційної середи та стратегії
- Реалізація переваг та синергій

Можливе об'єднання етапів Акціонування та Корпоративної реформи

Результат та опис вважаються кумулятивними – кожен наступний, включає попередні



Результат	<ul style="list-style-type: none"> • Залучення фінансування • Зняття окремих бюрократичних обмежень • Розпорядження майном 	<ul style="list-style-type: none"> • Керованість та прозорість • Реалізація державою функції власника • Часткова реалізація синергій 	<ul style="list-style-type: none"> • Вертикальна інтеграція • Реалізація синергій та підвищення ефективності • Конкурентний стійкий бізнес
Чого не буде	<ul style="list-style-type: none"> • Керованість та прозорість • Дотримання вимог управління • Підвищення ефективності та синергій 	<ul style="list-style-type: none"> • Підвищення ефективності, часткова реалізація синергій • Оновлення бізнес моделі та стратегії 	<ul style="list-style-type: none"> • Залежить від результату дій

Резюме по 3 кроках (див. поперед. слайд)

Трансформація

Корпоративна реформа

Можливе об'єднання, в разі створення холдингу

Акціонування

Чітко врегульований законом процес із жорсткими строками

- Передає майно у власність підприємства та надає свободи розпорядження
- Знімає деякі обмеження на оперування
- **Дозволяє залучення в капітал, випуск бондів та створення СП**
- Ставить обов'язковим створення наглядових рад

Переваги

Запроваджує структурні зміни в секторі

Необхідний процес для дотримання вимог норм управління та реалізації державою ролі власника

- **Створює керованість**
- Централізує функції (1ий крок до синергій)
- **Створює прозорість та реальний результат діяльності**
- Надає можливість бізнес-логіки рішень

«Стандартна» (але комплексна та складна) бізнес-процедура. **Створює Національного Чемпіона готового до залучення стратегічних партнерів**

- Визначає та створює стійкий бізнес через усі притаманні кроки: Стратегія, бізнес та опер. модель, зниження витрат, оптимізація процесів, тощо
- Предмет окремої презентації*

- **Легко «зривається» при відсутності взаємодії/ волі підприємств та експертизи**
- Потребує коштів на проведення
- Акціонування малих/ «бідних» підприємств принесе збитки
- Ризик «загублення майна» в процесі або втрати за борги
- **Підвищує самостійність, але не ефективність та керованість**

Недоліки/ Ризики

- **Складна процедура**
- Потребує політичного рішення та спеціального Закону «Про Реформу...»

- TBD
- Предмет окремої презентації*

Рекомендується «Корпоративна реформа» та створення **Національного Чемпіона!**

Опція початку повноцінної Корпоративної реформи

- **Запроваджує структурні зміни в секторі**
- Дозволяє державі прозоро та більш ефективно реалізовувати свої права власника та знімає конфлікт інтересів – **приводить до стандартів ОЕСР**
- Вирішує найбільшу кількість проблем підприємств (більше тільки у разі повної трансформації)
- Знімає передумови непрозорої конкуренції із приватним сектором – знижує ризики «задавлення» приватних компаній
- Створює операційну модель
 - Створює реальний повний цикл (а не розрізнені компанії в окремих ланках)
 - Створює можливість **більших дивідендів для держави**
- Підвищує керованість
- Нарешті продемонструє єдиний результат сектору!
- Вже є позитивні відгуки на ідею та **запит великих стратегічних партнерів-інвесторів** на створення на консолідацію холдингу

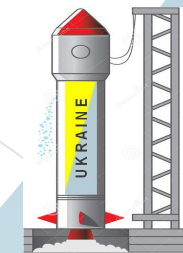
Вперше в історії Україна матиме можливість створення ТОП-10 компанії у світі!



- Реформа може стати найзначущим проектом в історії України тож потребує залучення кращої експертизи та підтримки

3. Розгортання

- Консолідація бізнесу із новою моделлю
- Зміна процесів та операційної моделі
- Підвищення капіталізації
- (можливо) Залучення Стратегічного партнера



**Національний
Чемпіон**

0. Створення фундаменту

- Рішення про необхідність створення Національного Чемпіона
- Створення команди реформи (в т.ч. експертів)
- Затвердження концепції розвитку (вже подано)

2. Початок реформи

- Розроблення спеціального ЗУ
- **Створення холдингу**
Переведення управління підприємствами
- Початок акціонування

1. Підготовка

- Аналіз необхідних змін до законодавства
- Аналіз підприємств
Доцільність включення в холдинг
Готовність акціонування
- В т.ч. зовнішня оцінка

Ми тут