

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

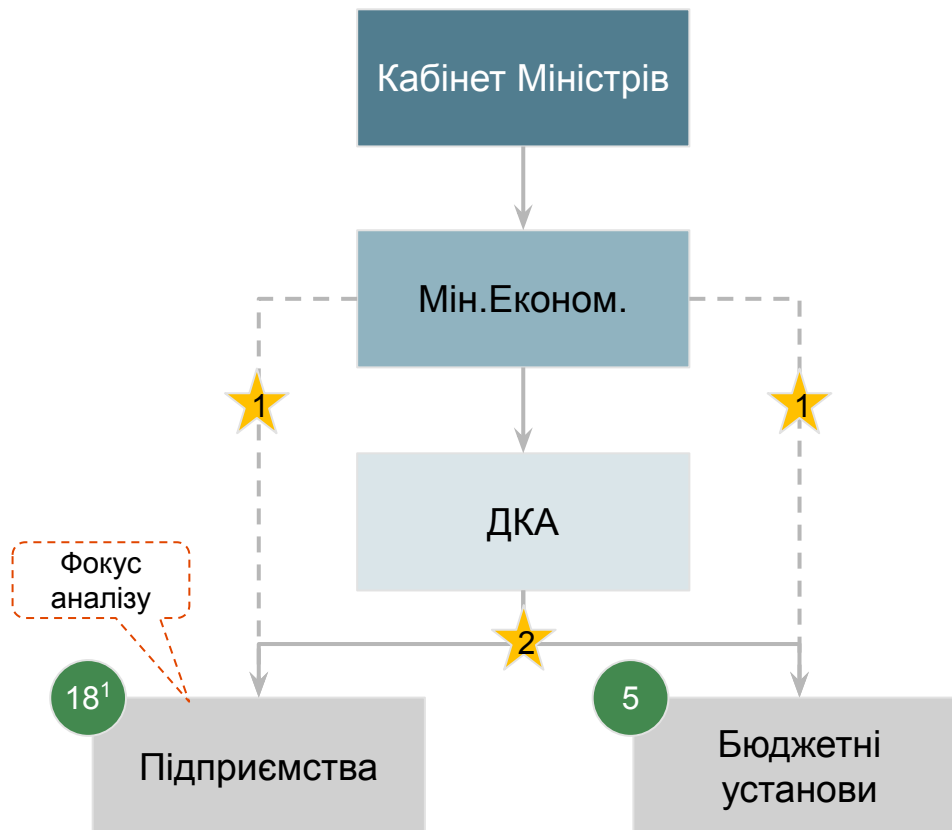
Але Україна може створити першу в історії компанію - Національного чемпіона, яка ввійде до ТОП-10 компаній у галузі у світі!

- 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**

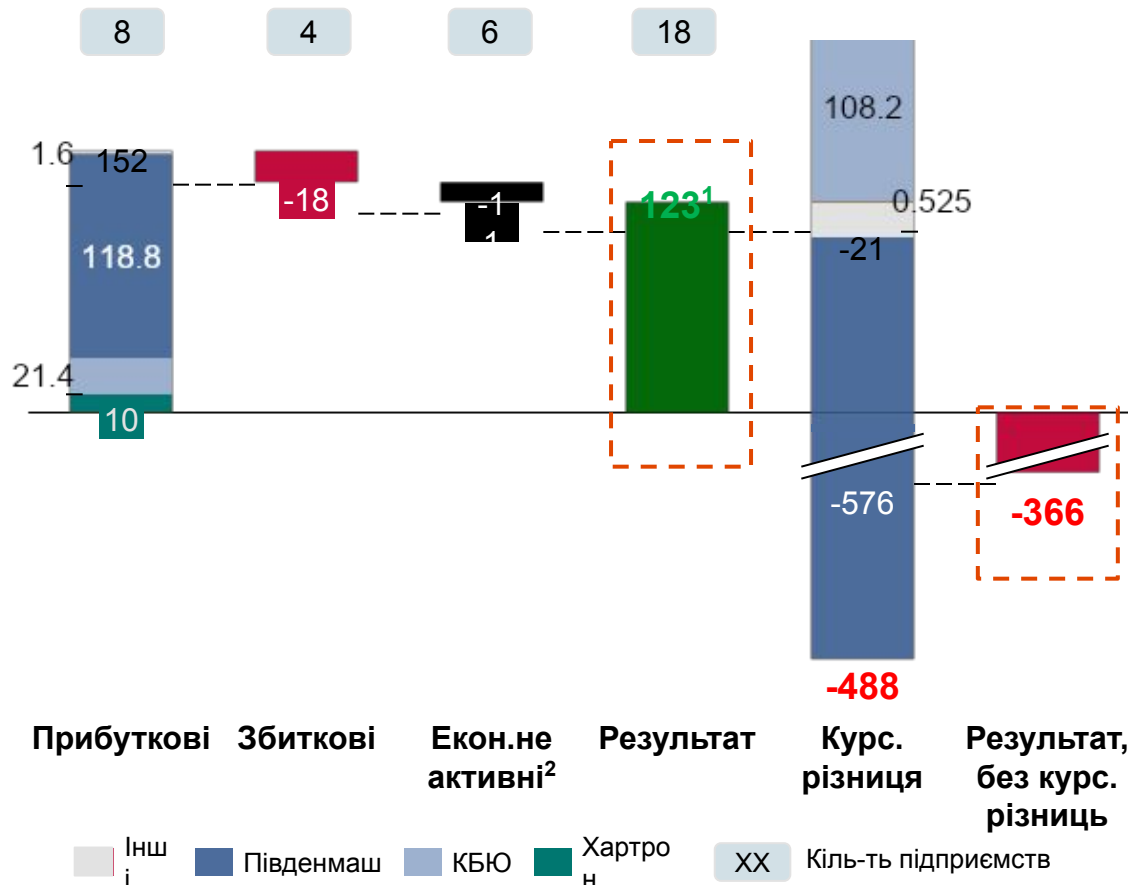
✕ Кількість ★ Згідно постанові 1072 та ЗУ про КД ★ Фактично та згідно статутам

Model's
Примітка 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**

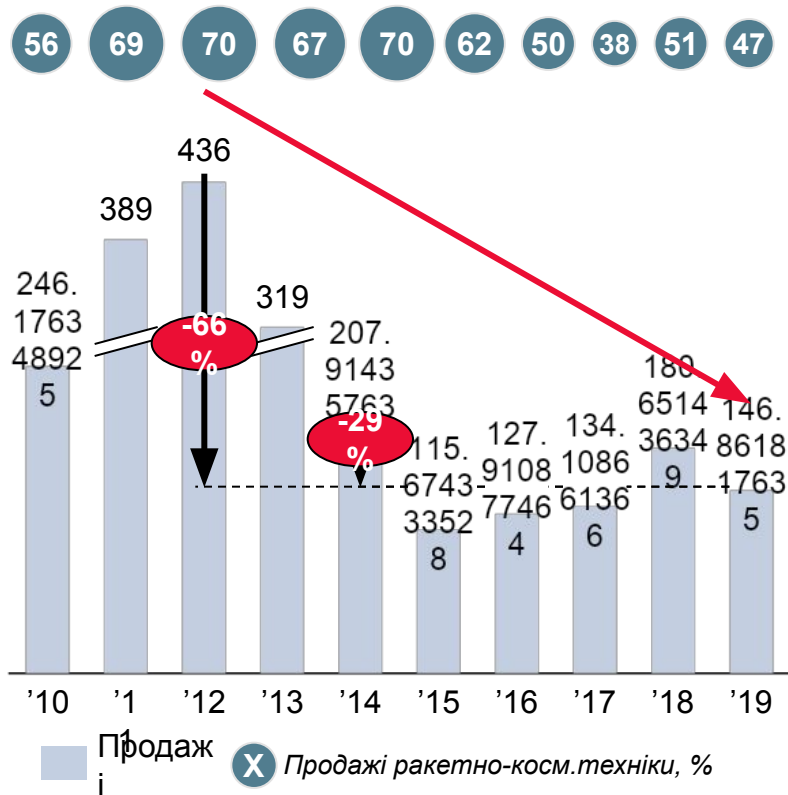
Більшість підприємств організовані у формі ДП (окрім Хартрон, КРЗ, КП Арсенал)

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

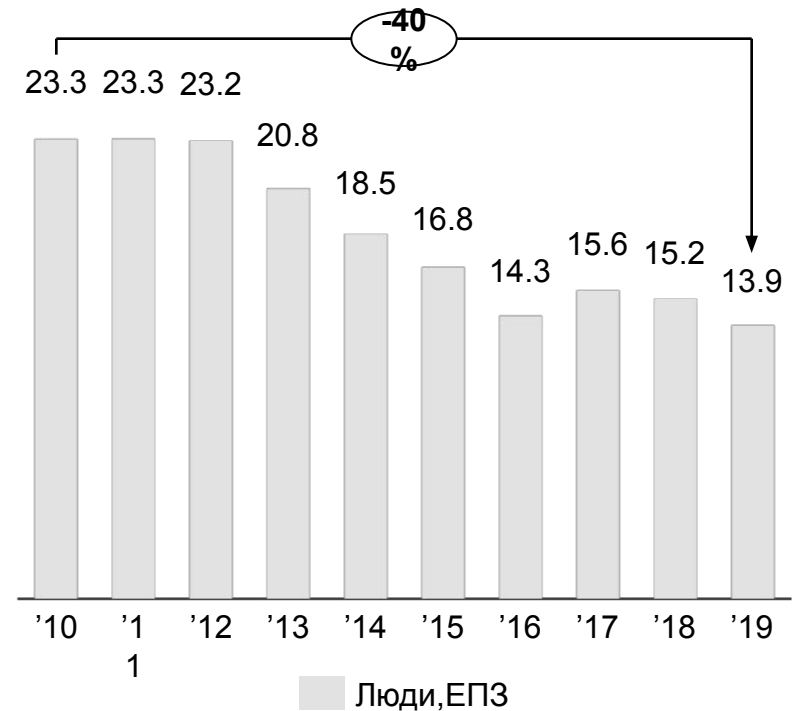
Продажі впали ще до АТО, до сих пір лише 1/3 рівня '12, РКТ скоротилась на 33%

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

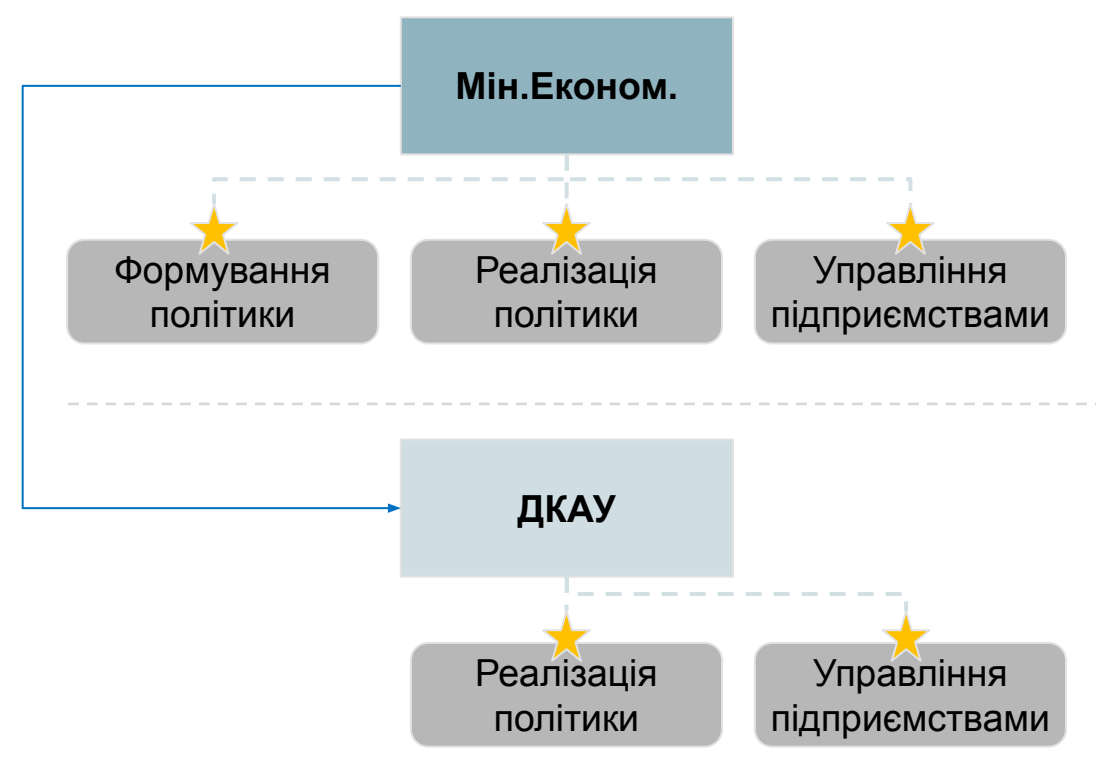
- Існує номінальний (технічний) повний цикл, але жодне підприємство в країні не може запропонувати на ринку продукт

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

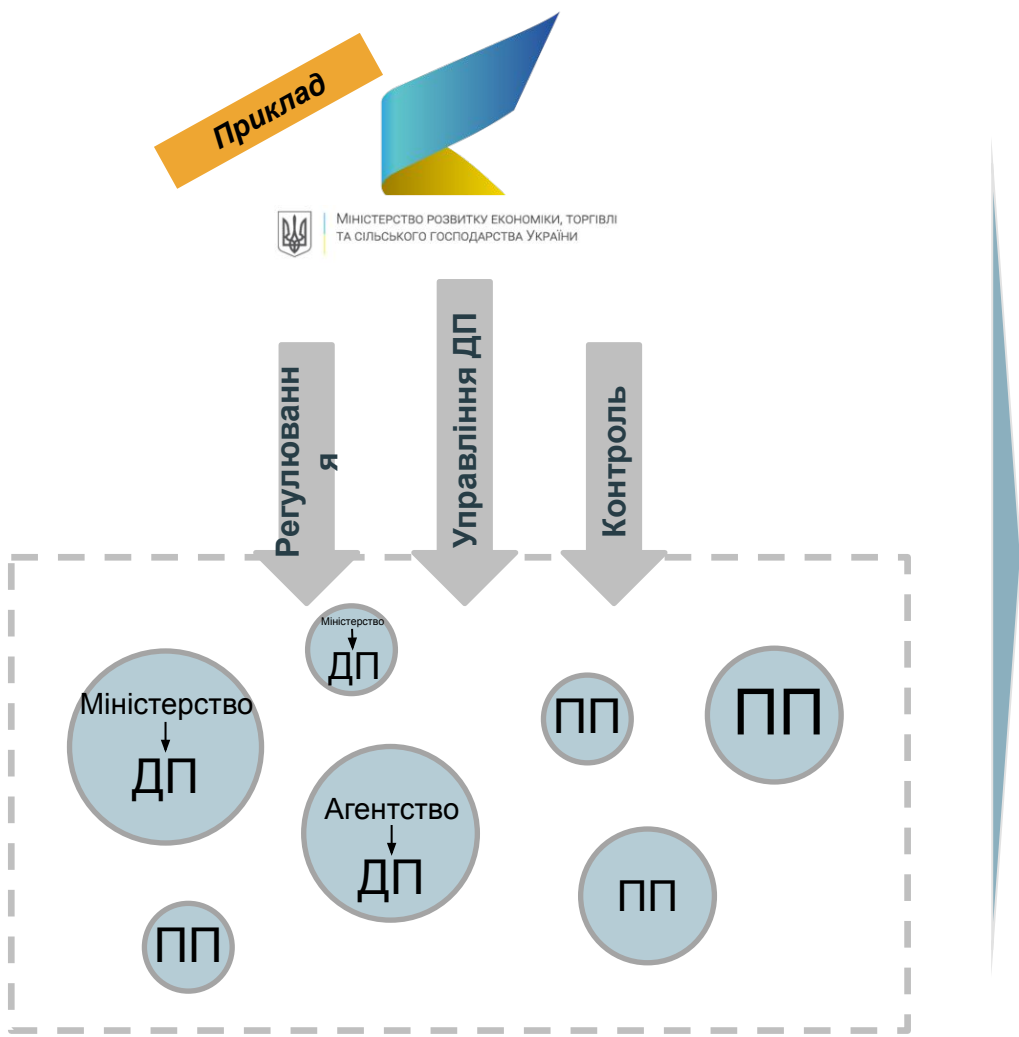
i • Для дотримання принципів управління ОЕСР та стратегії держави, управління підприємствами **безумовно має бути виділено із ДКАУ та Мін.Економ. – під Кабмін або ФНД², з утворенням холдингу, а ДКАУ наданий спец.статус**

• Необхідна розробка державної політики власності

Model's outputs - CTM

Примітки: 1. Фактично ДКАУ виконує або спів-виконує 3 функції: Формування політики, реалізація, управління підприємствами 2. Фонд Національного Добробуту

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



- Ризик 1: Нерівні умови**
ЦОВВ може встановити привілеї для підприємств, якими керує - підприємства можуть лобіювати 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 апіорі 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, «роздутый» 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

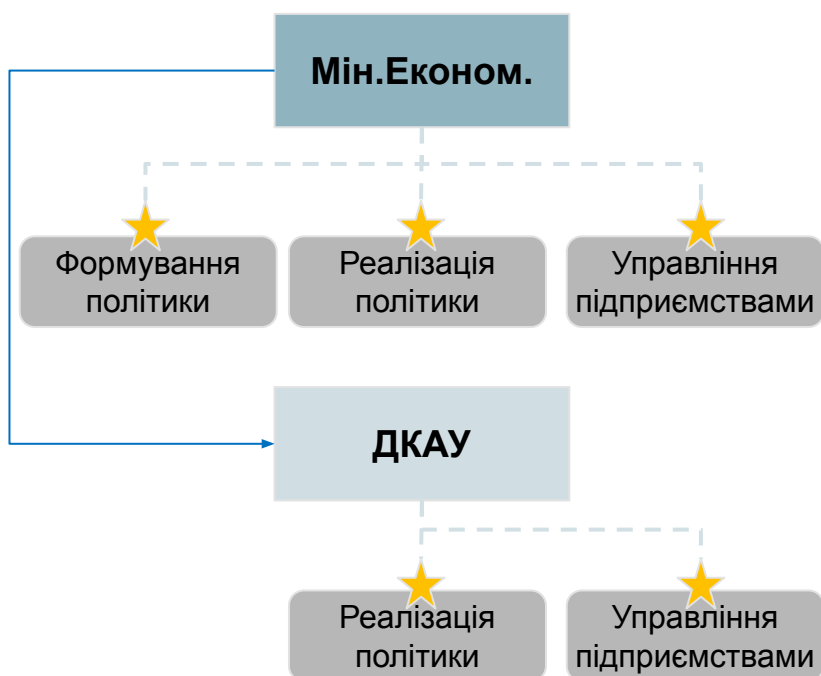
- Відсутність єдиного бренду
- Відсутність єдиного R&D та IP



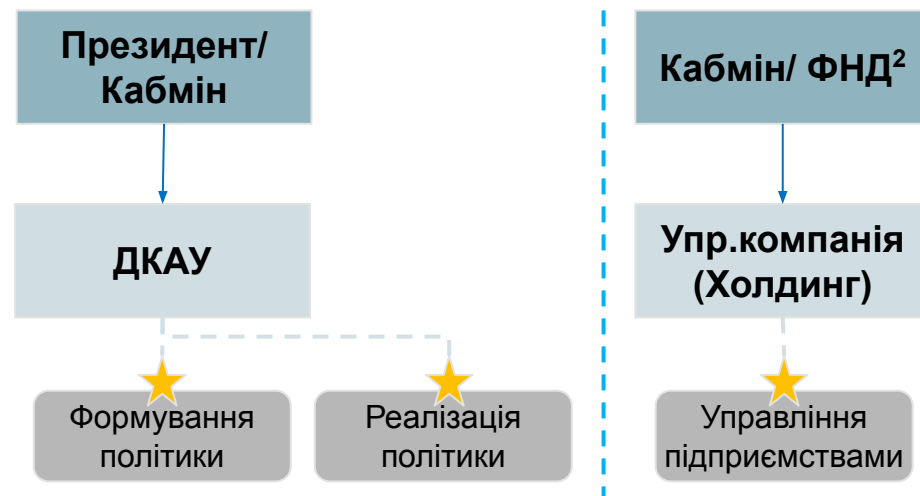
У підприємств є єдиний акціонер – держава, але вони працюють «кожен за/ на себе»

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!



**Національний
Чемпіон**

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



***Ріст капіталізації
в X разів та ROA¹***



***Впровадження
кращого корп.
управління***



***Участь у реалізації
космічної Місії
України***



***Розвиток
технологій
“NewSpace”***

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



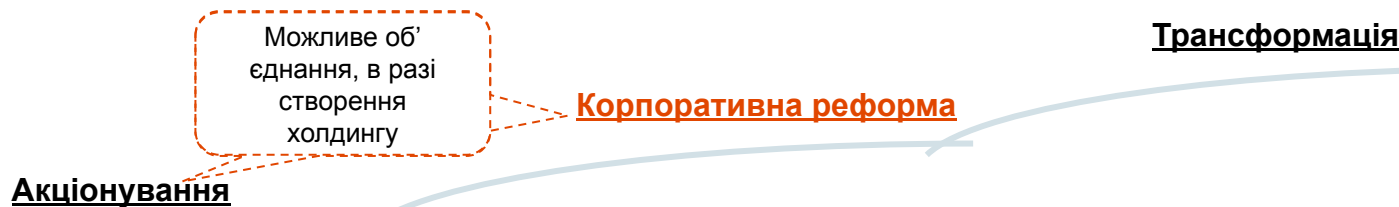
- 1 Беззаперечні зміни - передумова**
 - Розуміння наявної ситуації (що взагалі з підприємствами - аудит) та ризиків (запобіжники корупції)
 - Налагодження взаємодії (базовий чендж менеджмент)
- 2 Нове законодавство - передумова**
 - Зняття заборон та перешкод (фінансове оздоровлення, розпорядження майном)
- 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



Резюме по 3 кроках (див. поперед. слайд)



Переваги

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

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

Недоліки/ Ризики

- 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**

- 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**



2. Початок реформи

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

0. Створення фундаменту

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

1. Підготовка

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



Ми тут

Model's
outputs - CTM
2014-15-16