



УКРОБОРОНПРОМ

Звіт:

**Аналіз корпоративного
управління та рекомендації щодо
запровадження цільової моделі
корпоративного управління**

Презентація для Керівного комітету проекту
12 березня 2020 р.

KINSTELLAR

Dr. Andriy Boytsun

Андрій Бойцун (керівник групи)

Олена Кучинська

Марія Сухан

Дмитро Яблоновський

Олександр Лисенко

Звіт підготовлено в рамках проекту Міністерства Великої Британії із закордонних справ та справ Співдружності «Підтримка реформи корпоративного управління ДК «Укроборонпром». Цей звіт є власністю компанії «Кінстеллар» та Андрія Бойцуна. Цитування цього звіту та будь-якої його частини можливе лише з письмового дозволу компанії «Кінстеллар» та Андрія Бойцуна.

- Цю презентацію (Презентація) підготовлено проектною командою у складі доктора Андрія Бойцуна (керівник команди), Олени Кучинської (юридична фірма «Кінстеллар»), Марії Сухан, Дмитра Яблонівського та Олександра Лисенка в рамках проекту «Підтримка реформи корпоративного управління Укроборонпрому» (Проект), який реалізується за технічної підтримки Міністерства Великої Британії з закордонних справ та справ Співдружності.
- Презентацію було підготовлено в інтересах та для внутрішнього використання Керівного комітету Проекту та Державного концерну «Укроборонпром» (Укроборонпром). При підготовці цієї Презентації проектна команда покладалася на інформацію, яка є загальнодоступною, або яка була надана проектній команді Укроборонпромом або від його імені та отримана під час співбесід з представниками зацікавлених сторін.
- Ця Презентація відображає погляди проектної команди і є неповною без посилання на усні пояснення проектної команди. Розглядати цю Презентацію слід виключно в поєднанні з такими поясненнями. Ніщо, що міститься у цьому документі, не вважається рекомендацією проектної команди будь-якій стороні, в тому числі без обмежень, щодо вчинення будь-яких угод або вжиття будь-яких дій.
- Ані ця Презентація, ані будь-яка частина її змісту не можуть бути узагальнені, процитовані, публічно розкриті або оприлюднені будь-якими третіми сторонами або використані для будь-яких інших цілей без попередньої письмової згоди компанії «Кінстеллар» та Андрія Бойцуна.
- Аналіз та рекомендації, які містяться у цій Презентації, не включають аналіз податкових наслідків, питань отримання ліцензій, дозволів, кадрових питань та питань концентрацій/узгоджених дій, які не включено до обсягу послуг, що надаються за цим Проектом, і підлягають окремому аналізу.

Рекомендації:

Обґрунтування державної
форми власності

Обґрунтування державної власності – Законодавча база (1)

Необхідні зміни до законодавства: ЗУ Про управління об'єктами державної власності, ЗУ Про особливості управління об'єктами державної власності в ОПК, національні стратегії, підзаконні акти та Статут

Основні документи

Пропоновані зміни

Загальні закони

- Конституція України від 28.06.1996 (зі змінами)
- Господарський кодекс України №436-IV від 16.01.2003 (зі змінами)
- Закон України «Про Кабінет Міністрів України» №794-VII від 27.02.2014 (зі змінами)
- Закон України «Про управління об'єктами державної власності» №185-V від 21.09.2006 (зі змінами)

- Без змін
- Без змін
- Без змін
- **Внести зміни:**
 - **скасувати положення про особливий режим для підприємств ОПК**
 - **затвердити політику державної власності (критерій для перебування підприємств у державній власності)**

Спеціальні закони

- Закон України «Про особливості управління об'єктами державної власності в оборонно-промисловому комплексі» №3531-VI від 16.06.2011 (зі змінами)

- **Скасувати цей Закон**

Обґрунтування державної власності – Законодавча база (2)

Необхідні зміни до законодавства: ЗУ Про управління об'єктами державної власності, ЗУ Про особливості управління об'єктами державної власності в ОПК, національні стратегії, підзаконні акти та Статут

Основні документи

Пропоновані зміни

Спеціальні підзаконні акти

- Затвердити нову постанову КМУ про затвердження політики державної власності (обґрунтування державної власності) *Укроборонпрому*
- «Про утворення державного концерну «Укроборонпром» (Постанова КМУ №1221 від 29.12.2010)
- Указ Президента України «Про заходи щодо підвищення ефективності діяльності оборонно-промислового комплексу України» №1245/2010 від 28.12.2010

- **Новий документ**

- Без змін

- **Залишити без змін на перехідний період, скасувати після досягнення цільової моделі**

Статут *Укроборонпрому*

- Постанова КМУ №993 від 31.08.2011 (зі змінами)

- **Залишити без змін на перехідний період, скасувати після досягнення цільової моделі**

Статут Цільової компанії

- **Новий документ: Затвердити після досягнення цільової моделі**
Можливе затвердження тією ж постановою КМУ, яка затвердить політику державної власності (обґрунтування державної власності)

Обґрунтування державної власності – Законодавча база (3)

Необхідні зміни до законодавства: ЗУ Про управління об'єктами державної власності, ЗУ Про особливості управління об'єктами державної власності в ОПК, національні стратегії, підзаконні акти та Статут

Основні документи

Стратегічні документи держави

- Концепція розвитку сектору безпеки і оборони України (Указ Президента України №92/2016 від 14.03.2016)
- Стратегія національної безпеки України (Указ Президента України №287/2015 від 26.05.2015 **або новозатверджена**)
- Стратегія розвитку оборонно-промислового комплексу України на період до 2028 року (Розпорядження КМУ №442-р від 20.06.2018)
- Стратегія відродження вітчизняного авіабудування на період до 2022 року (Розпорядження КМУ №429-р від 10.05.2018)
- Інші державно-стратегічні документи

Пропоновані зміни

- **Узгодити із затвердженою політикою державної власності**
- **Узгодити із затвердженою політикою державної власності**
- **Узгодити із затвердженою політикою державної власності та скасувати особливий режим для Укроборонпрому**
- **Узгодити із затвердженою політикою державної власності**
- **Узгодити із затвердженою політикою державної власності**

Обґрунтування державної власності – Законодавча база (4)

Необхідні зміни до законодавства: ЗУ Про управління об'єктами державної власності, ЗУ Про особливості управління об'єктами державної власності в ОПК, національні стратегії, підзаконні акти та Статут

Основні документи

Пропоновані зміни

Загальна політика державної власності

- Основні засади впровадження політики власності щодо суб'єктів господарювання державного сектору економіки (протокольне рішення КМУ №41 від 10.10.2018)

- **Затвердити постанову КМУ з основними засадами державної власності (критерій для перебування підприємств у держвласності)**

Політика власності окремих підприємств

- *Укрспецекспорт*
- *Зоря-Машпроект*
- *Антонов*

(Наказ ДК «Укроборонпрому» №394 від 21.11.2018)

- **Скасувати**

Законодавство щодо реформ

- Указ Президента України «Про невідкладні заходи з проведення реформ та зміцнення держави» (№837/2019 від 08.11.2019)

- Без змін

На виконання перелічених

- Деякі питання корпоративного управління у десяти найбільших державних компаніях (протокольне рішення КМУ від 18.12.2019)

- **Затвердити у формі постанови КМУ (як зазначено вище)**
- **Втілити на практиці**

Ключові елементи пропонованої політики власності

- Обґрунтувати державну форму власності, узгодити її з державними політиками та функціями державних органів щодо *Укроборонпрому*
- Визначити основні напрямки (ключові сфери діяльності) та принципи корпоративного управління
- Визначити стратегічні фінансові та нефінансові цілі

1. Для чого держава володіє Укроборонпромом (1)

1.1. Обґрунтування державної власності

Держава володіє Державним концерном «Укроборонпром» (надалі – Укроборонпром або Концерн) з метою розроблення, виготовлення, реалізації, ремонту, модернізації та утилізації озброєння, військової і спеціальної техніки та боєприпасів, для забезпечення виконання силами оборони та силами безпеки України покладених на них функцій.

- забезпечити своєчасне та якісне постачання **товарів військового призначення та подвійного використання** в рамках **державного оборонного замовлення (ДОЗ)**;
- забезпечити **операційну ефективність** та підвищення **вартості активів**, зокрема через реалізацію **синергетичних ефектів** між товарами військового призначення та подвійного використання, а також товарів цивільного призначення;
- **максимізувати продажі** товарів військового призначення та подвійного використання, а також товарів цивільного призначення на зовнішніх ринках з метою реалізації економії за рахунок ефекту масштабу та розширення асортименту продукції;
- забезпечити **технологічне лідерство та інноваційність** Концерну для створення та виробництва нових видів високотехнологічної продукції.

1. Для чого держава володіє Укроборонпромом (2)

1.2. Відповідність політиці держави

- Загальна політика державної власності: **національна безпека**
- Державні політики: **цілі Програми діяльності Уряду** та інших цілей державної політики
- **Рівність умов**
- **Узгодження інтересів зацікавлених сторін:** кредиторів, постачальників, клієнтів, працівників, територіальних громад

1.3. Ролі органів державної влади щодо Укроборонпрому

- **Функція власника:** Кабінет Міністрів за підтримки Мінекономіки
- **Основні стратегічні клієнти:** Міністерство оборони та Міністерство внутрішніх справ
- **Координація діяльності з реалізації державного оборонного замовлення (ДОЗ):** Мінекономіки

2. Ключові сфери та принципи управління

2.1. Основна діяльність = управління активами у наступних сферах:



2.2. Принципи управління: націлені на збільшення вартості активів

- Керівні Принципи ОЕСР щодо корпоративного управління держпідприємств
- Ефективна операційна діяльність під наглядом Наглядової ради
- Раціональна, передбачувана та гнучка дивіденда політика

3. Стратегічні цілі *Укроборонпрому*

3.1. Основні нефінансові цілі Концерну

- Своєчасне та стабільне забезпечення сил безпеки і сил оборони України згідно з контрактами ДОЗ
- Виробництво та постачання конкурентоздатних товарів військового призначення та подвійного використання, а також товарів цивільного призначення іншим замовникам, окрім покупців, які походять з держави-агресора, за наявності синергетичних ефектів при реалізації мети політики державної власності
- Збільшення експорту
- Підвищення соціальних стандартів, покращення умов праці та забезпечення привабливості Компанії як відповідального роботодавця

3.2. Основні фінансові цілі

- Забезпечення сталої прибутковості за умови виконання нефінансових цілей

3.3. Принципи фінансування для узгодження фінансових та нефінансових цілей

- Витрати повинні покривати інвестиції у здійснення досліджень та розробок, що є необхідними для виготовлення конкурентоздатних товарів. Зокрема, дивідендна політика має сприяти наявності достатніх фінансових ресурсів для здійснення таких витрат.
- *Укроборонпром* має автономію у перерозподілі фінансових ресурсів Учасників з метою досягнення фінансових та нефінансових цілей.
- У разі потреби держава як власник надає необхідну підтримку, у тому числі в залученні зовнішнього капіталу для фінансування інвестицій.

Рекомендації:

Функції держави як розробника
політики

Держава як розробник політики – Законодавча база (1)

Виключити «оборонно-промисловий комплекс» із визначення «сектору безпеки та оборони»

Основні документи

Пропоновані зміни

Загальні закони

- Конституція України від 28.06.1996 (зі змінами)
- Закон України «Про центральні органи виконавчої влади України» №3166-VI від 17.03.2011 (зі змінами)
- Закон України «Про Кабінет Міністрів України» №794-VII від 27.02.2014 (зі змінами)
- Закон України «Про засади зовнішньої та внутрішньої політики України» №2411-VI від 01.07.2010 (зі змінами)

- Без змін
- Без змін
- Без змін
- Без змін

Законодавство щодо експортного контролю

- Закон України «Про державний контроль за міжнародними передачами товарів військового призначення та подвійного використання» №549-IV від 20.02.2003 (зі змінами)
- Положення «Про Державну службу експортного контролю України»
Постанова КМУ №159 від 31.03.2015 (зі змінами)

- до обговорення (не входить до обсягу робіт за цим Проектом)
- до обговорення (не входить до обсягу робіт за цим Проектом)

Положення про Міністерство оборони України

- Постанова КМУ №671 від 26.11.2014 (зі змінами)

- Без змін

Держава як розробник політики – Законодавча база (2)

Виключити «оборонно-промисловий комплекс» із визначення «сектору безпеки та оборони»

Основні документи

Пропоновані зміни

Положення про Державну службу експортного контролю України

- Постанова КМУ №159 від 31.03.2015 (зі змінами)

- до обговорення (не входить до обсягу робіт за цим Проектом)

Положення про Міністерство економічного розвитку, торгівлі та сільського господарства України

- Постанова КМУ №459 від 20.08.2014 (зі змінами)

- Без змін

Регламент Кабінету Міністрів України

- Постанова КМУ №950 від 18.07.2007 (зі змінами)

- Без змін

Наказ Міністерства Економіки №419 від 20.11.2019

- Про розподіл обов'язків між Міністром розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, першим заступником, заступниками Міністра та заступником Міністра - Торговим представником України та установами, що належать до компетенції державного секретаря Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України

- Без змін

Держава як розробник політики – Законодавча база (3)

Виключити «оборонно-промисловий комплекс» із визначення «сектору безпеки та оборони»

Основні документи

- Закон України «Про національну безпеку України» №2469-VIII від 21.06.2018 (зі змінами)
- Закон України «Про Раду національної безпеки і оборони України» №183/98-ВР від 05.03.1998 (зі змінами)

Пропоновані зміни

- **Внести зміни до визначення «сектору безпеки та оборони»: виключити «оборонно-промисловий комплекс України» із визначення сектору безпеки та оборони**
- Без змін

Рекомендації:

Функції держави як власника

Держава як власник – Законодавча база (1)

Нова законодавча база для Цільової компанії
Чинна законодавча база для Укроборонпрому

Основні документи

Загальний закон

- Закон України «Про управління об'єктами державної власності» №185-V від 21.09.2006 (зі змінами)

Спеціальний закон

- Закон України «Про особливості управління об'єктами державної власності в оборонно-промисловому комплексі» №3531-VI від 16.06.2011 (зі змінами)

Пропоновані зміни

- **Залишити без змін на перехідний період, скасувати після втілення цільової моделі з метою:**
 - узгодження із Законом про АТ
 - встановлення чіткої дивідендної політики
 - надання Наглядовій раді повноважень щодо затвердження фінансових планів та стратегії
 - призначення Генерального директора/ Правління Наглядовою радою
 - скасування інших виключень
- **Залишити без змін на перехідний період, скасувати після втілення цільової моделі**

Держава як власник – Законодавча база (2)

Нова законодавча база для Цільової компанії Чинна законодавча база для Укроборонпрому

Основні документи

Пропоновані зміни

Підзаконні нормативно-правові акти

- «Про утворення державного концерну «Укроборонпром» (Постанова КМУ №1221 від 29.12.2010)
- Указ Президента України «Про заходи щодо підвищення ефективності діяльності оборонно-промислового комплексу України» №1245/2010 від 28.12.2010

- Без змін
- **Залишити без змін на перехідний період, скасувати після втілення цільової моделі**

Статут Укроборонпрому

- Постанова КМУ №993 від 31.08.2011 (зі змінами)

- **Залишити без змін на перехідний період, скасувати після втілення цільової моделі**

Статут Цільової компанії

- **Затвердити за підсумками втілення цільової моделі із повноваженнями КМУ (або Фонду національного багатства), як визначено Законом про АТ**

Держава як власник – Законодавча база (3)

Нова законодавча база для Цільової компанії Чинна законодавча база для Укроборонпрому

Основні документи

Регламент Кабінету Міністрів України

- Постанова КМУ №950 від 18.07.2007 (зі змінами)

Наказ Міністерства економіки №419 від 20.11.2019

- Про розподіл обов'язків між Міністром розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, першим заступником, заступниками Міністра та заступником Міністра - Торговим представником України та установлення питань, що належать до компетенції державного секретаря Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України

Пропоновані зміни

- **Створити окремий підрозділ для управління державною власністю при Секретаріаті КМУ або Мінекономіки як єдину структуру для взаємодії з КМУ як власником державних компаній**
- **Внести зміни у разі, якщо такий окремий підрозділ буде створено при Мінекономіки**

Рекомендації: Функції держави як регулятора

- Основна діяльність *Укроборонпрому* не потребує спеціальних ліцензій чи дозволів
- Квазірегуляторні функції *Укроборонпрому* повинні бути передані до іншого регулятора (аналіз та рекомендації щодо такої установи – поза межами обсягу робіт за цим Проектом)
- Така функція не перейде до Цільової компанії – натомість, залишиться в *Укроборонпромі* як у «суб'єкті управління об'єктами державної власності в ОПК»
- Аналіз регуляторних вимог до Учасників *Укроборонпрому* – поза межами обсягу робіт за цим Проектом (діяльність кожного із Учасників повинна бути проаналізована окремо для визначення регуляторних вимог та надання рекомендацій)

Держава як регулятор – Законодавча база (1)

Позбавитися квазірегуляторних функцій та/або забезпечити, щоби вони не застосовувалися до Цільової компанії

Основні документи

Пропоновані зміни

Загальне регулювання

- Господарський кодекс України №436-IV від 16.01.2003 (зі змінами)
- Закон України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» №1160-IV від 11.09.2003 (зі змінами)
- Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» №222-VIII від 02.03.2015 (зі змінами)

- Без змін
- Без змін
- Без змін
Аналіз регуляторних вимог щодо окремих учасників вимагає додаткових робіт у рамках наступного проекту

Законодавство про державну таємницю

- Закон України «Про державну таємницю» №3855-XII від 21.01.1994 (зі змінами) та Закон України «Про інформацію» №2657-XII від 02.10.1992 (зі змінами)

- Без змін
Може вимагати додаткових дій у рамках номінаційного процесу

Державне оборонне замовлення

- Закон України «Про державне оборонне замовлення» №2560-VI від 23.09.2010 (зі змінами)

- **Внести зміни з метою забезпечення:**
 - **Передбачуваності Державного оборонного замовлення на 5-10 років (у якому потреби сформульовано заздалегідь)**
 - **Посилення юридичної сили середньострокового бюджетного планування**

Держава як регулятор – Законодавча база (2)

Позбавитися квазірегуляторних функцій та/або забезпечити, щоби вони не застосовувалися до Цільової компанії

Основні документи	Пропоновані зміни
<ul style="list-style-type: none">Закон України «Про державний контроль за міжнародними передачами товарів військового призначення та подвійного використання» №549-IV від 20.02.2003 (зі змінами)	<ul style="list-style-type: none">Без змін
<ul style="list-style-type: none">Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» №959-XII від 16.01.1991 (зі змінами)	<ul style="list-style-type: none">Без змін
<ul style="list-style-type: none">Порядок здійснення державного контролю за міжнародними передачами товарів подвійного використання (Постанова КМУ №86 від 28.01.2004)	<ul style="list-style-type: none">Без змін
<ul style="list-style-type: none">Порядок здійснення державного контролю за міжнародними передачами товарів військового призначення (Постанова КМУ №1807 від 20.11.2003 (зі змінами)	<ul style="list-style-type: none">Без змін
<ul style="list-style-type: none">Положення про надання суб'єктам господарювання повноважень на право здійснення експорту, імпорту товарів військового призначення та товарів, які містять відомості, що становлять державну таємницю (Постанова КМУ №838 від 08.06.1998 (зі змінами)	<ul style="list-style-type: none">Внести зміни з метою позбавлення квазірегуляторних функцій та/або забезпечити, щоби вони не застосовувалися до Цільової компанії
<ul style="list-style-type: none">Про надання суб'єктам господарювання повноважень на право здійснення експорту, імпорту товарів військового призначення та товарів, які містять відомості, що становлять державну таємницю (Постанова КМУ №.1228 dd.12/06/1999 (зі змінами)	<ul style="list-style-type: none">Внести зміни з метою позбавлення квазірегуляторних функцій та/або забезпечити, щоби вони не застосовувалися до Цільової компанії

Функція держави: Законодавча база на обговоренні

Держава працює над впорядкуванням політик та регуляторних функцій
Необхідна ясність щодо виконання функції власника

Основні проекти документів	Функція	Рекомендована дія
Стратегія національної безпеки	<u>Розробка політик</u> : на розгляді у Президента України, після прийняття стане основою для планування та впровадження державних політик у сфері національної безпеки	Стратегія чітко виписує процедуру формування Державного оборонного замовлення (ДОЗ) та є передбачуваною
Політика власності Укроборонпрому	<u>Держава як власник</u> : проект підготовлено згідно із Керівними принципами ОЕСР та перебуває на розгляді у Мінекономіки для затвердження КМУ	Затвердити політику власності
Законопроект про державне оборонне замовлення (проект закону 2398-Д)	<u>Держава як регулятор</u> : підвищення прозорості формування та виконання оборонного замовлення	Стратегія чітко виписує процедуру формування ДОЗ, є передбачуваною, а закон підлягає ефективному впровадженню
Законопроект про зброю (проект закону 1222)	<u>Держава як регулятор</u> : внесення змін до закону про ліцензування щодо поширення його вимог на виготовлення, ремонт та продаж зброї військового призначення	Моніторинг
Законопроект щодо переліку об'єктів державної власності, які не підлягають приватизації	<u>Забезпечення рівних умов</u> : забезпечити, аби Цільову компанію та секторальні корпорації не було включено до переліку об'єктів державної власності, які не підлягають приватизації (щонайменше – забезпечити, аби це не створювало перешкод для відчуження активів та здійснення діяльності на загальному рівні)	Моніторинг
Оборонний огляд	<u>Держава як регулятор</u> : модель функціонування оборонного сектору буде визначено за результатами цього огляду	Моніторинг

Рекомендації: Структура корпоративного управління

Корпоративне управління – Законодавча база

Нова законодавча база для Цільової Компанії
Чинна законодавча база для *Укроборонпрому*

Основні документи

Пропоновані зміни

Господарський кодекс України №436-IV від 16.01.2003 (зі змінами)

- Залишити без змін на перехідний період, внести зміни після досягнення цільової моделі – скасувати посилання на Закон про ОПК (№3531) та інші вимоги, як зазначено нижче

Закон України «Про особливості управління об'єктами державної власності в оборонно-промисловому комплексі» №3531-VI від 16.06.2011 (зі змінами)

- Залишити без змін на перехідний період, скасувати після досягнення цільової моделі

Статут *Укроборонпрому*

- Постанова КМУ №993 від 31.08.2011 (зі змінами)

- Залишити без змін на перехідний період, скасувати після досягнення цільової моделі

Статут Цільової компанії

- Затвердити із належною структурою корпоративного управління (див. нижче)

Рекомендації щодо структури корпоративного управління Цільової компанії

Власник Цільової компанії:

Кабінет Міністрів України (КМУ) або Фонд Національного Багатства (ФНБ)

КМУ/ФНБ як власник – Цільова модель

Критерій	Опис
Повноваження	<ul style="list-style-type: none">• Отримувати частку прибутку компанії відповідно до чіткої та передбачуваної дивідендної політики (виплата дивідендів на консолідованій основі)• Обирати, призначати та звільняти членів Наглядової ради• Затверджувати річний звіт Наглядової ради• Вчасно та регулярно отримувати належну інформацію про компанію• Затверджувати та брати участь у прийнятті рішень щодо фундаментальних корпоративних змін, таких як:<ul style="list-style-type: none">- зміни до Статуту чи інших внутрішніх документів Цільової компанії- затвердження додаткових емісій;- значні правочини;- розмір дивідендів.
Номінаційна процедура для Наглядової ради	<ul style="list-style-type: none">• Належно структурована• Прозора• Призначення на підставі кваліфікації та професійних якостей• На основі профілю, розробленого для Наглядової ради
Поінформований власник	<ul style="list-style-type: none">• Регулярний діалог із Наглядовою радою для прийняття поінформованих рішень• Єдине «вікно» для взаємодії з Цільовою компанією – структурний підрозділ управління держвласністю (якщо при КМУ) або Правління (якщо при ФНБ)

Наглядова рада – Цільова модель (1)

Критерій	Опис
Призначення	<ul style="list-style-type: none">Процедура КМУ – формалізована, конкурсна, призначення на підставі кваліфікації та професійних якостей
Кількісний склад	<ul style="list-style-type: none">7–9 членів (достатньо для забезпечення широких експертних знань та ефективної організації роботи комітетів Наглядової ради)
Склад	<ul style="list-style-type: none">Компетенції Наглядової ради повинні включати експертні знання щодо:<ul style="list-style-type: none">- діяльності секторальних корпорацій;- стратегії;- фінансів/аудиту; та- юридичні/управлінські навички.Різноманіття експертних знань, досвіду та навичок; представники різної статі та вікових груп
Повноваження	<ol style="list-style-type: none">Діяти в інтересах компанії (інтереси акціонера = інтереси компанії)Затверджувати, здійснювати контроль за виконанням та переглядати корпоративну стратегію в рамках політики власностіЗатверджувати фінансові та інвестиційні плани, контролювати ефективність їх виконанняПризначати та звільняти з посади генерального директора/членів Правління (за пропозицією генерального директора)Оцінювати та контролювати результати діяльності генерального директора/ПравлінняВизначати рівень винагороди генерального директора/ПравлінняРозробляти ефективні плани наступництва для ключових керівниківКонтролювати процеси розкриття інформації та комунікаційВстановлювати відповідні показники ефективності для генерального директора/ПравлінняЗатверджувати декларацію готовності до ризиків та виявляти ключові ризикиРозробляти та контролювати впровадження ефективних політик та процедур управління ризиками

Наглядова рада – Цільова модель (2)

Критерій	Опис
Незалежність	<ul style="list-style-type: none">Щонайменше 5 незалежних членів (2/3 незалежних директорів), а саме:<ul style="list-style-type: none">- 7 членів (5 незалежних + 2 представника держави); або- 8 членів (6 незалежних + 2 представника держави); або- 9 членів (6 незалежних + 3 представника держави).Вимоги до незалежності визначені Законом України «Про управління об'єктами державної власності» №185-V від 21.09.2006 (зі змінами)
Винагорода	<ul style="list-style-type: none">Із членами Наглядової ради укладено контрактиВинагорода на ринковому рівніСтрахування відповідальності членів Наглядової ради та посадових осіб (D&O insurance)
Комітети	<ul style="list-style-type: none">Кожен комітет складається щонайменше із 3 членівКомітет з аудиту: лише незалежні директориКомітет з призначень та винагород: голова комітету та більшість його членів незалежні директориІнші комітети за необхідності
Офіс корпоративного секретаря	<ul style="list-style-type: none">Призначається Наглядовою радою та підпорядковується Наглядовій радіКорпоративний секретар не є членом Наглядової ради
Формалізація процедур	<ul style="list-style-type: none">Вести належний реєстр рішень (включно із протоколами засідань Наглядової ради та комітетів)Регулярне оприлюднення ключових рішень
Звітування	<ul style="list-style-type: none">Встановити регулярний діалог із акціонером та річне звітування про досягнення результатів

Наглядова рада – Ключові показники ефективності

Ключові показники ефективності (КПЕ) розробляються відповідно до мети, з якою держава володіє підприємством, визначеної у його **політиці власності**

- У політиці власності максимум зазначаються типи показників, за допомогою яких вимірюватиметься досягнення мети, але не зазначається кількісне значення такого показника

Конкретне значення КПЕ встановлюється у **стратегічному плані** компанії

- КПЕ розробляються на три–п'ять років з розбивкою по роках
- При цьому – з урахуванням пріоритетів, визначених у Програмі дій Уряду (ціль 7.4) – у стратегічному плані обов'язково наводиться цільове значення показника доходності на активи (ROA), яке за комерційними сегментами діяльності підприємства у 2022 році повинно досягти 5% на рік
- У стратегічному плані зазначається ступінь залежності цих показників від впливу ринкового та регуляторного середовища – у разі значних змін такого середовища керівництво повинне ініціювати перегляд стратегічного плану та прогнозних КПЕ

У цільовій моделі стратегічний план компанії затверджує **Наглядова рада**

- Вона повинна забезпечити, щоби стратегічні цілі (і КПЕ, які вимірюють їх досягнення) відповідали меті державної власності
- Натомість, за сьогоdnішнім законодавством стратегічний план затверджує орган управління – тобто той самий орган, який затверджує політику власності. З цієї точки зору тим більше немає потреби у встановленні (читай – дублюванні) КПЕ у політиці власності

Оцінка самої Наглядової ради – досягнуто чи не досягнуто мету державної власності (у т. ч. на підставі досягнення стратегічних показників підприємства)

Генеральний директор/Правління – Цільова модель

Критерій	Опис
Призначення та наступництво	<ul style="list-style-type: none">• Генеральний директор/Правління призначаються Наглядовою радою за пропозицією Комітету з призначень та винагород• Члени Правління пропонуються Генеральним директором – Наглядова рада (Комітет з призначень та винагород) має право «вето»• Формалізована конкурсна процедура, кандидати обираються на підставі кваліфікації та професійних якостей• Політика наступництва, розроблена Комітетом з призначень та винагород та затверджена Наглядовою радою
Обов'язки та повноваження	<ul style="list-style-type: none">• Генеральний директор/Правління керує діяльністю Цільової компанії у відповідності до політики власності, бізнес-стратегії та інших політик, затверджених Наглядовою радою• Призначає керівників середнього рівня• Виконує функцію Загальних зборів акціонерів для секторальних корпорацій
Винагорода	<ul style="list-style-type: none">• Контракт укладається Наглядовою радою• Винагорода на ринковому рівні, орієнтована на результати, згідно з пропозиціями Комітету з призначень та винагород• Страхування відповідальності членів Наглядової ради та посадових осіб (D&O insurance)
Кількісний склад	<ul style="list-style-type: none">• Залежить від стратегії (за поточними припущеннями – 6 членів)
Склад	<ul style="list-style-type: none">• Генеральний директор• Головний фінансовий директор• Один Віце-президент для кожного бізнес-сектору• Інші ключові керівники за потреби

Генеральний директор чи Правління?

Порівняльний аналіз моделей менеджменту (1)

Характеристики	Генеральний директор	Правління
Прийняття рішень	<ul style="list-style-type: none"> • Швидше прийняття рішень • Потенційно вища похибка та вплив упереджень → Краще підходить для трансформаційного середовища 	<ul style="list-style-type: none"> • Повільніше прийняття рішень • Більш зважене та менш упереджене → Краще підходить для стабільного середовища
Розмір компанії	Невелика	Велика
Єдиноначальність	Одноосібні повноваження та відповідальність, сильне лідерство на рівні топ-менеджменту	Колегіальний розподіл повноважень та відповідальності
Централізація	<p>Краще підходить для децентралізованого середовища</p> <ul style="list-style-type: none"> • Діапазон контролю: широкий • Діапазон підзвітності: широкий (“підзвітність центрів прибутку”) • Діапазон уваги: широкий <ul style="list-style-type: none"> - Фокус на швидку реакцію на ринкові зміни, зворотній зв’язок із клієнтами - Балансування між значеннями показників ефективності - Центри прибутку на нижчих рівнях 	<p>Краще підходить для централізованого середовища</p> <ul style="list-style-type: none"> • Діапазон контролю: вузький • Діапазон підзвітності: вузький (“підзвітність центрів витрат”) • Діапазон уваги: вузький <ul style="list-style-type: none"> - Фокус на максимізації ефективності - Вузький набір показників ефективності - Центри прибутку на топ-рівні

Генеральний директор чи Правління?

Порівняльний аналіз моделей менеджменту (2)

Характеристики	Генеральний директор	Правління
Вибір «що контролювати»	<p>Витрати, процес та результати:</p> <ul style="list-style-type: none"> Важливо, коли важко вимірювати результати Невизначений вибір замість визначених процедур 	<p>Результати:</p> <ul style="list-style-type: none"> Фокус на уніфікації процедур (якість, швидкість) замість імпровізації Витрати на моніторинг витрат та процесів > витрат у випадку відсутності моніторингу
Рекомендована система контролю	<p>Інтерактивна:</p> <ul style="list-style-type: none"> Проведення регулярних зустрічей із підлеглими для обговорення даних Тиск на операційних менеджерів з метою реагування на інформацію 	<p>Діагностична:</p> <ul style="list-style-type: none"> Встановлення та узгодження цілових показників ефективності Оцінка звітів щодо відхилень показників / виняткових ситуацій Заходи за результатами аналізу значних відхилень
Результати інтерв'ю із зацікавленими сторонами	<ul style="list-style-type: none"> Є більш ефективним, оскільки дозволяє швидко приймати рішення після консультації з командою Дозволяє зосередити відповідальність на одній особі, а не розмивати її між членами правління Майданчиком, де відбувається більшість дискусій та представлені різні точки зору, може бути наглядова рада (тоді як Генеральний директор несе остаточну відповідальність за виконання прийнятих рішень) 	<ul style="list-style-type: none"> Може бути менш ефективним з логістичних міркувань, оскільки регулярна доступність усіх членів Правління, необхідна для кворуму, може бути проблемою

Генеральний директор чи Правління?

Порівняльний аналіз моделей менеджменту (3)

Міркування	Аргументи
Трансформація поточної організаційної структури	<ul style="list-style-type: none">Під час трансформації може виникати «вакуум» при прийнятті рішень (напр., між керівниками бізнес-одиниць та функціональними керівниками). За умов єдиноначальності його може швидко і легко «заповнити» своїми наказами Генеральний директор.Під час трансформації можуть виникати конфлікти у повноваженнях при прийнятті рішень (напр., повноваженнях приймати кадрові або фінансові рішення щодо секторальних корпорацій).У випадку Правління є ризик, що цей вакуум та конфлікти потребуватимуть колегіального прийняття рішень. Це заблокує процес, оскільки обговорення кожного питання буде протікати повільно.
Утворення та призначення	<ul style="list-style-type: none">Створення Правління передбачає, що КМУ повинен прийняти низку положень (порядок висування членів Правління, їх звільнення, винагорода тощо), а також зміни до Статуту та підзаконних актів. За нашими оцінками, цей процес потребуватиме до одного року.Зосередження уваги на створенні Правління буде відволікати увагу зацікавлених сторін, запустить процес «торгів» з цього питання, а також зупинить корпоративну трансформацію.В українському контексті колективний орган з розпорошеною відповідальністю сприяє політичному втручанням та «торгам» між політиками, особливо коли немає чіткої процедури висування до складу Правління. Політики та колишні керівники можуть спробувати отримати вплив на Цільову компанію, делегуючи своїх кандидатів до складу Правління.
Політика власності та корпоративна стратегія	<ul style="list-style-type: none">Склад Правління повинен відповідати корпоративній стратегії (напр., якщо суднобудування є частиною бізнесу Цільової компанії, то у складі Правління повинен бути керівник, відповідальний за цей бізнес). Є сенс визначити склад цього органу після прийняття політики власності та корпоративної стратегії.Оскільки компетенції органу, що виконує функцію власника, обмежені, Генеральний директор повинен бути рушійною силою трансформації та розробки стратегії.

Три лінії захисту – Цільова модель



Зовнішній аудит та внутрішній контроль – Цільова модель

Критерій	Опис
Зовнішній аудит	<ul style="list-style-type: none">• Аудиторської фірма з високою репутацією, обирається Загальними зборами акціонерів• Щорічні аудити• Аудит консолідованої фінансової звітності за МСФЗ на основі МСА
Внутрішній аудит	<ul style="list-style-type: none">• Керівник служби внутрішнього аудиту призначається Наглядовою радою за пропозицією Комітету з аудиту• Чіткі повноваження• Підзвітний Наглядовій раді через Комітет з аудиту• Незалежний від діяльності, щодо якої здійснює аудит• Має достатній рівень знань, вмінь та навичок, а також має ресурси та повноваження у Цільовій компанії, що дозволяє внутрішнім аудиторам ефективно та об'єктивно виконувати свої завдання
Комплаєнс	<ul style="list-style-type: none">• Керівник служби комплаєнсу призначається Генеральним директором• Відповідальний за забезпечення операційної діяльності із дотриманням умов доброчесності та відповідності вимогам законодавства, правил та внутрішніх політик
Управління ризиками	<ul style="list-style-type: none">• Керівник служби управління ризиками призначається Генеральним директором• Декларацію готовності до ризиків затверджує Наглядова рада
Фінансовий контроль	<ul style="list-style-type: none">• Відповідальний за забезпечення належного контролю над фінансовими операціями Цільової компанії та її бізнес-одиниць
Контроль якості	<ul style="list-style-type: none">• На рівні бізнес-одиниць (секторальних корпорацій) під наглядом корпоративного центру
Технічний контроль	<ul style="list-style-type: none">• На рівні бізнес-одиниць (секторальних корпорацій) під наглядом корпоративного центру

Прозорість і розкриття інформації – Цільова модель

Розкривати суттєву фінансову та нефінансову інформацію щодо Цільової компанії відповідно до міжнародно визнаних стандартів корпоративного розкриття інформації, які повинні:

(1) відповідати вимогам звітності Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку, та

(2) включати таку інформацію:

- Стратегія, включаючи фінансові цілі та цілі соціальної політики;
- Розмір винагороди за послуги з аудиту, що сплачується зовнішнім аудиторам;
- Зведена інформація про всі угоди, що можуть містити конфлікт інтересів, та угоди з пов'язаними особами;
- Зведена інформація щодо всіх значних договорів про закупівлі;
- Структура управління, власності та голосування Цільової компанії;
- Розмір винагороди членів Наглядової ради та Генерального директора/членів Правління;
- Профілі Наглядової ради та Правління;
- Проміжні звіти (на піврічній основі);
- Річний звіт, включаючи звіт керівництва (MD&A);
- Щорічна прес-конференція;
- Прес-релізи;
- Прес-конференції, що проводяться щодо випуску піврічних проміжних звітів та річного звіту;
- Фінансова звітність, підготовлена відповідно до МСФЗ;
- Основні внутрішні документи;
- **Включає звітність секторальних корпорацій**

Прозорість та розкриття інформації – Kongsberg Gruppen (1)

FINANCE

REPORTS AND PRESENTATIONS

See our financial results, reports and presentations



THE KONGSBERG SHARE

Follow KONGSBERG at Oslo Stock Exchange



STOCK EXCHANGE NOTIFICATIONS

See our latest publications at Oslo Stock Exchange



FINANCIAL CALENDAR



MAJOR SHAREHOLDERS

KONGSBERG was listed on the Oslo Stock Exchange in 1993 following a partial privatisation. The Norwegian state owns 50,001 per cent of the shares.



PRIMARY INSIDERS

See KONGSBERG's primary insiders at Oslo Stock Exchange



REGISTRAR

KONGSBERG is listed on the Oslo Stock Exchange



DEBT FINANCING

KONGSBERG currently has bond loans outstanding, all issued in Norwegian Kroner (NOK) and listed on the Oslo Stock Exchange



ANALYSTS

To maintain a liquid stock market for the KONGSBERG share, it is important to provide the market with information about KONGSBERG's financial performance.




DIVIDEND AND POLICY

Read about the KONGSBERG dividend and policy.



Прозорість та розкриття інформації – Kongsberg Gruppen (2)


ANNUAL REPORT


 Annual report and sustainability report 2018

 Årsrapport og bærekraftsrapport 2018

INTERIM REPORTS

 Q1 Rapport (Norsk)


 Q1 Report (English)


 Q1 Investor presentation


 Q2 Rapport (Norsk)


 Q2 Report (English)


 Q2 Investor presentation

 Q3 Rapport (Norsk)

 Q3 Report (English)

 Q3 Investor presentation


 Q4 Rapport (Norsk)


 Q4 Report (English)


 Q4 Investor Presentation


WEBCAST AND INTERVIEW


 Q1 Webcast


 Q2 Webcast


 Q3 Webcast


 Q3 Webcast (part two)

 Q4 Webcast

 Q1 Interview

 Q2 Interview

 Q3 Interview

 Announcement acquisition of Roll-Royce Commercial Marine

Прозорість та розкриття інформації – Kongsberg Gruppen (3)

CORPORATE GOVERNANCE

CORPORATE GOVERNANCE

Good corporate governance and corporate management will reduce business-related risk, while the company's resources will be utilised in an effective and sustainable manner.



BOARD OF DIRECTORS

Good corporate governance is distinguished by responsible interaction between owners, the Board and management.



NOMINATION COMMITTEE

KONGSBERG's shareholders are entitled to nominate candidates to the Nominating Committee.



ARTICLES OF ASSOCIATION

Kongsberg Gruppen ASA (reg. no. 943 753 709)



MANAGEMENT

The management of KONGSBERG is committed to develop the group's leading position and technology platform.



SUSTAINABILITY AND CSR

Read more about hoe we see that we can make a significant difference across many issues facing the world today.



INVESTOR RELATION POLICY

KONGSBERG shall provide the equity market with relevant, comprehensive information as the basis for a balanced, correct valuation of the share.



GENERAL MEETINGS

Through the General Meeting, shareholders are ensured participation in the Group's supreme governing body.



Прозорість та розкриття інформації – Patria

Patria in brief

Ethical Code of Conduct

Corporate governance

Corporate management

Corporate structure and shareholder voting rights

Business units

Financials

Industrial participation

Risk management and internal control

Selecting business partners

Supplier chain management

Values

DOWNLOADS



[Annual Report 2018](#)



[Annual Report 2017](#)



[Annual Report 2016](#)



[Annual Report 2015](#)



[Annual Report 2014](#)

Key figures

The Group's net sales for the financial period totaled EUR 476.1 million (EUR 467.2 million in 2017 and EUR 489.9 million in 2016).

Defence material and maintenance accounted for 92% (94%) and civilian products for 8% (6%) of the net sales. Sales outside Finland for the financial period accounted for 27% (33%) of the net sales. 71% of the net sales came from the Finnish defence customers.

Patria publishes financial review during the first quarter of a year.

Year 2020 financial releases

- [Patria's Financial Review for 2019 – preliminary data](#)

Year 2019 financial releases

- [Patria Group's Interim Report for 1 January – 30 June 2019](#)
- [Patria Group Interim Report for 1 January - 31 March 2019](#)
- [Patria's Annual Report 2018 published](#)
- [The Annual General Meeting of Patria Oyj on 27th of March 2019](#)
- [Patria's Financial Review for 2018 – preliminary data](#)

Corporate governance

Applicable statutes, guidelines and recommendations

Group legal structure

Governing Bodies

Consultative Committee

Composition of the Board of Directors and the election procedure

Principal duties of the Board of Directors and distribution of duties

The President and CEO and the Group management

Compensation and benefits

Основні внутрішні документи – Цільова модель

Основні внутрішні документи	Затверджуються
• Політика власності	Загальними зборами акціонерів (ЗЗА)
• Статут	ЗЗА
• Положення про Наглядову раду	ЗЗА
• Положення про комітети Наглядової ради	Наглядовою радою
• Положення про Генерального директора/Правління	ЗЗА
• Положення про систему внутрішнього контролю	Наглядовою радою
• Політика винагород для Наглядової ради	ЗЗА
• Кодекс корпоративного управління (якщо не буде прийнято Кодекс НКЦПФР)	Наглядовою радою
• Політика призначень для Наглядової ради (включно із плануванням наступництва)	ЗЗА
• Політика винагород для Генерального директора/Правління	Наглядовою радою
• Політика призначень для Генерального директора/Правління (включно із плануванням наступництва)	Наглядовою радою
• Кодекс етики	Наглядовою радою

Корпоративне управління секторальних корпорацій – Цільова модель

Критерій	Опис
Зміст	<ul style="list-style-type: none">Секторальні корпорації є бізнес-одинацями Цільової компаніїЗвітують Генеральному директору/Правлінню Цільової компаніїДиректори секторальних корпорацій є Віце-президентами (членами Правління) Цільової компаніїЗвітність секторальних корпорацій консолідовано у звітності Цільової компаніїКонсолідована виплата дивідендів
Організаційно-правова форма (ОПФ)	<ul style="list-style-type: none">Рекомендована: ТОВ Переваги ОПФ: збереження контролю + швидкість + простота + менш затратна Дозволено законом, але вимагає процедури перетворення ДП на ТОВ (Постанови КМУ та НКЦПФР)Можлива: АТ Недоліки ОПФ: повільніша + складніша (звітність, внутрішній аудит тощо) + більш затратна
Загальні збори	<ul style="list-style-type: none">Генеральний директор/Правління Цільової компанії
Наглядові ради	<ul style="list-style-type: none">Рекомендовано: без Наглядових рад
Виконавчий рівень	<ul style="list-style-type: none">Директор
Внутрішній контроль	<ul style="list-style-type: none">Внутрішній аудит – звітує Наглядовій раді Цільової компаніїКомплаєнс, управління ризиками та фінансовий контроль – звітує Правлінню Цільової компаніїКонтроль якості, технічний контроль, безпека – звітує Директору секторальної корпорації

Орган, що виконує функцію власника – Законодавчі зміни (1)

Основні документи

Пропоновані зміни

Спеціальне законодавство

- Закон України «Про особливості управління об'єктами державної власності в оборонно-промисловому комплексі» №3531-VI від 16.06.2011 (зі змінами)
- Закон України «Про управління об'єктами державної власності» №185-V від 21.09.2006 (зі змінами)

- **Скасувати Закон про управління ОПК**
- **Внести зміни – прийняти основні засади держвласності, які забезпечують додаткові вимоги до вимог у Законі про АТ (але не суперечать їм)**

Статут Цільової компанії

- **Прийняти у відповідності до вимог Закону про АТ**

Цивільний кодекс України №435-IV від 16.01.2003 (зі змінами)

- **Внести зміни – уточнити, що КМУ може створювати юридичні особи приватного права та ЗЗА не можуть приймати рішення з питань, віднесених до виключної компетенції наглядової ради**

Господарський кодекс України №436-IV від 16.01.2003 (зі змінами)

- **Внести зміни:**
 - **надати наглядовим радам повноваження затверджувати фінансові плани,**
 - **створити законодавчу основу для підготовки фінансових планів/фінансових звітів на консолідованій основі,**
 - **запровадити службу внутрішнього аудиту (скасувати «ревізійну комісію»), та**
 - **забезпечити, щоби секторальні корпорації не підпадали під визначення суб'єктів господарювання державного сектору економіки (уточнити визначення у п. 2 ст. 22)**

Орган, що виконує функцію власника – Законодавчі зміни (2)

Основні документи	Пропоновані зміни
<ul style="list-style-type: none">Закон України «Про Кабінет Міністрів України» №794-VII від 27.02.2014 (зі змінами)	<ul style="list-style-type: none">Внести зміни – забезпечити відсутність повноважень з призначення/звільнення Генерального директора/Правління у КМУ, як суб'єкта управління
<ul style="list-style-type: none">Про деякі питання управління корпоративними правами держави (Постанова КМУ №678 від 30.10.2014, зі змінами)	<ul style="list-style-type: none">Скасувати завдання на голосування для Цільової компанії та секторальних корпорацій
<ul style="list-style-type: none">Про затвердження Порядку встановлення чітких цілей діяльності для державних унітарних підприємств та господарських товариств, у статутному капіталі яких більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі (Постанова КМУ №1052 від 09.11.2016)	<ul style="list-style-type: none">Скасувати за умови, що буде затверджено основні засади державної власності

Наглядова рада – Законодавчі зміни (1)

Основні документи	Пропоновані зміни
Спеціальне законодавство <ul style="list-style-type: none">Закон України «Про особливості управління об'єктами державної власності в оборонно-промисловому комплексі» №3531-VI від 16.06.2011 (зі змінами)Закон України «Про управління об'єктами державної власності» №185-V від 21.09.2006 (зі змінами)	<ul style="list-style-type: none">Скасувати Закон про особливості управління в ОПКВнести зміни з метою узгодження із Законом про АТ, включаючи ідентичні критерії незалежності для членів наглядових рад та повноваження наглядових рад
Статут Укроборонпрому <ul style="list-style-type: none">Постанова КМУ №993 від 31.08.2011 (зі змінами)	<ul style="list-style-type: none">Залишити на перехідний період, скасувати після втілення цільової моделі
Статут Цільової компанії	<ul style="list-style-type: none">Затвердити згідно з вимогами Закону про АТ

Наглядова рада – Законодавчі зміни (2)

Основні документи	Пропоновані зміни
Порядок призначення членів Наглядової Ради	
<ul style="list-style-type: none">Указ Президента України Про членів Наглядової ради Державного концерну «Укроборонпром» №734/2019 від 07.10.2019	<ul style="list-style-type: none">Без змін
<ul style="list-style-type: none">Розпорядження КМУ №1005-р від 23.10.2019 та №42-р від 31.01.2018	<ul style="list-style-type: none">Без змін
<ul style="list-style-type: none">Постанова КМУ №142 та №143 від 10/03/2017 (зі змінами), а також Постанова КМУ Про проведення конкурсного відбору керівників суб'єктів господарювання державного сектору економіки № 777 від 03.09.2008 (зі змінами)	<ul style="list-style-type: none">Внести зміни – поширити застосування цих правил на відбір, висування та призначення членів Наглядової ради Цільової компанії
<ul style="list-style-type: none">Постанова КМУ Про затвердження Порядку визначення умов оплати послуг та компенсації витрат членів наглядових рад державних унітарних підприємств та господарських товариств, у статутному капіталі яких більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі №668 від 04/07/2017 (зі змінами)	<ul style="list-style-type: none">Внести зміни з метою забезпечення належної винагороди членам Наглядової ради Цільової компанії (конкретні рівні винагород потребують окремого дослідження)Якщо застосовуватимуться обмеження граничних рівнів, вони повинні спиратися на ринкові рівні (розміри граничних рівнів потребують окремого дослідження)

Генеральний директор/Правління – Законодавчі зміни

Основні документи

Спеціальне законодавство

- Закон України «Про особливості управління об'єктами державної власності в оборонно-промисловому комплексі» №3531-VI від 16.06.2011 (зі змінами)

Статут Укроборонпрому

- Постанова КМУ №993 від 31.08.2011 (зі змінами)

Статут Цільової компанії

Призначення Генерального директора/Правління

- Закон України «Про оплату праці» №108/95-ВР від 24.03.1995 (зі змінами)
- Постанова КМУ «Про проведення конкурсного відбору керівників суб'єктів господарювання державного сектору економіки» №777 від 03.09.2008 (зі змінами)
- Постанова КМУ «Про умови і розміри оплати праці керівників підприємств, заснованих на державній, комунальній власності, та об'єднань державних підприємств» №859 від 19.05.1999 (зі змінами)

Пропоновані зміни

- **Скасувати Закон про особливості управління в ОПК**

- **Скасувати після перехідного періоду**

- **Затвердити згідно із вимогами закону про АТ**

- **Внести зміни – забезпечити ринковий рівень заробітної плати для Генерального директора/Правління Цільової компанії, який визначається Наглядовою Радою**
- **Внести зміни – вимоги цієї постанови не повинні застосовуватись до Генерального директора/Правління Цільової компанії та секторальних корпорацій**
- **Внести зміни – вимоги цієї постанови не повинні застосовуватись до Генерального директора/Правління Цільової компанії та секторальних корпорацій**

Внутрішній контроль – Законодавчі зміни (1)

Основні документи	Пропоновані зміни
Скасувати неефективний державний контроль	
<ul style="list-style-type: none">Господарський кодекс України №436-IV від 16.01.2003 (зі змінами)	<ul style="list-style-type: none">Внести зміни – скасувати вимоги щодо затвердження позик Мінфіном та Фондом державного майна
<ul style="list-style-type: none">Про порядок здійснення витрат суб'єктами господарювання державного сектору економіки у разі незатвердження (непогодження) річних фінансових планів у встановленому порядку (Постанова КМУ №899 від 03.10.2012 (зі змінами)	<ul style="list-style-type: none">Внести зміни – вимоги цієї постанови не повинні застосовуватись до Цільової компанії та секторальних корпорацій
<ul style="list-style-type: none">Про стан фінансово-бюджетної дисципліни, заходи щодо посилення боротьби з корупцією та контролю за використанням державного майна і фінансових ресурсів (Постанова КМУ №1673 від 29/11/2006 (зі змінами)	<ul style="list-style-type: none">Скасувати для Цільової компанії та секторальних корпорацій з моменту впровадження належної системи внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту

Внутрішній контроль – Законодавчі зміни (2)

Основні документи	Пропоновані зміни
Скасувати неефективний державний контроль	
<ul style="list-style-type: none">• Про затвердження Порядку складання, затвердження та контролю виконання фінансового плану суб'єкта господарювання державного сектору економіки – Наказ Міністерства Економіки №205 від 02.03.2015 (зі змінами)	<ul style="list-style-type: none">• Скасувати для Цільової компанії та секторальних корпорацій з моменту впровадження належної системи внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту
<ul style="list-style-type: none">• Про затвердження Порядку погодження залучення державними підприємствами, у тому числі господарськими товариствами (крім банків), у статутному капіталі яких 50 та більше відсотків акцій (часток) належать державі, кредитів (позик), надання гарантій або поруки за такими зобов'язаннями – Постанова КМУ №809 від 15.06.2011 (зі змінами)	<ul style="list-style-type: none">• Скасувати для Цільової компанії та секторальних корпорацій з моменту впровадження належної системи внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту

Внутрішній контроль – Законодавчі зміни (3)

Основні документи	Пропоновані зміни
Скасувати неефективний державний контроль	
<ul style="list-style-type: none">• Про затвердження Порядку укладення державними підприємствами, установами, організаціями, а також господарськими товариствами, у статутному капіталі яких частка держави перевищує 50 відсотків, договорів про спільну діяльність, договорів комісії, доручення та управління майном – Постанова КМУ №296 від 11.04.2012 (зі змінами)	<ul style="list-style-type: none">• Скасувати для Цільової компанії з моменту впровадження належної системи внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту
<ul style="list-style-type: none">• Інші важелі контролю, які можуть застосовуватись до окремих видів господарської діяльності секторальних корпорацій	<ul style="list-style-type: none">• Проаналізувати та внести зміни за необхідності (поза межами обсягу робіт за цим Проектом)

- Цю презентацію (Презентація) підготовлено проектною командою у складі доктора Андрія Бойцуна (керівник команди), Олени Кучинської (юридична фірма «Кінстеллар»), Марії Сухан, Дмитра Яблонівського та Олександра Лисенка в рамках проекту «Підтримка реформи корпоративного управління Укроборонпрому» (Проект), який реалізується за технічної підтримки Міністерства Великої Британії з закордонних справ та справ Співдружності.
- Презентацію було підготовлено в інтересах та для внутрішнього використання Керівного комітету Проекту та Державного концерну «Укроборонпром» (Укроборонпром). При підготовці цієї Презентації проектна команда покладалася на інформацію, яка є загальнодоступною, або яка була надана проектній команді Укроборонпромом або від його імені та отримана під час співбесід з представниками зацікавлених сторін.
- Ця Презентація відображає погляди проектної команди і є неповною без посилання на усні пояснення проектної команди. Розглядати цю Презентацію слід виключно в поєднанні з такими поясненнями. Ніщо, що міститься у цьому документі, не вважається рекомендацією проектної команди будь-якій стороні, в тому числі без обмежень, щодо вчинення будь-яких угод або вжиття будь-яких дій.
- Ані ця Презентація, ані будь-яка частина її змісту не можуть бути узагальнені, процитовані, публічно розкриті або оприлюднені будь-якими третіми сторонами або використані для будь-яких інших цілей без попередньої письмової згоди компанії «Кінстеллар» та Андрія Бойцуна.
- Аналіз та рекомендації, які містяться у цій Презентації, не включають аналіз податкових наслідків, питань отримання ліцензій, дозволів, кадрових питань та питань концентрацій/узгоджених дій, які не включено до обсягу послуг, що надаються за цим Проектом, і підлягають окремому аналізу.



УКРОБОРОНПРОМ

Звіт:

**Аналіз корпоративного
управління та рекомендації щодо
запровадження цільової моделі
корпоративного управління**

Презентація для Керівного комітету проекту
12 березня 2020 р.

KINSTELLAR

Dr. Andriy Boytsun

Андрій Бойцун (керівник групи)

Олена Кучинська

Марія Сухан

Дмитро Яблоновський

Олександр Лисенко

Звіт підготовлено в рамках проекту Міністерства Великої Британії із закордонних справ та справ Співдружності «Підтримка реформи корпоративного управління ДК «Укроборонпром». Цей звіт є власністю компанії «Кінстеллар» та Андрія Бойцуна. Цитування цього звіту та будь-якої його частини можливе лише з письмового дозволу компанії «Кінстеллар» та Андрія Бойцуна.