



# СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЮ ВЛАСНІСТЮ, ЇХНЯ ЕВОЛЮЦІЯ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ОЕСР

ПРЕЗЕНТАЦІЯ ДЛЯ КРУГЛОГО СТОЛУ «РЕФОРМА  
ДЕРЖПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ: АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ  
КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ»

КИЇВ, 12 ЖОВТНЯ 2015

**Hans Christiansen**  
Senior Economist  
Corporate Affairs Division, OECD



## ОЕСР та її робота в галузі державних підприємств

### ОЕСР

- Єдина в світі постійно діюча організація, що об'єднує власників держпідприємств
- Наглядає за реалізацією узгоджених на багатосторонній основі рекомендацій – Рекомендації ОЕСР щодо корпоративного управління державними підприємствами (Рекомендації)

### Рекомендації

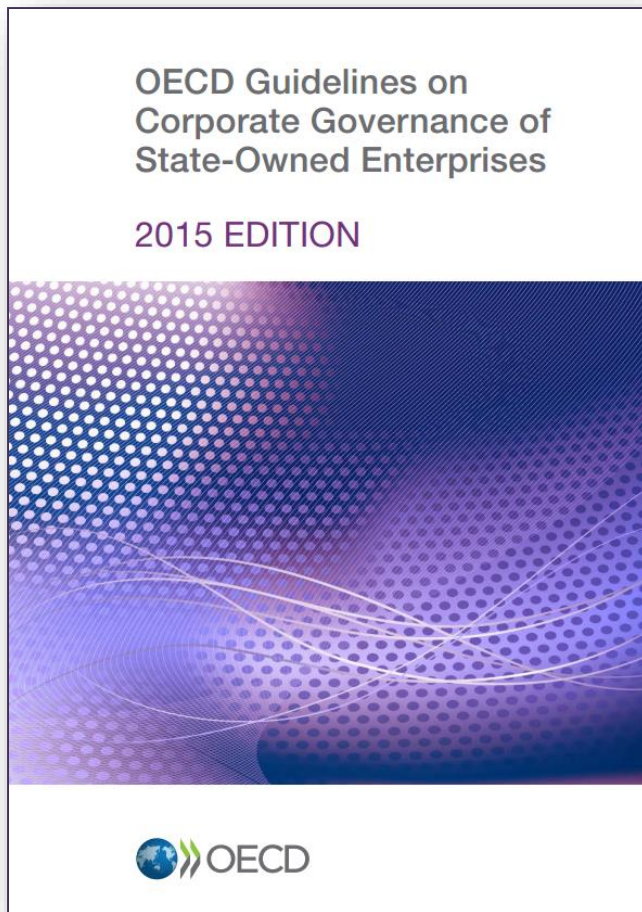
- Потужний стимул до реформи системи управління держпідприємствами – порівняння національної практики з міжнародно визнаними стандартами передової практики.
- Важливий інструмент, що сигналізує іноземним регуляторам та чиновникам про високі стандарти управління, що особливо важливо для держкомпаній, що беруть участь в міжнародній торгівлі та інвестиційній діяльності

### Членство в ОЕСР

- Переваги виходять за межі лише виконання рекомендацій
- Відкриває шлях до формування порядку денного та участі в постійному процесі обговорення та обміну досвідом серед практиків. Особливо важливо для країн з перехідною економікою, де процес розвитку залежить від ефективності великих та важливих для економіки секторах державних компаній



## Рекомендації ОЕСР щодо корпоративного управління держкомпаніями: короткий огляд 7 розділів



- I. Причини для державної власності
- II. Роль держави як власника
- III. Держпідприємства в умовах ринку
- IV. Рівне ставлення до акціонерів та інших інвесторів
- V. Стосунки з зацікавленими сторонами та відповідальне ведення бізнесу
- VI. Розкриття інформації та прозорість
- VII. Функції наглядових рад державних компаній



## Рекомендації ОЕСР щодо корпоративного управління держкомпаніями

### «Модель ОЕСР» передбачає:

- Функції володіння та управління держкомпаніями відокремлені від регулювання
- Рішення мають прийматись на відповідному рівні



- Визначає політику власності
- Координація на рівні Кабміну

- Цілі для окремих держкомпаній
- Оцінка результатів

- Ухвалення стратегії
- Моніторинг дій керівництва компанії

- Упрвляє компанією

Незалежне регулювання



## Рекомендації та реформа в секторі держпідприємств

---

*На початковій стадії реформи необхідно відповісти на такі запитання:*

- *Для чого держава володіє підприємствами?*
- *Як держава має реалізовувати свої права власника?*
- *Як найкраще відокремити функцію власності та управління від функції держави з регулювання та формування політики?*



## Причини через які держава володіє компаніями

---

### Рекомендації:

“Уряд має розробити політику власності... [визначивши] загальне обґрунтування необхідності володіння компаніями”. “

“Держава повинна обґрунтувати володіння кожною з держкомпаній та періодично перевіряти це обґрунтування”.

“Комерційні” держкомпанії або інструменти для державної політики



Держкомпанії в умовах конкурентного ринку або держкомпанії-монополісти



Держкомпанії що працюють на фінансовий результат або “стратегічні” держпідприємства



## Реалізація державою прав власника (частина 1)

---

### Рекомендації:

“Реалізація прав власника має бути чітко визначена в державній адміністрації. Реалізація державою прав власника має бути централізована в єдиному відповідному органі або, якщо це не можливо, покладена на координаційний орган.”

### *Чому ОЕСР рекомендує централізацію?*

- *Рішення повинні прийматись в інтересах всього уряду*
- *Відокремлення функцій власності/управління та контролю легше досягти, коли функція власності покладена на окремий спеціалізований орган*
- *Скорочення портфелю держпідприємств обумовлює використання підходу “команди спеціалістів”*



## Реалізація державою прав власника (частина 2)

---

### Рекомендації:

“Держава повинна бути поінформованим та активним власником.”

“Держава повинна дати держкомпаніям операційну автономність для реалізації їхніх завдань та утримуватись від втручання в управління держпідприємствами.”

“Обов’язки держави включають: надання та контроль за виконанням більш широких цілей та завдань держкомпаніями; встановлення систем звітування, які дозволяють органу управління регулярно відстежувати та оцінювати результати роботи, проводити аудит.”

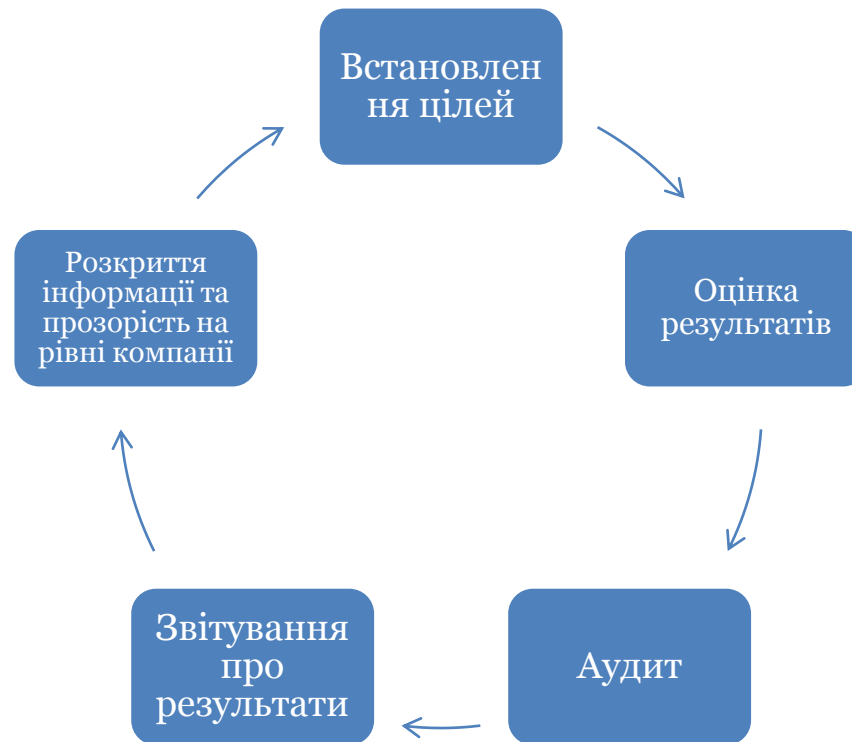
- *Іншими словами, держава може занадто втручатись, а також занадто дистанціюватись від управління держкомпаніями.*
- *Рішення: комбінація операційної автономності для держпідприємств та високоякісні державні механізми встановлення цілей та оцінювання результатів роботи держкомпаній.*





## Реалізація державою прав власника (частина 3)

*Рекомендації ОЕСР від 2010 р. щодо підзвітності та прозорості містять поради щодо практичної реалізації*



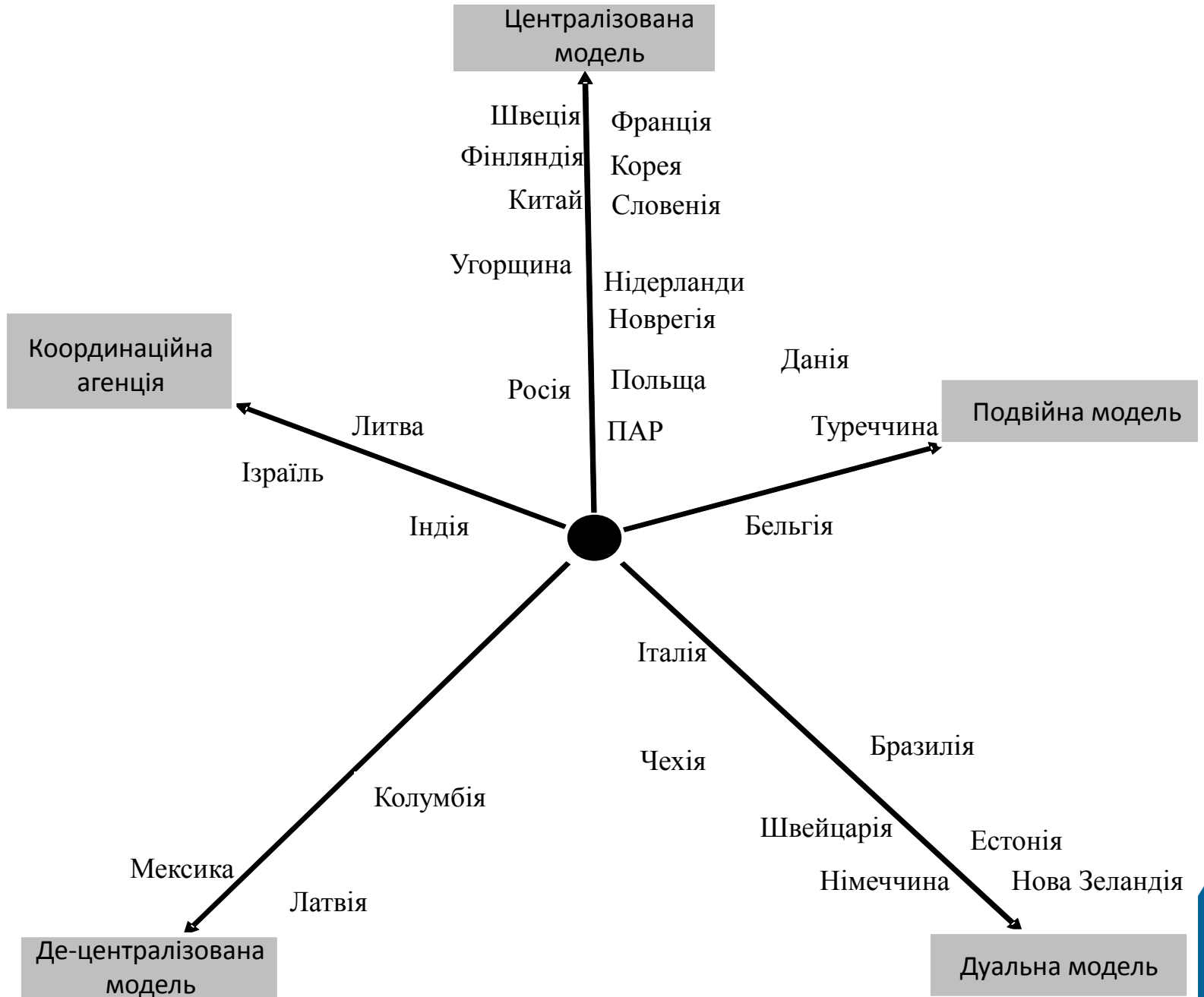


## Але як виглядають на практиці системи управління? Досвід інших країн

---

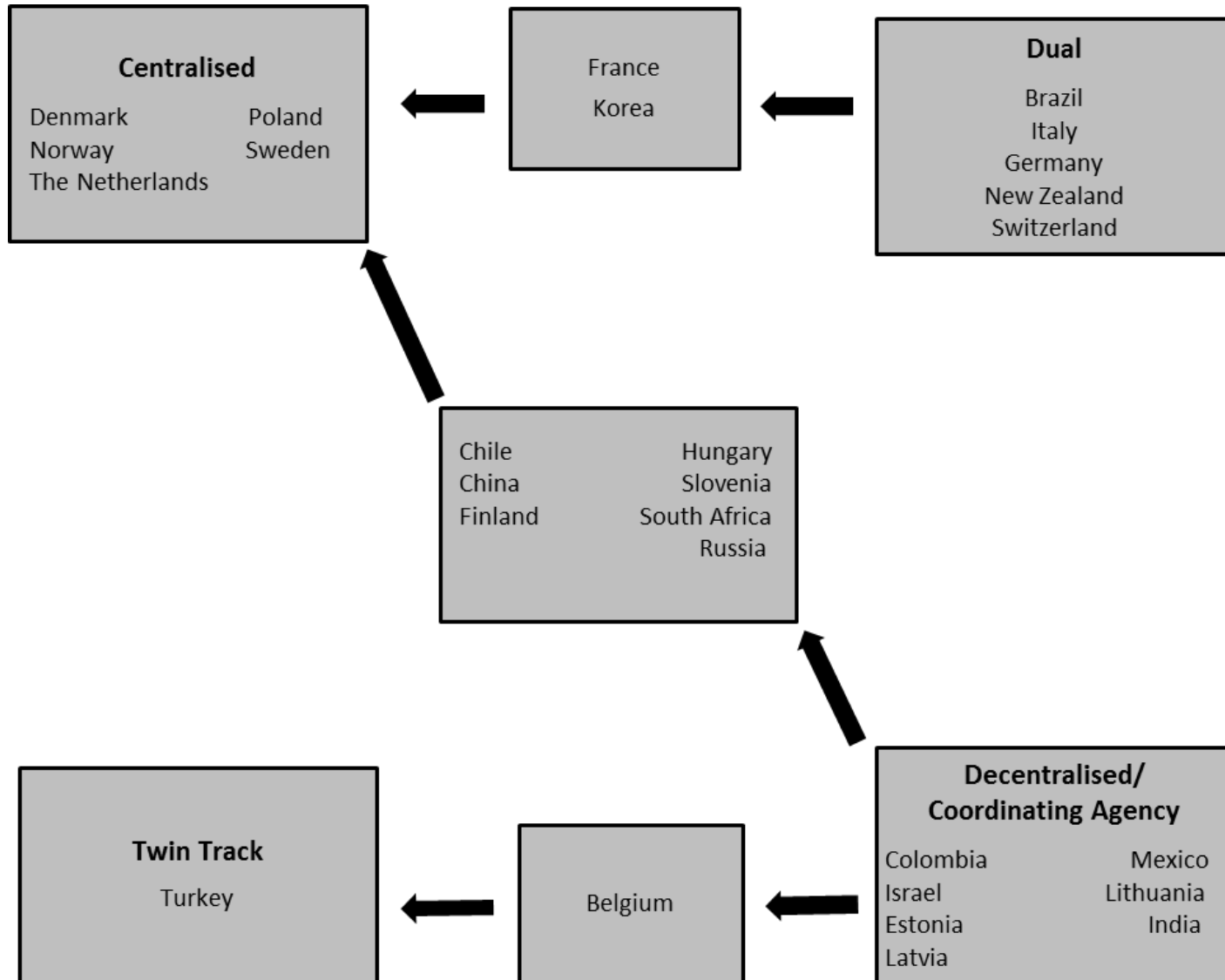
*Дослідження ОЕСР намагається пролити світло на еволюцію моделей управління. Деякі попередні висновки:*

- **Продовжується тяжіння до централізованої моделі, тобто збирання прав та відповідальності за управління під «одним дахом».** Консенсус с цього питання спостерігається також поза межами держав-членів ОЕСР.
  - З 2000 року, кілька країн перейшли до централізованої моделі: Чілі, Китай, Фінляндія, Франція, Угорщина, Корея, Словенія, ПАР та РФ.
- **Пост-перехідні економіки Європи перейшли від кінечного набору функцій держорганів до більш детального переілку цілей діяльності держпідприємств.** Угорщина та Польща перемогли політичний скептицизм стосовно централізації управління держкомпаніями.
- **Все менше країн зберігає відданість де-централізованій моделі управління на тлі більш широкого консенсусу.** В Мексиці та Колумбії лінійні міністерства або держпідприємства встановлюють та відстежують власні комерційні та секторальні цілі.





# Зміни в системах управління за останні 10 років





**Дякую за вашу увагу!**

Більше інформації про роботу ОЕСР в сфері управління держпідприємствами можна найти тут:

<http://www.oecd.org/daf/ca/soemarket.htm>

Питання можна надіслати:

[StateOwnedEnterprises@oecd.org](mailto:StateOwnedEnterprises@oecd.org)