



Nærings- og
fiskeridepartementet

Встановлення цілей та оцінка роботи держкомпаній: досвід Норвегії

Morten Strømgren, Director, Ownership Departement, Ministry of Trade,
Industry and Fisheries , Norway

Київ, 12 жовтня 2015



Зміст

1. Вступ

2. Встановлення цілей

3. Оцінка результатів роботи

Коротко про Норвегію



- Населення: 5 мільйонів
- Країна-член ОЕСР
- Не входить до ЄС
- Парламентаризм, пошук консенсусу
- 18 міністрів
- Офшорене видобування нафти і газу, державний борг відсутній
- Значна частка держави в економіці: ~1/3 всіх акцій на фондовій біржі в Осло

Держава має диверсифікований портфель

- Міністерства володіють частками в ~70 компаніях
- Загальна ринкова вартість ~70 млрд Євро
- Компанії не мають перехресної структури власності

Найбільші держкомпанії, галузь, частка держави



- Нафта та газ
- 67 %



- Енергетика
- 100 %



- Телекомунікації
- 54 %



- Фінансова установа
- 34 %



- Алюміній
- 34%



- Мінеральні добрива
- 36%

Головний принцип «всім рівні умови»...

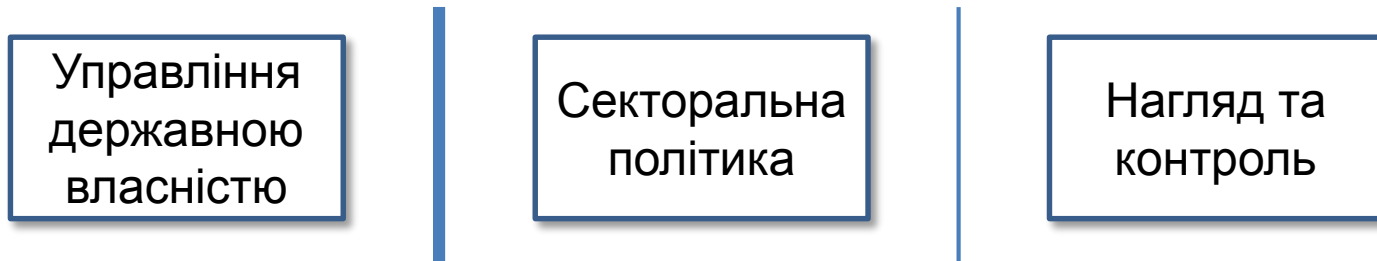


TØFT: Rosenborgs Fredrik Midtsjø (th) og Valeriy Fedorchuk i Europacupkampen mellom RBK og FC Dnipro på Lerkendal stadion. Foto: Ned Alley / NTB scanpix

- Майже всі держкомпанії є ТОВ і діють за **тими самими** законами та правилами, що і інші компанії

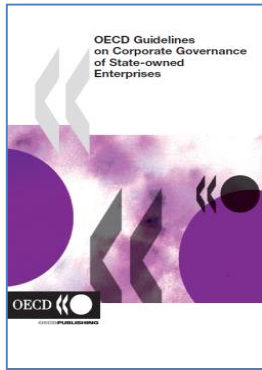
...Відокремлення державних функцій...

- Відокремлення функцій (організаційне, функціональне)



- Один центральний Департамент державної власності (35 осіб), хоча частки в багатьох компаніях можуть належати іншим міністерствам

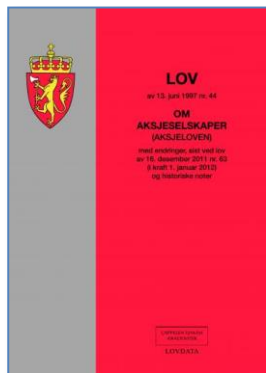
...плюс стабільні, передбачувані та прозорі правила та цілі



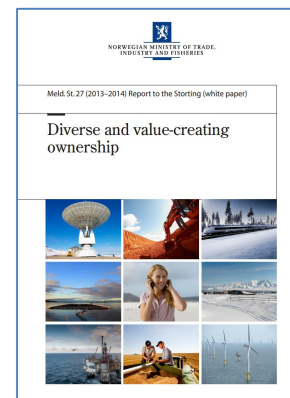
- Рекомендації ОЕСР



- Норвезький кодекс передових практик



- Закон про товариства з обмеженою відповідальністю



- Біла книга про управління держвласністю схвалена парламентом

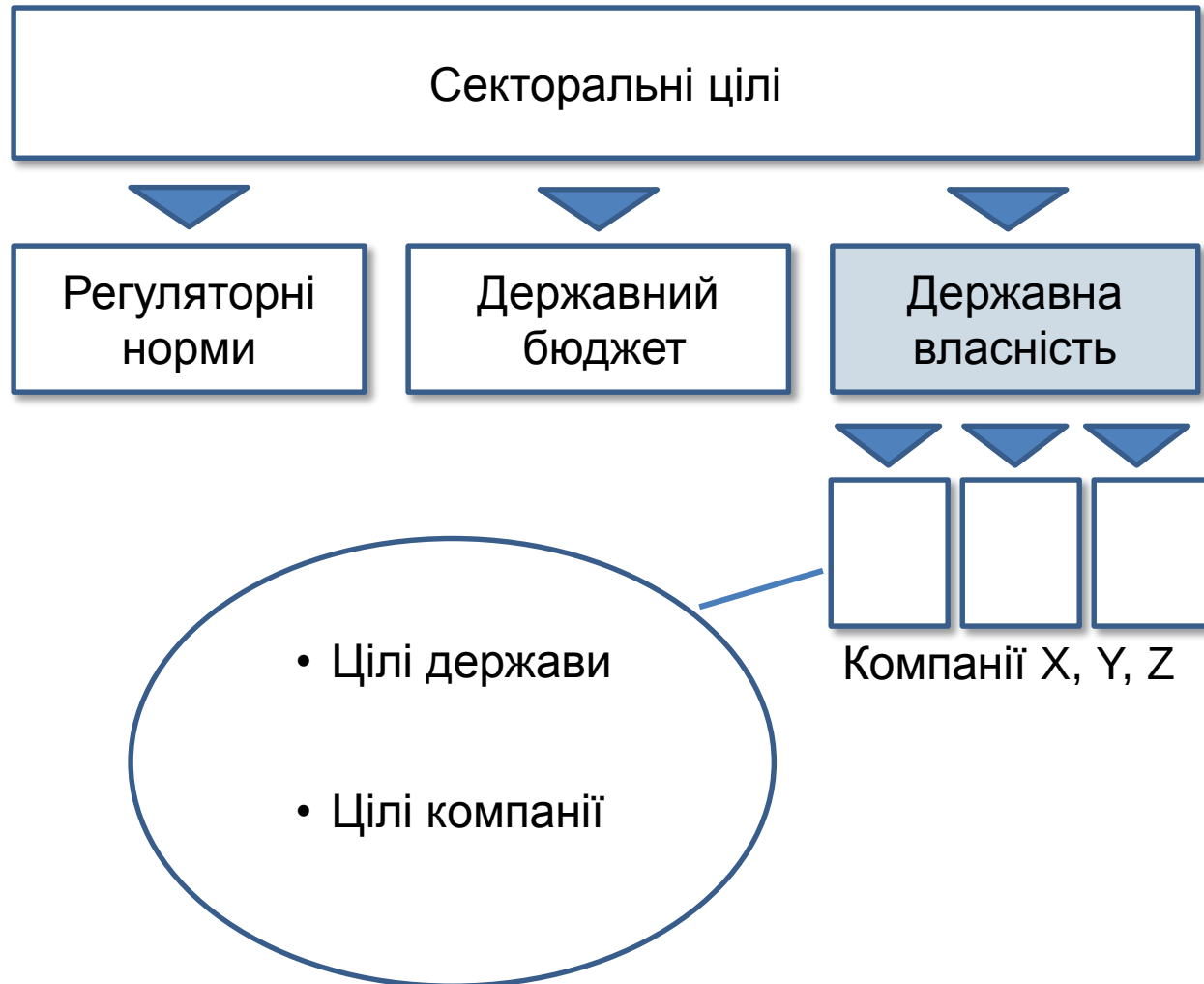
Зміст

1. Вступ

2. Встановлення цілей

3. Оцінка результатів роботи

Держвласність – один з інструментів, цілі встановлені на рівні держави і компанії



Всі держкомпанії розподілені за державними цілями

1. Компанії з комерційними цілями



...

2. Компанії з комерційними цілями, які мають залишатись в Норвегії



...



3. Компанії з комерційними цілями та іншими особливими цілями



Statkraft

EKSPORTFINANS

...

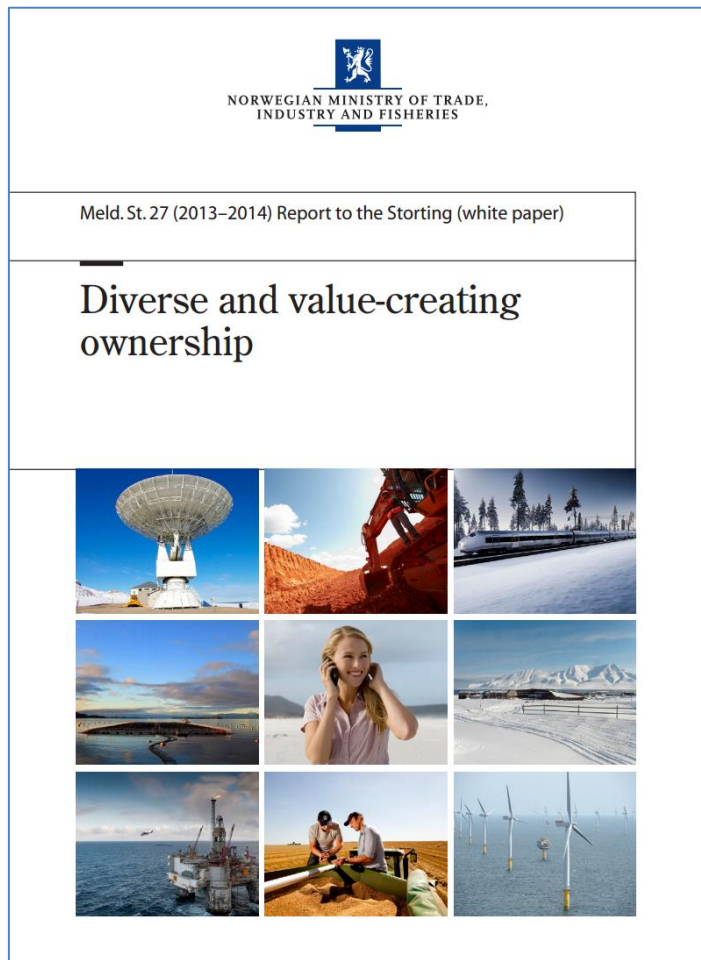
4. Компанії з цілями секторальної політики



UNINETT

...

Рівень держави: основні причини для державласності



- Державний контроль за ключовими природними ресурсами
- Збереження національного контролю над великими держкомпаніями
- Реалізація секторальних або політичних цілей

Спеціальні цілі для компаній – приклади

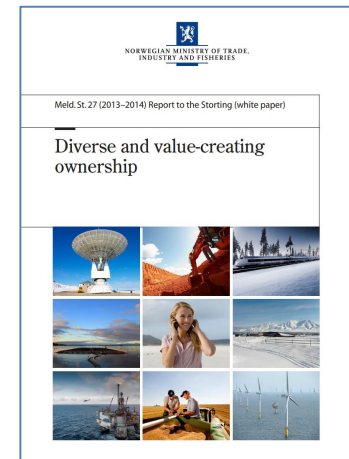


”Ціль держави у володінні Norsk

Hydro ASA забезпечити роботу передової та технологічної промислової групи з функціями головного офісу в Норвегії. Компанія має працювати на комерційних умовах із конкурентним рівнем рентабельності.”

Kings Bay AS

«Ціль держави у володінні Kings Bay AS забезпечити, щоби населений пункт Нью-Олесун міг розвиватись як норвезький центр для міжнародних наукових досліджень Арктики на архіпелазі Шпіцберген (провінція Свальбард).»



Зміст

1. Вступ

2. Встановлення цілей

3. Оцінка результатів роботи

Оцінка результатів роботи – що оцінювати

Питання

- Реалізація головних цілей та очікувань порівняно з Білою книгою
- Рентабельність капіталу, вкл. річні дивіденди
- Структура капіталу
- Загальна стратегія
- Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ)
- Склад наглядової ради
- Оплата праці (членів наглядової ради та керівництва)
- Питання щодо значних операцій, прав, тощо
- Структура власності (періодичний аналіз)
- Інші питання з боку власника

Оцінка результатів роботи – як оцінювати та контролювати виконання

Методи/контакти

- Порівняння з аналогами в галузі
- Аналіз часових рядів – минуле/ прогнози
- Аналіз стратегії, оцінка вартості компанії
- Квартальні звіти компаній
- Квартальні звіти наших внутрішніх команд
- Квартальні зустрічі з CEO/ CFO/ Головою наглядової ради
- Річні інтерв'ю з усіма членами наглядової ради перед загальними зборами акціонерів (голосування за членів наглядової ради)
- Річні зустрічі щодо питань КСВ
- Залучення фінансових та юридичних радників
- Зв'язок з головою наглядової ради з усіх важливих питань

Прозорість → чітко, надійно, результати та факти

- Річні звіти про результати держкомпаній
www.eierskap.no



Дякую за увагу

The Government's Ownership Policy & The State's Ownership Report

www.eierskap.no (press "English" in the upper right corner)

Ministry of Trade, Industry and Fisheries

www.nfd.dep.no

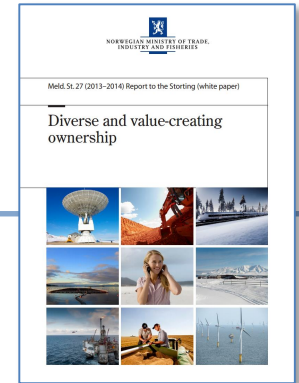
My email

str@nfd.dep.no



Додаток: 10 державних принципів добродічного управління

1. Всі акціонери мають рівні права.
2. Держава власність в компаніях має бути прозорою.
3. Рішення власника та резолюції приймаються на загальних зборах акціонерів.
4. Держава може встановлювати цілі для кожної компанії разом з іншими акціонерами. Наглядова рада відповідає за їхнє виконання.
5. Структура капіталу компанії має відповідати цілям власності та ситуації компанії.
6. Склад наглядової ради має бути компетентним, професійним та різноманітним і враховувати специфічні характеристики компанії.
7. Система оплати праці та мотивації спрямовані на збільшення вартості компанії і мають бути розумними.
8. Наглядові ради здійснюють незалежний контроль за діями керівництва компаній в інтересах власників.
9. Наглядова рада складає план власної роботи та активно розвиває компетенції своїх членів. Діяльність наглядової ради підлягає оцінюванню.
10. Компанія несе відповідальність перед всіма акціонерами та зацікавленими сторонами.



Додаток: управління на практиці: розділення функцій власника та Ради директорів

- Держава формально здійснює функції власника на річних зборах акціонерів
- Чиновники міністерств не входять до рад директорів, але входять до Комітетів з призначень
- Компанія управляється Радою директорів – не державою
- **Створивши компанії у формі незалежних юридичних осіб, Держава зобов'язалась не втручатись в поточну роботу компаній**

