



This is not an ADB material. The views expressed in this document are the views of the author/s and/or their organizations and do not necessarily reflect the views or policies of the Asian Development Bank, or its Board of Governors, or the governments they represent. ADB does not guarantee the accuracy and/or completeness of the material's contents, and accepts no responsibility for any direct or indirect consequence of their use or reliance, whether wholly or partially. Please feel free to contact the authors directly should you have queries.

## РЕФОРМЫ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ - ГЛОБАЛЬНОЕ ВЛИЯНИЕ COVID-19 НА ГОСПРЕДПРИЯТИЯ И МЕТОДЫ РЕАГИРОВАНИЯ ПРАВИТЕЛЬСТВА

Форум АБР по вопросам управления, 25 октября 2021 г.

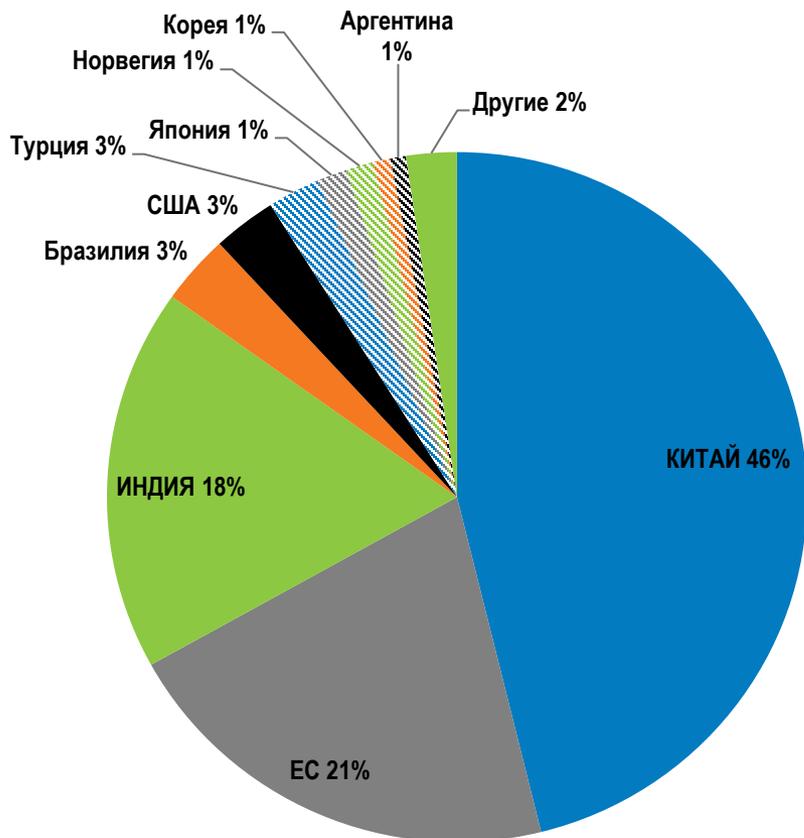
Ханс Кристиансен, Старший экономист,  
Отдел по корпоративным вопросам, ОЭСР.



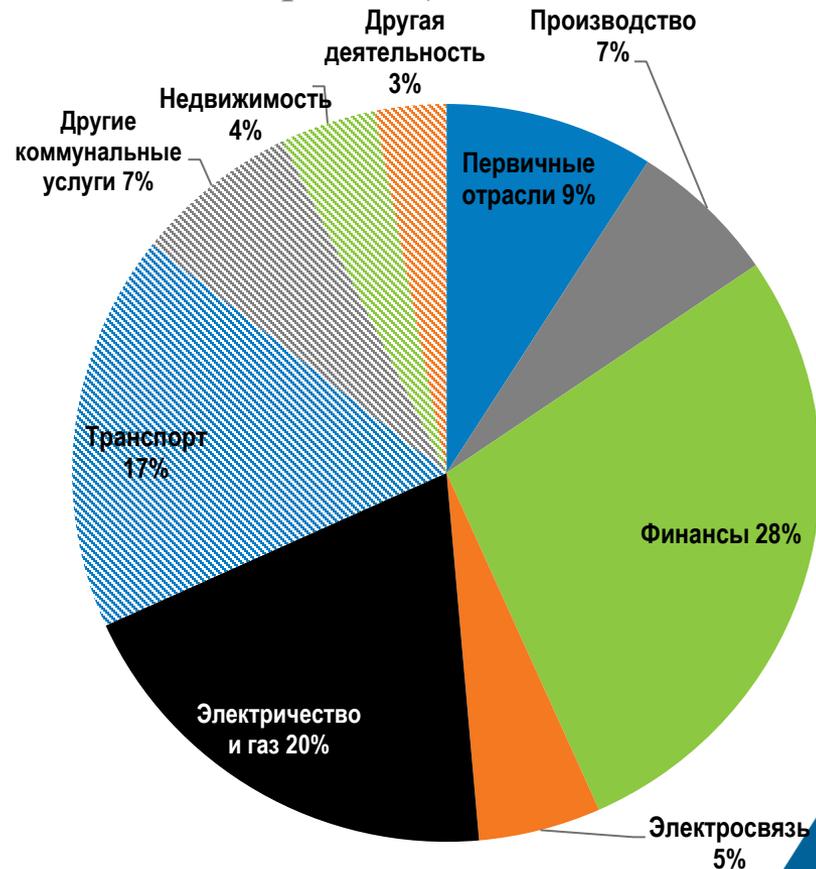
# Глобальная картина ГосПредприятий

Большинство акций или полностью принадлежат государству

## Общая занятость на ГП - топ 10!



## Распределение ГП - по стоимости (разбивка по отраслям)



Источник: [Масштаб и отраслевое распределение государственных предприятий](#), Издательство ОЭСР, Париж



# Государственная поддержка авиационной отрасли, объявленная или реализованная с 1 марта 2020 г.

Country	Target	Measures implemented/announced	Equity investment by state?
<i>Company specific interventions</i>			
Austria	Austrian Airlines	Loan guarantees	No
Belgium	Brussels Airlines	State loan	No
Finland	Finnair	Loan guarantees plus a rights issue to all shareholders underwritten by the state	Potentially
France and the Netherlands	Air France-KLM	Mostly loan guarantees, plus a state loan	No
Germany	Condor	Loans by federal and regional government	No
	Lufthansa	Equity, loans and convertible debt	Yes
Hong Kong, China	Cathay Pacific Airways	A combination of share and warrant purchases and a bridge loan	Yes
Israel	El Al	Loan guarantee and stock issuance.	Yes
Italy	Alitalia	Nationalisation	Yes
Korea	Korean Air	Bond purchases	No
Latvia	Air Baltic	Recapitalisation	Yes
New Zealand	Air New Zealand	State loan convertible to equity	Potentially
Norway	Norwegian Air	Loan guarantees (conditional on a debt equity swap with the private creditors)	No
Portugal	TAP	Loan and capital injection	Yes
Singapore	Singapore Airlines	Equity and convertible debt issuance. The state acts as investor of last instance	Potentially
South Africa	South African Airways	Recapitalisation by the state owner	Yes
Sweden and Denmark	Scandinavian Airlines SAS	Loans, loan guarantees, hybrid notes and stock issuance.	Yes
Switzerland	Swiss	Loan guarantees (sureties)	No
<i>Industry-wide programmes</i>			
United Kingdom	Three airline companies	State loans	No
United States	Airline industry	Mix of grants, redeemable loans and warrants	Potentially



# Руководство ОЭСР по корпоративному управлению государственными предприятиями: обзор семи глав



- I. Обоснование государственной собственности
- II. Роль государства в качестве собственника
- III. Государственные предприятия на рынке
- IV. Справедливое отношение к акционерам и другим инвесторам
- V. Отношения с заинтересованными сторонами и ответственный бизнес
- VI. Раскрытие информации и прозрачность
- VII. Обязанности правления государственных предприятий



### *Руководство ОЭСР воплощает общее видение:*

- **Общественность является конечным владельцем ГП.** Руководство ОЭСР основано на Принципах корпоративного управления стран "Большой двадцатки" / ОЭСР, которые применяются к компаниям, зарегистрированным на биржах, и дополняют их. Идея состоит в том, что госпредприятия должны нести такую же ответственность перед общественностью, как размещенные предприятия несут перед своими акционерами.
- **Установление высокого уровня стремления.** Руководство ОЭСР устанавливает высокую планку передовой практики. Они призваны служить путеводной звездой для реформ, а не устанавливать минимальные стандарты. Не многие страны полностью внедрили Руководящие принципы, но текущая реформа государственных предприятий почти всегда соответствует Руководящим принципам.



## Руководство ОЭСР по корпоративному управлению государственными предприятиями

---

### *Основные приоритеты, обозначенные в Руководстве:*

- **Среда, основанная на правилах.** Обоснование государственной собственности должно быть ясным, и каждое государственное предприятие должно действовать в соответствии с прозрачными финансовыми и нефинансовыми целями.
- **Усиление функции собственности.** Государственная администрация должна осуществлять владение государственным предприятием на общегосударственной основе. Функция государственной собственности должна быть отделена от функции регулирования, чтобы избежать конфликта интересов.
- **Единые "правила игры".** ГП должны подчиняться тем же правилам и нормам, что и другие предприятия. Они должны конкурировать на равных с частными предприятиями и не разрушать конкуренцию.
- **Справедливое отношение к акционерам.** У государства не должно быть чрезмерных преимуществ перед другими инвесторами госпредприятия.
- **Отношения с заинтересованными сторонами.** ГП и их владельцы должны относиться к своим сотрудникам, кредиторам и затронутым сообществам в справедливой и беспристрастной манере.
- **Прозрачность и раскрытие информации.** Цели и результаты деятельности госпредприятий должны раскрываться и анализироваться.
- **Советы директоров.** Правления (советы) являются высшими руководящими органами госпредприятий. Они должны осуществлять свои полномочия без политического вмешательства.



## Руководство ОЭСР по корпоративному управлению государственными предприятиями

### «Модель ОЭСР» предполагает:

- Право собственности на ГП отделено от регулирования
- Каждое решение о праве собственности должно приниматься на соответствующем уровне.



- Обозначает политику владения
- Координация на уровне кабинета министров

- Определяет цели для отдельных ГП
- Следит за производительностью

- Утверждает стратегию
- Отслеживает аспекты управления

- Управляет компанией

Независимое регулирование

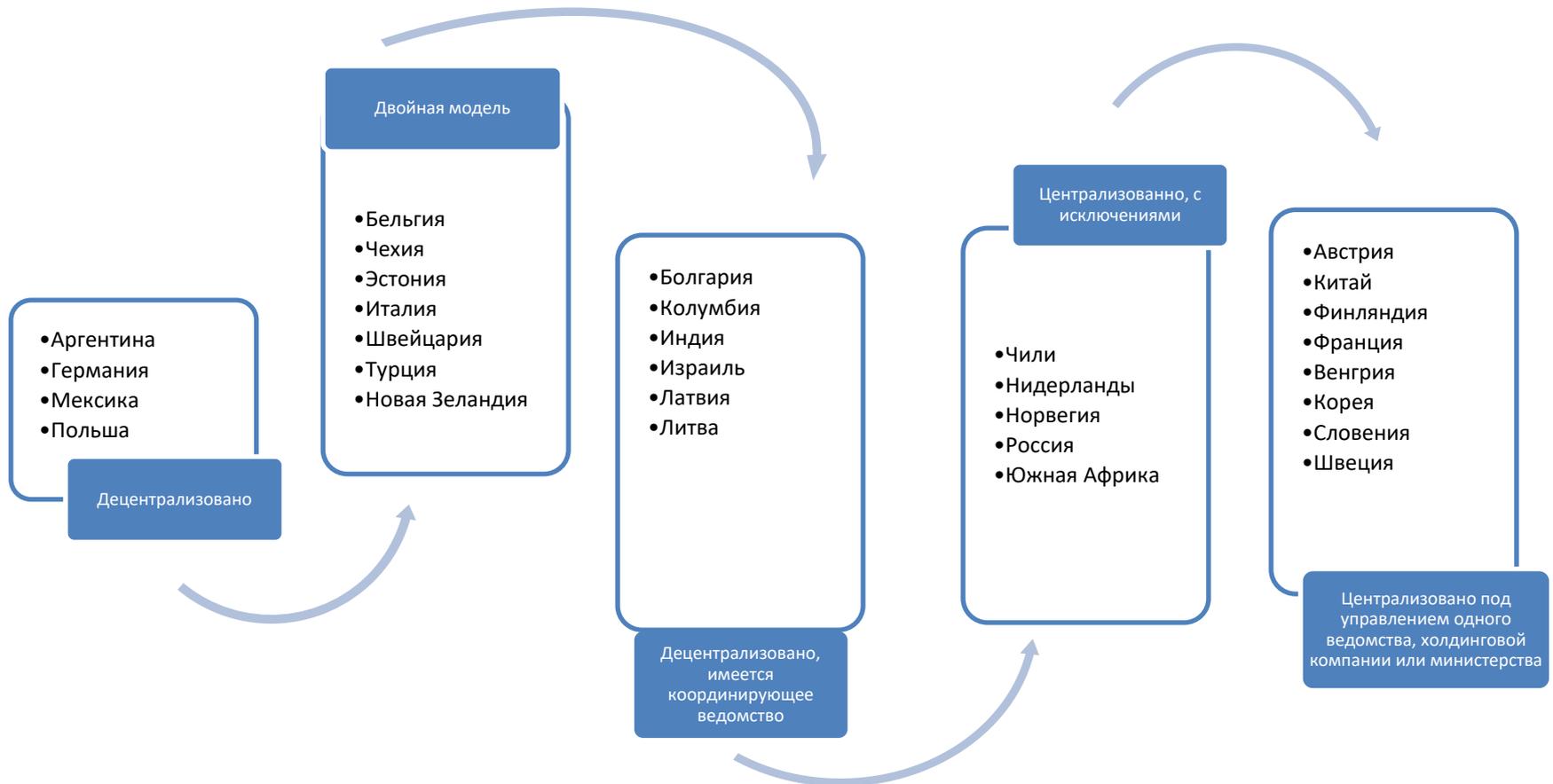


## Количество стран, в которых изменились меры политики в отношении внедрения Руководящих принципов





# Примеры национальной практики: Кто выполняет функцию государственной собственности?





## Примеры национальной практики: Кто выполняет функцию государственной собственности?

### Децентрализовано

- Аргентина, Канада, Дания, Германия, Япония, Мексика, Саудовская Аравия, Тунис, Украина

### Двойная модель

- Австралия, Бельгия, Бразилия, Хорватия, Чешская Республика, Эстония, Индонезия, Казахстан, Малайзия, Румыния, Швейцария, Турция, Вьетнам

### Модель "Координационное агентство"

- Болгария, Коста-Рика, Индия, Ирландия, Латвия, Литва, Марокко, Филиппины, Польша, Великобритания

### Централизованно с исключениями и или без них

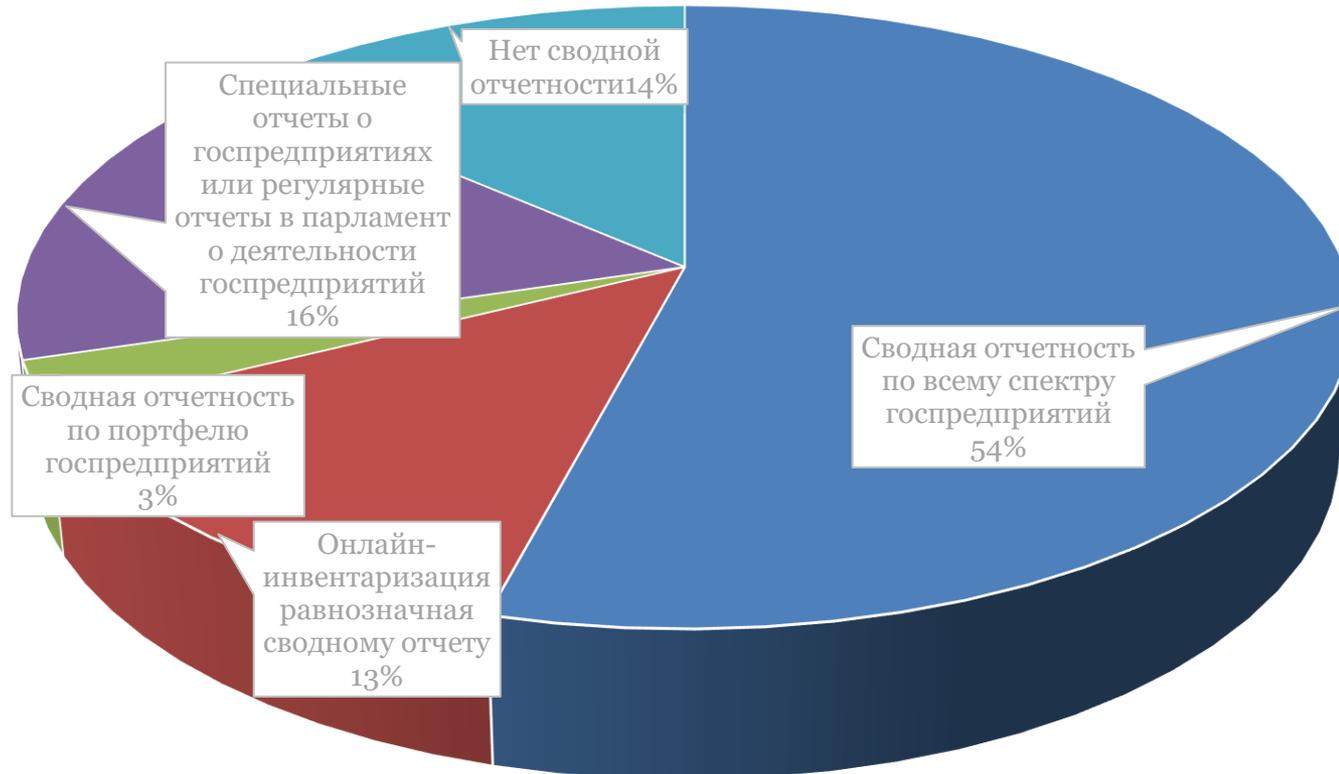
- Австрия, Чили, Китай, Колумбия, Финляндия, Франция, Греция, Венгрия, Исландия, Израиль, Италия, Корея, Нидерланды, Новая Зеландия, Норвегия, Перу, Россия, Словения, Южная Африка, Испания, Швеция

ОЭСР (готовится к изданию 2022 году), Модель собственность и управление ГП: Сборник национальных практик



# Раскрытие информации и прозрачность

## Национальные подходы к агрегированной отчетности в 37 присоединившихся странах





## Кто входит в советы директоров?





# Проблемы в области надлежащего управления госпредприятиями в Азии

- Политически мотивированное вмешательство в собственность, ведущее к нечеткому распределению ответственности и отсутствию подотчетности и потерям эффективности в корпоративной деятельности.
- Высшее руководство часто тесно связано с национальной исполнительной ветвью власти, а в некоторых случаях важные корпоративные решения принимаются непосредственно правительством, минуя цепочку корпоративных решений. Широко распространенный пример - это случай, когда политики обходят советы директоров госпредприятий, чтобы напрямую назначать генеральных директоров.
- Хотя многие азиатские юрисдикции внедрили механизмы раскрытия финансовой и нефинансовой информации о своих ГП, в основном это делается либо на веб-сайтах отдельных ГП, либо через центральный веб-сайт. Немногие правительства предоставляют такую информацию агрегированным и последовательным образом.

Источник: Азиатско-Тихоокеанская сеть корпоративного управления госпредприятиями  
<https://www.oecd.org/corporate/corporategovernanceofstate-ownedenterprisesinasia.htm>

ОЭСР (2020 г.), Структуры прозрачности для государственных предприятий в Азии,  
[www.oecd.org/corporate/transparency-frameworks-soes-asia-2020.htm](http://www.oecd.org/corporate/transparency-frameworks-soes-asia-2020.htm)



## Итак, каковы 3 главные первоочередные задачи в области реформ?

---

- Обеспечить централизованный контроль за осуществлением государственной собственности.
- Разрабатывать и сообщать финансовые и нефинансовые цели для каждого госпредприятия.
- Сводная годовая отчетность и подотчетность соответствующим государственным органам.
  
- И пока мы об этом говорим ...
- .... перевести на профессиональную основу Советы Директоров.



# Азиатско-Тихоокеанская сеть по корпоративному управлению государственными предприятиями

Азиатско-Тихоокеанская сеть корпоративного управления госпредприятиями обеспечивает площадку для представителей правительственных и соответствующих неправительственных заинтересованных сторон из 22 стран региона, где они могут поделиться опытом, обозначить передовые практики и разработать рекомендации по реформе для улучшения практики государственной собственности и укрепления [Руководства ОЭСР по корпоративному управлению государственными предприятиями](#).

- В этом году 14-е заседание Сети состоится в формате трех видеоконференций Zoom 8 сентября, 6 октября и 3 ноября, каждая из которых будет длиться полдня. Заседание организовано при поддержке Корейского института государственных финансов и АБР.
- Третья видеоконференция 3 ноября будет состоять из двух тематических сессий. Первая будет служить платформой для сравнения национального опыта с вознаграждением Советов Директоров ГП и высшего руководства. После этого состоится заключительное заседание, посвященное национальным подходам к предотвращению коррупции и повышению добросовестности в секторе госпредприятий, основанное на недавно выпущенном [Руководстве ОЭСР по противодействию коррупции и добросовестности госпредприятий](#).
- Информацию о выступающих или участия см. контактные данные на веб-сайте Сети: <https://www.oecd.org/corporate/corporategovernanceofstate-ownedenterprisesinasia.htm>



# Источники информации

---

Для получения дополнительной информации о работе ОЭСР в области государственных предприятий перейдите по ссылке:

<http://www.oecd.org/corporate/soes/>