

Чому так важлива реформа корпоративного управління у «Нафтогазі»?

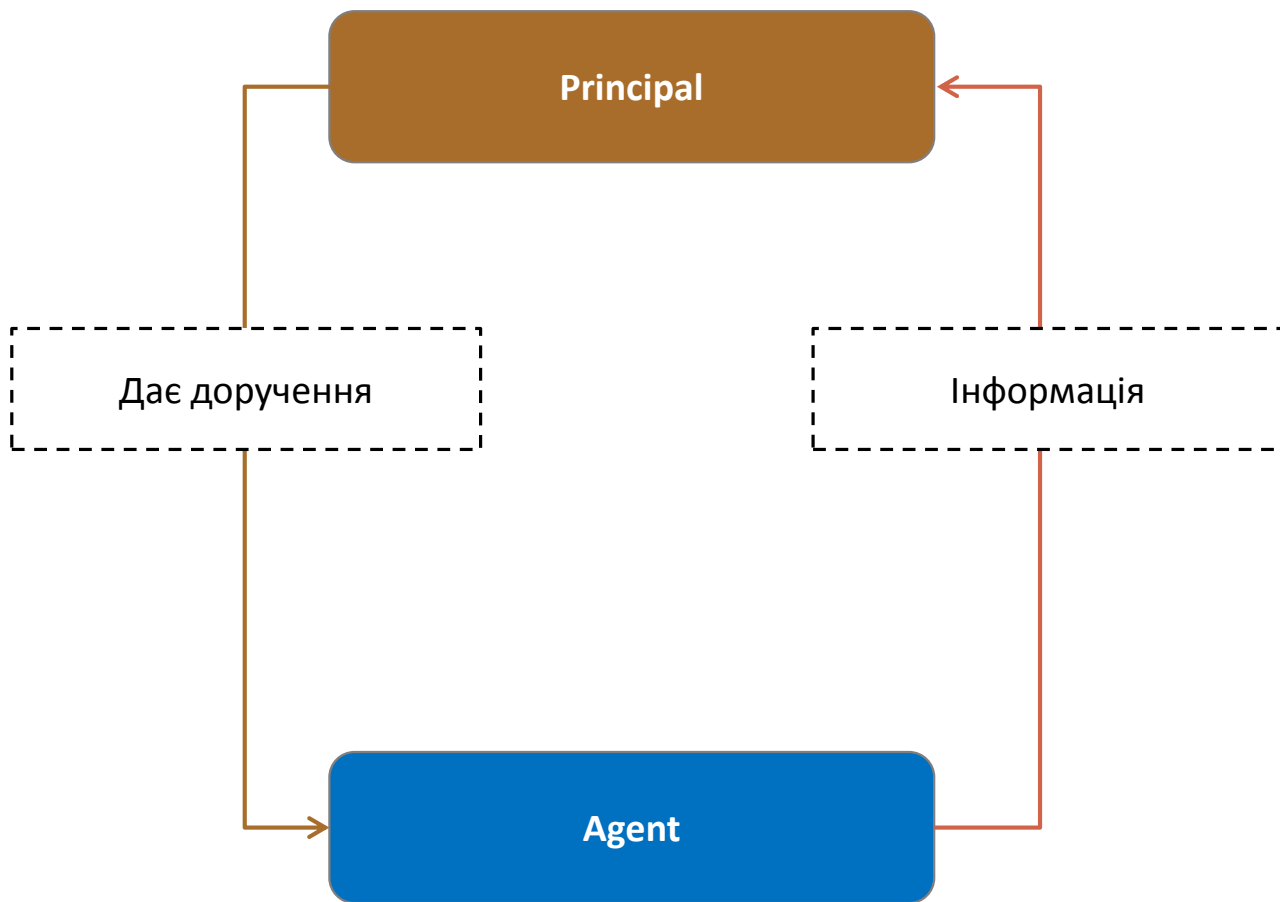


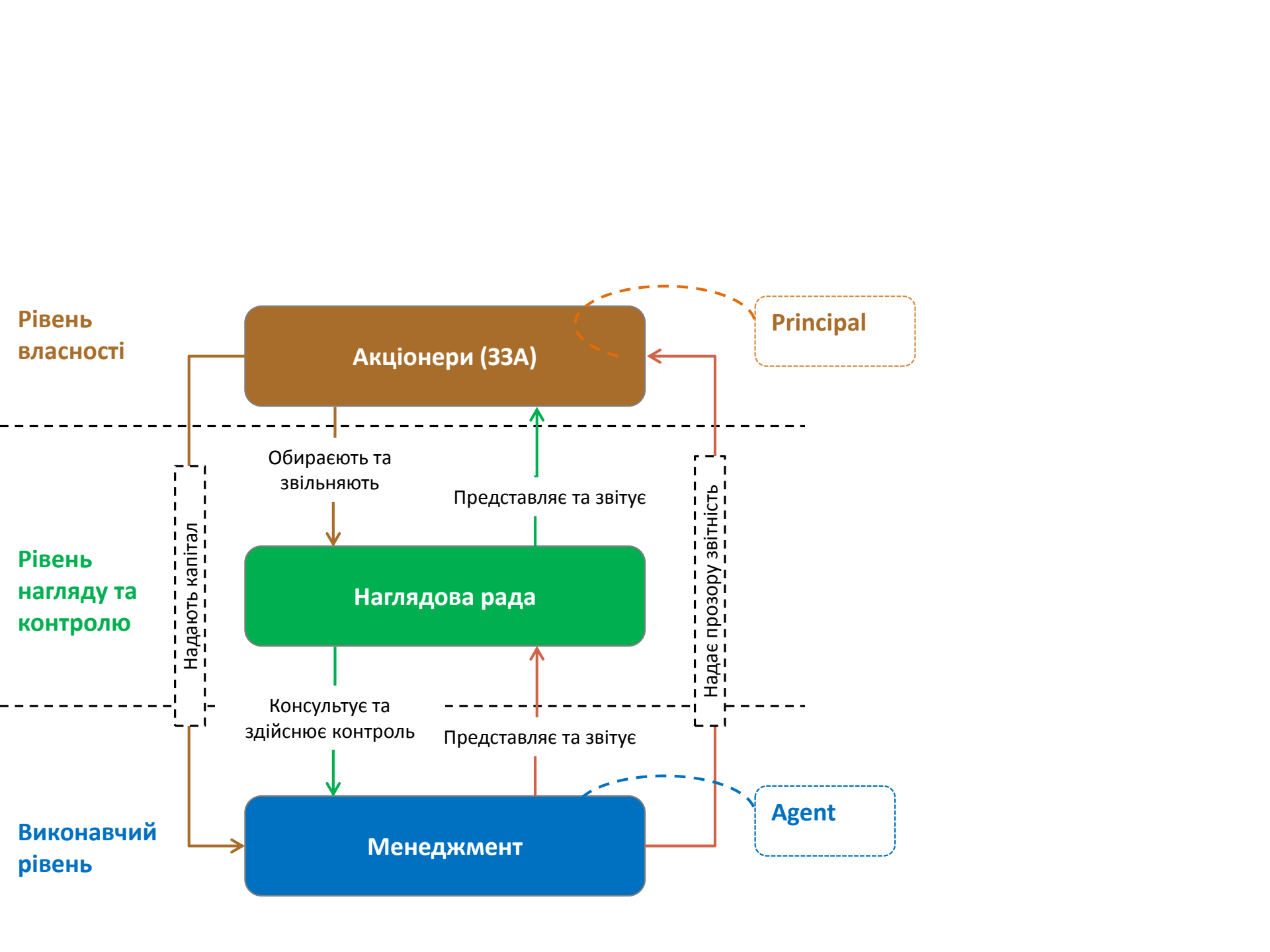
АНДРІЙ БОЙЦУН, PhD

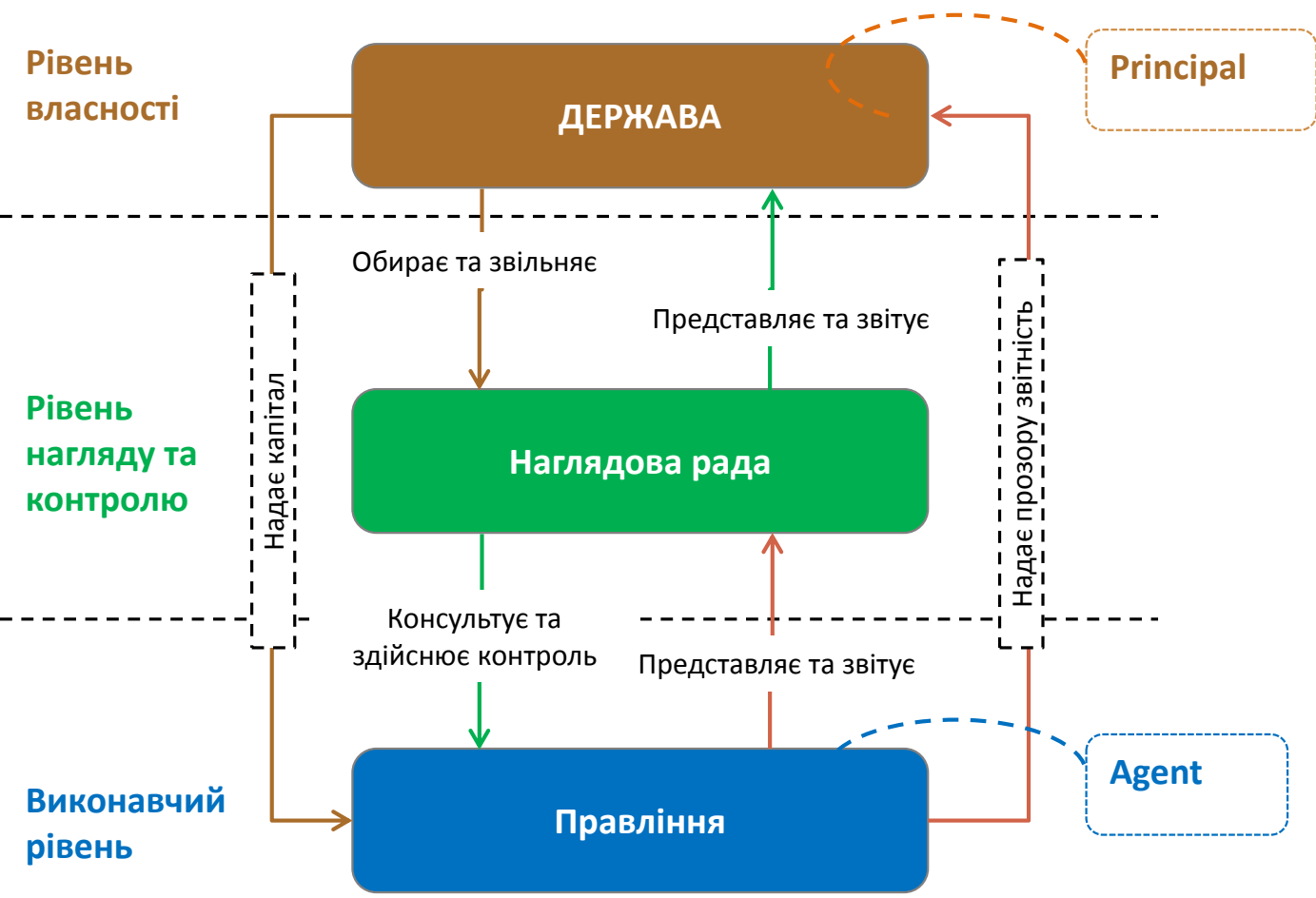
**СТРАТЕГІЧНА ГРУПА РАДНИКІВ
З ПІДТРИМКИ РЕФОРМ В УКРАЇНІ**

**МІЖНАРОДНА КОНФЕРЕНЦІЯ
«НАФТОГАЗОВИЙ КОМПЛЕКС УКРАЇНИ
НА ШЛЯХУ РЕФОРМУВАННЯ, МОДЕРНІЗАЦІЇ, РОЗВИТКУ»**

КИЇВ, 26 ЖОВТНЯ 2016 Р.







Рівень власності

Народ України

Призначає та звільняє (через Парламент)

Представляє інтереси та несе відповідальність

Кабмін ("засновник") та Міненерговугілля ("акціонер")

Обирає та звільняє

Представляє та звітує

Наглядова рада

Консультує та здійснює контроль

Представляє та звітує

Правління

Рівень нагляду та контролю

Виконавчий рівень

Надає капітал

Надає прозору звітність

Майже відсутні стимули захищати власні права як акціонера:

- Не володіє акціями (нема вимірюваної вартості)
- Немає механізму, щоби брати участь у прийнятті рішень (напр., немає ЗЗА)
- Мало інформації для інтерпретації

Рішення заполітизовані:

- Розподіл поважень/обов'язків нечіткий
- Ролі засновника та акціонера конфліктують
- Комерційний інтерес Нафтогазу конфліктує із соціальною та регуляторною функцією держави
- Можливе втручання у повсякденне управління

Фактично нема наглядової ради:

- Сьогодні : немає діючої наглядової ради (НР)
- Всі рішення НР приймає Міністерство (= ЗЗА)
- Раніше, всіх членів НР обиралися серед державних службовців
- Всі члени НР повинні діяти (голосувати) за завданнями КМУ (= немає незалежних рішень)
- Жоден із членів НР не отримує винагороду за свою роботу

Перекошені стимули топ-менеджменту:

- Дуже низька зарплатня (у порівнянні з ринком)
- Висока відповідальність (у т.ч. кримінальна)
- Немає можливості застрахувати відповідальність
- Обмежена автономія рішень

Framework of reference: OECD standards



- **OECD standards:**
 - OECD Principles of Corporate Governance
 - OECD Guidelines on Corporate Governance for SOEs
- Understandable to outsiders (EU, int'l community)
 - Need not reinvent the wheel
 - Are very concrete, when applied (substance over form)
- **External reference**
 - Formal requirement (Coalition Agreement)
- **Clear guidelines minimising discretion**
 - Minimises the possibility for vested interests to “imitate” a reform and bend the rules in the favour

Реформа за принципами ОЕСР



- Для чого потрібна державна власність
- Роль держави як власника
- Державні підприємства на ринку
- Наглядова рада та її відповідальність

Для чого потрібна державна власність



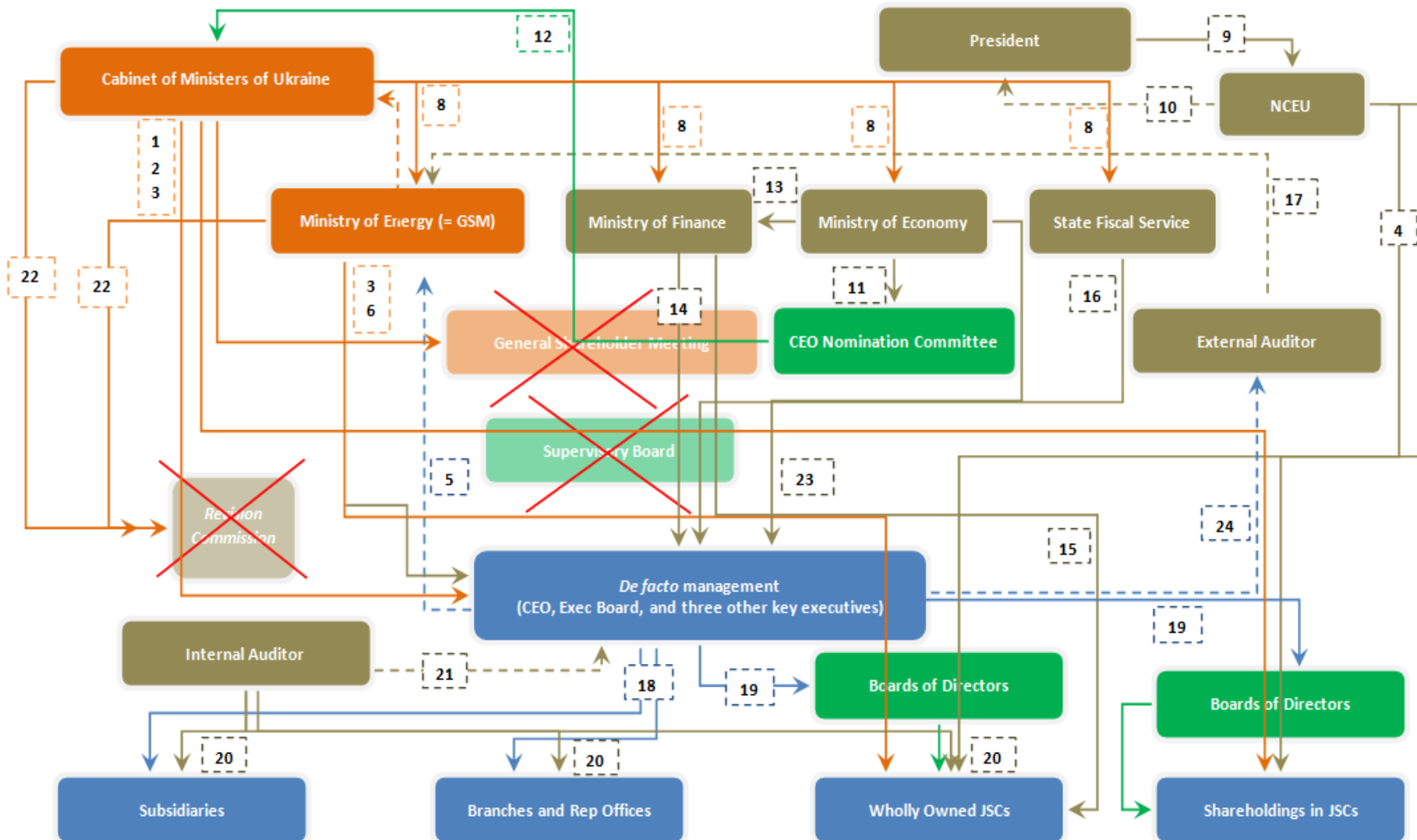
- **Яку вартість максимізувати?**
 - Функція власності
 - Соціальна функція (публічної політики)
 - Регуляторна функція
- **Політика власності**
 - Ясність для компанії/наглядової ради/кінцевих власників
 - Напр., енергонезалежність чи максимальний прибуток?

Роль держави як власника



- Загальноприйняті корпоративні норми, спрощені орг-правові форми
- Невтручання у діяльність
 - незалежність наглядової ради
- Операційна автономія менеджменту
 - призначення/звільнення
 - фінансові рішення
 - дивіденди
- Централізація функції власності

Key corporate governance actors and functions at Naftogaz, as practiced in 2015



Державні підприємства на ринку



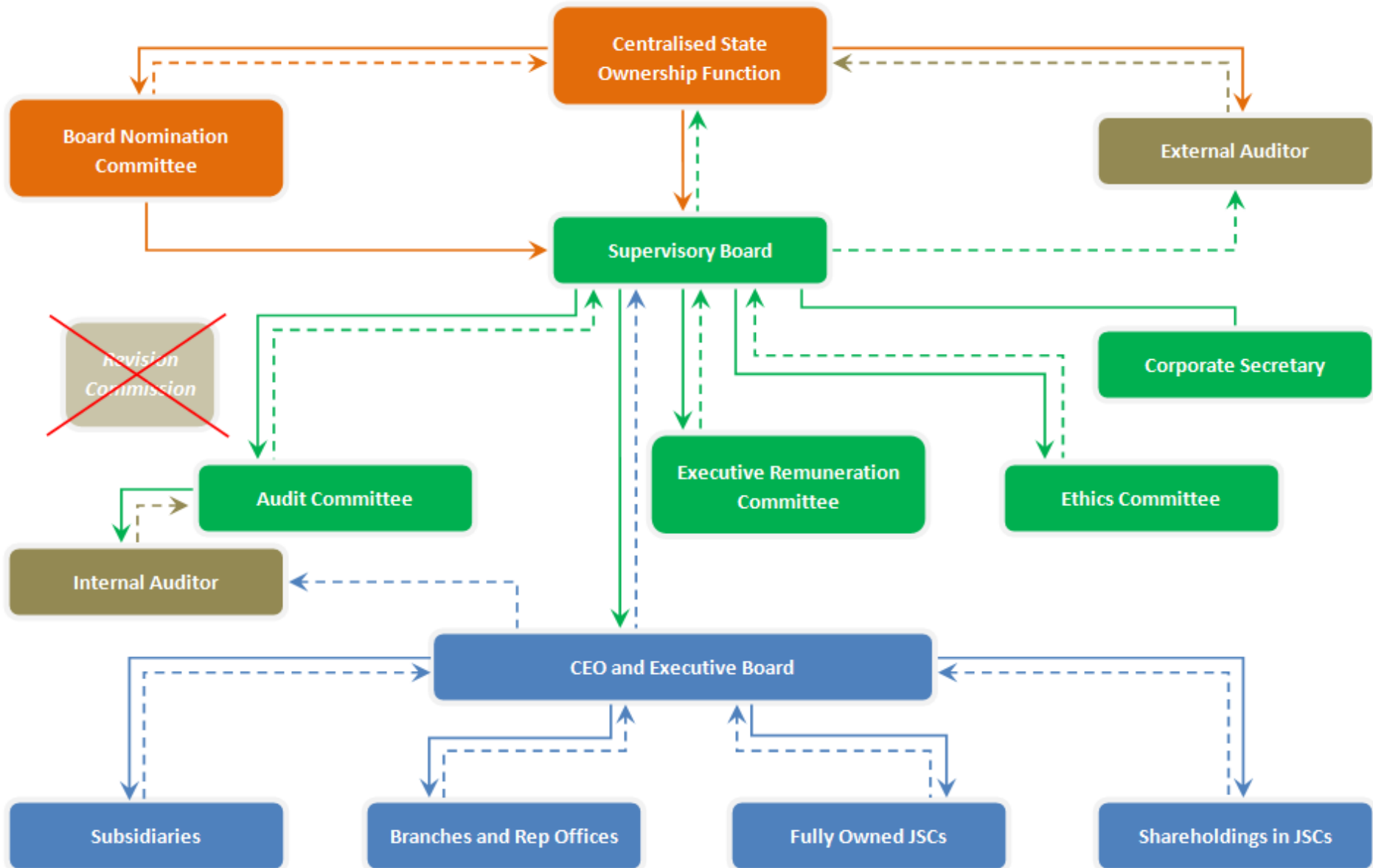
- Рівні правила гри, чесна конкуренція
 - господарське законодавство (напр., “суб’єкт публічного права”)
 - призначення
 - фінансові плани
 - дивіденди
 - закупки
- Чесна конкуренція
 - соціальні функції (напр., субсидії)

Наглядова рада та її відповідальність



- визначення стратегії
- контроль за менеджментом
- призначення/звільнення голови правління
- визначення винагорода менеджменту
- склад
 - незалежні директори // чиновники
 - представники держави
 - різноманітність досвіду
- відповідальність
 - завдання на голосування
 - оцінка діяльності
- стимули (в т.ч. винагорода)

Corporate governance target structure



Хто є справжнім власником "Нафтогазу України" і як йому захистити свої права

Андрій Бойцун 16 жовтня 2015, 00:00

[RSS](#) [Facebook](#) [Twitter](#) [Мобільна версія](#)

П'ятниця, 25 березня 2016, 14:02



УКРАЇНЬСЬКА ПРАВДА

ЕКОНОМІЧНА ПРАВДА

[Новини](#) [Публікації](#) [Колонки](#) [Інтерв'ю](#) [Думка експерта](#) [Блоги](#) [Новини компаній](#) [Архів](#)

[Влада](#) [Фінанси](#) [Компанії](#) [Світ](#) [Технології](#) [Особиста економіка](#) [Розслідування](#)

Корпорація "Нафтогаз" для українців. Як це зробити?

Андрій Бойцун — Четвер, 15 жовтня 2015, 12:30



Новый устав "Нафтогаза" как начало реформы управления госкомпаниями

19 декабря 2015, 16:58



[Share](#)

5

[Tweet](#)

0

[В](#) Мне нравится

0

[in](#) Share

Чому так важлива реформа корпоративного управління у «Нафтогазі»?



АНДРІЙ БОЙЦУН, PhD

СТРАТЕГІЧНА ГРУПА РАДНИКІВ
З ПІДТРИМКИ РЕФОРМ В УКРАЇНІ

МІЖНАРОДНА КОНФЕРЕНЦІЯ
«НАФТОГАЗОВИЙ КОМПЛЕКС УКРАЇНИ
НА ШЛЯХУ РЕФОРМУВАННЯ, МОДЕРНІЗАЦІЇ, РОЗВИТКУ»

КИЇВ, 26 ЖОВТНЯ 2016 Р.