



ГОСУДАРСТВЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ «БАНК РАЗВИТИЯ И ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (ВНЕШЭКОНОМБАНК)»

Департамент стратегического анализа и разработок

**Особенности деятельности
Сингапурского Национального фонда Темасек**

Информационно-аналитический материал

**Москва,
2012 г.**

Содержание

История создания холдинга.....	3
Общие сведения.....	4
Организационная структура и органы управления.....	6
Инвестиционный портфель холдинга.....	8

История создания холдинга

История создания Национального фонда Сингапура (Temasek Holdings¹, далее – Темасек) тесно связана с **политикой индустриализации**, которая была принята в молодом независимом государстве Сингапур в 60-е годы двадцатого века. **Целью политики индустриализации** было придание нового импульса экономическому развитию.

В тот период правительство приобретало акции компаний в различных отраслях и создавало новые. Например, так был образован успешно работающий сегодня Банк развития Сингапура (DBS Bank).

Большинство компаний создавались в форме совместных предприятий с целью заимствования передовых зарубежных технологий и, прежде всего, в стратегических для развития экономики Сингапура отраслях.

В 1974 году Министерством финансов Республики Сингапур **в форме холдинговой компании** был создан Национальный фонд Сингапура под названием Temasek Holdings.

Основной целью при создании фонда являлось централизованное управление всеми важнейшими предприятиями Сингапура.

Первоначально акциями правительства в этих компаниях владело Министерство финансов Сингапура. **В 1974 году права владения и управления акциями были переданы холдингу Темасек.**

Главной задачей холдинга являлось не оперативное управление компаниями, а определение стратегических направлений их развития.

При создании фонда Темасек сингапурское правительство ставило перед собой следующие цели:

- **во-первых**, дистанцироваться от вопросов оперативного управления компаниями и участвовать в выработке только стратегии их развития, используя процедуры корпоративного управления;

¹ «Темасек» - имя древнего города, существовавшего на территории современного Сингапура

- **во-вторых**, получить возможность инвестировать в приоритетные отрасли и проекты как в Сингапуре, так и за рубежом;
- **в-третьих**, создать механизм, позволяющий правительству выступать в качестве инвестора в тех отраслях, в которые не мог инвестировать частный капитал по причине высоких коммерческих и других рисков или отсутствия необходимых финансовых ресурсов.

Важнейшей функцией Темасека было и остается поиск и развитие новых видов бизнеса, создание новых отраслей экономики, формирование промышленных кластеров.

Общие сведения

В настоящее время Темасек – **крупнейшая в Азии** государственная инвестиционная компания.

Миссией Темасека является максимизация рыночной стоимости активов фонда и инвестирование в успешные предприятия.

Штаб-квартира Темасека находится в Сингапуре. Фонд имеет 11 филиалов, которые находятся в Азии и Латинской Америке.

Единственным акционером Темасека является **Министерство финансов Сингапура**.

Холдинг является владельцем акций как государственных, так и частных компаний, при этом в некоторых он владеет миноритарным пакетом. Поэтому в Сингапуре чаще употребляется термин «компании, связанные с Темасеком», а не «компании, входящие в Темасек».

Компании, связанные с холдингом, занимают лидирующие позиции в различных сферах: управление морскими и воздушными портами, перевозки этими видами транспорта, энергетика, телекоммуникации, СМИ, банковские и финансовые услуги, недвижимость, инжиниринг.

Ранее в Сингапуре не было частных компаний, готовых инвестировать в создание общественного транспорта. Эту миссию взял на себя Темасек. Сейчас

сингапурский общественный транспорт и такси – высокодоходный вид бизнеса.

Инвестиционный холдинг **владеет акциями** таких крупных национальных и международных компаний, как:

- **в финансовом секторе** – Банк Китая (Bank of China Limited), Китайский строительный банк (China Construction Bank Corporation), Группа Банка развития Сингапура (DBS Group Holdings Ltd), Индонезийский Банк «Данамон» (PT Bank Danamon Indonesia Tbk), Банк «Стандард Чартерд» (Standard Chartered PLC), АйСиАйСиАй Банк (ICICI Bank Limited);

- **в секторе телекоммуникаций, СМИ и информационных технологий** – Тайская корпорация «Шин» (Shin Corporation Public Company Limited), СТ Телемедиа (ST Telemedia), СТАТС ЧипПАК (STATS ChipPAC Ltd.), Бхарти Эйртел (Bharti Airtel Limited), Медиа-корпорация Сингапура (MediaCorp Pte Ltd), Телекоммуникационная компания Сингапура (Singapore Telecommunications Limited);

- **в секторе транспорта, логистики и промышленности** – Корпорация «Кеппел» (Keppel Corporation Limited), Транспортно-логистическая компания Сингапура «НОЛ» (NOL Limited), Портовый оператор «ПСА Интернешнл» (PSA International Pte Ltd), Промышленная корпорация «Сембкорп» (Sembcorp Industries Ltd), СТ Инжиниринг (ST Engineering Ltd), Сингапурские авиалинии (Singapore Airlines Limited), Энергетическая компания Сингапура (Singapore Power Limited), Сингапурская корпорация общественного транспорта «СМРТ» (SMRT Corporation Ltd);

- **в секторе энергетики и природных ресурсов** – Компания «Мозаик» (The Mosaic Company), Энергетическая корпорация «Чезапик» (Chesapeake Energy Corporation), Корпорация по производству биотоплива «Клин Энерджи» (Clean Energy Fuels Corp.), Сервисная энергетическая компания «ФТС Интернешнл» (FTS International Inc.), Горнорудная корпорация «Инмет» (Inmet Mining Corporation), Нефтяная компания «МЕГ» (MEG Energy Corp).

Организационная структура и органы управления

Высшим органом принятия управленческих решений холдинга является **Совет директоров**. В его состав входят 9 независимых директоров, являющихся лидерами частного бизнеса и не участвующих в оперативном руководстве холдингом. Заседания Совета директоров проводятся **ежеквартально**.

Членов Совета директоров Темасека назначает **Президент Сингапура** по представлению Министра финансов.

Основными вопросами, решаемыми Советом директоров, являются:

- определение долгосрочных стратегических целей;
- утверждение годового бюджета;
- одобрение инвестиционных сделок;
- назначение исполнительного директора.

Поддержку работы **Совета директоров** осуществляют 3 комитета:

- **исполнительный комитет** – рассмотрение предложений по инвестиционным сделкам;
- **аудиторский комитет** – контроль и аудит;
- **комитет эффективного развития** – подготовка стратегических планов деятельности, контроль их реализации и представление предложений по вознаграждениям.

Управление текущей деятельностью холдинга осуществляет **Исполнительный директор**, назначаемый Советом директоров.

Поддержку работы **Исполнительного директора** осуществляет 3 комитета:

- **комитет по стратегии, инвестиционному портфелю и рискам** – обзор макроэкономики, политических, социальных и технологических тенденций в целях изучения возможности возникновения новых рисков;

- **главный комитет по инвестициям** – мониторинг и управление инвестиционным портфелем;
- **главный управляющий комитет** – политика корпоративного управления, в том числе внутренний контроль.

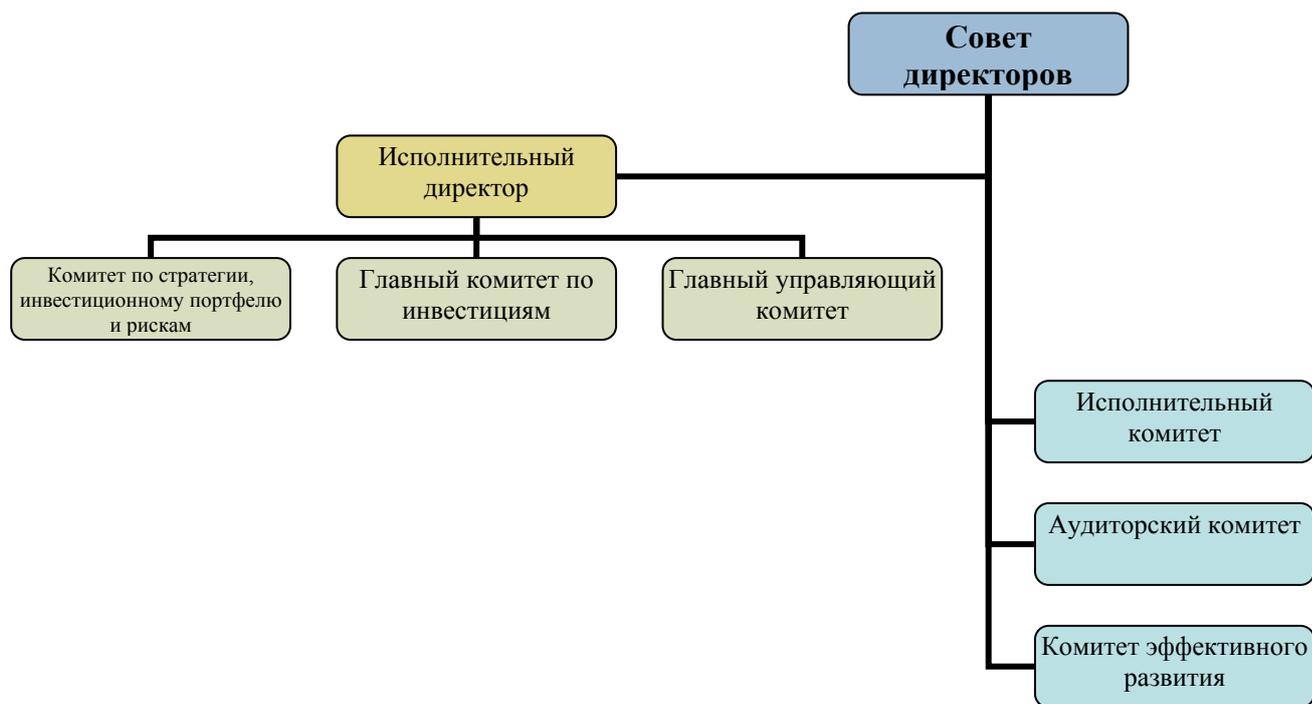


Рис. 1 Организационная структура Темасека

Ни Президент страны, ни Правительство Сингапура **не участвуют** в принятии решений о направлении инвестиций Темасека и изъятии финансовых ресурсов, а также принятии других решений, касающихся бизнеса холдинга.

Министерство финансов Сингапура, осуществляя стратегическое руководство, **не вмешивается** в текущие оперативные вопросы деятельности холдинга.

Руководство Темасека несет перед ним ответственность лишь за соответствующий **уровень рентабельности деятельности холдинга и выплату дивидендов.**

Правительство в лице Министерства финансов **не предоставляет Темасеку никаких льгот, преференций, субсидий и других мер поддержки.** Это положение также распространяется на проведение и организацию тендеров по государственным закупкам.

Инвестиционный портфель холдинга

Рыночная стоимость инвестиционного портфеля Темасека **стабильно росла** в период с 2003 по 2008 гг., увеличившись за это время более чем в 3 раза.

В 2009 г. из-за снижения стоимости активов вследствие мирового финансового кризиса инвестиционный портфель в стоимостном выражении **уменьшился** почти на треть. В 2010-2012 гг. ежегодный рост портфеля возобновился, но уже меньшими темпами.

Темасек управляет инвестиционным портфелем, который по состоянию на 31 марта 2012 г. оценивался в **198 млрд. сингапурских долларов** (157,5 долл. США), в него включены государственные компании, международные компании и частные компании с потенциалом роста (см. рис.2).



Рис. 2 Динамика инвестиционного портфеля с 2003 г. по 2012 г.

Традиционно Темасек **инвестировал ресурсы в экономику Сингапура и другие азиатские страны**. В 2012 г. на азиатские страны приходилось 42% инвестиционного портфеля Темасека (см. рис. 3).



Рис. 3 Географическое распределение инвестиционного портфеля

Вместе с тем, **инвестиции в экономику Европы и Северной Америки** в 2012 г. **увеличились** почти на 3%, но составили лишь 11% от общей стоимости портфеля.

Рост произошел за счет приобретения Темасеком акций американских компаний Mosaic, FTS International и Clean Energy, работающих в секторе энергетики и природных ресурсов.

По структуре портфеля Темасек является гибкой инвестиционной компанией. Правительство Сингапура на первом этапе через Темасек **создавало, развивало** различные направления бизнеса, имеющие региональный или международный потенциал.

Более 50% инвестиционного портфеля Темасека составляли вложения в сектора **телекоммуникаций, информационных технологии и финансовых услуг** (см. рис. 4).



Рис. 4 Инвестиционный портфель по секторам

Впоследствии, в зависимости от экономической целесообразности **Темасек мог увеличивать или уменьшать свою долю участия** в капитале компаний.

Выход из компаний, уже не являющихся стратегически важными или профильными – **один из основополагающих принципов деятельности Темасека.**