Темасек (Temasek Holdings)

Dr Alexander Ressos, TEP
Attorney-at-Law (Switzerland and Germany),
Solicitor (England & Wales and Hong Kong)
Of Counsel, KGP Legal LLC
alexander.ressos@kgplegal.com.sg
www.ressos.com.sg

Заснування 1974 року та початковий портфель

На початку 1970-х років уряд володів частками в багатьох підприємствах, створених під час індустріалізації 1960-х, яку описує розділ C.III. Він вирішив відокремити власність на ці компанії від міністерств, що формували політику й регулювали економіку. Темасек (Temasek Holdings) зареєстрували 25 червня 1974 року відповідно до Закону про компанії (Companies Act).[1] Від міністра фінансів він отримав портфель вартістю S$354 млн, що складався з акцій 35 компаній.[2]

Початковий портфель відображав широту держави розвитку. До нього входили Singapore Airlines, Neptune Orient Lines, Keppel Shipyard, Development Bank of Singapore і Acma Electrical Industries, а також Сінгапурський зоологічний сад.[3] Передача дозволила уряду зосередитися на політиці й регулюванні, тоді як компанія управляла його активами на комерційних засадах. Власна звітність Темасеку описує саме це розмежування як мету його створення.

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

Темасек повністю належить міністрові фінансів. Під час реєстрації він не отримав жодного письмового технічного завдання. У відповіді в парламенті 7 жовтня 2026 року другий міністр фінансів Джеффрі Сяо (Jeffrey Siow) заявив: «Під час первісної реєстрації Темасеку не видавали жодного технічного завдання». Він додав, що компанія від перших років мала діяти незалежно й на комерційних засадах.[4]

Від внутрішньої холдингової компанії до глобального інвестора

Перші два десятиліття Темасек був передусім власником сінгапурських компаній, пов'язаних з урядом. Його завданням було стежити за їхніми результатами, призначати директорів і підтримувати їхнє зростання. З кінця 1990-х і особливо після 2002 року він став активним інвестором в Азії, а згодом у світі. Хартія Темасеку (Temasek Charter), запроваджена 2002 року, описувала його роль як інвестиційної компанії. Хартія 2002 року згадувала також інвестиції в нові види бізнесу та галузеві кластери й продаж бізнесів, що втратили значення. Пізніші редакції ці згадки вилучили. 2026 року Міністерство фінансів пояснило, що вони описували спосіб роботи Темасеку й не належали до його основного мандата.[5]

2004 року Темасек почав щороку публікувати Temasek Review. Того ж року він отримав корпоративні кредитні рейтинги AAA від Standard & Poor's та Aaa від Moody's, які зберігає досі. Його перші облігації — десятирічні папери на 1,75 млрд доларів США з купоном 4,5 % — вийшли у вересні 2005 року.[6] Ці кроки мали дисциплінувати компанію зовнішнім контролем. Компанія, що позичає на міжнародних ринках, мусить публікувати аудитовану консолідовану звітність, проходити рейтингові

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

перевірки й відповідати на запитання інвесторів. Темасек використовує цю ринкову дисципліну як аргумент на користь своєї незалежності від держави.

Трансформацію видно з цифр. Станом на 31 березня 2024 року Темасек повідомив про сукупну дохідність для акціонера 14 % річних у сінгапурських доларах від заснування 1974 року. Його базова експозиція становила 27 % у Сінгапурі, 22 % в Америці, 19 % у Китаї та 7 % в Індії, а частка активів, що не котируються на біржі, сягала 52 % портфеля.[7] На фінансові послуги припадав 21 % портфеля, тож фінансовий сектор належить до найбільших експозицій Темасеку.

Підзвітність, збитки та винагорода

Кожен інвестор такого розміру зазнає збитків. Те, як він із ними поводиться, є перевіркою його корпоративного управління. Інвестиції Темасеку в західні банки під час світової фінансової кризи викликали в Сінгапурі громадську критику. Свіжіший випадок — інвестиція в біржу криптоактивів FTX. Після її краху в листопаді 2022 року Темасек списав 275 млн доларів США: 210 млн доларів США у FTX International і 65 млн доларів США у FTX US. Ширшу тему криптоактивів у Сінгапурі розглядає розділ K.I. Темасек доручив внутрішню перевірку незалежній команді. 29 травня 2023 року він оголосив, що перевірка не виявила порушень з боку інвестиційної команди. Голова ради директорів Лім Бун Хенг (Lim Boon Heng) заявив, що інвестиційна команда та вище керівництво все ж «взяли на себе колективну відповідальність, і їхню винагороду було знижено». Розмір зниження Темасек не розкрив. Епізод ілюструє форму

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

підзвітності, що спирається на внутрішні санкції та публічні заяви. Окремі інвестиційні рішення залишаються нерозкритими, а прямої ролі парламенту немає.[8]

Портфель Темасеку у 2026 році

8 липня 2026 року Темасек повідомив, що станом на 31 березня 2026 року чиста вартість його портфеля становила S$518 млрд — близько 400 млрд доларів США і на S$49 млрд більше, ніж роком раніше. Сукупна дохідність для акціонера за рік склала 10,5 %, за десять років — 7,1 %, за двадцять років — 6,8 %. За даними Темасеку, зміцнення сінгапурського долара знизило річну дохідність приблизно на два процентні пункти.[9] Події на Близькому Сході спричинили падіння приблизно на 2 % в останній місяць фінансового року.

За рік Темасек інвестував S$51 млрд і продав активів на S$31 млрд. Тео Чі Хін (Teo Chee Hean), голова ради директорів з 9 жовтня 2025 року, закликав до «ретельно виваженого й дисциплінованішого підходу до інвестицій». Компанії зі штаб-квартирою в Сінгапурі становили 52 % портфеля, тоді як базова експозиція Темасеку щодо Сінгапуру дорівнювала 27 %. Базова експозиція щодо Китаю за рік зросла на S$10 млрд. Інвестиції, пов'язані зі штучним інтелектом, становили 6 % портфеля, а до 2031 року їхню частку планують довести до 10–15 %.[10]

Примітки

1. National Library Board, "Temasek Holdings", *Infopedia*: зареєстровано 25 червня 1974 року відповідно до Companies Act для управління державними інвестиціями в компанії, пов'язані з урядом. ↩

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

2. Temasek, *Temasek Review 2018*, "Temasek Portfolio at Inception" (tr18.temasekreview.com.sg, дата звернення: листопад 2026 р.): "Temasek was incorporated in 1974 to commercially manage an initial portfolio valued at S$354 million", отриманим від міністра фінансів і що складався з 35 компаній. ↩

3. Temasek, *Temasek Review 2018*, "Temasek Portfolio at Inception": серед активів були Acma Electrical Industries Ltd, Singapore Airlines Ltd, Neptune Orient Lines Ltd, Keppel Shipyard Pte Ltd, Singapore Zoological Gardens і Development Bank of Singapore Ltd. ↩

4. DBS Group Holdings Ltd, *Annual Report 2025*, "Shareholding statistics as at 10 February 2026", примітка 2: "Temasek, a company wholly-owned by the Minister for Finance". Ministry of Finance, відповідь другого міністра фінансів Jeffrey Siow на запит Kenneth Tiong Boon Kiat у парламенті, "Temasek Holdings' Founding Terms of Reference, Charter Revision Approval Process and Reasons for Discontinuation of Industry Cluster Nurturing Role", 7 жовтня 2026 року (mof.gov.sg). ↩

5. Ministry of Finance, відповідь у парламенті від 7 жовтня 2026 року (Jeffrey Siow): Temasek Charter запроваджено 2002 року, щоб визначити роль Temasek як інвестиційної компанії; це живий документ, який періодично переглядається разом з урядом як акціонером; згадки про галузеві кластери згодом вилучено без зміни мандата Temasek. ↩

6. Temasek, прес-реліз про погашення першої облігації Temasek Bond (1,75 млрд доларів США, 4,5 %), 2015 (temasek.com.sg): Temasek Review публікується щороку з 2004 року; корпоративний рейтинг AAA/Aaa з першого присвоєння рейтингу 2004 року. Moody's, рейтингова дія від 12 вересня 2005 року щодо глобальної програми MTN Temasek на 5 млрд доларів США. ↩

7. Temasek, *Temasek Review 2024*, "Performance and Portfolio" (tr24.temasekreview.com.sg, дата звернення: листопад 2026 р.): TSR

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

від заснування 14 % (S$) і 15 % (US$); базова експозиція: Сінгапур 27 %, Америка 22 %, Китай 19 %, Європа, Близький Схід і Африка 13 %, Азійсько-Тихоокеанський регіон (без Сінгапуру, Китаю та Індії) 12 %, Індія 7 %; активи, що не котируються, 52 %; фінансові послуги 21 %. ↩

8. “Singapore’s Temasek cuts staff compensation over FTX investment”, *New Straits Times*, 29 травня 2023 року: списання 275 млн доларів США (210 млн доларів США у FTX International і 65 млн доларів США у FTX US). “Singapore’s Temasek cuts staff compensation over FTX investment”, *New Straits Times*, 29 травня 2023 року, цитати Lim Boon Heng і заяви Temasek. ↩

9. “Singapore: Temasek’s net portfolio value hits $400B, doubling over past decade”, *TechNode Global*, 8 липня 2026 року: чиста вартість портфеля S$518 млрд (400,3 млрд доларів США), зростання на S$49 млрд; річна TSR 10,5 %; десятирічна 7,1 %; двадцятирічна 6,8 %; п’ятирічна 4,6 %; валютний ефект близько двох процентних пунктів; просідання на 2 % в останній місяць. ↩

10. “Temasek Review 2026”, *Mothership*, липень 2026 р.: інвестовано S$51 млрд і продано активів на S$31 млрд; Teo Chee Hean — голова з 9 жовтня 2025 року; цитата з його заяви. *TechNode Global*, 8 липня 2026 року: компанії зі штаб-квартирою в Сінгапурі — 52 % портфеля; базова експозиція щодо Сінгапуру 27 %; прямі інвестиції в активи, що не котируються, — близько чверті портфеля. “Temasek raises China exposure by $7.7 billion as valuations recover”, *Caixin Global*, 16 липня 2026 року: експозиція щодо Китаю зросла на S$10 млрд (7,7 млрд доларів США); інвестиції у ШІ — 6 % портфеля, ціль 10–15 % до 2031 року. ↩

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

Disclaimer

This article is provided for general information only. It is based on publicly available sources as at its date of publication. These sources have not been independently verified against licences, regulatory registers or the records of the entities concerned. It is not legal, tax, financial or investment advice. Nor is it a recommendation to invest in, transact with or use the services of any entity mentioned. Law and regulation change frequently, so the content may be incomplete or outdated. To the fullest extent permitted by law, Dr Alexander Ressos and the publisher of SingaporeIQ exclude all liability for loss or damage arising from the use of or reliance on this article. Readers should obtain advice on their specific circumstances before acting or refraining from action.

Names and trademarks of the entities discussed belong to their owners and are used for identification only. Their mention implies no endorsement, affiliation or allegation of wrongdoing. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. Corrections and updates: contact@ressos.com.

© 2026 Dr Alexander Ressos. This article may be quoted with attribution to SingaporeIQ (SingaporeIQ.com). Reproduction in full and any commercial use require prior written consent. The Legal Terms at https://singaporeiq.com/legal-terms apply.

Author contact: Dr Alexander Ressos, TEP · contact@ressos.com