



Го Линь, Михаил Ковалев

## ОПЫТ КИТАЯ В УПРАВЛЕНИИ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

*В отличие от России, Китай не стал ликвидировать свой госсектор. Частные предприятия создавались заново или на базе малых госпредприятий (лозунг «отпускать малые, держать крупные»).*

### Этапы эволюции государственного сектора экономики Китая

**Первый этап – 1978-1992 гг.** На начальном этапе реформ была осуществлена попытка расширить права предприятий (лозунг «передача прав и прибыли низовым организациям») при сохранении централизованного планирования. Для этого:

- 1) делегировали часть прав управления предприятиям на местный уровень (уменьшили долю центральных предприятий);
- 2) расширили права госпредприятий на самоуправление. В 1980 г. данным правом воспользовалось 6600 крупных и средних госпредприятий, что составляло 16% госпредприятий и соответствовало 60% ВВП и 70% прибыли;
- 3) ввели систему экономической ответственности, которая позволяла прибыль, оставшуюся после отчисления базисной части государству (позднее заменена на налог на прибыль), расходовать на учреждение средств развития, коллективного благосостояния и индивидуального премирования;
- 4) начали процесс приватизации на основании принятого в 1988 г. временного положения о системе подрядной ответственности на промышленных предприятиях общенародной собственности.

С развитием негосударственного сектора экономики проявились ее преимущества в эффективности: например, в 1980-е гг. рост негосударственной промышленности превышал рост государственной промышленности в два раза [4].

Первый этап был завершен принятием документа «Государственное предприятие как муниципальная собственность всего народа».

**Второй этап (1992-2001 гг.)** в китайской экономической науке принято считать этапом инноваций и экспериментальных реформ государственного сектора экономики. Именно в этот период после «южной речи» в 1992 г. Дэн Сяопина начала стремительно развиваться приватизация малых и средних предприятий, а также массовое акционирование. В 1992 г. принято «Положение о смене механизма хозяйствования промышленных предприятий общенародной собственности», которое предложило новый порядок акционирования госпредприятий. Появление акционерных компаний потребовало создания рынка ценных бумаг (фондового рынка) для мобилизации акционерного капитала.

Китайский опыт акционирования государственных предприятий имел как положительные, так и отрицательные последствия, выраженные в занижении стоимости государственной собственности, спекуляциях со стороны участников рынка и т.д.

Для объективной оценки эффективности приватизации государственного сектора экономики на рис. 1 показан уровень влияния на экономику страны роста доли частного сектора. Стремительное увеличение доли частного сектора в экономике Китая во многом обусловило высокий экономический рост.

Важнейшие направления реформ второго этапа следующие:

- 1) стимулирование интересов работников на цели получения прибыли;
- 2) введение системы управления госпредприятиями, адаптированной к механизмам рыночной экономики;
- 3) выделение стратегического сектора экономики;
- 4) формирование системы социального обеспечения, призванной ослабить социальное бремя предприятий.



Рис. 1. Показатели динамики доли частного сектора и роста ВВП Китая и Беларуси за 1995–2014 гг., %

Источник: разработка авторов на основании [4,5].

К 1995 г. госсектор на 80% состоял из средних производств, большинство которых оставалось убыточными. Поэтому руководство страны выделило на IX пятилетку (1996-2000) почти 3 млрд. долл. на реорганизацию или компенсацию, ликвидацию или банкротства. Были созданы агентства по долгам. Эти агентства приняли долги предприятий и в дальнейшем компенсировали затраты продаж акций отдельных из них.

**Третий этап** – это начало XXI века. В 2001 г. создан Комитет по контролю и управлению государственным имуществом Китая (SASAC). Основные функции Комитет унаследовал от Управления по делам имущества (1988-1998 гг.). Это позволило перейти от устаревшей отраслевой схемы управления госсектором к акционерной корпоративной, соответствующей реалиям рыночной экономики. Основные функции Комитета:

- реформирование и реорганизация госпредприятий;
- совершенствование системы управления на госпредприятиях;
- подбор совместно с КПК Китая внешних менеджеров, их стимулирование и наказания;
- ведение статистики и ревизий госсектора экономики;
- подготовка изменений в нормативные акты по регулированию госсектора экономики;
- согласие на приватизацию через продажу акций на Пекинской фондовой бирже.

Под управление Комитета изначально попали практически все госкомпании Китая (около 200 крупных холдингов и 150 тыс. преимущественно убыточных госпредприятий). В дальнейшем небольшие предприятия стали контролировать региональные структуры SASAC и в итоге к концу 2013 г. число центральных госпредприятий (central SOF) сократилось со 196 до 117 (Комитет не контролирует госбанки), а в ближайшие годы их число планируется сократить до 50-60. По китайским статданным, активы центральных предприятий с 2002 г. увеличились с 1,1 трлн. до 3,2 трлн. долл., а их прибыль превысила 174 млрд. долл. Центральные госпредприятия дают в казну более 270 млрд. долл. Интересно, что в структуре Комитета существует Исследовательский центр по изучению и обобщению опыта реформирования системы управления госсектором.

На третьем этапе на базе крупных госпредприятий правительство попыталось создать систему современных предприятий (программа «100 современных предприятий»). На этом этапе регулируются отношения между частной экономикой и государственным сектором. После нескольких лет стремительного роста частного сектора экономики он стал обладать конкурентным преимуществом во многих областях (промышленность, строительство, транспорт, торговля и услуги). Начала реализовываться тенденция проникновения частного и иностранного капитала в государственные предприятия. Это оказывало положительное влияние на эффективность государственной экономики через участие частных капиталов в реструктуризации госпредприятий, их консолидации и интернационализации. Интернационализация («идти вовне») госпредприятий стимулировалась государством.

На этом этапе крупные государственные предприятия стали стремительно привлекать иностранный капитал с целью укрепления стабильности. С постепенным повышением конкурентоспособности китайский госсектор интегрировался в мировой рынок капитала.

За 2000-2014 гг. с китайских госпредприятий были окончательно сняты социальные обязательства и переданы местным органам власти. Среди госпредприятий стали формироваться ТНК. Активно реализовывались процессы укрупнения госпредприятий путем слияния и поглощения, а также создания совместных с иностранными компаниями предприятий филиалов госкомпаний за рубежом.

### **Опыт Китая по разделению функций государства по владению и управлению госсектором**

С 2001 г. в Китае используется новая модель государственного разделения прав владения и управления, внедрения современных механизмов корпоративного управления. Избранная модель заключалась в следующем: управление государственной собственностью осуществляет SASAC, который организует общее наблюдение и планирование деятельности госпредприятий. В Китае применяются две основные модели управления – двухуровневая и трехуровневая: при двухуровневой пакет акций госпредприятия передается в доверительное управление частным управляющим компаниям; при трехуровневой модели в управлении участвуют государственные административные органы, органы управления государственным имуществом, сами государственные предприятия.

Высокая эффективность государственного сектора экономики Китая обусловлена их прибыльностью. Более 20 китайских госпредприятий входят в число 500 крупнейших транснациональных корпораций мира (по версии журнала Fortune). Государственные компании Китая представлены в основном в стратегических отраслях – таких как нефтехимическая, газовая, угольная, энергетическая, цветная металлургия, космическая и пр.

### **Опыт Китая по созданию современных госпредприятий (реструктуризация)**

Китай вместо того, чтобы по совету западных экспертов уменьшать роль госсектора в экономике, наоборот, увеличивал ее, при этом сокращая число госпредприятий и укрупняя их. Как правило, консолидация шла путем превращения госпредприятий в акционерные компании и дальнейшего их слияния с сохранением контрольного пакета акций у государства. В соответствии с Законом КНР о компаниях (хозяйственных обществах) крупные госпредприятия переводились на акционерную форму собственности, которая требует юридически четкого разделения имущественных прав и прав управления, что позволяло начать процесс слияний и поглощений, ведущих к образованию крупных госкорпораций. Консолидация госпредприятий привела с учетом размеров Китая к созданию гигантов.

Один из примеров политики, направленной на консолидацию активов предприятий, – электронная корпорация China Electronics Corporation, которая после поглощения группы компьютерных компаний «Великая стена» (China Great



Wall Computer Group) стала крупнейшим производственным холдингом в этом секторе экономики КНР. В 2006 году в состав холдинга вошли еще пять крупных электронных компаний. Активы холдинга превысили 8 млрд. долл.

С целью повышения эффективности госсектора и развития конкуренции была выдвинута идея смешения форм собственности. Так были проданы пакеты акций крупных госкомпаний: China Survey, Sinopec, CNPC, Tencent. Госкомпании контролируют энергетический и телекоммуникационный рынки, а также сферу оказания общественных услуг.

Активы центральных госпредприятий в период 2008-2012 гг. увеличились на 90% и достигли 4 трлн. долл. Однако рентабельность госсектора (11,6%) была вдвое ниже частного – 25,7%.

Главная причина успеха китайских госкомпаний – внедрение современных систем корпоративного управления.

### Опыт Китая по интернационализации госсектора

Глобализация увеличила для Китая шансы использовать имеющиеся в ее распоряжении сравнительные преимущества. Стало экономически целесообразным и технологически перспективным инвестировать (покупать) зарубежные компании («идти вовне» – «цзоучуэй») с целью более эффективного освоения ресурсов развивающихся стран и инновационного опыта развитых стран. С этой целью стали создаваться трансграничные структуры. Курс «идти вовне» впервые был сформулирован еще на XV съезде КПК (1997 г.). Была гарантирована государственная поддержка тем предприятиям, которые будут «учреждать основанные на своем капитале компании за границей, осваивать мировой рынок». Власти осуществляли строгий отбор и утверждение организаций, которым разрешались прямые зарубежные инвестиции (ПЗИ). На эту деятельность, независимо от форм и масштабов вывоза капитала, получалось разрешение Госсовета КНР, т.е. вывоз капитала осуществлялся в рамках жесткой централизации. На первом этапе предприятий, созданных за рубежом, было мало, они были невелики по объему инвестиций и масштабам деятельности и инвестировали в основном в добычу полезных ископаемых, причем в основном это были госкомпании. Их основная цель – доступ к зарубежным ресурсам Африки, Азии, Латинской Америки.

На втором этапе интернационализации главную роль играли госпредприятия, которые действовали в соответствии с двумя документами SASAC, принятыми в 2011 г. («Временные меры о надзоре и управлении зарубежными активами центральных госпредприятий» и «Временные меры об управлении зарубежными государственными имуществом центральными госпредприятиями»), создавали зарубежные филиалы с целью расширения сбыта своей продукции. Уже к 2009 г. иностранные инвестиции 108 госпредприятий Китая превысили 0,5 трлн. долл., а их прибыль составила почти треть от общей. Следует отметить, что зачастую эти инвестиции маскировались под зарубежные частные компании, на самом деле принадлежавшие высоким чиновникам компартии.

ПЗИ Китая непрерывно росли (рис. 2), и в этом огромная заслуга китайских ТНК. Например, корпорация Haier, специализирующаяся на выпуске бытовых электроприборов, поставила задачу: треть продукции, произведенной в Китае, сбывать на внутреннем рынке, другую треть – за рубежом, а оставшуюся треть – и производить, и реализовывать за рубежом. В настоящее время корпорация имеет устойчивый рынок сбыта в большинстве развитых стран, а сам факт крупномасштабного экспорта в развитые страны использует как «пропуск» на рынки развивающихся стран. В настоящее время компания занимается производством мобильных телефонов, домашних кинотеатров, компьютеров, водонагревателей, DVD-плееров и т.д. Ее годовой оборот составляет 12 млрд. долл. США. Компания занимает третье место на мировом рынке бытовой техники после Whirlpool и General Electric. Бренд Haier в 2012 г. вошел в десятку наиболее инновационных предприятий мира по версии Boston Councult. Государственная телекоммуникационная компания ZTE во версии China Internet Weekly – вторая в Китае в 2014 г. по поданным заявкам на патенты. Имеет собственный венчурный фонд ZTE innovation.

Тем же курсом следует станкоинструментальная компания «Байма». Ее девиз – «уступить внутренний и завоевать мировой рынок». В настоящее время ТНК «Байма» продает станки в 40 стран мира, ежегодно получая прибыль в 45 млн. долл. Корпорация имеет дочернюю компанию в США. Примером удачного укрупнения и интернационализации является корпорация «Вэйчай» – крупнейший производитель деталей машин. В 2008 году она купила французское предприятие по производству двигателей – компанию «Бодуэн», благодаря чему за 2009-2013 гг. оборот компании увеличился в 5

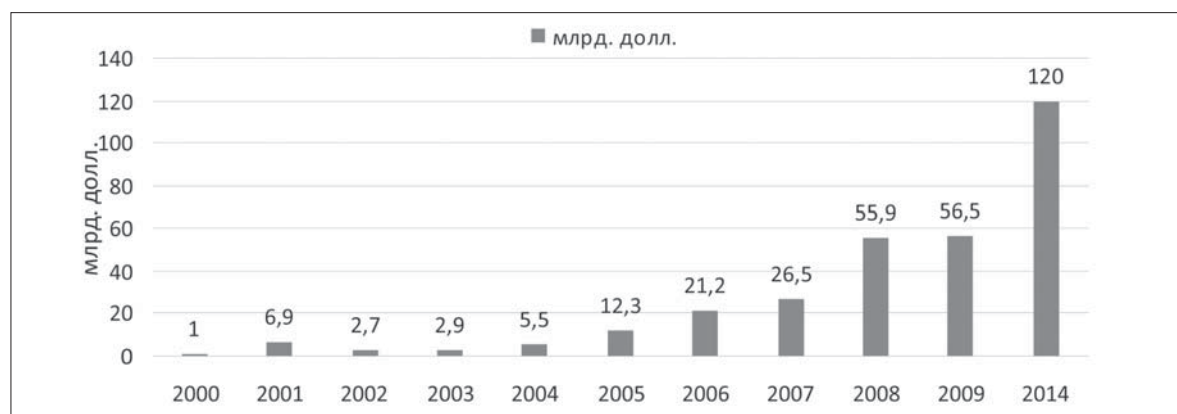


Рис. 2. Динамика роста ПЗИ Китая

Источник: статистический ежегодник Китая.

раз. К наиболее успешным контрактам корпорации «Вэйчай» следует отнести завоевание в 2012 г. 75% акционерного права в крупнейшей в мире корпорации по производству яхт «Ферроти». Это позволило компании провести интернационализацию бренда, повысить уровень технологий, накопить международный опыт работы [4].

Другая известная корпорация «Босйдэн» по производству одежды активно интегрировала свое производство на зарубежные рынки. В 2013 г. компания приобрела здание в Лондоне за 300 млн. юаней и в период открытия лондонской Олимпиады создала свою европейскую штаб-квартиру, сделав важный шаг на пути интернационализации.

Таким образом, на втором этапе китайские компании шли за рубеж, чтобы увеличить экспорт, оптимизировать затраты на товаропроводящие сети.

И только на третьем этапе после 2002 г. стали доминировать китайские ТНК, ориентированные на получение доступа к передовым технологиям, брендам и дизайну высокого уровня. В материалах XVII съезда КПК (2002 г.) указывалась необходимость «стимулировать зарубежные инвестиции предприятий... создавать мощные ТНК». По данным UNCTAD, если в 1985 г. всего 143 китайских компании осуществили за рубежом инвестиции в 45 странах на сумму 170 млн. долл., то уже к 2003 г. 7400 китайских предприятий осуществили инвестирование в 160 странах на 33,2 млрд. долл., а в 2014 г. вывоз капитала (120 млрд. долл.) превысил ввоз.

В число государственных корпораций, осуществляющих наиболее крупные ПЗИ, кроме нефтегазовых, входят четыре высокотехнологичных: China Mobile, China Unicom (мобильная связь), China Telecom (телекоммуникации) и «Цзиндунфан» (информационные технологии). Государственная автомобильная компания Chery Automobile поразила конкурентов (Hundai, Ford, Nissan) своими инвестициями в расширение технологических возможностей. Стремительно развивались два китайских судостроительных гиганта – China Shipbuilding Industry Corporation и China State Shipbuilding Corporation.

Зарубежные китайские компании различных форм собственности постепенно наращивали свою капитализацию и повышали конкурентоспособность. Параллельно этому более либеральными становились условия вывоза капитала. В Программе-2010 содержалось положение о поддержке трансграничной хозяйственной деятельности конкурентоспособных предприятий всех форм собственности, намечалось осуществление Китаем зарубежных инвестиций, которые способствовали бы реализации сравнительных преимуществ страны. В целях использования зарубежных интеллектуальных ресурсов предусматривалось также создание за границей научно-исследовательских структур.

Таким образом, создание китайских ТНК инициировалось государством на базе госкомпаний и проходило под его жестким контролем. Иными словами, имел место феномен «принуждения к выходу за рубеж». Внешнеторговые государственные объединения продолжали удерживать главные позиции в этом сегменте внешнеэкономической деятельности.

Китайские государственные ТНК вызывают обеспокоенность у конкурентов – прежде всего мощной поддержкой китайским государством, приводящей, по их мнению, к искажению условий конкуренции.

Правда, доля госкомпаний в общем объеме вывоза капитала уменьшалась, а значение госкомпаний других форм собственности росло (в 2013 г. 45% инвестиций за рубежом сделали частные компании). Создавая глобальные сети реализации своей продукции, они постепенно также становились ТНК. Отметим, что первые два места в мировом рейтинге Forbes Global 2000 за 2013 г. занимают два китайских банка: ICBC и China Construction Bank.

До 2025 года Китай объявил 10 главных производственных сфер: информационные технологии нового поколения, станкостроение и роботы высшего класса, авиакосмическое оборудование, инженерная океанология и высокотехнологичные корабли, передовые железнодорожные технологии, экономия энергии и транспортные средства на новых источниках энергии, электрооборудование, новые материалы, биомедицина и высокоэффективное медицинское оборудование, сельскохозяйственная техника. В каждой из них сохраняют свое лидерство госкомпании.

## Выводы и предложения для Беларуси

Китайский опыт управления госсектором показывает:

- 1) надо стремительнее приватизировать малые и средние госпредприятия – они работают в частных руках эффективнее;
- 2) необходимо более динамично вести акционирование, слияния крупных госпредприятий с внедрением современных технологий корпоративного управления с целью создания крупных госкомпаний, конкурентных на внешних рынках;
- 3) следует стимулировать выход крупных госкомпаний с инвестициями за рубеж с целью доступа к ресурсам, сетям реализации продукции, к инновациям. Для Беларуси вопрос создания транснациональных компаний – сельскохозяйственного машиностроения, автомобилестроения, крупных пищевых холдингов (мясного, молочного, сахарного, льняного) – давно стоит на повестке дня.

Источники:

1. Ковалев, М.М. Экономический опыт модернизации в Китае для стран ЕЭП / М.Ковалев, С.Пасеко, Лю Цзэпин // Вестник Ассоциации белорусских банков. – 2011. – № 39. – С. 37-43.
2. Ковалев, М.М. Экономический Китай в XXI века: обгоняющая модернизация / М.М.Ковалев, Лю Цзэпин. Минск. – 2011. – 172 с.
3. Рудый, К.В. Современная экономика Китая глазами белоруса / К.В.Рудый // Банкаўскі веснік. – 2012. – № 10. – С. 57-66.
4. China statistical yearbook 2013 [Electronic resource] / National Bureau of Statistics of China. – Beijing: China Statistics Press. Mode of access: <http://www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/2013/indexeh.htm>. Date of access: 27.01.2015.
5. Сайт Национального статистического комитета Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – 2015. – Режим доступа: <http://belstat.gov.by>. – Дата доступа: 10.02.2015.