

А. В. Шаповал,
аспірант,

ДВНЗ "Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана", м. Київ

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ КОРПОРАТИВНОГО СЕКТОРУ В РЕАЛІЗАЦІЇ ЕКСПАНСІОНІСТСЬКИХ СТРАТЕГІЙ КИТАЮ

A. Shapoval,

postgraduate, SHEE "Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman", Kyiv

STATE REGULATION OF THE CORPORATE SECTOR IN CHINA'S EXPANSIONIST STRATEGIES IMPLEMENTATION

У статті з урахуванням світових тенденцій формування моделі управління державною власністю досліджено характерні риси державного управління китайського корпоративного сектору. Держава зберігає за собою контроль та управління корпорацій КНР в базових галузях економіки (енергетика, нафтогазова, вугільна промисловості, такі галузі машинобудування, як авіабудування, суднобудування, ракетно-космічне і оборонне машинобудування, транспорт, будівництво, телекомунікації). З метою переходу на сучасні методи державного управління з урахуванням позитивного досвіду країн світу, в КНР створений єдиний державний керуючий холдинг SASAC (Державна комісія по контролю і управлінню активами). Керуюча компанія SASAC одночасно виконує функції державного власника та менеджера. Проаналізовано особливості державного регулювання корпоративного сектору економіки КНР в умовах реалізації експансіоністських стратегій.

The article gives an overview of global trends, provides a model of state property management and underlines main characteristics of governance in Chinese corporate sector. Carried out, that the state retains control over the corporations management in the basic sectors of the Chinese economy (energy, oil and gas, coal mining, engineering such as aerospace, shipbuilding, missile and space and defense engineering, transportation, construction, telecommunications). With the shift to modern methods of governance based on the positive experience of the world, China has created a single national managing holding SASAC (State Commission for the control and management of assets). Management company SASAC performs the functions of both the owner and the manager. The features of state regulation of the corporate sector in terms of the implementation of China's expansionist strategies were critically analysed.

Ключові слова: Китай, КНР, державний корпоративний сектор, модель управління, керуючий холдинг, SASAC, експансіоністські стратегії.

Key words: China, state corporate sector, management model, managing holding, SASAC, expansionist strategy.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Удосконалення державного регулювання економікою є одним з основних питань економічної науки. Державне регулювання корпоративного сектору як важлива складова державної економічної політики будь-якої країни, відноситься до зовнішньої структури системи корпоративного управління. Реформування економіки КНР обумовило переорієнтацію від закритої, центрально-планової до ринкової економічної системи, однак, при цьому країна зберегла досить великі розміри державного сектору, що є важливою складовою реалізації експансіоністських стратегій Китаю.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичним аспектам корпоративного управління присвятили роботи багато авторів, зокрема, О.А. Гавриш [1], Л.Є. Довгань [1], В.А. Євтушевський [2], П.В. Круш [1],

І.П. Малик [1], Л.О. Птащенко [3]. Проблематику організації управління холдингових структур розглядали В.А. Макарова [4], Т. Коллер [5] та інші. Питання державного регулювання корпоративного сектору висвітлені в роботах таких вчених, як С. Б. Авдашева [6], Я.М. Бергер [7], А. Гальперіна [15], Дж. Дайер [8], А. Котов [9], Н. Панкратова [10], Е.В. Чиж [11], А. Щеглов [12] та ін. Дослідженню моделі розвитку китайської економіки присвячені роботи багатьох авторів, у тому числі М. Алексієнка [13], М. Байдарової [14], Лі Ган, Лі Лань, А.Островського [20], Д. Салла [16], А. Селицева [23], Чжай Дуншена, Цзінь Бея та інші. Разом з тим, роль та особливості державного регулювання корпоративного сектору в моделі економічного зростання Китаю залишилися поза увагою дослідників, що і обумовило мету та завдання дослідження.

ЦІЛІ СТАТТІ

Виявити роль та особливості державного регулювання корпоративного сектору Китаю.

**ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ
ДОСЛІДЖЕННЯ**

Таблиця 1. Загальна характеристика державного корпоративного сектору Китаю

Основні структурні ознаки	Характеристики ознак
Структура власності	За структурою власності до державного корпоративного сектору належать: - корпорації, в яких держава володіє 100 % акцій; - корпорації, в яких держава виступає мажоритарним власником (50 % +1 акція); - корпорації, в яких держава є міноритарним власником
Галузева структура	Більшість складають корпорації базових галузей: гірничодобувна промисловість, енергетика, нафтогазова і хімічна промисловість, транспорт, зв'язок, ВПК, металургія, машинобудування тощо
Структура за масштабами	Головним чином великі та середні корпорації
Структура за сферою діяльності	Нефінансові (виробничі) корпорації, фінансові корпорації (банки, страхові та ін. компанії)

Джерело: складено автором.

В останні роки, особливо у зв'язку з світовою фінансовою кризою 2007—2008 рр., в багатьох розвинених країнах спостерігається тенденція до зростання частки держави у приватних корпораціях. Головним напрямком такої політики стала не приватизація державних компаній, а розширення меж їх господарської самостійності — на основі розділення права власності і права господарської діяльності. При цьому держава зберігає за собою значні повноваження щодо регулювання їх діяльності.

У КНР частка держсектору за різними оцінками становить приблизно 50 % ВВП [27]. Наявність значного за обсягом державного корпоративного сектору підвищує роль і значення державного управління цими підприємствами. Державний корпоративний сектор економіки Китаю представлений корпораціями, що перебувають у державній власності, а також змішаними акціонерними компаніями з різною часткою державної власності. За чисельністю вони складають всього 11 % загальної чисельності підприємств в країні, однак, їх частка в реалізованому прибутку дорівнює майже 50 %, а в податкових надходженнях — майже 57 % [7]. На сьогоднішній день в КНР існує майже 150 тис. державних підприємств, які в більшості належать місцевим органам влади. Однак основою державного корпоративного сектору є великі корпорації в базових галузях економіки. В цілому, держава зберігає за собою контроль і управління над головними базовими галузями і фінансовим сектором економіки КНР (табл. 1).

У КНР в останні роки відбувається реформування системи управління державним корпоративним сектором з урахуванням світових тенденцій. Аналіз світового досвіду свідчить, що в практиці багатьох розвинених країн управління державним корпоративним сектором все частіше базується на використанні методів і механізмів, які застосовуються у приватному бізнесі. На основі узагальнення існуючих підходів до управління державним корпоративним сектором можна виділити дві моделі, які застосовуються у різних варіантах (рис. 1) [6].

Перша модель — управління корпораціями державного сектору здійснюється одним або декількома органами виконавчої влади (міністерствами, відомствами).

Друга модель — управління державними корпораціями здійснюється шляхом передачі державного пакета акцій в управління спеціально створеним інститутам (державним фондам або холдингам). При цьому найчастіше використовуються класичні варіанти стратегічних керуючих холдингів.

Керуючий класичний холдинг — це холдинг, в якому материнська компанія здійснює єдине економічне управління дочірніми компаніями. В стратегічному керуючому холдингу таке управління обмежується вирішенням стратегічних завдань і не стосується поточної діяльності дочірніх компаній, чим забезпечується синергетичний ефект об'єднання. Як показує міжнародний досвід, формування державних холдингових структур у вигляді класичного стратегічного керуючого холдингу найбільше відповідає вимогам реалізації експансіоністських стратегій [4], [5].

Для вибору тієї чи іншої моделі управління принциповим є питання розміру державного пакета акцій. Держава може виступати як мажоритарний власник (володіти 50% +1 акцією), так і бути міноритарним власником. В останні роки саме міноритарна участь держави в корпораціях набуває все більшого розвитку. У випадку, якщо держава виступає міноритарним власником, тільки застосування другої моделі може забезпечити ефективне управління державним корпоративним сектором.

У разі мажоритарної власності другим принциповим питанням є визначення намірів виконавчої влади відносно реалізації прав власності. Якщо державні органи беруть на себе функції власника і менеджера одночасно, то вибір моделі управління залежить від ступеня розмежування прав на управління діяльністю і управління пакетом акцій. У разі, якщо держава вважає на доцільне не розділяти ці функції (наприклад, у разі недостатньої розвиненості фондового ринку), застосування другої моделі не є обов'язковим. У цьому випадку ефективне управління державним корпоративним сектором може бути забезпечено і в рамках першої моделі.

У світі є достатньо прикладів управління державним корпоративним сектором, які реалізують елементи двох моделей одночасно. Однак, як свідчить аналіз світового досвіду, загальною тенденцією є поступовий перехід до другої моделі із застосуванням централізованого механізму управління державним корпоративним сектором. Зокрема, держава може створювати державні холдингові компанії для управління своїм пакетом акцій в значній кількості інших компаній. Прикладом таких державних керуючих холдингів є компанії IRI (Італія), OIAG (Австрія), SEPI (Іспанія) та ін.

Для системи управління державним корпоративним сектором КНР також є характерним послідовний перехід від першої до другої моделі (рис. 2). При цьому реалізується підхід, що базується на створенні єдиного державного керуючого холдингу.

У КНР єдиний державний керуючий холдинг SASAC (Державна комісія по контролю і управлінню активами) був створений у 2003 р. для реорганізації та консолідації управління галузей, де діяли державні підприємства. На початку формування холдинг SASAC об'єднав майже 200 великих державних корпорацій різних галузей. Слід зазначити, що особливістю холдингу SASAC є те, що під його контроль не підпадають державні корпорації фінансового сектору (банки, страхові компанії тощо) [12].

Головною метою створення холдингу стало бажання уряду відмовитись від надмірної опіки державних підприємств і перейти на сучасні методи управління ними з урахуванням світових тенденцій і позитивного досвіду у цій сфері. Головним завданням діяльності державного холдингу стало забезпечення максимально ефективного управління держсектором щодо реалізації встановлених урядом довгострокових стратегій з урахуванням визначених державою обмежень. Ще в кінці 2005 р. тодішній голова Наглядової ради SASAC Ли Сяонань, враховуючи складність реформування державного сектору, визначив, що процес створення сучасної системи управління державним корпоративним сектором продовжиться до 2015—2020 рр. [7]. Протягом цього періоду перед SASAC ставилося завдання, перш за все, проаналізувати переваги і недоліки різних форм участі держави в акціонерному капіталі корпорацій і на основі такого аналізу здійснити поступове скорочення державного сектору шляхом підготовки до послідовної повної або часткової приватизації державних підприємств.

В останні роки, у зв'язку з посиленням уваги керівництва КНР до реалізації експансіоністських стратегій державних корпорацій, перед холдингом SASAC було поставлено завдання сприяти створенню китайських ТНК, забезпечити їх лідерство у світових рейтингах 500 глобальних корпорацій [11]. Для консолідації ресурсів в базових галузях передбачалося прискорити процес об'єднання державних підприємств в 80—100 корпорацій-холдингів, з яких 30—50 мали забезпечити успішну конкуренцію з іноземними ТНК на глобальних ринках [26].

Для вирішення цих завдань була удосконалена законодавча база, зокрема, зняті обмеження щодо злиття і поглинання в базових галузях економіки та збільшення частки приватного (вітчизняного та іноземного) капіталу в корпораціях державного сектору, що мало привести до зростання обсягів приватних інвестицій у базові галузі промисловості. Фактично це сприяло зменшенню частки державної власності в акціонерному капіталі корпорацій.

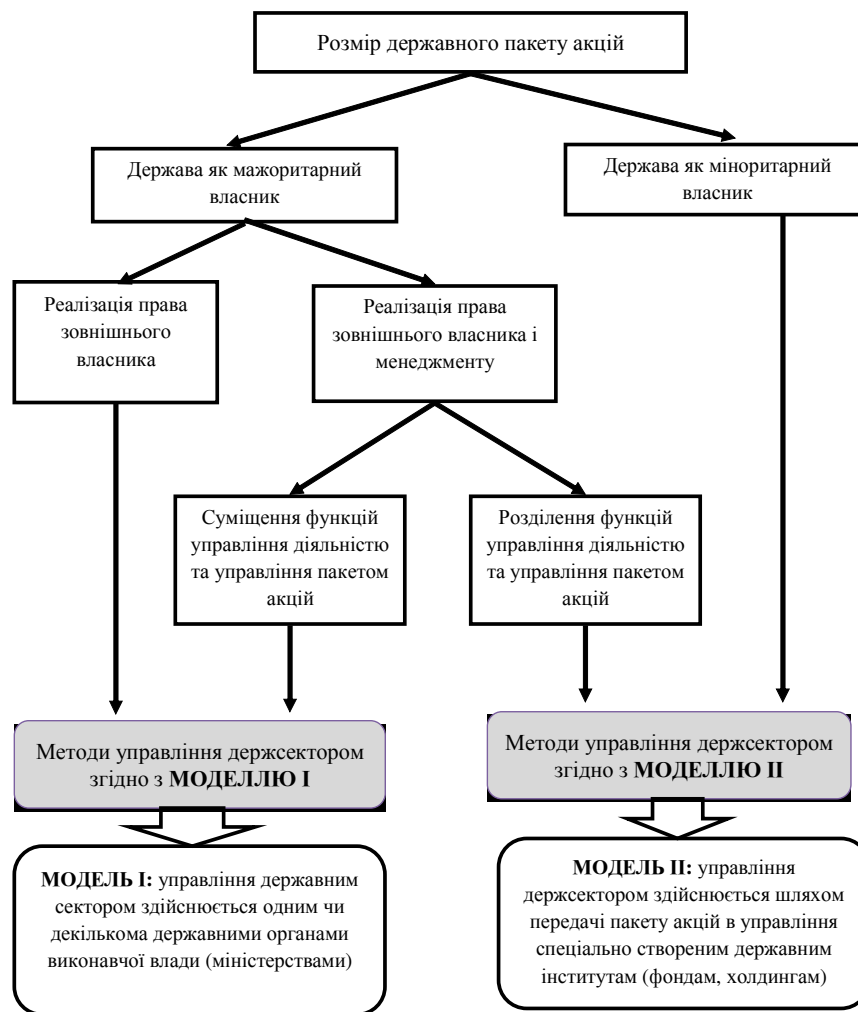


Рис. 1. Умови застосування різних моделей управління державним корпоративним сектором

Джерело: складено автором на основі аналізу [6], [23].

Слід зазначити, що поставлені завдання послідовно реалізуються холдингом SASAC на практиці. На початку свого створення у 2003 р. SASAC об'єднав 196 великих державних підприємств, які отримали назву центральних державних підприємств (Central SOEs). Через 6 років їх чисельність скоротилася до 138. В 2010 р. під управлінням SASAC знаходилися 123 державних підприємств, а на теперішній час холдинг об'єднує 117 великих компаній, які складають основу державного корпоративного сектору економіки КНР [28]. Таким чином, за 10 років частка державного корпоративного сектору, об'єднана холдингом SASAC, скоротилася на 40 %.

Таке чисельне скорочення структури SASAC відбувалося головним чином за рахунок злиття компаній в більш потужні корпорації. Наприклад, у 2004 р. на базі об'єднання трьох центральних державних авіакомпаній (Air China Limited, China National Aviation Company, China Southwest Airlines) був створений потужний Китайський національний авіаційний холдинг Air China, акції якого були успішно зареєстровані на Гонконгській і Лондонській біржах. Формування потужної Китайської фармацевтичної групи ChinaPharm у 2008 р. також є результатом поглинання ним таких центральних держпідприємств, як біоінженерна компанія CNBG та Шанхайський інститут фармацевтичності SIPI [10]. Процес укрупнення державних корпорацій продовжується і сьогодні. Так, у 2014 р. з метою зниження комерційних збитків та оптимізації власної міжнародної логістики розглядається можливість об'єднання в єдиний холдинг двох центральних держпідприємств — морського контейнерного оператора COSCO і судноплавної компанії China Shipping [6].

На сьогодні корпорації холдингу SASAC за різними оцінками забезпечують від 30 до 50 % китайського ВВП. Менше третини цих корпорацій залишається в повній державній власності, в більшості інших компаній держава во-

лодіє контрольним пакетом акцій, при цьому поступово зростає кількість корпорацій з міноритарною державною власністю (табл. 2).

Ще один із шляхів реформування структури холдингу SASAC — це зменшення частки державної власності за рахунок залучення приватних акціонерів. Прикладом може слугувати перетворення держави в міноритарного власника фармацевтичної групи ChinaPharm з результату продажу у 2009 р. контрольного пакету акцій приватній комп'ютерній компанії Legend Holdings Ltd. Головними галузями, що контролюються держхолдингом SASAC, є енергетика, нафтогазова, вугільна промисловості, такі галузі машинобудування, як авіабудування, суднобудування, ракетно-космічне і оборонне машинобудування, транспорт, будівництво, телекомунікації. В управлінні державними корпораціями холдинг SASAC послідовно реалізує методи і підходи, що притаманні другій моделі. Так, керуюча компанія SASAC бере на себе виконання функцій державного власника і менеджера одночасно. При цьому, незважаючи на значні повноваження, надані холдингу китайським урядом, поступово впроваджується принцип організаційного розподілення функцій управління пакетом акцій і управління поточною діяльністю державних корпорацій. Головною функцією керуючої компанії SASAC є забезпечення стратегічного управління її дочірніми підприємствами — державними корпораціями в рамках реалізації корпоративної експансіоністської стратегії. Про ефективність реалізації цього напрямку свідчить поступове зростання чисельності корпорацій холдингу у рейтингу глобальних корпорацій (табл. 3). Зростає присутність корпорацій SASAC на глобальних ринках. У 2009 р. обсяг зарубіжних активів становив 19 % від загального обсягу активів центральних держпідприємств, а прибуток від реалізації досяг 37 % від загального прибутку [29].

Резюмуючи вищевикладене, можна стверджувати, що система управління державним корпоративним сектором Китаю

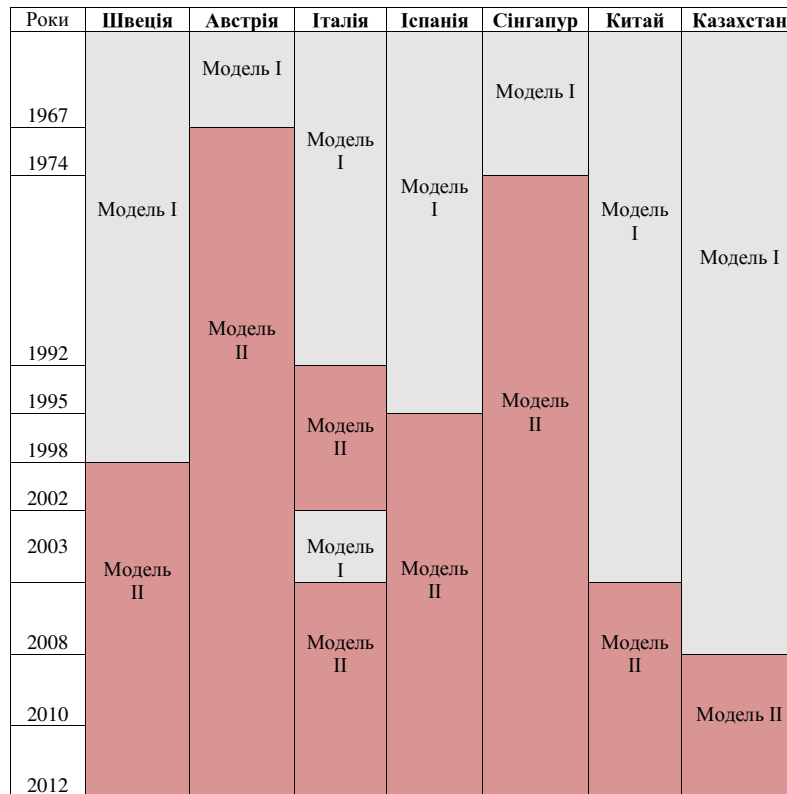


Рис. 2. Порівняння термінів впровадження другої моделі в управління державним сектором країн світу

Джерело: складено автором на основі аналізу [6], [22], [33], [34], [36], [37].

формується з урахуванням сучасних світових тенденцій, наближаючись до методів корпоративного управління приватними компаніями. Однак цей процес не позбавлений певних недоліків. Головними проблемами, що виникли в ході реалізації експансіоністської стратегії холдингу SASAC є такі:

1. На початковій стадії для прискорення зовнішньої економічної експансії уряд дозволив центральним державним корпораціям робити зовнішні інвестиції від імені приватних осіб (як правило, високих чиновників і менеджерів корпорацій), які через відкриті за межами Китаю приватні компанії здійснюють інвестиції за державні кошти. Протягом часу цей вид діяльності перетворився у велику проблему, пов'язану з ризиком відтоку державних активів і виникненням спірних питань прав власності.

Таблиця 2. Структура державного холдингу SASAC за сферами діяльності

Сфери діяльності	Корпорації у складі холдингу SASAC	
	кількість, од.	частка, %
Енергетика	14	11,9
Гірничодобувна промисловість (в т.ч. нафтогазова, вугільна)	12	10,3
Металургія	12	10,3
Хімічна промисловість	4	3,5
Авіаційне, ракетно-космічне і оборонне машинобудування	8	6,8
Автомобілебудування, суднобудування, залізничне машинобудування	6	5,1
Енергетичне і металургійне машинобудування	7	6,0
Інші галузі машинобудування (в т.ч. електронне, будівельне, загальне)	14	11,9
Легка промисловість	7	6,0
Будівництво	8	6,8
Транспорт (в т.ч. авіаційний, морський)	9	7,7
Телекомунікаційна галузь	6	5,1
Сільське господарство, харчова промисловість	3	2,6
Інші галузі (в т.ч. торгівля, туризм)	7	6,0
ВСЬОГО	117	100

Джерело: складено автором на основі аналізу [28].

2. Центральні державні підприємства, що входять до холдингу SASAC, мають значні преференції, зокрема державні субсидії, легкий доступ до дешевих кредитів від державних банків, податкові та інші пільги (наприклад, безкоштовне користування землею). Таке субсидювання державних корпорацій призводить до порушення міжнародної конкуренції. Ці корпорації використовують своє монопольне становище на внутрішньому ринку для поширення його на інші сфери діяльності, що призводить до обмеження вільної конкуренції всередині країни. Крім того, система субсидій знижує ефективність державних корпорацій і сприяє розвитку корупції (наприклад, протягом 2001—2009 рр. загальний прибуток державних корпорацій склав 920 млрд дол., а загальний обсяг субсидій, наданих їм урядом, становив 1190 млрд дол.) [9].

3. У більшості підприємств холдингу SASAC сформована так звана "гібридна" структура управління, в якій поєднуються риси державних і приватних корпорацій. Тому поряд з певними досягненнями залишаються невирішені проблеми, зокрема:

— низький рівень прозорості фінансових операцій державних корпорацій (зокрема, щодо перерозподілу активів між материнською компанією і її дочірніми компаніями);

— високий рівень залежності не тільки керівництва холдингу SASAC, але й менеджерів державних компаній від урядових рішень (наприклад, у 2004 р. уряд за одну ніч, без попередження, змінив голів правління таких великих державних корпорацій, як China Telecom и China Unicom) [8];

— для більшості центральних державних корпорацій керівна компанія SASAC встановлює обов'язкову закупівлю сировини, матеріалів та обладнання у компаній-партнерів, чим порушується принцип другої моделі, щодо розділення функцій управління між керівною компанією і державними корпораціями;

— наділення керуючої компанії SASAC значними повноваженнями призводить до неефективного розподілу дивідендів між корпораціями — нерідко вони направляються на підтримку діяльності неприбуткових компаній, а не на розвиток та модернізацію успішно діючих корпорацій холдингу.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Зміцнення позицій китайських державних корпорацій на глобальних ринках в значній мірі залежить від ефектив-

ності системи управління державним корпоративним сектором. У КНР в останні роки відбувається реформування системи управління державним корпоративним сектором з урахуванням світових тенденцій. Характерною рисою є послідовний перехід до моделі управління державною власністю на основі створення єдиного державного керуючого холдингу (SASAC), який об'єднує 117 великих корпорацій в базових галузях економіки. Головними галузями, що контролюються держхолдингом SASAC, є енергетика, нафтогазова, вугільна промисловість, такі галузі машинобудування, як авіабудування, суднобудування, ракетно-космічне і оборонне машинобудування, транспорт, будівництво, телекомунікації. Головною функцією керуючої компанії SASAC є забезпечення стратегічного управління її дочірніми підприємствами — державними корпораціями. Головним напрямом виконання цієї функції є реалізація корпоративної експансіоністської стратегії. Про ефективність реалізації цього напрямку свідчить поступове зростання чисельності корпорацій холдингу в світових рейтингах глобальних корпорацій.

Література:

1. Корпоративне управління [Текст]: навч. посіб. / О.А. Гавриш, А.Є. Довгань, П.В. Круш, І.П. Малик; Нац. техн. ун-т України "Київ. політехн. ін-т". — К.: НТУУ "КПІ", 2010. — 395 с.
2. Євтушевський В.А. Корпоративне управління [Текст]: підруч. / В.А. Євтушевський. — К.: Знання, 2006. — 406 с.
3. Птащенко Л.О. Економічні засади зовнішнього та внутрішнього корпоративного регулювання [Текст] / Л.О. Птащенко // Формування ринкових відносин в Україні. — 2007. — № 12. — С. 30—34.
4. Макарова В.А. Организация финансового управления холдинговых структур [Текст]: конспект лекций / В.А. Макарова. — СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ, 2011. — 186 с.
5. Коллер Т. Концепция холдинга: организационные структуры и управление [Текст] / Т. Коллер. — Обнинск: ЦППИК, 1996. — 473 с.
6. Авдашева С.Б. Холдинги с участием государственных и смешанных компаний: оценка российской практики в контексте мирового опыта [Текст] / С. Б. Авдашева, Препринт WP1/2003/04. — М.: ГУ ВШЭ, 2003. — 36 с.
7. Бергер Я.М. Экономическая стратегия Китая [Текст] / Я.М. Бергер. — М.: Форум, 2009. — 360 с.
8. Дайер Дж. Китайские гиганты: в чем секрет эффективности государственных предприятий [Электронный ресурс] / Джефф Дайер, Ричард Макгрегор // Украинский журнал "Мысль". — 2008. — № 5 (28). — Режим доступа: <http://www.idea-magazine.com.ua/archive/10412/bookshell/10441.html>
9. Котов А. Китай научит Россию, как бороться с коррупцией в госкомпаниях [Электронный ресурс] / Андрей Котов; 05.11.2013 // Сайт "Многонациональная Россия". — Режим доступа: <http://inter-nationsrf.ru/index.php/smi-ropnatsionalnomu-voprosu/monitoring/spiski/rbk-2/157-kitaj-nauchit-rossiyu-kak-borotsya-s-korrupsiej-v-goskompanyakh>
10. Панкратова Н.В. Китайе продовжується об'єднання державних фармкомпаній [Електронний ресурс] // Огляд матеріалів китайської преси. — Режим доступу: www.eeo.com.cn
11. Чиж Е.В. Китайский опыт корпоративизации промышленности [Текст] // Сб. науч. трудов "Беларусь-Китай"; 3-я Международ. конференция "Китай в современном мире" (21—23 окт. 2010, БГУ). — Вып. 9. — 2011. — С. 34—39.
12. Щеглов А. Китай на треть сокращает госкорпорации [Электронный ресурс] // Сайт BFM.RU. — 06.07.2009 — Режим доступа: <http://www.bfm.ru/news/23480>
13. Алексієнко М.С. Програмно-цільові підходи у регулюванні відкритої економіки та міжнародного співробітництва Китаю / М.С. Алексієнко // Збірник наукових праць. Вип. 53 / Ін-т світової економіки і міжнар. відносин НАН України; відп. редактор В.Є. Новицький. — К.: ІСЕМВ НАН України, 2007. — С. 210—218.
14. Байдарова М.Е. Китай в системе координат эпохи глобализации [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.synologia.ru/authors-242>
15. Гальперіна Л.П. Адаптаційний потенціал соціально-економічного розвитку країни до світогосподарських ризиків / Л.П. Гальперіна // Актуальні проблеми міжнародних відносин. — 2012. — № 105. — Ч. 2. — С. 29—34.

Таблиця 3. Частка центральних державних корпорацій холдингу SASAC у світовому рейтингу Fortune Global 500

Роки	Китайські корпорації серед 500 глобальних корпорацій світу			
	Загальна кількість, од.	З них:		
		без урахування фінансових корпорацій, од.	що входять до структури SASAC, од.	частка корпорацій SASAC (без урахування фінансових корпорацій), %
2009	37	31	24	77,4
2010	46	39	30	76,9
2011	61	53	38	71,7
2012	73	64	39	60,9

Джерело: складено автором на основі аналізу [31].

16. Салл Д. Н. Made in China: Чему западные менеджеры могут научиться у ведущих китайских предпринимателей / Д. Н. Салл при участии Юн Ванна; пер. с англ. — Минск: Грацов Паблишер, 2006. — 224 с.

17. АО "Фонд национального благосостояния "Самрук-Казына" [Электронный ресурс] / Информационно-аналитический портал "Самрук-Казына". — Режим доступа: <http://sk.kz/>

18. Кондратьев В. Государственный капитализм на марше [Электронный ресурс] / Портал "Перспективы" — Оpubл. 24.08.2012. — Режим доступа: http://www.perspektivy.info/rus/ekob/gosudarstvennyj_kapitalizm_na_marshe_2012-08-24.htm

19. Объединение во спасение? [Электронный ресурс] // PARCEL SERVICE GROUP; 19 февр. 2014. — Режим доступа: <http://www.psg.su/press-center/news/industry/161/>

20. Островский А.В. Китайская модель перехода к рыночной экономике [Текст] / А. В. Островский; РАН, Институт Дальнего Востока. — М.: [Ин-т Дальнего Востока], 2007. — 205 с.

21. Официальный сайт Всемирного банка [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://data.worldbank.org/indicator>

22. Переход к акционированию и приватизации крупных предприятий в Китае [Электронный ресурс] // Сайт "Развитие Китая". — Режим доступа: <http://экономическое-развитие-китая.рф>.

23. Селищев А.С. Китайская экономика в XXI веке [Текст] / А.С. Селищев, Н.А. Селищев. — СПб.: Питер, 2004. — 240 с.

24. Управление государственной собственностью и приватизация [Электронный ресурс] // Стратегия — 2020. Документы. — Режим доступа: <http://strategy2020.rian.ru/documents>

25. Центральні державні підприємства [Електронний ресурс] // Офіційний сайт SASAC. — Режим доступа: <http://www.sasac.gov.cn/n2963340/n2971121/n4956567/index.html>

26. Центральные предприятия Китая повышают способности хозяйствования за рубежом [Электронный ресурс] // Сайт "Международное Радио Китая"; 22.02.2011. — Режим доступа: <http://russian.cri.cn/841/2011/02/22/1s371645.htm>

27. China's bold future: strategic implications of China's foreign economic relations / 穆东升. — 北京: 机械工业出版社, [2010]. — XVIII—275 页: 图, 表. — 参考文献: 261—275. — Пер. изд.: Чому Китай має перспективи: стратегічний потенціал у міжнародних економічних відносинах / Чжай Дуншен. — Пекін, 2010.

28. China's development pattern. Exploration of Chinese economists [Text] = 中国道路——中国经济学家的思考与探索 / ed.: Jin Bei, Li Gang. — [北京]: 经济科学出版社, [2011]. — 2, 2, 369 p.: il., tab. — (China Economist). — Текст. англ. — Пер. изд.: Шляхи розвитку Китаю: дослідження китайський економістів / голов. ред.: Цзінь Бей, Лі Ган. — Пекін, 2011.

29. Competitive Industrial Performance Report 2012/2013 [Електронний ресурс] // Официальный сайт UNIDO. — Режим доступа: http://www.unido.org/fileadmin/user_media/Services/PSD/Competitive_Industrial_Performance_Report_2012-2013.PDF

30. Global 500 2012 [Електронний ресурс] // Fortune. — Режим доступа: <http://fortune.com/global500/2012/royal-dutch-shell-plc-1/>

31. National Bureau of Statistics of China. Официальный сайт [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.stats.gov.cn/english>

32. RISE. Research Institutes of Sweden [Электронный ресурс] / Сайт RISE-холдингу. — Режим доступа: <http://www.ri.se/en>

33. SEPI. Conozca SEPI / Портал групи SEPI. — Режим доступа: <http://www.sepi.es/>

34. Statistical Communiqué of the People's Republic of China on the 2013. National Economic and Social Development [Электронный ресурс] / National Bureau of Statistics of China. — Режим доступа: http://www.stats.gov.cn/english/PressRelease/201402/t20140224_515103.html

35. Temasek Holdings is an investment company owned by the government of Singapore. [Электронный ресурс] / Сайт компании Темасек. — Режим доступа: <http://www.temasek.com.sg>

36. The strategic choice of Chinese entrepreneurs / 李兰 主编. - 北京: 中国人民大学出版社, [2011]. — 12, 2, 469 页. 图. 表. 参考文献: 449—466. — Пер. изд.: Стратегічний вибір китайських підприємців / голов. ред. Лі Лань. — Пекін, 2011.

37. Goldmann W. Costs and benefits of holding companies in the public sector [Электронный ресурс] / Веб-сайт компании OIAG. — Режим доступа: <http://www.oiag.at/die-oeiag/>

References:

1. Gavrish, O. A. Dougan, L. Y. Cruz, P. V., Malik, I. P. (2010), *Corporatyvne upravlinnya [Corporate governance]*, NTU "KPI", Kyiv, Ukraine.

2. Evtushevsky, V. A. (2006), *Corporatyvne upravlinnya [Corporate governance]*, Knowledge, Kyiv, Ukraine.

3. Ptaschenko, L. O. (2007), "Economic principles of external and internal corporate regulation", *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 12, pp. 30—34.

4. Makarova, V. A. (2011), *Organizatiya Finansovogo upravlinnya holdyngovykh struktur [Financial management of holding companies]*, Division of promptly polyhrafy NYU VShE, St. Petersburg, The Russian Federation.

5. Koller, T. (1996), *Conceptsya holding: organizatsionnye struktury i management [The concept of holding: organizational structure and management]*, GTsPIK, Obninsk, The Russian Federation.

6. Avdasheva, S. B. (2003), *Holdyngy s uchastiem gosudarstvennykh i smeshannykh kompanii: otsenka rossyiskoi prakticy v kontexte rosiiskogo opyta [Holdings involving public and mixed enterprises: assessment of the Russian practice in the context of international experience]*. Preprint WP1/2003/04, State University VShE, Moscow, The Russian Federation.

7. Berger, J. M. (2009), *Economicheskaja Strategija Kitaja [China's economic strategy]*, Forum, Moscow, The Russian Federation.

8. Dyer, G. McGregor, R. (2008), "Chinese giants: the secret of the effectiveness of state-owned enterprises", *Ukrainian magazine "Thought"*, [Online], vol. 5 (28), available at: <http://www.idea-magazine.com.ua/archive/10412/bookshell/10441.html> (Accessed 15 July 2014).

9. site Mnohonatsyonalnaya Rassia (2013), Kotov A. "China will teach Russia how to fight corruption in state-owned" 05.11.3013 [Online], available at: <http://inter-nationsrf.ru/index.php/smi-po-natsionalnomu-voprosu/monitoring/spiski/rbk-2/157-kitaj-nauchit-rossiyu-kak-borotsya-s-korruptsiej-v-goskompaniyakh> (Accessed 15 July 2014).

10. The Economic Observer Online, Review of Materials Chinese press. Pankratova N. V. China Association of State continues drugmakers, available at: www.eeo.com.cn (Accessed 15 July 2014).

11. Chiz, E. V. (2010), "Chinese industry experience corporatization", *Zbirka dopovidej na Mizhnarodnij ekonomichnij konferentsii "Belarus-Kitaj"*; [Conference Proceedings of the International Economic Conference "Belarus-China"], 3-ia Mizhnarodna Ekonomichna konferentsiya [3rd International economic conference], (21—23 oct., 2010, BSU), Belarus National University, vol. 9, pp. 34—39.

12. Site BFM.RU (2009), Scheglov A. "China reduces by one-third of the state corporation", *Kitaj na treti sokraschaet hoskorporatsyi*, 06.07.2009, [Online], available at: <http://www.bfm.ru/news/23480> (Accessed 15 July 2014).

13. Aleksienko, M.S. (2007), "Software-targeted approaches to regulate open economy and international cooperation Chinese", *Proceedings of scientific works. The Institute of World Economy and International Relations of the NAS of Ukraine*, vol. 53, pp. 210—218, Kyiv, Ukraine.

14. Site synologia.ru (2013), Baydarova M. E. "China in the coordinate system of the globalization era" [Online], available at: <http://www.synologia.ru/authors-242> (Accessed 15 July 2014).

15. Galperina, L. P. (2012), "Adaptation potential socio-economic development to global risks", *Actual problems of international relations*, vol. 105 (II), pp. 29—34.

16. Sall, D. (2006), *Made in China: Chemu zapadnyie menedzery mogut nauchitsia u vedushih kitayskih predprinimatelei [What Western managers can learn from leading Chinese entrepreneurs]*, Gravitsov Publisher, Minsk, Respublika Belarus.

17. Informational and analytical portal of "SOVEREIGN WEALTH FUND "SAMRUK-KAZYNA" JSC [Online], available at: <http://sk.kz/> (Accessed 15 July 2014).

18. Informational and analytical portal of "Perspektivy" (2012), Kondratiev V. State capitalism on the march. Publ. 24.08.2012. [Online], available at: http://www.perspektivy.info/rus/ekob/gosudarstvennyj_kapitalizm_na_marshe_2012-08-24.htm (Accessed 15 July 2014).

19. PARCEL SERVICE GROUP (2014) *Combining salvatione* [Online], available at: <http://www.psg.su/press-center/news/industry/161/> (Accessed 15 July 2014).

20. Ostrovsky, A. V. (2007), *Kitayskaya model perehoda k rynochnoi ekonomike [Chinese model of transition to a market economy]*, Russian Academy of Sciences, Institute of the Far East, Moscow, The Russian Federation.

21. The official website of the World Bank, available at: <http://data.worldbank.org/indicator> (Accessed 15 July 2014).

22. site "The development of China" (2014), *Transition to corporatisation and privatization of large enterprises in China*, available at: <http://xn----7kcbipadqfgacqjvrsbe0cs7af6i3g8c-xn--plai/> (Accessed 15 July 2014).

23. Selishchev, A. S. Selishchev, N. A. (2004), *Kytayskaya ekonomika v XXI veke [China's economy in the XXI century]*, St. Petersburg, The Russian Federation.

24. *Management of state property and privatization Strategy-2020*. Documents, available at: <http://strategy2020-rian.ru/documents> (Accessed 15 July 2014).

25. The official website of the SASAC. The central state-owned enterprises, available at: <http://www.sasac.gov.cn/n2963340/n2971121/n4956567/index.html> (Accessed 15 July 2014).

26. site "Mezhdunarodnoe Council of China" (2011) *Central China's enterprises increase the ability of management abroad*, 22.02.2011, available at: <http://russian.cri.cn/841/2011/02/22/1s371645.htm> (Accessed 15 July 2014).

27. Zhai Dunshen (2010) *China's bold future: strategic implications of China's foreign economic relations* / 翟东升. — 北京: 机械工业出版社, [2010]. 页: 图. 表. - 参考文献, vol. XVIII, pp. 261—275. Peking, The Chinese People's Republic.

28. Jin Bei, Li Gang (2011), "Shliahy rozvitku Kytaju: doslidzhennya kitayskykh ekonomistiv", *Pekin, China Economist*, vol. 2, pp. 369.

29. Official site of the UNIDO. *Competitive Industrial Performance Report 2012/2013*, available at: http://www.unido.org/fileadmin/user_media/Services/PSD/Competitive_Industrial_Performance_Report_UNIDO_2012_2013.PDF (Accessed 15 July 2014).

30. *Global 500* (2012), *Fortune*, available at: <http://fortune.com/global500/2012/royal-dutch-shell-plc-1/> (Accessed 15 July 2014).

31. Official site of the National Bureau of Statistics of China (2014), available at: <http://www.stats.gov.cn/english> (Accessed 15 July 2014).

32. server RISE-holding. Research Institutes of Sweden, available at: <http://www.ri.se/en> (Accessed 15 July 2014).

33. Official site of the Conozca SEPI, available at: <http://www.sepi.es/> (Accessed 15 July 2014).

34. Official site of the National Bureau of Statistics of China (2013), *Statistical Communiqué of the People's Republic of China on the 2013. National Economic and Social Development*, National Bureau of Statistics of China, available at: http://www.stats.gov.cn/english/PressRelease/201402/t20140224_515103.html (Accessed 15 July 2014).

35. Official site of the Temasek Holdings, server of the company Temasek. Temasek Holdings is an investment company owned by the government of Singapore, available at: <http://www.temasek.com.sg> (Accessed 15 July 2014).

36. Ed. Li Lan (2011), *Strategichnyi vybir kitayskykh pidprijemtsiv [The strategic choice of Chinese entrepreneurs]*, Peking, China.

37. Company Website OIAG. Goldmann W. Costs and benefits of holding companies in the public sector, available at: <http://www.oiag.at/die-oeiag/> (Accessed 15 July 2014).

Стаття надійшла до редакції 15.07.2014 р.