

БРИКС: государственное управление, политика, экономика

Белоусова М.В.

Бизнес-группы в Китае: происхождение, структура, роль в процессе преобразования государственных предприятий

Белоусова Марина Владимировна — аспирант, факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва РФ.

E-mail: marina.belousova@web.de

SPIN-код РИНЦ: [3509-2108](#)

Аннотация

С середины восьмидесятых годов XX века с целью реструктуризации государственных предприятий и повышения их эффективности в Китае началось формирование бизнес-групп, предприятия которых сегодня являются мировыми лидерами в соответствующих отраслях. Правительство Китая как на центральном, так и на местном уровне сыграло определяющую роль в процессе их создания и развития. В статье рассмотрено формирование и становление бизнес-групп до 2003 г., когда был создан Комитет по контролю и управлению государственным имуществом Китая как единый орган по распоряжению и управлению государственными активами. Предполагалось, что создание бизнес-групп решит проблему рассеянных производственных мощностей и неэффективного управления за счет формирования горизонтальных ассоциаций для обмена брендами, каналами сбыта или производственными мощностями. По мере того, как становились очевидными недостатки данной организационной формы, правительство поддержало развитие долевого участия и укрупнения бизнес-групп за счет слияний и поглощений убыточных и технологически отсталых предприятий более эффективными компаниями. В 1990-е гг. был поэтапно реализован пилотный проект по созданию крупнейших бизнес-групп, для участия в котором отбирались предприятия, имеющие потенциал в дальнейшем выполнить роль локомотива китайской экономики. Правительство КНР приняло многочисленные меры с целью оказания поддержки экспериментальным предприятиям. В частности, были проведены многочисленные политические и административные реформы, к которым относятся разделение права собственности и права владения и хозяйствования, сокращение количества административных органов и ведомств и формирование единого ведомства по управлению государственными активами. Помимо этого, экспериментальной группе был обеспечен доступ к льготному финансированию, включая субсидированные кредиты, краткосрочные кредиты, доступ к иностранной валюте для импорта технологий и т.д. В статье автор перечисляет формальные признаки бизнес-группы, рассматривает нормативную базу их развития, а также комплекс мер, принятых государством, в контексте масштабного процесса реформы государственных предприятий.

Ключевые слова

Бизнес-группы, государственные предприятия, система современных предприятий, холдинговая компания, эффективное управление.

DOI: 10.24411/2070-1381-2019-10014

Введение

Происхождение крупных китайских бизнес-групп, *qiye jituan*, связано с преобразованием системы управления государственными предприятиями, начало которому было положено на 3-м Пленуме ЦК КПК 11-го созыва в 1978 г. Курс реформирования был закреплен в «Постановлении о реформе экономической системы»

3-го Пленума ЦК КПК 12-го созыва (1984 г.), где политическое руководство заявило о необходимости развития многообразных форм экономики и способов хозяйствования. Таким образом, в 1980-е гг. стала очевидна необходимость формирования институциональной среды, в которой главная задача реформ — повышение эффективности и конкурентоспособности госпредприятий — могла быть реализована в ускоренные сроки. С точки зрения китайского правительства, реструктуризация государственных предприятий в группы по примеру японских *keiretsu* или корейских *chaebol* могла решить в первую очередь проблему неэффективности за счет обеспечения масштаба и повышения уровня специализации. Предполагалось также, что бизнес-группы способствовали более эффективному внедрению новых форм управления¹.

Понятие и структура бизнес-групп

Государственное статистическое управление КНР определяет бизнес-группу как совокупность юридически независимых субъектов, которые частично или полностью принадлежат материнской компании и зарегистрированы как дочерние компании этой материнской компании. Они также должны быть зарегистрированы в Государственном торгово-промышленном управлении КНР².

Право на регистрацию получает только крупная бизнес-группа, в которой материнская компания имеет уставной капитал более 50 млн юаней и пять или более дочерних компаний, а бизнес-группа в целом регистрирует уставный капитал (включая дочерние компании тесной и прочих видов связи) более 100 млн юаней [Lee, Kang 2010, 213].

В группе предприятий различается материнское ядро в виде крупного материнского предприятия (*mu gongsi*), предприятия тесной связи — дочерние компании, акции которых или контрольный их пакет принадлежит материнской компании, предприятия полутесной связи — компании, представляющие вспомогательный слой групп предприятий с долей акций, находящихся в материнской компании (*zi gongsi*), и предприятия рыхлой связи — дополняющий слой системы

¹ Количественные исследования, посвященные взаимосвязи принадлежности к бизнес-группе и показателям эффективности фирмы, показывают неоднозначные результаты. В то время как ряд исследователей приходит к выводу, что фирмы, состоящие в некоей бизнес-группе, показывают более высокие экономические показатели, чем фирмы, которые членами таковой не являются [Chang, Choi 1988; Keister 1998; Khanna, Palepu 1997], другие исследователи получают смешанный результат или находят доказательства отрицательной корреляции [Bertrand et al. 2002; Yafeh 2003].

² В октябре 2018 г. Государственное торгово-промышленное управление было упразднено в результате административной реформы. Его полномочия были переданы новому органу, Государственному управлению по регулированию рынка.

групп предприятий, связанных с материнской компанией и с предприятиями тесной связи стабильными отношениями сотрудничества (*sun gongsi*) [Муромцева, Жань 2017, 33–34]. Отдельные предприятия группы часто связаны друг с другом через долевую собственность и договорные союзы в одних и тех же или взаимодополняющих отраслях, с бизнес-группами провинциального уровня, а также государственными учреждениями неэкономического характера, такими как университеты. Если бизнес-группа является частью холдинга, то в структуре группы появляется «надстройка», уровень, который объединяет несколько бизнес-групп (*zumi gongsi*). В таком случае холдинговые компании групп выступают центром по хозяйственному использованию активов, инвестированию, финансовому учету и контролю (Рисунок 1).

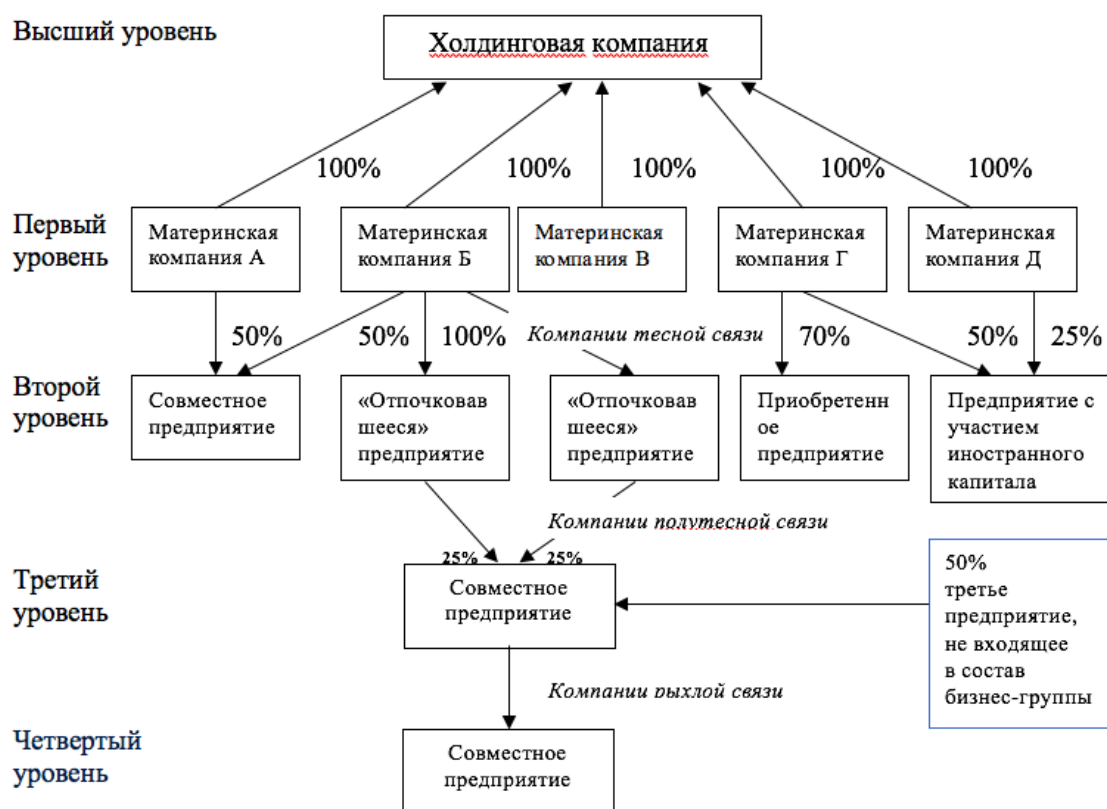


Рисунок 1. Структура бизнес-группы³

Происхождение

Государство играло в возникновении и развитии бизнес-групп в Китае определяющую роль, поскольку они сформировались в результате постепенного перехода к плановой рыночной экономике под руководством и контролем Коммунистической партии. Правительство активно участвовало в процессе создания и

³ Составлено автором по [Муромцева, Жань 2017; Lee, Jin 2009]. Процентное соотношение соответствует доле участия членов в других предприятиях группы.

развития бизнес-групп на центральном и провинциальном уровнях, придерживаясь при этом принципа градуализма, свойственного китайской модели проведения преобразований. Л. Кейстер выделяет три этапа становления бизнес-групп: этап зарождения (с 1985 г. по 1986 г.), когда китайское правительство начало экспериментировать с созданием бизнес-групп, этап развития (с 1986 г. по 1989 г.), когда группы начали появляться как добровольно, так и при содействии государства, и этап распространения (с 1990 г.), для которого характерно формирование бизнес-групп как в рамках, так и за пределами государственного сектора. Последний этап ознаменовался наиболее быстрым появлением бизнес-групп во всех отраслях промышленности и географических районах [Keister 2000, 34–60].

Необходимость формирования бизнес-групп была обусловлена задачей преобразования государственных предприятий с целью повышения их эффективности [Lee, Jin 2009, 88]⁴. Несмотря на проведенные реформы, в рамках которых госпредприятия получили расширенные права в управлении хозяйственной деятельностью, а также возможность распоряжаться частью прибыли, была очевидна необходимость более комплексных решений, затрагивающих не только систему оперативного управления.

Структура плановой экономики КНР до начала реформ была ориентирована на обеспечение региональной самодостаточности. Местные правительства поддерживали в своих провинциях развитие предприятий регионального подчинения во всех промышленных отраслях. Госпредприятия отличались низким уровнем специализации и были вертикально интегрированы, то есть контролировали все звенья производственной цепи и производили максимально возможное многообразие исходных продуктов [Marukawa 1995, 330–355]. Масштаб деятельности подобных госпредприятий был, как правило, ограничен регионом их локализации.

Помимо этого, одно и то же предприятие как центрального, так и регионального подчинения находилось чаще всего в ведомственном управлении многочисленных органов государственной власти, каждый из которых, а порой и несколько, контролировали отдельный этап производственного процесса. В 1978 г. насчитывалось около 350 тыс. государственных предприятий, принадлежащих различным министерствам и различным местным органам власти [Yu et al. 2009, 1618].

⁴ К. Ли и К. Джин выделяют три основных причины формирования бизнес-групп: гипотеза провала рынка (или институциональной пустоты), гипотеза ресурсов предприятия и гипотеза о роли бизнес-групп в качестве инструмента догоняющего развития (или гипотеза государственного активизма).

Макроэкономическая ситуация усложняла проведение реформы госпредприятий. В условиях плановой экономики в конце 1970-х гг. фондовых рынков не существовало; крупные национальные банки действовали под эгидой Центрального банка и занимались главным образом предоставлением государственных кредитов. Государственные средства были ограничены и распределялись в соответствии с социальными и политическими, а не производственными критериями; при этом государственные займы были единственным доступным источником финансирования [Keister 1998, 408].

Таким образом, неэффективность госпредприятий была вызвана в первую очередь нерациональным использованием производственных мощностей, отсутствием мобильности между производственными факторами и эффективных рынков сбыта, неэффективностью управленческой системы, а также спецификой финансирования промышленного сектора. Анализируя опыт Кореи и Японии, правящая элита КНР приняла решение о реструктуризации государственных предприятий в хозяйственные объединения (*jingji lianying*) на примере аналогичных структур в Японии (*keiretsu*) и Корее (*chaebol*)⁵. Наряду с поиском решений для вышеуказанных проблем предпринимательские группы рассматривались также в качестве средства поддержания занятости и социальной стабильности. Предполагалось, что путем принуждения или стимулирования прибыльных предприятий к поглощению менее прибыльных предприятий удастся сгладить переход от плановой экономики к рыночной.

С целью содействия формированию подобных альянсов в июле 1980 г. было обнародовано «Временное постановление Госсовета КНР о мерах поощрения хозяйственных объединений» [Муромцева, Жань 2017, 14]. Этот и прочие нормативные акты, принятые в начале 1980-х гг., обеспечили основу для их формирования, которое происходило за счет объединения предприятий по горизонтали из одной или различных отраслей и ведомственного подчинения.

На ранней стадии хозяйственные объединения создавались на контрактной основе в первую очередь для обмена брендами, каналами сбыта или производственными мощностями. Иногда подобный союз расширялся за счет взаимодействия между гражданскими и военными подразделениями, а также между промышленными структурами, университетами и исследовательскими институтами. Таким образом, предприятия использовали эти ассоциации для восполнения пробелов

⁵ В 1979 г. группа китайских ученых несколько раз посетила Японию, чтобы разобраться в организации и функционировании *keiretsu*, и доложила о своих исследованиях Государственному Совету.

на рынках, которые были недостаточно развиты [Hahn, Lee 2006, 210]⁶. К апрелю 1981 г. Эрци (в будущем — Дунфэн), крупный автопроизводитель, стал одним из первых экспериментальных предприятий, который расширил деятельность от преимущественно заводских операций до региональной и диверсифицированной группы предприятий.

В период с 1980 по 1986 год было сформировано около 32 000 деловых союзов из более чем 63 000 государственных предприятий [Milhaupt, Lin 2013, 713]. Однако уже в середине 1980-х гг. стали очевидны ограничения подобной организационной формы, связанные, в частности, с тем, что предприятия оставались объектами государственного планирования, чья деятельность регулировалась в первую очередь соответствующими отделами.

В марте 1986 г. Госсовет КНР опубликовал «Постановление о некоторых вопросах горизонтального объединения хозяйственных предприятий» [Муромцева, Жань 2017, 19], которое стало точкой отчета в процессе развития бизнес-групп от этапа зарождения к этапу развития. В это же время видные китайские экономисты и политики, в том числе специально созданные исследовательские группы Центра исследований экономического развития при Государственном совете⁷, занялись рассмотрением возможных мер, направленных специально на продвижение крупных деловых объединений. В 1986 г. экспериментальная выборка была расширена еще на две группы автомобильной промышленности, Цзефан и Группа тяжелых транспортных средств. Их статус был подкреплён программным документом «Уведомление о создании совместных управляющих компаний Цзефан, Дунфэн и Группы тяжелых транспортных средств, имеющих льготный статус планирования», за счет которого автопроизводителям «большой тройки» было уделено особое место в разработке государственных мер относительно оказания поддержки процессу формирования бизнес-групп. В этом же году была зарегистрирована Ассоциация бизнес-групп Китая,

⁶ Агрегированных статистических данных или отчетов по ранним объединениям не существует, поскольку они не имели названия, официального или неофициального, и не были никак зафиксированы.

⁷ [Центр исследований экономического развития при Государственном совете](#) является крупнейшим аналитическим центром, занимающимся изучением долгосрочных трендов в области макроэкономической политики, стратегии развития, региональной экономической политики, промышленной экономики и промышленной политики, сельской экономики, технической экономики и внешнеэкономических связей.

основная функция которой является оказание консультативной и организационной поддержки предприятиям, входящим в бизнес-группу⁸.

Накопленный опыт нашел отражение в принятом в декабре 1987 г. постановлении «Соображения по созданию и развитию бизнес-групп» [Муромцева, Жань 2017, 14], которое стало первым официальным документом, оповещающим о намерении правительства придать эксперименту масштабный характер. Оно раскрывало юридическую составляющую бизнес-группы, а также определяло организационную структуру (четырёхуровневая система управления предприятиями, о которой говорилось выше) и стандарты, которым бизнес-группа должна соответствовать для получения права регистрации в Главном управлении торговли и промышленной администрации КНР. Как хозяйственные объединения группы не являлись субъектами, наделенными статусом юридического лица (таким субъектом впоследствии стала холдинговая корпорация, которая как ядро группы осуществляла координацию деятельности ее членов).

Положение также предусматривало статус льготного планирования для бизнес-групп, в частности право создавать финансовые компании (*caiwu gongsi*), которые играли роль внутригрупповых банков. Помимо этого, при составлении государственных планов крупные бизнес-группы национального значения приравнивались по статусу к провинциям.

Принятие вышеупомянутых распоряжений способствовало укрупнению госпредприятий за счет слияний и поглощений, а также изменению характера взаимодействия между членами бизнес-групп, по сравнению с их предшественниками. Примерно после 1988 г. деловые объединения, сформированные на основе контрактов, стали трансформироваться в бизнес-группы, основанные на долевом участии между компаниями-членами⁹. С этой целью использовались различные инструменты: обмен долевым участием, слияния и поглощения, перекрёстное приобретение долей

⁸ Ассоциация бизнес-групп Китая является юридическим лицом, зарегистрированным в Министерстве гражданской администрации КНР. На сегодняшний день организация насчитывает более 200 членов, главным образом государственные предприятия центрального подчинения, часть из которых входит в 500 крупнейших мировых компаний: Introduction of CGCA // China Group Companies Association [Электронный ресурс]. URL: <http://www.cgcpa.org.cn/english/Profile/2013-04-10/2706.html> (дата обращения: 08.06.2019).

⁹ Изменению характера взаимодействия предприятий в рамках бизнес-групп с помощью рыночных инструментов способствовало принятие «Закона о промышленных предприятиях общенародной собственности» 13 апреля 1988 г., который предусматривал разделение функций собственника и управленца, передавал руководству предприятий право владения, пользования и распоряжения имуществом, предоставленного им в хозяйственное управление, а также определял рыночный характер деятельности государственных предприятий.

административными способами и т. д. Так была решена не только проблема свободного организационного характера внутригрупповой структуры, но и затронуты три «кита» управления госпредприятиями, а именно: ведомственные отношения, финансовые отношения и права собственности.

Помимо укрепления взаимодействия предприятий, внутри группы происходило их укрупнение за счет поощряемой государством реструктуризации. К концу 1988 г. в общей сложности 2856 предприятий были поглощены или объединены с 3424 другими предприятиями, хотя только четверть из них были признаны прибыльными. Более двадцати семи провинций и городов были вовлечены в этот процесс. Роль инкорпорирования и санации неэффективных предприятий являлась, таким образом, одной из ключевых особенностей развития и продвижения бизнес-групп [Sutherland 2003, 47].

Несмотря на то что в связи с событиями на площади Тяньаньмэнь в 1989 г. масштабная рыночная программа была свернута, были заложены основы системы управления государственными бизнес-группами и дан старт процессу, главными субъектами которого стали 120 крупных предприятий, которые были первопроходцами в создании национальной команды Китая на глобальном рынке.

«Постановление об отборе крупнейших бизнес-групп в качестве экспериментальных единиц»

На первом этапе Госсовет КНР одобрил отбор в декабре 1991 г. пятидесяти семи групп. Предварительно проект эксперимента, цели и принципы его проведения с испытательными группами, а также необходимые условия для отбора испытуемых были разработаны Госпланом КНР совместно с Комитетом Госсовета КНР по делам хозяйственной реформы и представлены на рассмотрение в августе 1991 г. В декабре 1991 г. Госсовет КНР издал «Уведомление об отборе крупнейших бизнес-групп в качестве экспериментальных объектов»¹⁰, где перечислялись пять основных целей реализации проекта. Во-первых, за счет создания групп планировалось поощрять специализацию и сокращать дублирование с тем, чтобы исправить историческое наследие географически рассредоточенной мелкой промышленности с неспособностью достичь экономии за счет масштаба. Во-вторых, группы рассматривались как важные агенты и средства преодоления существующих региональных и ведомственных

¹⁰ 國務院批轉國家計委、國家體改委、國務院生產辦公室關於選擇一批大型企業集團進行試點請示的通知 (Information about selecting a patch of largest business groups as experimental units) // The State Council the People's Republic of China [Электронный ресурс]. URL: http://www.gov.cn/zhengce/content/2010-12/31/content_1670.htm (дата обращения: 08.06.2019).

барьеров, которые сдерживали естественный рост крупных предприятий. Наделяя группы определенной степенью автономии, политическое руководство создавало новых надведомственных агентов, способных вытеснить прежнюю государственную бюрократию. В-третьих, группы должны были предоставить ведущим предприятиям возможность координировать деятельность предприятий-членов, в частности, для направления инвестиционных средств в конкретные области экономики с целью концентрации финансового капитала и осуществления единого планирования в рамках группы. В-четвертых, было заявлено о намерении создать крупные конкурентоспособные на международном уровне группы. Эта цель стала приоритетной в последующие годы, вытеснив все остальные. Пятая и последняя заявленная цель создания групп — повышение эффективности макроэкономических реформ путем поглощения более мелких, часто убыточных предприятий с тем, чтобы путем создания ряда крупных предприятий в качестве ядра предпринимательских групп государство могло более эффективно руководить экономической деятельностью большого числа малых и средних предприятий. Госсовет предусмотрел четыре критерия для отбора, которые предусматривали наличие сильного материнского ядра и сплоченности между членами группы.

После утверждения Госсоветом КНР «Постановления об отборе крупнейших бизнес-групп в качестве экспериментальных единиц» Госплан КНР совместно с Комитетом Госсовета КНР по делам хозяйственной реформы принял «Порядок утверждения экспериментальных бизнес-групп», в результате чего были утверждены 57 групп предприятий, которые подлежали реформированию в соответствии с целями государства и при его поддержке. Очевидный перекос приходился на предприятия из системообразующих отраслей, таких как энергетика, оборона и строительство. Например, было включено пять групп по производству электроэнергии и пять групп по производству оборудования, а также три крупных национальных строительных и технологических проекта, связанных с производством электроэнергии. Группа Шеньхуа была задействована в угольной промышленности, транспорте и энергетике, Гуандунская группа атомной энергетики занималась разработкой атомных электростанций и Группа Гежуба, которой было поручено строительство плотины ГЭС, соответственно, они имели огромное общенациональное значение. Помимо этого, были представлены шесть авиационных групп, играющих важную роль в обеспечении национальной обороны, а также добавлены три группы, занимающиеся гражданскими авиаперевозками, и четыре лесохозяйственные группы.

«Закон о компаниях» и «система современных предприятий»

На XIV съезде КПК в 1992 г. лозунг «государство регулирует рынок, рынок направляет деятельность предприятий» был заменен курсом на создание «социалистической рыночной экономики». Оптимизация управления предприятиями вошла в число задач новой экономической стратегии «не выпускать из рук крупные, отпустить мелкие» с перспективой полного разделения административной власти от хозяйствующих организаций, превращения последних в самостоятельных товаропроизводителей со статусом юридических лиц.

В ноябре 1993 г. на 3-м Пленуме 14-го созыва был провозглашен новый подход к преобразованию предприятий, взявший курс на создание системы современных предприятий при доминирующих позициях общественной формы собственности. По существу, его решения, вынесенные в постановление «О некоторых возможностях создания системы социалистической рыночной экономики», были направлены на закрепление рыночной сути хозяйственной реформы и на преобразование государственных предприятий в самостоятельных хозяйствующих полноценных рыночных субъектов. В материалах 3-го Пленума впервые было сформулировано положение о формировании новой структуры имущественных прав в целях увеличения доли предприятий смешанной формы собственности.

В этих целях была разработана концепция создания «Системы современных предприятий», направленная на преобразование государственных предприятий в самостоятельные субъекты с той или иной долей государственной собственности. В декабре 1993 г. был принят «Закон о компаниях», направленный на реализацию данной концепции, который определил основные организационно-правовые формы организации производства и зафиксировал положения о том, как могут быть реализованы отношения собственности между государством и компаниями, а также предусматривал три возможных варианта образования государственного пая.

«Мнения по вопросу расширения эксперимента с крупными бизнес-группами»

После пятилетнего перерыва, в апреле 1997 г., было опубликовано второе крупное постановление Госсовета «Мнения по вопросу расширения эксперимента с крупными бизнес-группами»¹¹, касающееся новых приоритетов в развитии

¹¹ 關於深化大型企業集團試點工作的意見 (Circular of the State Council on the Approval and Transmission of the Suggestions of the State Planning Commission, the State Economic and Trade Commission and the State Restructuring Commission on the Work of Deepening the Experiments of Large-size Enterprise Groups) // Invest in China [Электронный ресурс]. URL: http://www.fdi.gov.cn/1800000121_39_2923_0_7.html (дата обращения: 08.06.2019).

предпринимательских объединений. В нем отмечалось, что заявленные в первом постановлении цели были в основном достигнуты, и подчеркивалось начало нового этапа в развитии бизнес-групп. Количество экспериментальных объектов, представленных крупными межотраслевыми и межрегиональными объединениями, было расширено с 57 до 120. Продвигая программу предыдущего постановления, новое постановление зафиксировало два важных изменения, связанных с переходом на интенсивный рост и повышением конкуренции по мере открытия экономики. Исходя из этого, признавалось, что необходимо увеличить размер предприятий и сосредоточить внимание на их международной конкурентоспособности.

Далее роль групп в содействии «макроэкономической стабильности» упоминалась лишь мимоходом, что означало намерение государства отойти от политики принудительных слияний, и была расширена инвестиционная функция материнской компании, предоставляющая ей большую свободу в координации новых инвестиционных проектов, а также в использовании иностранного капитала для новых проектов. Поощрялся также листинг материнских компаний на внутреннем и международном фондовых рынках и выпуск корпоративных облигаций. Торговые права были распространены на другие предприятия-члены предпринимательских групп. Как и в предыдущие годы, поощрялось создание технологических и исследовательских центров в рамках групп.

Изменения произошли в составе группы. Быстрый рост спроса на ряд новых потребительских товаров стимулировал промышленное развитие в 1990-е гг. и отчасти обусловил изменение политических приоритетов. В группах из системообразующих отраслей, таких как производство электроэнергии/энергетического оборудования, оборона или инфраструктура, не было никаких дополнений. Вместо этого было увеличено количество участников в сталелитейной, автомобильной, химической, электронной и машиностроительной промышленности: в сталелитейной — с четырех до восьми, в автомобильной — с трех до шести, в химической — с четырех до семи, в электронной — с трех до десяти. Были также добавлены еще три фармацевтические, две горнодобывающие, три строительные группы и четыре группы из торговой отрасли. Это, в частности, было попыткой способствовать олигополистической конкуренции между группами в соответствии с принципами, используемыми в промышленной политике в Южной Корее и Японии [McCraw 1997, 543].

Меры по реализации

Административные реформы

Реформа государственных предприятий и формирование бизнес-групп проходили одновременно с административными реформами, которые были направлены на повышение эффективности бюрократического аппарата и на создание более благоприятной для рынка экономической среды. С начала формирования бизнес-групп в 1980-х гг. и до 2003 г., когда был создан Комитет по контролю и управлению государственным имуществом Китая, было проведено четыре раунда административных реформ: в 1982, 1988, 1993 и 1998 гг.

Реформа 1982 г. была направлена на реализацию экономической программы, принятой в сентябре на XII съезде КПК. В 1981 г. центральный правительственный аппарат насчитывал 100 ведомственных учреждений министерского уровня (*gongzuo bumen*), из которых не менее 65 отвечали за экономическое управление [Brødsgaard 2012, 627]. Программа административной рационализации включала в себя две институциональные инициативы. Во-первых, китайское руководство осуществило тщательную программу оптимизации бюрократической системы, в результате которой число государственных органов центрального уровня сократилось в 1983 г. до 61 [Zheng 2003, 89]. Во-вторых, были усилены институты власти, занимающиеся вопросами экономических преобразований. В частности, реформа Государственного комитета по экономическим вопросам позволило ему стать на данном этапе наиболее влиятельным органом, отвечающим за формирование рыночной экономики. Он объединил пять государственных комитетов, одну рабочую группу Государственного совета и пять государственных департаментов. Он также включил в себя часть функций планирования и координирования экономической деятельности многочисленных упраздненных комитетов [Ibid., 87–89].

Помимо этого, в 1982 г. был учрежден Комитет Госсовета КНР по делам хозяйственной реформы, который вошел в состав Госсовета КНР и находился непосредственно под руководством влиятельного премьер-министра Чжао Цзяна. Предполагалась, что Комитет будет выполнять роль аналитического центра, основной функцией которого должна была стать разработка последовательной программы экономических реформ.

На этом этапе начался процесс формирования холдинговых компаний, которые взяли на себя функции, ранее выполнявшиеся национальными министерствами. Так, в результате рационализации деятельности Министерства нефтепромышленности были

созданы три новые крупные компании: Китайская национальная корпорация по эксплуатации морских нефтяных ресурсов (1982 г.), Китайская нефтехимическая корпорация (1983 г.) и Китайская национальная нефтегазовая корпорация (1988 г.). Китайская национальная корпорация по эксплуатации морских нефтяных ресурсов, продолжая оставаться в ведомстве Министерства нефтепромышленности до его упразднения в 1988г., была сформирована по образцу международных нефтяных компаний и создана для основания совместных предприятий с иностранными фирмами, ведущими работу в территориальных водах Китая. На сегодняшний день она в первую очередь является добывающей компанией, которая лидирует в морской нефтяной промышленности Китая. Китайская нефтехимическая корпорация, основанная в 1983 г. из нефтеперерабатывающих и маркетинговых активов Министерства нефтепромышленности и Министерства химической промышленности, имеет самую большую перерабатывающую мощность в Китае. Китайская национальная нефтегазовая корпорация получила активы Министерства нефтепромышленности в области разведки и добычи [Downs 2009, 122].

На XIII съезде КПК в октябре-ноябре 1987 г. руководство объявило о курсе построения «социализма с китайской спецификой». Лозунг 1981 г. «плановая экономика — главное, рыночная — дополнительное» был заменен новым — «государство регулирует рынок, рынок направляет деятельность предприятий». В конце декабря 1987 г. Ли Пэн объявил о проведении второго раунда административной оптимизации, которая состоялась в 1988 г. На этот раз количество министерств и комитетов было сокращено с 45 до 41, непосредственно связанных с ними органов — с 22 до 18, а общее число государственных бюрократических учреждений — с 72 до 68. Госплан КНР был расширен путем принятия Государственного комитета по экономическим вопросам [Brødsgaard 2002, 371].

Далее было осуществлено институциональное разграничение функций собственника и управленца государственным имуществом. В то время как от лица народа функцию собственника государственного имущества продолжал выполнять Госсовет КНР, функция управления была возложена на Министерство финансов и созданное в 1988г. Управление по делам госимущества. Несмотря на то что Управление подчинялось Министерству финансов, то есть его правовой статус оказался сильно пониженным, по сравнению с изначальным проектом прямого подчинения ВСНП, оно получило ряд обширных полномочий: разработка общих установок функционирования системы управления госимуществом и подготовка соответствующих законодательных

актов, обследование общего состояния дел в государственном секторе и введение порядка регистрации, систематический контроль над использованием государственного имущества. В сотрудничестве с другими государственными учреждениями Управление отвечало за внедрение новых методов хозяйствования (подряд, аренда, акционерные общества, смешанные предприятия) и соблюдение при этом имущественных и финансовых интересов государства. Для небольших государственных предприятий, управляемых местными органами власти, Управление делегировало свои полномочия филиалам на местном уровне, а те, в свою очередь, передавали повседневную работу государственным компаниям по управлению активами. Данные компании, которые играли исполнительную роль, были аналогичны финансовым холдинговым компаниям на уровне центрального правительства и в первую очередь должны были обеспечивать текущую стоимость государственных активов (Рисунок 2).

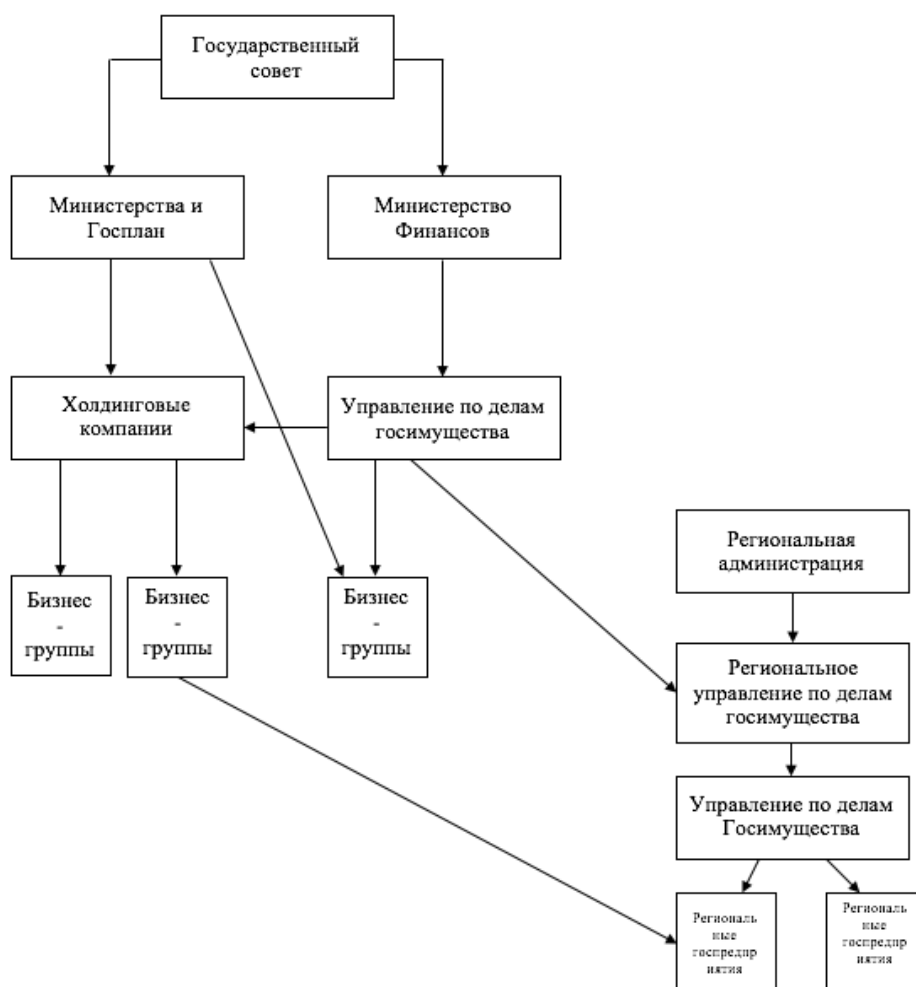


Рисунок 2. Схема системы управления государственным имуществом 1988–1998 гг.¹²

¹² Составлено автором по [Huchet, Richet 2002].

Программа административных преобразований в 1993 г. не соответствовала масштабу проводимых экономических реформ. Помимо незначительных количественных изменений в составе министерств, необходимо упомянуть о создании Государственного комитета экономики и торговли, который возглавил вице-премьер Чжу Жунцзи. В краткосрочной перспективе предусматривалось, что Комитет возьмет на себя ответственность за внедрение элементов системы современных предприятий на государственных предприятиях. Впоследствии он стал институциональной основой радикальных экономических реформ.

Важное нововведение в области управления государственными предприятиями и развития предпринимательских групп было представлено за счет эксперимента с крупными национальными холдинговыми компаниями, сформированными на основе преобразования прежних государственных органов управления в центре и на местах или преобразования существующих общегосударственных отраслевых компаний. Испытания начались в 1994 г. с трех национальных групп, две из которых (Китайская авиапромышленная корпорация и Китайская нефтехимическая корпорация) также были включены в состав экспериментальной выборки в 1991 г. Между Управлением по делам госимущества и «материнскими» предприятиями вводилась «промежуточная инстанция»: кредитно-денежная организация холдингового типа. Таким образом, была представлена новая трехуровневая система управления государственными предприятиями, где Управление по делам госимущества выступало в роли собственника госимущества, который передал свои права управления объектами госсектора специальным государственным организациям холдингового типа, а те, в свою очередь, регулировали деятельность материнских компаний.

Однако данная система не просуществовала долго и была упразднена в 1998 г. в рамках всеобъемлющей административной реформы. Во рамках 15-го съезда ВСНП в 1997 г. руководство КПК заявило, что углубление преобразовательных процессов государственных предприятий будет стоять во главе политической повестки новой администрации. На этом съезде Чжу Жунцзи был выдвинут на пост премьер-министра, которого предстояло избрать на съезде ВСНП в 1998 г., что означало передачу ему основных полномочий в планировании программы реструктуризации бюрократической системы в 1998 г. Как и ожидалось, Чжу заявил, что его новая администрация будет уделять приоритетное внимание реформе и реорганизации Государственного совета и его министерств [Zheng 2003, 97].

В рамках реформы, во-первых, было упразднено 15 отраслевых министерств, с 41 до 29, а центральный аппарат Государственного совета сокращен с 32 000 до 16 000 человек [Brødsgaard 2002, 375]. Во-вторых, Комитет Госсовета КНР по делам хозяйственной реформы был выведен из состава Госсовета КНР, что означало понижение статуса и фактически утрату влияния.

В-третьих, наряду с ослаблением Госплана КНР, который сменил свое название на Государственный Комитет по развитию и планированию, произошло усиление Государственного комитета экономики и торговли. Ряд министерств вошли в состав последнего и были реорганизованы в отделы, в результате чего он превратился в самый мощный координирующий орган для разработки экономической политики в Китае.

В-четвертых, Управление по делам госимущества вошло в Министерство финансов КНР, а затем и вовсе было ликвидировано. Внешне это аргументировалось необходимостью проводившейся административной реформы. Можно предположить наличие и других причин, в числе которых недееспособность Управления, которое все хуже соответствовало новым требованиям, и после десяти лет своего существования оно превратилось фактически в бюрократическую организацию по регистрации госучреждений.

В результате его ликвидации функция по управлению госимуществом оказалась рассредоточенной по разным ведомствам, и до 2003 г. самостоятельного централизованного органа управления государственным имуществом не было. Вопросами управления государственными активами занимались пять учреждений, выполняющих соответствующие функции: Министерство финансов отвечало за контроль над доходами и прибылью; Центральный комитет Коммунистической партии по работе с крупными предприятиями занимался вопросами назначения высшего руководства крупнейших фирм; Государственный комитет экономики и торговли отвечал за промышленную политику и реструктуризацию; Государственный плановый комитет — за инвестиции; Министерство труда — за разработку и утверждение законопроектов касательно заработной платы. Важную роль в этой новой модели управления сыграл Центральный комитет Коммунистической партии по работе с крупными предприятиями, отвечающий за выдвижение кандидатур на руководящие должности в крупных предприятиях, курируемых непосредственно Государственным Советом [Guthrie et al. 2015, 82].

Статус льготного планирования

В рамках предоставления вышеупомянутым автомобильным группам статуса льготного планирования в 1981–1986 гг. предприятия получили реальную автономию в стратегических решениях, касающихся таких областей, как объем выпуска продукции, участие в строительных и инвестиционных проектах, использование иностранных технологий, а также размер заработной платы и финансовое планирование. К концу 1991 г. всем экспериментальным группам был предоставлен статус льготного планирования.

Данный эксперимент изменил характер взаимодействия между предприятиями и государственными учреждениями. Вместо получения заказов стало возможным напрямую обращаться в департамент государственного планирования и другие необходимые органы, непосредственно информируя о планах и потребностях предприятий. К 1991 г. было предоставлено право участвовать в совещаниях с Госпланом КНР и соответствующими отделами министерств. Роль Госплана КНР также изменился, теперь он предоставлял группам информацию макроэкономического характера, чтобы помочь им лучше справляться с рыночными условиями, в которых они не имели большого опыта.

Несмотря на то что по мере снижения значимости планирования эксперимент с предоставлением подобного статуса был свернут, он сыграл важную роль в стимулировании раннего развития предпринимательских групп.

Создание финансовых компаний

В конце 1980-х гг. финансовые рынки были не в состоянии эффективно распределять средства, в результате чего многие предприятия остались без необходимого капитала. Учитывая то, что к 1987 г. треть от общего объема продаж группы была произведена между предприятиями-членами, возник вопрос о том, как лучше развивать внутренние каналы распределения финансовых средств [Sutherland 2003, 58]. Было выдвинуто предложение о развитии внутригрупповых финансовых институтов для компенсации несовершенств рынка. В июле 1987 г. в Дунфэн была создана первая внутренняя финансовая компания группы (*caiwu gongsi*), которая собирала и перераспределяла средства внутри группы, а также получала средства через государственные банки от имени нуждающихся в финансировании предприятий членов.

Деятельность внутригрупповой финансовой компании дала предприятиям группы возможность заниматься исследованиями и разработками, лучше управлять инвестициями как внутри группы (то есть инвестициями в другие предприятия, являющиеся членами той же группы), так и за ее пределами и, если необходимо, удовлетворять короткие текущие операционные расходы [Keister 2001, 15]. Помимо этого, финансовые компании также ввели инновационные меры, способствующие росту групп, в частности предоставление краткосрочных кредитов предприятиям-членам в чрезвычайных ситуациях, а также внедрение схем рассрочки платежей, которые не были доступны в условиях традиционных банковских займов.

Разграничение прав собственности и предоставление управленческих полномочий материнским предприятиям

Вопрос разграничения прав собственности стал ключевым в проводимых реформах государственных предприятий и, соответственно, отразился на процессе формирования бизнес-групп. Необходимо было найти решение для вышеуказанной проблемы, чтобы предприятия, входя в состав бизнес-группы, по-прежнему оставались в собственности местных органов власти.

С целью преодоления бюрократических препятствий и ускорения реализации «Постановления об отборе крупнейших бизнес-групп в качестве экспериментальных единиц» в сентябре 1992 г. Управление по делам госимущества издало разъяснительный документ «О том, как реализовать расширение управленческих прав и возможностей экспериментальных бизнес-групп», в котором была закреплена передача прав материнским предприятиям относительно предприятий тесной связи. Основным инструментом при этом должно было стать долевое мажоритарное участие материнских предприятий в дочерних компаниях.

Таким образом, эта мера была направлена на создание четко очерченной структуры собственности среди основных членов бизнес-группы. Предоставление материнскому предприятию права владения и, следовательно, управленческого контроля над членами группы тесной связи соответствовала политике «шести единств», направленной на объединение членов группы вокруг материнского предприятия. Помимо этого, за Управлением по делам госимущества закреплялась функция надзора и контроля за деятельностью группы.

Как уже упоминалось, Дунфэн была первой бизнес-группой, которая реализовала эти меры в 1990 г. под руководством Управления по делам госимущества. Позже в этом же году эксперимент был расширен на три группы, а к 1992 г. количество

испытуемых выросло до семи групп. С февраля 1993 г. эти права были предоставлены большему числу экспериментальных групп. Правительства провинций и городов также начали внедрять эту политику [Sutherland 2001, 93]. Ряд исследований по предпринимательским группам Китая доказал взаимосвязь сплоченности и эффективности бизнес-группы, придя к выводу, что чем более сплоченными являются отношения в группе, тем эффективнее деятельность предприятий [Keister 2000, 236].

Банковская поддержка

Предоставление кредитов государственной банковской системой исторически имело большее значение, чем фондовый рынок. По словам исследователей, крупные государственные предприятия, в развитии которых было заинтересовано государство, получили доступ ко всем источникам официального финансирования. Они воспользовались своими политическими связями, чтобы получить привилегированный доступ к крупным государственным банкам и обеспечить все существующие формы кредита (субсидированные кредиты, краткосрочные кредиты, доступ к иностранной валюте для импорта технологий) [Huchet, Richet 2002, 176]. В 1997 г. в целом в КНР число ведущих предприятий, получающих банковскую поддержку, увеличилось до 511 против 300 в 1996 г. В 1998 г. 512 ведущих государственных предприятий получали банковскую поддержку [Муромцева, Жань 2017, 47].

Четыре крупных государственных банка, Торгово-промышленный банк Китая, Сельскохозяйственный банк Китая, Банк Китая и Строительный банк Китая, приняли активное участие в поддержке развития предпринимательских групп. Банковский сектор также взял на себя ключевую роль в рационализации промышленности путем поощрения слияний и банкротств. К примеру, Строительный банк Китая, который один из первых инициировал политику банковской поддержки в 1995 г., разработал упрощенную процедуру предоставления займов для бизнес-групп, а также создал разветвленную сеть филиалов, размещенных на крупных предприятиях, предоставляющих консультации и обеспечивающих более легкий доступ к рынкам капитала.

Экспортно-импортный банк Китая также внес свой вклад в развитие бизнес-групп. Он предоставлял экспортные кредитные гарантии крупным фирмам в таких секторах, как электроника, судостроение и высокотехнологичное машиностроение. К примеру, в 1996 г. он гарантировал экспорт электроники и техники в более пятидесяти стран на сумму 4.27 млрд долларов [Sutherland 2003, 64].

Еще одним шагом, который был использован для того, чтобы ускорить процесс формирования и становления бизнес-групп, стала ликвидация высокой задолженности государственных предприятий путем превращения ее в пай государства. Программа рекапитализации государственных банков позволила конвертировать долги государственных предприятий в активы государственных банков. В 1999–2000 гг. Госсовет КНР учредил 4 компании по управлению собственностью — «Хуажун», «Чанчэн», «Дунфан» и «Синда». Если раньше отношения банка и предприятия строились по принципу «предприятие — банк», то новый эксперимент ставил между предприятием и банком посредника — компанию-акционера. Образованные 4 компании-акционеры получили от Министерства финансов КНР уставной капитал в 10 млрд юаней каждая. Кроме уставного капитала, компании-акционеры получили от банка, к которому они прикреплены, просроченную задолженность предприятий («плохие кредиты»). Компания «Синда» получила «плохие кредиты» Строительного банка Китая, «Дунфан» — Банка Китая, «Чанчэн» — Сельскохозяйственного банка Китая, «Хуажун» — Промыленно-торгового банка Китая. Общая сумма «плохих кредитов» — 1,4 трлн юаней. Задача компаний акционеров — превращать «плохие кредиты» банков в акционерный пай. Этот пай со временем может быть передан предприятию или выкуплен им, кроме того, компания акционер может продать его часть на рынке. По данным, приведенным на XVI съезде КПК, в 2002 г. 580 государственных предприятий произвели превращение долгов в акции на сумму 405 млрд юаней [Муромцева, Жань 2017, 49].

Заключение

Формирование и развитие бизнес-групп в Китае состоялись за счет оказания масштабной государственной поддержки как на нормотворческом уровне, так и в рамках реализации комплекса стимулирующих мер. Бизнес-группы рассматривались как инструмент преодоления существующих изъянов рыночной структуры и системы управления государственными предприятиями, поэтому их становление проходило в контексте всеобъемлющих реформ промышленного сектора.

В соответствии с принципом градуализма формирование бизнес-групп осуществлялось в несколько этапов, где на каждом этапе отбирались экспериментальные субъекты с целью апробации эффективности принимаемых мер. На первом этапе в 1980-е гг. основной целью было преодоление мелкомасштабности и регионализма производства, поэтому структура бизнес-групп была закреплена в рамках нормотворческой деятельности, а также расширены права хозяйствования

государственных предприятий. Предполагалось, что это поможет укрепить внутренние связи между членами групп и вывести их из-под ведомственного контроля местных органов власти.

В 1990-е гг. развитие бизнес-групп определялось в первую очередь внедрением системы современных предприятий и усилением предприятий в стратегических и системообразующих отраслях, из которых была сформирована команда национальных чемпионов, конкурентоспособных на мировом рынке. Отбор экспериментальных групп для этих целей был закреплен в государственных постановлениях Госсовета КНР в 1991 г. и в 1997 г., которые установили институциональные рамки самостоятельного развития бизнес-групп.

К мерам, направленным на поддержку развития бизнес-групп, относятся прежде всего многочисленные административные реформы, создание статуса льготного планирования, формирование источников внутреннего финансирования, разграничение прав собственности и предоставление расширенных управленческих полномочий материнским компаниям, а также оказание масштабной финансовой поддержки. Важнейшим административным преобразованием стало выделение материнских и холдинговых компаний из системы государственных органов, а также внедрение новой системы управления государственным имуществом, в которой Управление по делам госимущества выполняло функцию надзора за деятельностью государственных предприятий. Статус льготного планирования позволил предприятиям приобрести навыки самостоятельного хозяйствования, а создание финансовых компаний компенсировала пробелы в национальной финансовой системе. Усиление материнских компаний соответствовало начальной цели укрепления взаимодействия предприятий внутри группы, в то время как выход на биржу отдельных компаний создал возможность приобретения долевого участия на рынке, что способствовало дальнейшему развитию внутренних связей и укрупнению бизнес-групп. Поддержка в виде льготных кредитов и списания долгов создала дополнительные возможности для развития и наращивания потенциала, который сделал возможным крупнейшим китайским предприятиям занять лидирующие позиции на мировых рынках.

Список литературы:

- Муромцева З., Жань Ш.*, Государственные предприятия КНР: реформы и развитие. М.: ИДВ РАН, 2017.
- Bertrand M., Mehta P., Mullainathan S.* Ferreting out tunneling: an application to Indian business groups // *Quarterly Journal of Economics*. 2002. Vol. 117. No. 1. P. 121–148.

- Brødsgaard K.E.* Institutional Reform and the Bianzhi System in China // *The China Quarterly*. 2002. Vol. 170. P. 371–386.
- Brødsgaard K.E.* Politics and Business Group Formation in China: The Party in Control? // *The China Quarterly*. 2012. Vol. 211. P. 624–648.
- Chang S.J., Choi U.* Strategy Structure and Performance of Korean Business Group // *The Journal of Industrial Economics*. 1988. Vol. 37. No. 2. P. 141–159.
- Downs E.* Business Interest Groups in Chinese Politics: The Case of the Oil Companies // *China's Changing Political Landscape: Prospects for Democracy* / ed. by C. Li. Washington DC: Brookings Institution Press, 2009. P. 121–141.
- Guthrie D., Xiao Z., Wang J.* Stability, Asset Management, and Gradual Change in China's Reform Economy // *State Capitalism, Institutional Adaptation and the Chinese Miracle* / ed. by K.S. Tsai, B. Naughton. New York: Cambridge University Press, 2015. P. 75–101.
- Hahn D., Lee K.* Chinese Business Groups: Their Origins and Development / *Business Groups in East Asia. Financial Crisis, Restructuring, and New Growth* / ed. by S.-J. Chang. Oxford: Oxford University Press, 2006. P. 73–198.
- Huchet J.-F., Richet X.* Between Bureaucracy and Market: Chinese Industrial Groups in Search of New Forms of Corporate Governance // *Post-Communist Economies*. 2002. Vol. 14. Is. 2. P. 169–201.
- Keister L.* Chinese Business Groups: The Role of Conglomerates in the Remaking of China's Economy // *Journal of Business in Developing Nations*. 2000. Vol. 4. P. 215–239.
- Keister L.* Engineering Growth: Business Group Structure and Firm Performance in China's Transition Economy // *American Journal of Sociology*. 1998. Vol. 104. No. 2. P. 404–440.
- Keister L.* Insider Lending and Economic Transition: The Structure, Function and Performance Impact of Finance Companies in Chinese Business Groups // *Managing Organizational Change in Transition Economies*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2001. P. 13–36.
- Khanna T., Palepu K.* Why Focused Strategies May Be Wrong for Emerging Markets // *Harvard Business Review*. 1997. Vol. 75. No. 4. P. 41–51.
- Lee K., Kang Y-S.* Business Groups in China // *The Oxford Handbook of Business Groups* / ed. by A. Coplan, T. Hikino, J. Lincoln. New York: Oxford University Press Inc., 2010. P. 210–237.
- Marukawa T.* Industrial Groups and Division of Labour in China's Automobile Industry // *The Developing Economies*. 1995. Vol. XXXIII. Is. 3. P. 330–355.

McCraw Th. Government, Big Business and the Wealth of Nations // Big Business and the Wealth of Nations / ed. by A. Chandler, F. Amatori, T. Hikino. Cambridge, New York: Cambridge University Press, 1997. P. 522–545.

Milhaupt C., Lin L.-W. We Are the (National) Champions: Understanding the Mechanisms of State Capitalism in China // Stanford Law Review. 2013. Vol. 65. Is. 4. P. 697–760.

Sutherland D., China's Large Enterprises and the Challenge of Late Industrialization. London: Routledge Curzon, 2003.

Sutherland D., Policies to Build National Champions: China's National Team of Enterprise Groups // China and the Global Business Revolution / ed. by P. Nolan. New York: Palgrave. 2001. P. 67–141.

Yafeh Y. An International Perspective of Corporate Groups and Their Prospects // Structural impediments to growth in Japan / ed. by M. Blomström, J. Corbett, F. Hayashi, A. Kashyap. Chicago: University of Chicago Press, 2003. P. 259–284.

Yu H., Ees V.H., Lensink R. Does Group Affiliation Improve Firm Performance? The Case of Chinese State-Owned Firms // The Journal of Development Studies. 2009. Vol. 45. P. 1615–1632.

Zheng Y. Globalization and the State Transformation in China. Cambridge: Cambridge University Press, 2003.

Belousova M.V.

Business Groups in China: Emergence, Structure, Role in the Reform of State-Owned Enterprises

Marina V. Belousova — postgraduate student, Faculty of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.
E-mail: marina.belousova@web.de

Abstract

Since the mid-eighties of the twentieth century as a reform of the state-owned enterprises in China was launched, numerous business groups emerged. The Chinese government, both at the Central and local levels, has played a decisive role in their emergence and advancement. The article considers the origin and progress of business groups until 2003, as the State-owned Assets Supervision and Administration Commission was established. Business groups were assumed to be a solution for the problem of dispersed production capacities and inefficient management practices as horizontal associations had to take on the role of exchange mechanisms on brands, distribution channels or production capacities. As the deficiencies of this organizational pattern became obvious, the Chinese government supported development of equity interest in joint-venture arrangements as well as mergers and acquisitions of loss-making companies by those more efficient and technologically advanced. A pilot project on launching the largest business groups was gradually implemented in the 1990s. The participants were big companies with potential to take over as a driving force of the Chinese economy. The government of China took numerous measures to support pilot enterprises. In particular, various political and administrative reforms were introduced, such as separating the ownership rights from the management rights, reducing the number of administrative bodies and establishing a state assets administration and management agency. Access to subsidized credits, short-term credits and foreign currency necessary for acquiring foreign technologies

was provided. The author lists the formal features of the business group, considers the regulatory framework for their development, as well as a set of measures taken by the state in the context of a large-scale reform process of state-owned enterprises.

Keywords

Business groups, state-owned enterprises, system of modern enterprises, holding group company, effective management practices.

DOI: 10.24411/2070-1381-2019-10014

References:

- Bertrand M., Mehta P., Mullainathan S. (2002) Ferreting out tunneling: an application to Indian business groups. *Quarterly Journal of Economics*. Vol. 117. No. 1. P. 121–148.
- Brødsgaard K.E. (2002) Institutional Reform and the Bianzhi System in China. *The China Quarterly*. Vol. 170. P. 371–386.
- Brødsgaard K.E. (2012) Politics and Business Group Formation in China: The Party in Control? *The China Quarterly*. Vol. 211. P. 624–648.
- Chang S.J., Choi U. (1988) Strategy Structure and Performance of Korean Business Group. *The Journal of Industrial Economics*. Vol. 37. No. 2. P. 141–159.
- Downs. E. (2009) Business Interest Groups in Chinese Politics: The Case of the Oil Companies. In: C. Li (ed.) *China's Changing Political Landscape: Prospects for Democracy*. Washington DC: Brookings Institution Press. P. 121–141.
- Guthrie D., Xiao Z., Wang J. (2015) Stability, Asset Management, and Gradual Change in China's Reform Economy. In: K.S. Tsai., B. Naughton (eds.) *State Capitalism, Institutional Adaptation and the Chinese Miracle*. New York: Cambridge University Press. P. 75–101.
- Hahn D., Lee K. (2006) Chinese Business Groups: Their Origins and Development. In: S.-J. Chang (ed.) *Business Groups in East Asia. Financial Crisis, Restructuring, and New Growth*. Oxford: Oxford University Press. P. 73–198.
- Huchet J.-F., Richet X. (2002) Between Bureaucracy and Market: Chinese Industrial Groups in Search of New Forms of Corporate Governance. *Post-Communist Economies*. Vol. 14. Is. 2. P. 169–201.
- Keister L. (1998) Engineering Growth: Business Group Structure and Firm Performance in China's Transition Economy. *American Journal of Sociology*. Vol. 104. No. 2. P. 404–440.
- Keister L. (2000) Chinese Business Groups: The Role of Conglomerates in the Remaking of China's Economy. *Journal of Business in Developing Nations*. Vol. 4. P. 215–239.
- Keister L. (2001) Insider Lending and Economic Transition: The Structure, Function and Performance Impact of Finance Companies in Chinese Business Groups. In: Denison D.R.

- (ed.) *Managing Organizational Change in Transition Economies*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. P. 13–36.
- Khanna T., Palepu K. (1997) Why Focused Strategies May Be Wrong for Emerging Markets. *Harvard Business Review*. Vol. 75. No. 4. P. 41–51.
- Lee K., Kang Y-S. (2010) Business Groups in China. In: A. Coplan, T. Hikino, J. Lincoln (eds.) *The Oxford Handbook of Business Groups*. New York: Oxford University Press Inc. P. 210–237.
- Marukawa T. (1995) Industrial Groups and Division of Labour in China's Automobile Industry. *The Developing Economies*. Vol. XXXIII. Is. 3. P. 330–355.
- McCraw Th. (1997) Government, big business and the wealth of nations. In: A. Chandler, F. Amatori, T. Hikino (eds.) *Big Business and the Wealth of Nations*. Cambridge and New York: Cambridge University Press. P. 522–545.
- Milhaupt C., Lin L.-W. (2013) We Are the (National) Champions: Understanding the Mechanisms of State Capitalism in China. *Stanford Law Review*. Vol. 65. Is. 4. P. 697–760.
- Muromtseva Z., Zhan Sh. (2017) *Gosudarstvennye predpriyatiya KNR: reformy i razvitiye* [State-owned enterprises of China: reforms and development]. Moscow: IDV RAN.
- Sutherland D. (2001) Policies to Build National Champions: China's National Team of Enterprise Groups. In: P. Nolan (ed.) *China and the Global Business Revolution*. New York: Palgrave. P. 67–141.
- Sutherland D. (2003) *China's Large Enterprises and the Challenge of Late Industrialization*. London: Routledge Curzon.
- Yafeh Y. (2003) An International Perspective of Corporate Groups and Their Prospects. In: M. Blomström, J. Corbett, F. Hayashi, A. Kashyap (eds.) *Structural impediments to growth in Japan*. Chicago: University of Chicago Press. P. 259–284.
- Yu H., Ees V.H., Lensink R. (2009) Does group affiliation improve firm performance? The case of Chinese State-owned firms. *The Journal of Development Studies*. Vol. 45. P. 1615–1632.
- Zheng Y. (2003) *Globalization and the State Transformation in China*. Cambridge: Cambridge University Press.