

<https://doi.org/10.21122/2227-1031-2023-22-4-342-354>

УДК 339.92

## Факторы развития корпоративного управления в Китае

Докт. экон. наук, проф. С. Ю. Солодовников<sup>1)</sup>, канд. экон. наук, доц. Ю. В. Мелешко<sup>1)</sup>, асп. Ц. Сюй<sup>1)</sup>

<sup>1)</sup>Белорусский национальный технический университет (Минск, Республика Беларусь)

© Белорусский национальный технический университет, 2023  
Belarusian National Technical University, 2023

**Реферат.** Цель работы – развить теорию корпоративного управления китайскими транснациональными корпорациями за счет выявления и содержательной характеристики факторов, влияющих на эти отношения. Методологической основой исследования выступили метод системного и сравнительного анализа, метод концептуализации научных идей, метод качественной и количественной оценки, субъектный подход. В качестве основных факторов, определяющих направления, инструменты и формы развития корпоративного управления в Китае, выделены следующие: усиление экономической взаимозависимости в рамках макрорегионов, в том числе через транснациональные корпорации, при нарастании экономического и геополитического противостояния между макрорегионами; высокие темпы экономического роста страны, требующие расширения транснациональных форм ведения бизнеса с целью стимулирования экспорта и обеспечения доступа к необходимым импортным ресурсам; расширение частного сектора при сохранении государственного контроля над активами в ключевых отраслях и развитие национального фондового рынка; проводимая кредитно-финансовая политика государства, которая обеспечивает для китайских ТНК привилегированный доступ к финансовым ресурсам; изменение конфигурации глобального технологического пространства в пользу Китая, что способствует развитию китайских ТНК в ИКТ-секторе и совершенствованию корпоративного управления на новой технологической основе; ведущая роль коммунистической партии в политической жизни страны, что позволяет китайским ТНК использовать политический капитал для повышения конкурентоспособности; национальные культурные и мировоззренческие особенности, которые способствуют формированию специфической культуры корпоративного управления (гуанси), отличающейся высоким уровнем социального капитала и ориентацией преимущественно на коллективные интересы. Новизна полученных результатов заключается в раскрытии разнообразия факторов и механизма их влияния на корпоративное управление китайских ТНК, высокой степени взаимозависимости внутренних и внешних факторов, а также в изучении экономических, политических и культурных факторов не обособленно, а в единстве их влияния на объект исследования, что позволяет значительно повысить качество экономического анализа развития корпоративного управления в Китае.

**Ключевые слова:** транснациональные корпорации, корпоративное управление, регионализация, новая глобализация, экономика Китая, индустриализация, цифровизация, политический капитал, социальный капитал, гуанси

**Для цитирования:** Солодовников, С. Ю. Факторы развития корпоративного управления в Китае / С. Ю. Солодовников, Ю. В. Мелешко, Ц. Сюй // *Наука и техника*. 2023. Т. 22, № 4. С. 342–354. <https://doi.org/10.21122/2227-1031-2023-22-4-342-354>

## Factors for the Development of Corporate Management in China

S. Yu. Solodovnikov<sup>1)</sup>, Yu. V. Meleshko<sup>1)</sup>, Jing Xu<sup>1)</sup>

<sup>1)</sup>Belarusian National Technical University (Minsk, Republic of Belarus)

**Abstract.** Purpose of the work is to develop the theory of corporate management of Chinese transnational corporations (TNC) by identifying and substantive characteristics of the factors influencing these relations. The methodological main of research

---

### Адрес для переписки

Солодовников Сергей Юрьевич  
Белорусский национальный технический университет  
просп. Независимости, 65,  
220013, г. Минск, Республика Беларусь  
Тел.: +375 17 292-93-54  
solodovnikov@bntu.by

### Address for correspondence

Solodovnikov Sergey Y.  
Belarusian National Technical University  
65, Nezavisimosty Ave.,  
220013, Minsk, Republic of Belarus  
Tel.: +375 17 292-93-54  
solodovnikov@bntu.by

are systemic and comparative analysis, the method of conceptualization of scientific ideas, the method of qualitative and quantitative assessment, the subjective approach. The following are identified as the main factors determining the directions, tools and forms of development of corporate management in China: strengthening economic interdependence within macro-regions, including through transnational corporations, with the growth of economic and geopolitical confrontation between macro-regions; high rates of economic growth of the country, requiring the expansion of transnational forms of doing business in order to stimulate exports and provide access to the necessary import resources; expansion of the private sector while maintaining state control over assets in key industries and the development of the national stock market; the ongoing credit and financial policy of the state, which provides Chinese TNCs with privileged access to financial resources; reconfiguration of the global technological space in favor of China, which contributes to the development of Chinese TNCs in the ICT (information and communication technologies) sector and the improvement of corporate management on a new technological basis; the leading role of the Communist Party in the political life of the country, which allows Chinese TNCs to use political capital to increase competitiveness; national cultural and worldview features that contribute to the formation of a specific culture of corporate management (*guangxi*), characterized by a high level of social capital and a focus primarily on collective interests. The novelty of the results obtained lies in the disclosure of a variety of factors and the mechanism of their influence on the corporate management of Chinese TNCs, a high degree of interdependence of internal and external factors, as well as in the study of economic, political and cultural factors not in isolation, but in the unity of their influence on the object of study, which allows significantly improve the quality of economic analysis of the development of corporate management in China.

**Keywords:** transnational corporations, corporate management, regionalization, new globalization, Chinese economy, industrialization, digitalization, political capital, social capital, *guangxi*

**For citation:** Solodovnikov S. Y., Meleshko Y. V., Jing Xu (2023) Factors for the Development of Corporate Management in China. *Science and Technique*. 22 (4), 342–354. <https://doi.org/10.21122/2227-1031-2023-22-4-342-354> (in Russian)

## Введение

Китай переживает процесс трансформации социально-экономических отношений, связанный с интенсивным экономическим ростом. Одно из проявлений этого процесса – усиление роли корпоративных образований как важных социально-политических и организационно-экономических факторов, влияющих на условия общественного и экономического развития страны. Транснациональные корпорации (ТНК) стали действенным инструментом прорыва Китая на мировые рынки и ответом на вызовы глобализации и регионализации.

Теоретическую основу исследования составляют научные труды, посвященные проблемам международного разделения труда (А. Смита, Д. Рикардо, Э. Хекшера, Б. Олина), глобализации, транснационализации и международного движения капитала (С. Хаймера, Э. Пенроуза, Ч. Киндльбергера, П. Кругмана, Р. Вернона, Дж. Даннинга и др.), в особенности теории интернализации (Р. Баккли, М. Кассона, Дж. Макманус). Благодаря белорусским ученым-экономистам значительное развитие получили теории интернационализации деловой активности (А. В. Данильченко, К. В. Якушенко), внешнеэкономической политики (Е. Л. Давыденко), внешнеэкономических отношений (А. Е. Дайнеко).

Вместе с тем кардинальное изменение современной геоэкономической ситуации, проявляющееся в нарастающем санкционном давлении, разрыве традиционных цепочек поставок, ослаблении влияния устоявшихся наднациональных институтов и, как следствие, усиливающейся регионализации, требует обновления теоретических основ международных экономических отношений. Принято считать, что становление и развитие ТНК является одним из главных факторов глобализации, поскольку приводит к усилению экономической взаимозависимости между национальными рынками. Однако по мере роста глобализации все более высокие темпы набирает и регионализация, призванная противостоять глобальной конкурентной борьбе. Следует согласиться, что «в настоящее время экономическая наука переживает радикальное обновление представлений о характере взаимодействия транснационального и национального начала общественно-хозяйственной жизни. <...> Прежнее убеждение в незыблемости и необратимости процесса глобальной интеграции, в котором транснациональный капитал играл и играет ведущую роль, находится под все возрастающим давлением потока новых данных, которые его опровергают» [1, с. 132]. Кроме того, большинство современных теорий, описывающих закономерности международных экономических отноше-

ний и деятельности ТНК в частности, по-прежнему остаются в строгих рамках либерально-рыночной модели хозяйствования, что ограничивает их применение для анализа корпоративного управления ТНК из стран со смешанной моделью экономики (например, китайских).

Успех китайских ТНК примечателен тем, что он был достигнут за относительно короткий промежуток времени. Немаловажным фактором успеха является уникальная модель корпоративного управления, формирующаяся на предприятиях Китая, которая существенно отличается от образцов, распространенных в США, Западной Европе или Японии. В Китае развитие корпоративного управления шло постепенно, экспериментируя с зарубежными и национальными идеями и методами, чтобы создать свою собственную систему, служащую стремлению страны к экономическому росту и модернизации.

До настоящего времени остаются малоисследованными особенности механизма корпоративного управления транснациональными корпорациями Китая и возможности его применения в Республике Беларусь, что и определяет актуальность, научную и практическую значимость данной работы. Целью работы является развитие теории корпоративного управления китайских ТНК за счет выявления и содержательной характеристики факторов, влияющих на эти отношения.

### Основная часть

За последние 20 лет прогресс в области глобальной интеграции между странами посредством многосторонних переговоров, особенно на уровне Всемирной торговой организации, может быть оценен как незначительный. В 2000 г. большая часть торговли являлась внутрорегиональной и осуществлялась в каждой части широкой триады НАФТА, ЕС и Азии [2]. «Окончательным тестом для оценки того, являются ли сами эти многонациональные корпорации глобальными, выступает их фактический уровень проникновения на рынки по всему миру, особенно на рынки широкой «триады» НАФТА, Европейского союза и Азии. Тем не менее данные о деятельности 500 крупнейших многона-

циональных предприятий показывают, что очень немногие из них успешны в глобальном масштабе. Для 320 из 380 фирм, по которым доступны географические данные о продажах, в среднем 80,3 % от общего объема продаж приходится на их домашний регион триады. Это означает, что многие из крупнейших мировых фирм не являются глобальными, а региональными с точки зрения широты и глубины охвата рынка», – утверждают А. Рагман и А. Вербеке [2]. «Из 365 многонациональных предприятий, по которым имеются данные, только девять однозначно являются “глобальными”, причем не менее 20 % их продаж приходится на все три региона, но менее 50 % – на какой-то один регион. Эта картина регионализации, а не глобализации», – приходят к выводу названные выше ученые [3, р. 6].

По данным Fortune Media IP Limited, в 2022 г. «более 60 % крупнейших компаний мира сосредоточены всего в 3 странах» [4]. Речь идет о Китае, США и Японии. С началом же глобальных санкционных войн традиционные международные институты, господствующие со второй половины XX в. (ООН, ЮНКТАД, ВТО, МВФ, Всемирный банк), показали свою несостоятельность. В противовес этому, национальный протекционизм и региональная интеграция набирают темпы. Для обозначения этих процессов в экономической литературе используются термины «новый протекционизм», «новая нормальность международной конкуренции», «новый изоляционизм», «новая глобализация», «глобализированный национализм» и др. [1; 5; 6].

Китай выступает ключевым игроком экономической интеграции в Азиатском регионе. Нарастивая внутрорегиональную торговлю наиболее быстрыми темпами среди азиатских стран-лидеров, Китай уже в начале 2000-х гг. обогнал по этому показателю Японию [7, с. 36]. По результатам 2021 г. Китай стал крупнейшим инвестором в Азиатском регионе, оставив позади США, Японию и Сингапур [8].

С вступлением Китая в ВТО в 2001 г. его экономика стала еще более интегрированной в мировую. Китай является участником 18 зон свободной торговли с более чем 30 странами и регионами [9]. В 2020 г. по объему прямых иностранных инвестиций Китай впервые занял

первое место в мире, составив 20,2 % глобальных потоков [10, с. 8]. В этом же году 28000 китайских внутренних инвесторов создали в общей сложности 45000 предприятий, осуществляющих внешне ПИИ, в 189 странах (регионах) мира с общей суммой активов на конец года 7,9 трлн дол. США [10, с. 8]. 90 % китайских ПИИ приходится на страны с развивающейся экономикой [10, с. 09].

Несмотря на то, что основной объем прямых иностранных инвестиций Китая сосредоточен в Азии, его внешняя экономическая политика выходит далеко за пределы этого региона. «Китай запуском инициативы “Один пояс – один путь” переместил фокус внимания на Запад. Это движение вызвано как экономическими, так и геополитическими интересами. Среди первых ключевой интерес – необходимость выхода на развивающиеся рынки Европы через богатую сырьевыми ресурсами Евразию, среди вторых – балансирование давления со стороны США, которые пытаются ограничить укрепление Китая и рост его влияния в мире. Эти тенденции проявились особенно отчетливо в период президентства Д. Трампа, провозгласившего открытую торговую войну против Пекина» [11, с. 46]. В 2020 г. прямые инвестиции Китая в 63 страны, которые совместно участвуют в реализации проекта “Один пояс – один путь”, достигли 22,54 млрд дол. США, что составляет 14,7 % от общего объема прямых иностранных инвестиций Китая. В рамках названной инициативы всего было создано более 10000 зарубежных предприятий» [10, с. 13].

Следует согласиться с В. Ф. Байневым и его коллегами, что «нынешний Китай не просто подстраивается под глобальные “правила игры”, сформулированные западными странами после Второй мировой войны и охраняемые такими международными институтами, как Всемирный банк, Международный валютный фонд, Всемирная торговая организация и др., но и сам в духе экономического конструктивизма стремится выстроить глобальную экономическую реальность в соответствии со своими интересами» [12, с. 12]. Китайский ученый Чжао Яньмэй обращает внимание на тот факт, что «в настоящее время в западных развитых капиталистических странах преобладает “антиглобалистское” течение мысли, что вызвало

серьезное сопротивление процессу экономической глобализации в сфере торговли, инвестиций, финансов, капитала, информации, политики и культуры» [13]. По его мнению, это «предоставляет Китаю возможности и вызовы для участия в глобальном управлении» [13]. «Под руководством марксистской мысли экономической глобализации и концепции “сообщества с единой судьбой человечества” Китай будет использовать “Один пояс – один путь”. В качестве практической основы для развития цифровой экономики такие меры, как увеличение расходов на глобальную инфраструктуру, изменение глобального управления и двусторонних отношений, оптимизация структуры промышленности и лидерство в глобальной цепочке создания стоимости, в полной мере раскрывают ведущую роль Китая в процессе развития новой глобализации», – описывает перспективы развития Китая в новой системе международных экономических отношений Чжао Яньмэй [13].

Наравне с развитием таможенного сотрудничества, снижением уровня тарифных и нетарифных барьеров, международных финансовых систем (Азиатский банк инфраструктурных инвестиций, Новый банк развития БРИКС, Фонд Шелкового пути), сотрудничества в области образования и науки (Университетский Альянс нового Шёлкового пути, Стратегический союз высших учебных заведений) Китай широко использует ТНК в качестве инструмента экономической интеграции. «В настоящее время влияние многонациональных корпораций моей страны растет день ото дня, выступая в качестве главной движущей силы и пионера экономической глобализации», – пишет Лю Жунжун [14]. Список 100 крупнейших транснациональных компаний Китая 2021 г., опубликованный China United Enterprises, показывает, что их совокупные зарубежные активы составят 9,38 трлн юаней [14]. Китай (включая Тайвань) впервые в 2018 г. обогнал США по количеству компаний из списка Global 500, а в 2020 г., когда COVID закрыл большую часть мира, еще больше усилил свои позиции [4].

На механизм корпоративного управления китайских ТНК в высокой степени оказывает влияние экономическая политика государства, определяющая структуру национальной эконо-

мики, направления развития промышленности и ее интеграцию в глобальную экономику, а также взаимодействие реального и финансового секторов экономики. Ученые объясняют сверхинтенсивный экономический рост Китая последовательно реализуемой уже более полувека политикой индустриализации: «В основе грандиозных успехов, которые продемонстрировала миру в последние десятилетия Китайская Народная Республика, лежит правильный выбор стратегических приоритетов развития страны. Анализ экономической политики современного Китая показывает, что начиная с 1953 г., то есть на протяжении первой–тринадцатой пятилеток подряд, главным приоритетом указанного развития выступала и продолжает выступать целенаправленная, ускоренная индустриализация – планомерный процесс создания крупного машинного производства во всех отраслях и сферах народного хозяйства» [15, с. 356]. С начала индустриализации «ВВП Китая вырос более чем в 400 раз, а объем промышленного производства увеличился более чем в 700 раз» [12, с. 12].

Быстрорастущая китайская экономика ставит новые задачи, связанные, с одной стороны, с ростом потребностей в разнообразных ресурсах, с другой – с необходимостью расширения экспорта производимых товаров и формирования для этого соответствующей инфраструктуры. В список 100 крупнейших в мире нефинансовых ТНК в 2021 г., составленный ЮНКТАД, вошли 12 китайских корпораций, из которых три корпорации заняты в секторе «добыча полезных ископаемых, разработка карьеров и нефть», 1 – в секторе «нефтепереработка и смежные отрасли», 1 – в секторе «химические вещества и сопутствующие товары», 1 – в секторе «электричество, газ и вода» [16]. При этом, однако, как показывают Цзи Линь, Ван Цзе и Ван Лимин, «многонациональные корпорации нашей страны [Китая. – Прим. авторов] имеют полный спектр категорий иностранных инвестиций, включая добычу энергии, потребление продуктов питания, транспорт, финансы, строительство и другие области. К концу 2015 г. китайские транснациональные корпорации в сфере передачи информации / программного обеспечения и информационных услуг, обрабатывающей промышленно-

сти и финансовой отрасли выросли по сравнению с предыдущим годом на 115,2 %, 108,5 % и 52,3 % соответственно» [17]. С целью стимулирования экспорта и обеспечения доступа к необходимым импортным ресурсам Китай активно формирует международную инфраструктуру, включающую развитие транспортных коридоров (например, железная дорога Момбаса – Найроби), логистических центров и компании в сфере ритейла.

Структура собственности компании играет центральную роль в исследованиях корпоративного управления и является фундаментальной для понимания эффективного контроля и управления корпорацией. В основе процессов корпоративизма лежит акционерная форма собственности. Трансформация структуры собственности хозяйственных предприятий в Китае в сторону расширения частного сектора началась еще в конце 80-х гг. XX в. В начале 1990-х гг. Китай запустил свой фондовый рынок, что стало мощным толчком для развития акционерной формы собственности. Большое количество национальных компаний стали публичными корпорациями.

Исходя из различия моделей национальных экономик фондовый рынок в экономике Китая играет иную роль, чем в США. В то время как американские компании сильно зависят от акционерного финансирования, в Китае лишь небольшой процент (около 5 %) от общего объема корпоративного финансирования приходится на акционерный капитал. Китайские корпорации гораздо больше полагаются на банковские кредиты и нераспределенную прибыль. Что касается инвесторов, то в Китае недвижимость, продукты управления капиталом и банковские депозиты составляют большую долю инвестиций населения и только около 7 % инвестируют в акции.

Фондовые рынки, очевидно, оказывают меньшее влияние на экономику Китая, чем США. Это означает, что экономика Китая остается относительно защищенной от разрушительных кризисов на фондовом рынке. Но в то же время китайские компании и само корпоративное управление остаются ограниченными в возможностях финансирования через фондовые рынки.

Особенностью фондового рынка Китая является высокая степень участия государства, выражающаяся как в значительной доле акций государственных предприятий, так и в проводимой активной государственной политике и контроле. Данные Bloomberg указывают, что только одна восьмая из почти 4000 компаний, зарегистрированных в Китае, имеет более чем 20 % государственной собственности, эти компании составляют около 40 % от общей рыночной капитализации и 50 % от общего объема выручки листинговых компаний.

Акции китайских госкомпаний подразделяются на свободно обмениваемые на фондовых рынках и ограниченные к обмену, которые не являются предметом торговли. Такие акции, однако, могут быть использованы вне фондового рынка через схемы согласованной продажи, косвенного владения, свободной или по решению суда передачи или доверительного владения. В течение длительного времени доля акций, удерживаемых от прямого обращения, достигала 2/3 общего объема, что сильно затрудняло рыночную оценку госкомпаний. При этом акции, выпущенные дочерними компаниями, могут обмениваться на фондовом рынке без ограничений, что позволяет Китаю отбиваться от западной критики чрезмерного государственного контроля и, по сути, заменяет приватизацию государственных активов их акционированием или рационализацией портфеля. Также акции, обращающиеся на фондовых рынках КНР, разделены на различные классы в зависимости от их доступности для иностранных игроков: акции класса «А» торгуются в юанях для национальных операторов в Шанхае и Шэньчжэне, акции класса «В» предлагаются иностранным инвесторам в иностранной валюте на тех же условиях, акции класса «Н» имеют оборот на Гонконгской фондовой бирже по отдельным правилам [18, с. 26]. Практику разделения и классификации акций следует рассматривать как государственную политику, направленную, с одной стороны, на поддержание контроля над государственными активами в ключевых отраслях, с другой стороны, на ограничение доступа иностранных и частных китайских компаний к листингу, что позволяет госкомпаниям получать дополнительные ре-

сурсы с финансовых рынков на особых условиях.

Трансформация форм собственности и распространение рыночных отношений в экономике Китая сопровождаются развитием банковско-финансового сектора. Финансовые институты играют также важную роль в становлении и развитии ТНК, поскольку концентрация капитала требует концентрации финансовых ресурсов. Справедливо утверждение, что развитость финансовых институтов в высших уровнях регулирования деятельности корпорации выступает одним из характерных признаков ТНК.

Отличительной особенностью банковско-кредитной политики Китая является ее глубокая интеграция в структурную политику страны. Банковский сектор не действует изолированно, а призван обеспечивать функционирование иных отраслей, в первую очередь промышленности. «Государство мерами стимулирующей денежно-кредитной и бюджетно-налоговой политики предпринимает весьма энергичные усилия для создания китайским промышленным предприятиям исключительно благоприятных макроэкономических условий. Индустриализация на новом ее этапе, как и прежде, является самым главным приоритетом развития Поднебесной» [12, с. 12].

Банковско-кредитная политика также выступает частью инвестиционной политики Китая. С целью расширения сферы использования юаня в азиатском регионе и в мире часть кредитных средств для иностранных займов выделяется исключительно в юанях. «Часто для финансирования проектов Китай выделяет кредитные ресурсы странам с большими запасами минеральных ресурсов. Это займы с низким процентом (1,5–3 %) и на продолжительный срок (до 20 лет) при наличии льготного периода. В нередких случаях, когда возвращать средства становится затруднительно, предлагается схема “инвестиции в обмен на сырье”. Она дает возможность расплачиваться по кредитам поставками природных ресурсов или допуском к месторождениям полезных ископаемых» [19]. Таким образом, проводимая кредитно-финансовая политика обеспечивает для китайских ТНК привилегированный доступ к финансовым ресурсам.

В качестве еще одного фактора, предопределяющего управление китайскими ТНК, выступают научно-технический прогресс и развитие информационных технологий. Китай, выходя на мировой рынок, столкнулся с чрезвычайно высокой конкуренцией. Такие традиционные методы, как, например, экономия за счет масштаба [20], были бы недостаточными, чтобы превзойти уже существующие ТНК. Китай включился в мировую технологическую гонку и продемонстрировал колоссальные успехи.

Цифровая экономика Китая занимает лидирующие позиции в мире: в 2021 г. ее масштаб достиг 45,50 трлн юаней с ростом в годовом исчислении 16,2 % [21, р. 8]. Доля цифровой экономики в ВВП Китая в 2020 г. достигла 38,6 %, в ВРП Пекина и Шанхая – более 50 %, в ВРП провинций Гуандун, Чжэцзян, Цзянсу и Фуцзянь – превысила 40 % [10, с. 030]. С целью обеспечения инфраструктуры цифровой экономики в том же году Китай ввел в эксплуатацию 1425000 базовых станций 5G и построил крупнейшую в мире оптоволоконную сеть и сеть 5G [21, р. 8]. Цифровая экономика Китая тесно интегрирована в структуру национальной экономики и выступает основой модернизации для всех иных отраслей, в первую очередь для промышленности. В 2021 г. в Китае строилось более 2000 проектов «5G + промышленный интернет» [21, р. 8]. Цифровые технологии используются в промышленности Китая для автоматизации оборудования и управленческих процессов, достигаемой за счет сквозного инжиниринга и цифровой вертикальной и горизонтальной интеграции в рамках цепочки создания добавленной стоимости. Благодаря использованию кибер-физических систем новое индустриальное производство (Индустрия 4.0) приобретает свои отличительные характеристики (гибкость, прозрачность, кастомизированность) и становится частью «сетевого интеллектуального мира». Доля предприятий в Китае, осуществляющих сетевое сотрудничество, достигла в 2021 г. 38,8 %, а сервисно-ориентированных предприятий – 29,6 % [21, р. 8]. Учитывая, что цифровая трансформация представляет собой переход к новому хозяйственному укладу, основанному на цифровом производстве, цифровых услугах, цифро-

вых бизнес-моделях в сетевых производственных структурах и отличающемся высокотехнологичностью, наукоемкостью и динамичным обновлением способов создания добавленной стоимости за счет комбинирования информационных и материальных факторов производства, эти цифры свидетельствуют о высоком уровне цифровой трансформации промышленности Китая.

Специфическая экономическая модель Китая, сочетающая в себе централизованное долгосрочное планирование и отдельные элементы рыночных механизмов хозяйствования, оказалась наиболее подходящей для реализации на практике интенсивной цифровизации реального сектора. Организационной особенностью нового индустриального производства являются сетевые формы взаимодействия, сочетающие в себе концентрацию основного производства с широкой децентрализацией вспомогательных производств. На базе открытых цифровых платформ объединяются потребители, предприятия промышленности, поставщики услуг, представители государства, тем самым создавая межфирменную производственную сеть на протяжении всего жизненного цикла продукции. По мере распространения цифровизации на смену вертикально-интегрированным промышленным корпорациям приходят сети, которые в условиях повышенной турбулентности среды и усложнения производственных процессов обеспечивают гибкость и адаптивность промышленного производства. Вместе с тем новое индустриальное производство характеризуется высокой капиталоемкостью в отношении как материального, так и информационного капиталов, что влечет за собой необходимость концентрации ресурсов. Возникающий в рамках либерально-рыночных теорий парадокс сетевого производства (преимуществом цифровых технологий – возможностью децентрализованного производства, автоматически координирующегося за счет цифровых технологий, что в теории должно было бы обеспечить уравнивание возможностей малых, средних и крупных предприятий, – могут воспользоваться, как правило, крупные предприятия, способные аккумулировать необходимые финансовые, кадровые и организационные ресурсы для внедрения таких технологий и цифровой трансформа-

ции) не стал для Китая преградой на пути цифровизации, а благодаря активной структурной и промышленной государственной политике был успешно преодолен.

По результатам 2021 г. в Китае насчитывалось более 150 промышленных интернет-платформ «с национальным влиянием», обслуживающих более 1,6 млн промышленных предприятий [21, р. 8]. Примечательным является как отношение количества действующих в Китае промышленных интернет-платформ к количеству предприятий, которых они объединяют (по аналогии, для Республики Беларусь, количество предприятий промышленности которой в 2021 г. составило 16 тыс. [22, с. 14], достаточным были бы одна-две промышленные интернет-платформы), так и факт нахождения этих платформ под государственным влиянием. Цифровая платформа не только организационно-технологически объединяет автономных субъектов производственной деятельности, но и задает технические стандарты связи и программного обеспечения, формы и возможные области сотрудничества. Фактически владельцы цифровых платформ получают монопольное право предоставлять или ограничивать возможность участия субъектов в производственном процессе. В Китае интернет-платформы являются платформами «с национальным влиянием», что обусловлено двумя аспектами: во-первых, государство способно аккумулировать большое количество необходимых ресурсов для разработки платформы и требуемого программного обеспечения; во-вторых, к владельцу цифровой платформы переходят функции управления и контроля всего процесса создания добавленной стоимости промышленной продукции, таким образом владельцы цифровых платформ становятся крупнейшими игроками рынка, конфигурируя производственные сети, влияя на их структуру и участников, тем самым получают огромную экономическую и политическую силу. Это и определяет необходимость участия государств в деятельности промышленных интернет-платформ.

В качестве институциональной основы для взаимодействия с зарубежными компаниями в технологической сфере Китай разработал инициативу «Цифровой шелковый путь». Она включает в себя ряд программ, таких как «Сделано в Китае 2025», «Интернет плюс», «Произ-

водственная супердержава», «Стратегия больших данных», «Кибер-суверенитет», «Стратегия развития облачных технологий». Стратегической целью упомянутой инициативы выступает усиление экономической и технологической мощи Китая в глобальной экономике. По мнению ряда экспертов, «Цифровой шелковый путь» стал центром инициативы «Один пояс – один путь», поскольку управление потоком данных становится все важнее для изменения геополитического баланса в пользу Китая [23].

Для современных китайских ТНК характерен постепенный переход от накопления зарубежных технологических и производственных навыков к стратегии развития собственных технологий и брендов. «В 2010-е годы он [Китай]. – Прим. авторов] перешел от приобретения топливно-сырьевых активов и компаний для выхода на новые зарубежные рынки с целью расширить экспорт к покупке брендов и технологий, необходимых для перехода к экономике, ориентированной, в первую очередь, на внутреннее потребление. Одновременно Китай из страны, копирующей инновации, постепенно превращается в страну, генерирующую их» [24, с. 111–112]. Три из 12 китайских корпораций, которые вошли в число 100 крупнейших нефинансовых ТНК в мире (Список ЮНКТАД 2021 г.), заняты в сфере новых технологий: Hon Hai Precision Industries – электронные компоненты, Huawei Investment & Holding Co Ltd – коммуникационное оборудование, Tencent Holdings Limited – вычисления и обработка данных [16].

ТНК ввиду своих масштабов, разнородности видов деятельности, разветвленной сложной организационной структуры со множеством схем подчиненности являются крупнейшими потребителями решений в области информационных технологий. ИКТ-услуги позволили повысить эффективность управления сложными корпоративными структурами. Благодаря цифровым технологиям ТНК обеспечивают быструю передачу информации между структурными подразделениями и управляющей компанией, автоматизируют организационные процессы и принятие простейших управленческих решений. Корпоративные информационные системы представляют собой единый комплекс программно-технических и организационных ре-

шений, охватывающий все производственные, технологические, финансовые, хозяйственных и внешнеэкономические процессы и объединяющий все подразделения корпорации в единое информационное пространство.

Более того, современные цифровые технологии предоставляют новые возможности организации транснационального бизнеса. Например, «китайская платформа электронных платежей Alipay, входящая в Alibaba Group, установила прямое присутствие или работает через местных операторов более чем в 40 странах Европы и Азии, включая Пакистан, Бангладеш и Индию» [24, с. 111–112]. Успехи Китая в области цифровых технологий обеспечивают китайским ТНК дополнительные конкурентные преимущества как в части повышения эффективности управления благодаря развитым ИКТ-услугам, так и телекоммуникационной инфраструктуры (оптоволоконные кабели, спутниковая связь, системы позиционирования и наблюдения).

Работа корпорации не сводима к сугубо экономической деятельности. По словам С.С. Бойко, «корпорация является пересечением различных групп интересов и сама выступает в качестве группы интересов. <...> В случае участия корпорации в политическом процессе она становится политической группой интересов» [25, с. 14]. Соглашаясь с названным автором, следует добавить, что корпорация ввиду своих экономических масштабов неизбежно будет участвовать в политической жизни, следовательно, всегда выступает в качестве не только экономического, но и политического субъекта. Необходимость изучения проблемы ТНК в социально-политическом контексте привела к формированию концепции «политического капитала» корпорации. Ученые установили, что целью участия корпорации в политической жизни является получение политической ренты и политического дивиденда.

В зависимости от специфики моделей хозяйствования и различий в основополагающих постулатах экономических школ в научной литературе сложилось несколько подходов к определению места и роли государства в отношениях с корпорациями. Среди ученых США и Западной Европы широко распространено мнение о государстве как о «пассивном органе

власти, который лишь фиксирует и суммирует различные воздействия групп интересов», как об «арбитре» или «брокере» [25, с. 15]. С появлением концепций «компании участия», «социальной ответственности» и прочих распространилась идея о том, что органы правительства, которые не участвуют формально в экономических сделках с корпорацией (например, соседние общины или экологические адвокаты), также могут участвовать в борьбе за определение целей корпорации.

Наиболее яркой отличительной чертой китайских ТНК является тесная связь корпоративного управления с национальным правительством. Отношения между ТНК и государством в Китае можно отнести к отношениям патронажного типа, основывающимся на государственном покровительстве собственников и управляющих. При этом государственный патронаж не ограничен рамками предприятия, а обеспечивает широкий спектр услуг, в том числе социальных. Тесные взаимосвязи с правительством обеспечивают для китайских транснациональных корпораций такие дополнительные преимущества, как: экономия на принятии решений относительно стратегии развития; политическая поддержка при выходе корпорации на новые рынки стран, с которыми у КНР выстроены хорошие отношения; поддержка при выходе на новые рынки со стороны уже закрепившихся на этом рынке китайских предприятий; привилегированный доступ к финансовым ресурсам.

И наконец, система корпоративного управления формируется под влиянием национальной культуры согласно требованиям социума и изменяется в соответствии с его динамикой. «Существенной особенностью отношений корпоративистского толка является то, что они могут устанавливаться не только посредством различного рода официальных, “узаконенных” структур и институтов, но и через отношения неформального, межличностного толка. Этот последний момент особенно важен, поскольку... именно неформальный, “нерегламентированный” корпоративизм во многом предопределял (и предопределяет) как его чисто внешние, так и сущностные характеристики» [26, с. 34]. Социальная и культурная среда влияет на управление и стратегию развития предприятий.

Лэй Сяомиао утверждает, что «только 30 % неудач многонациональных предприятий вызваны политикой, капиталом и технологиями, а остальные 70 % вызваны культурными различиями» [27].

В Китае сформировалась специфическая культура корпоративного управления, получившая название гуанси. Гуанси – это связи, часто индивидуальные, которые обеспечивают или подразумевают обмен услугами [28]. По сути, гуанси представляет собой форму социального капитала для китайских фирм. По сравнению с корейским «инмак» или японским «канкей» китайская «гуанси» гораздо больше ориентирована на семейные узы. Многие предприятия в Китае принадлежат семье и управляются ею, поэтому поведение, ориентированное на семью, является естественным для китайцев [29]. Независимые директора с большей вероятностью будут друзьями председателя, владельцев и руководителей компании. Китайские фирмы могут снизить транзакционные издержки за счет гуанси из-за отсутствия необходимости строгого контроля за действиями другой стороны, а также за счет обеспечения приоритетного доступа к ресурсам, необходимым для получения конкурентного преимущества. Фирмы с прочными внешними связями имеют больше возможностей для получения необходимых ресурсов и повышения конкурентоспособности. Таким образом, эти отношения способствуют устойчивому росту и увеличению доли китайских ТНК на рынке [30].

## ВЫВОДЫ

1. В качестве основных факторов развития корпоративного управления в Китае выделены следующие:

– фактор усиления регионализации – формирование «новой глобальной» экономики, для которой характерно усиление экономической взаимозависимости в рамках макрорегионов, в том числе через транснациональные корпорации, при нарастании экономического и геополитического противостояния между макрорегионами;

– экономический фактор – высокие темпы экономического роста страны, обусловленные

приоритетом ускоренной индустриализации и последовательно проводимой сбалансированной структурной политикой, требующие расширения транснациональных форм ведения бизнеса с целью стимулирования экспорта и обеспечения доступа к необходимым импортным ресурсам;

– фактор структуры собственности – расширение частного сектора при сохранении государственного контроля над активами в ключевых отраслях и развитие национального фондового рынка стали мощными стимулами для роста китайских ТНК и совершенствования форм корпоративного управления;

– финансовый фактор – проводимая кредитно-финансовая политика государства, которая глубоко интегрирована в структурную политику, обеспечивает для китайских ТНК привилегированный доступ к финансовым ресурсам;

– технологический фактор – изменение конфигурации глобального технологического пространства в пользу Китая способствует развитию китайских ТНК, занимающихся ИКТ-услугами, и совершенствованию корпоративного управления на новой технологической основе;

– политический фактор – ведущая роль коммунистической партии в политической жизни страны проявляется в корпоративном управлении китайскими ТНК, которые широко используют политический капитал для поддержки при выходе на новые рынки стран, с которыми у КНР выстроены хорошие отношения и (или) где уже закрепились иные китайские предприятия, а также для экономии на принятии решений относительно стратегического развития;

– культурный фактор – национальные культурные и мировоззренческие особенности способствуют формированию специфической культуры корпоративного управления («гуанси»), отличающейся высоким уровнем использования социального капитала, формируемого в рамках семейных и дружественных уз, и ориентацией преимущественно на коллективные интересы.

2. Новизна полученных результатов определяется использованием системного подхода, позволившего раскрыть разнообразие факторов, влияющих на корпоративное управление Китая, показать высокую степень взаимозависимости внутренних факторов корпоративного

управления и условий, в которых функционирует ТНК. Факторы экономического, культурного и политического характера рассмотрены не обособленно, а в единстве их влияния на развитие корпоративного управления, что позволяет значительно повысить качество экономического анализа исследуемых отношений.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Ермоленко, А. А. Феномен «глобализованного национализма» в контексте новой экономической реальности / А. А. Ермоленко // Известия Юго-Западного государственного университета. Сер. Экономика. Социология. Менеджмент. 2020. Т. 10, № 1. С. 130–141.
2. Rugman, A. M. The End of Globalization / A. M. Rugman. London: Amacom, 2000. 237 p.
3. Rugman, A. M. A Perspective on Regional and Global Strategies of Multinational Enterprises / A. M. Rugman, A. A. Verbeke // Journal of International Business Studies. 2004. Vol. 35, No 1. P. 3–18. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400073>.
4. Heimer, B. More Than 60 % of the World's Biggest Companies are Concentrated in Just 3 Countries [Electronic Resource] / B. Heimer, N. Rapp // Fortune. 2022. August 6. Mode of access: <https://fortune.com/2022/08/06/worlds-biggest-companies-global-500-greater-china-united-states-japan/>. Date of access: 02.02.2023.
5. Иноземцев, В. Л. Брестский мир по-китайски. О причинах и последствиях победы США в торговой войне с Китаем [Электронный ресурс] / В. Л. Иноземцев // Газета.Ru. – Режим доступа: [https://www.gazeta.ru/column/vladislav\\_inozemcev/12914516.shtml](https://www.gazeta.ru/column/vladislav_inozemcev/12914516.shtml). Дата доступа: 16.01.2023.
6. Матвеева, Л. Г. Российское импортозамещение в условиях «новой нормальности» / Л. Г. Матвеева, О. А. Чернова // Terra Economicus. 2016. Т. 14, № 2. С. 45–53.
7. Ноздрев, С. В. Азия: процессы региональной экономической интеграции / С. В. Ноздрев // Восточная Азия: факты и аналитика. 2020. № 1. С. 34–46. <https://doi.org/10.24411/2686-7702-2020-10003>.
8. Regional Trends Developing Asia. World Investment Report 2022 [Electronic Resource]. Mode of access: [https://unctad.org/system/files/non-official-document/WIR-2022-Regional\\_trends\\_developing\\_Asia\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/non-official-document/WIR-2022-Regional_trends_developing_Asia_en.pdf). Date of access: 20.01.2023.
9. Ли, П. Перспективы развития международной торговли на фоне экономической интеграции на примере высокотехнологичного производства / П. Ли, В. Ф. Байнев // Материалы форума «Перспективы евразийской экономической интеграции», посвященного 10-летию Евразийской экономической комиссии в рамках 18-го Международного научного семинара «Мировая экономика и бизнес-администрирование»: XX Международная научно-техническая конференция «Наука – образованию, производству, экономике», Республика Беларусь, Минск, 16–17 марта 2022 г. / Белорусский национальный технический университет. Минск: Четыре четверти, 2022. С. 121–122.
10. 中国企业全球化报告. 2021–2022 // 企业国际化蓝皮. – 国社会科学文献出版社. [Доклад о глобализации китайских предприятий (2021–2022). Social Sciences Academic Press (Китай), 2022. 039 с.
11. Лукин, А. В. Россия и Китай в Большой Евразии / А. В. Лукин // Полис. Политические исследования. 2020. № 5. С. 46–59. <https://doi.org/10.17976/jpps/2020.05.04>.
12. Байнев, В. Ф. Цифровая индустриализация Китая: урок для Беларуси / В. Ф. Байнев, Ч. Бинь, Г. Минсин // Университет – территория опережающего развития: сб. науч. ст. Междунар. науч.-практ. конф., посвященный 80-летию ГрГУ им. Янки Купалы / редкол.: Ю. Я. Романовский (гл. ред.) [и др.]. Гродно: ГрГУ, 2020. С. 11–14.
13. 赵艳梅.“逆全球化”思潮与中国引领下的新全球化发展路径 [J]. 长春金融高等专科学校学报. 2020, (1): 82–90. [Чжао Яньмэй. Тенденция «антиглобализма» и пути развития новой глобализации под руководством Китая / Чжао Яньмэй // Журнал Чанчуньского финансового колледжа. 2020. № 1. С. 82–90.]
14. 刘荣荣. 新冠肺炎疫情背景下我国跨国公司财务管理的优化策略探讨 // 财务审计. 2022, (17): 122–124. [Лю Жунжун. Обсуждение стратегии оптимизации финансового управления многонациональных компаний в моей стране на фоне новой эпидемии коронарной пневмонии / Лю Жунжун // Финансовый аудит. 2022. №1 7. С. 122–124. <https://doi.org/10.13768/j.cnki.cn11-3793/f.2022.0924>.]
15. Гао, М. Развитие индустриально-промышленного комплекса как главный стратегический приоритет Китая / М. Гао, Л. Сяолин, В. Ф. Байнев // Тенденции экономического развития в XXI веке: материалы II Междунар. науч. конф. / редкол.: А. А. Королёва (гл. ред.) [и др.]. Минск: БГУ, 2020. С. 355–357.
16. Annex Tables of the World Investment Report 2022 [Electronic Resource] // UNCTAD. Mode of access: <https://worldinvestmentreport.unctad.org/annex-tables/>. – Date of access: 02.02.2023.
17. 纪琳, 王杰, 王黎明. 中国跨国公司国际化发展特点、问题与对策. 国际经贸. 2018, (18):150–153. [Цзи Линь, Ван Цзе, Ван Лимин. Характеристики, проблемы и меры противодействия интернационализации развития китайских многонациональных корпораций / Цзи Линь, Ван Цзе, Ван Лимин // Международная экономика и торговля. 2018. №18. С. 150–153.]
18. Mattlin, M. The Chinese Government's New Approach to Ownership and Financial Control of Strategic State-Owned Enterprises [Electronic Resource] / M. Mattlin // BOFIT Discussion Papers. 2007. No 10. Available at: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1001617](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1001617). <https://doi.org/10.2139/ssrn.1001617>.
19. Казак, И. И. Экономическая интеграция Китая в Центральной Азии / И. И. Казак, М. И. Разумовская // Социально-экономическое пространство хозяйственной практики конца XX – начала XXI века: обещанные и реальные изменения: материалы Всероссийской науч.-

- практ. конф. с междунар. участием / под ред. М. И. Разумовской. Хабаровск: Изд-во ДВГУПС, 2020. С. 86–94.
20. Caves, R. E. *Multinational Enterprise and Economic Analysis* / R. E. Caves. Cambridge University Press, Cambridge, 1996. 322 p. <https://doi.org/10.1017/cbo9780511619113>.
  21. Report on Foreign Investment in China 2022 / Ministry of Commerce the People's Republic of China. 120 p.
  22. Промышленность Республики Беларусь: статистический буклет. Минск: Национальный статистический комитет Республики Беларусь, 2022. 44 с.
  23. Kitson, A. China doubles down on its Digital Silk Road [Electronic Resource] / A. Kitson, K. Liew // *Reconnecting Asia*. 2019, 14 November. Mode of access: <https://reconnectingasia.csis.org/analysis/entries/china-doubles-down-its-digital-silk-road>. Date of access: 03.02.2023.
  24. Хейфец, Б. А. Технологическое возвышение Китая: новые вызовы для России / Б. А. Хейфец // *Вопросы экономики*. 2020. № 6. С. 104–120. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2020-6-104-120>.
  25. Бойко, С. С. Политический капитал российской корпорации и его влияние на региональный политический процесс / С. С. Бойко. М., 2005. 23 с.
  26. Перегудов, С. П. Корпорации. Общество. Государство / С. П. Перегудов. М.: Наука, 2003. 350 с.
  27. 雷小苗. 正视文化差异发展文化认同—跨国公司经营中的跨文化管理研究. *商业研究*. 2017, (01):13–18. [Лэй Сяомиао. Столкновение с культурными различиями и развитие культурной идентичности – исследование межкультурного управления в деятельности многонациональных корпораций / Лэй Сяомиао // *Бизнес-исследования*. 2017. № 01. С. 13–18.]
  28. Luo, Y. *Guanxi and Business* / Y. Luo. Singapore: World Scientific, 2007. 459 p. <https://doi.org/10.1142/6256>.
  29. Chen, M.-J. *Inside Chinese BUSiness: A Guide for Managers Worldwide* / M.-J. Chen. Boston: Harvard Business School Press, 2003. 256 p.
  30. Park, S. H. *Guanxi and Organizational Dynamics: Organizational Networking in Chinese Firms* / S. H. Park, Y. Luo // *Strategic Management Journal*. 2001. Vol. 22, No 5. P. 455–477. <https://doi.org/10.1002/smj.167>.
- Поступила 30.05.2023  
Подписана в печать 04.07.2023  
Опубликована онлайн 31.07.2023

## REFERENCES

1. Ermolenko A. A. (2020) The Phenomenon of “Globalized Nationalism” in the Context of the New Economic Reality. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo Gosudarstvennogo Universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economy. Sociology. Management*, 10 (1), 130–141 (in Russian).
2. Rugman A. M. (2000). *The End of Globalization*. London, Amacom. 237 p.
3. Rugman A. M., Verbeke A. A. (2004) Perspective on Regional and Global Strategies of Multinational Enterprises. *Journal of International Business Studies*, 35 (1), 3–18. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400073>.
4. Heimer B., Rapp N. (2022) More Than 60 % of the World's Biggest Companies are Concentrated in Just 3 Countries. *Fortune*. Available at: <https://fortune.com/2022/08/06/worlds-biggest-companies-global-500-greater-china-united-states-japan/> (accessed 02 February 2023).
5. Inozemcev V. L. (2020). Brest peace in Chinese. On the Causes and Consequences of the US victory in the trade war with China. *Gazeta.Ru*. Available at: [https://www.gazeta.ru/column/vladislav\\_inozemcev/12914516.shtml](https://www.gazeta.ru/column/vladislav_inozemcev/12914516.shtml) (accessed 16 January 2023) (in Russian).
6. Matveeva L. G., Chernova O. A. (2016). Russian Import Substitution in the Context of the “New Normal”. *Terra Economicus*, 14 (2), 45–53 (in Russian).
7. Nozdrev S. V. (2020) Asia: Processes of Regional Economic Integration. *Vostochnaya Aziya: Fakty i Analitika = East Asia: Facts and Analytics*, (1), 34–46 (in Russian). <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400073>.
8. Regional Trends Developing Asia. World Investment Report (2022). Available at: [https://unctad.org/system/files/non-official-document/WIR2022-Regional\\_trends\\_developing\\_Asia\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/non-official-document/WIR2022-Regional_trends_developing_Asia_en.pdf) (accessed 20 January 2023).
9. Li P., Bajnev V. F. (2022) Prospects for the Development of International Trade Against the Background of Economic Integration on the Example of High-Tech Production. Proceedings of the Forum “Prospects for Eurasian Economic Integration”, dedicated to the 10<sup>th</sup> Anniversary of the Eurasian Economic Commission within the framework of the 18th International Scientific Seminar “World Economy and Business Administration”: 20<sup>th</sup> International Scientific and Technical Conference “Science for Education, Production, Economics”, Republic of Belarus, Minsk, March 16–17, 2022. Minsk, p. 121–122 (in Russian).
10. Report on the Globalization of Chinese Enterprises (2021–2022). Social Sciences Academic Press (China), 2022. 039 (in Chinese).
11. Lukin A. V. (2020) Russia and China in Greater Eurasia. *Polis. Politicheskie Issledovaniya = Polis. Political Studies*, (5), 46–59. <https://doi.org/10.17976/jpps/2020.05.04> (in Russian).
12. Bajnev V. F., Bin' Ch., Minsin G. (2020) China's Digital Industrialization: a Lesson for Belarus. The University is a Territory of Advanced Development. Collection of Scientific Papers of International Scientific-Practical Conference dedicated to the 80<sup>th</sup> Anniversary of Yanka Kupala State University of Grodno. Grodno, Yanka Kupala State University of Grodno, 11–14 (in Russian).
13. Chzhao Jan'mjej (2020) The Trend of “Anti-Globalism” and the Ways of Developing a New Globalization under the Leadership of China. *Journal of Changchun College of Finance*, (1), 82–90 (in Chinese).
14. Lju Zhunzhun (2022). Discussing a Strategy to Optimize the Financial Management of Multinational Companies in my Country Against the Backdrop of a New Epidemic of Coronary Pneumonia. *Financial Audit*. (17), 122–124 (in Chinese). <https://doi.org/10.13768/j.cnki.cn11-3793/f.2022.0924>.
15. Gao M., Syaolin' L., Baine V. F. (2020) The Development of the Industrial Complex as China's Main Strategic Priority. *Economic Development Trends in the 21<sup>st</sup> Century*.

- ry. Proceedings of the 2<sup>nd</sup> International Scientific Conference. Minsk, BSU, 355–357 (in Russian).
16. World Investment Report (2022). *UNCTAD*. Available at: <https://worldinvestmentreport.unctad.org/annex-tables/> (accessed 02 February 2023).
  17. Czi Lin', Van Cze, Van Limin (2018). Characteristics, Problems and Countermeasures of the Internationalization of the Development of Chinese Multinational Corporations. *International Economics and Trade*, (18), 150–153 (in Chinese).
  18. Mattlin M. (2007) The Chinese Government's New Approach to Ownership and Financial Control of Strategic State-Owned Enterprises. *BOFIT Discussion Papers*, (10), Available at: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1001617](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1001617). <https://doi.org/10.2139/ssrn.1001617>.
  19. Kazak I. I., Razumovskaja M. I. (2020) Economic Integration of China in Central Asia. Socio-Economic Space of Economic practice of the late XX – Early XXI Century: Promised and Real Changes. Proceedings of the All-Russian Scientific-Practical Conference with International Participation. Khabarovsk, Far Eastern State Transport University. 86–94 (in Russian).
  20. Caves R. E. (2007) *Multinational Enterprise and Economic Analysis*. Cambridge University Press. 322 p. <https://doi.org/10.1017/cbo9780511619113>.
  21. Ministry of Commerce the People's Republic of China (2022) *Report on Foreign Investment in China 2022*. 120 p.
  22. *Industry of the Republic of Belarus: Statistical Booklet* (2022). Minsk, National Statistical Committee of the Republic of Belarus. 44 (in Russian).
  23. Kitson A., Liew K. (2019) China Doubles Down on its Digital Silk Road. *Reconnecting Asia*. Available at: <https://reconnectingasia.csis.org/analysis/entries/china-doubles-down-its-digital-silk-road> (03 February 2023).
  24. Hejfec B. A. (2020) Technological Rise of China: New Challenges for Russia. *Voprosy Ekonomiki*, (6), 104–120. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2020-6-104-120> (in Russian).
  25. Boiko S. S. (2005) *The Political Capital of the Russian Corporation and its Influence on the Regional Political Process*. Moscow. 23 p. (in Russian).
  26. Peregodov S. P. (2003) *Corporations. Society. State*. Moscow, Nauka Publ. 350 p. (in Russian).
  27. Ljej Sjaomiao (2017) Encountering Cultural Differences and the Development of Cultural Identity – A Study of Intercultural Management in Multinational Enterprises. *Business Research*, (01), 13–18 (in Chinese).
  28. Luo Y. (2007) *Guanxi and Business*. Singapore: World Scientific. 459 p. <https://doi.org/10.1142/6256>.
  29. Chen M.-J. (2003) *Inside Chinese Business: A Guide for Managers Worldwide*. Boston: Harvard Business School Press. 256 p.
  30. Park S. H., Luo Y. (2001) Guanxi and Organizational Dynamics: Organizational Networking in Chinese Firms. *Strategic Management Journal*, 22 (5), 455–477. <https://doi.org/10.1002/smj.167>.

Received: 30.05.2023

Accepted: 04.07.2023

Published online: 31.07.2023