

해외의 공공기관 IV

: 동유럽 편

2014. 12.

연구진

연구총괄

이원희 공공기관연구센터 소장

연구책임

박한준 공공기관연구센터 경영평가팀장

책임연구원

봉우리 공공기관연구센터 연구원

참여연구원

나진희 공공기관연구센터 연구원

박미선 공공기관연구센터 연구원

서니나 공공기관연구센터 연구원

오윤미 공공기관연구센터 연구원

서 언

우리나라 민간부문의 발전으로 공공기관의 역할과 비중이 줄어들고 있으나, 오늘날 산업·경제적 고도화의 핵심동력을 제공하여왔음을 부인할 수 없다. 경제적 측면에서는 인프라 구축 등 성장의 견인차 역할을 담당하였으며, 국가적으로는 여전히 공공서비스 전달체계의 중요한 축을 이루고 있다. 새로운 정부가 들어설 때마다 항상 공공기관의 개혁이 핵심과제로 주목받고 있다는 점도 공공기관의 중요성을 확인시켜 준다. 최근 지속적인 개혁노력은 공공기관 정상화 정책으로 이어지고 있으며, 상당한 성과가 나타나고 있다.

그동안 공공기관에 대한 정책연구는 민영화와 통폐합, 기능조정, 지배구조, 생산성 제고 및 성과관리와 같이 거시적 정책방향뿐만 아니라 개별기관의 경영효율성 제고와 관련된 다양한 주제를 대상으로 확대되어 오고 있다. 하지만, 향후 통일시대 경제시스템과 산업네트워크의 통합과정에서의 공공기관의 역할에 대한 고민은 아직 이루어지지 않고 있다. 통일은 우리나라 경제도약의 2단계의 핵심 기반을 제공한다는 점에는 공감대가 이루어져 있으나, 현 시점에서 할 수 있는 예상과 추측을 뛰어넘을 수도 있는 통일의 정책적 파급력에 대한 부담으로 오히려 통일에 대한 연구는 다양한 상상력을 통해 확산되기 보다는 통일비용, 재정정책, 산업개발, 법제구조화 방향 등 전통적인 영역을 중심으로 진행되고 있는 상황이다. 이에 따라 본 연구는 통일을 전제한 북한의 체제전환 및 남·북 통합을 준비하고, 북한의 체제전환에 따른 사회적 패러다임과 경제구조의 변화과정에서 위기와 혼란을 대비하기 위해 체제전환국들의 변화과정을 추적하여 정책적 시사점을 모색하는데 초점을 맞추고 있다.

「주요국의 공공기관 I~III」 권은 영국, 프랑스, 스웨덴, 미국, 독일, 캐나다와 같은 서방 국가들과 일본, 중국과 같은 아시아 주요 국가들의 공공기관 관리제도와 운영정책에 대해 조사·분석한 자료를 정리하고 있다. 반면, 「해외의 공공기관 IV」 권은 헝가리, 폴란드, 체코, 불가리아, 슬로베니아 등 동유럽 5개국의 체제전환과정에서의 국영기업 민영화,

국영기업 관리시스템의 변화, 현황과 관련된 자료들을 다루고 있다. 이를 통해 사회적 패러다임 변화과정에서 내재되어 있던 경제구조의 불확실성과 위기에 대한 정책적 대응의 성과와 한계를 정리하고 있다.

현재 국내에서는 1990년 전후로 전개된 동유럽권 국가 및 구 러시아연방 국가들의 체제전환기 국영기업의 정상화 및 민영화에 대한 연구의 축척, 자료에 대한 접근과 검색이 매우 제한적인 상황에서 체제전환국의 경제환경 변화 및 민영화정책 자료를 조사·분석하여 체계적으로 정리하여 집대성하였다는 점에서 본 보고서의 일차적 의미를 찾을 수 있다. 즉, 향후 통일대비 새로운 성장전략을 모색하는 등 정책수요에 대응하는 기초자료로 활용할 수 있다는 점에서도 가치를 지니고 있다.

본 보고서는 공공기관 연구센터의 박한준 박사의 총괄로 진행되었으며, 체코 국가는 봉우리 연구원, 슬로베니아 국가는 나진희 연구원, 헝가리 국가는 박미선 연구원, 폴란드 국가는 서니나 연구원, 불가리아 국가는 오윤미 연구원이 맡아 완성하게 되었다. 저자들은 출판하는 데 수고를 아끼지 않은 연구원과 출판팀 직원 여러분께 감사의 말을 전하고 있다. 또한, 자료수집과정에서 국가별 자료판독과 검증에 참여한 외부 지역전문가들에게도 감사의 뜻을 전한다. 본 보고서가 체제전환국 공공기관 정책변화 과정과 역사적 경험을 보다 깊이 이해하는데 밑거름이 되어 통일시대 우리나라 공공기관 연구와 정부정책 지원에 있어 중요한 자료로 활용되기를 기대한다.

2014년 12월

한국조세재정연구원

원장 옥 동 석

목 차

I. 서론	9
II. 헝가리	10
1. 체제전환기 전후의 배경	10
가. 체제전환기 전후의 사회경제적 배경	10
나. 체제전환기 전후의 제도 및 정책 변화	15
2. 현재 국영기업 관리체계	29
가. 국영기업 현황	29
나. 국영기업 관리정책	34
다. 국영기업 소유권 및 지배구조	36
라. 주요 산업별 현황	39
III. 폴란드	42
1. 체제전환기 전후의 배경	42
가. 체제전환기 전후의 사회경제적 배경	42
나. 체제전환기 전후의 제도 및 정책 변화	50
2. 현재 국영기업 관리체계	60
가. 국영기업 현황	60
나. 국영기업 관리정책	74
다. 국영기업 소유권 및 지배구조	76
라. 주요 산업별 현황	79

IV. 체코	88
1. 체제전환기 전후의 배경	88
가. 체제전환기 전후의 사회경제적 배경	88
나. 체제전환기 전후의 제도 및 정책 변화	95
2. 현재 국영기업 관리체계	103
가. 국영기업 현황	103
나. 국영기업 관리정책	109
다. 국영기업 소유권 및 지배구조	110
라. 주요 산업별 현황	111
V. 불가리아	116
1. 체제전환기 전후의 배경	116
가. 체제전환기 전후의 사회경제적 배경	116
나. 체제전환기 전후의 제도 및 정책 변화	121
2. 현재 국영기업 관리체계	137
가. 국영기업 현황	137
나. 국영기업 관리정책	144
다. 국영기업 소유권 및 지배구조	146
라. 주요 산업별 현황	149
VI. 슬로베니아	158
1. 체제전환기 전후의 배경	158
가. 체제전환기 전후의 사회경제적 배경	158
나. 체제전환기 전후의 제도 및 정책 변화	162
2. 현재 국영기업 관리체계	176
가. 국영기업 현황	176

나. 국영기업 관리정책.....	183
다. 국영기업 소유권 및 지배구조.....	184
라. 주요 산업별 현황.....	188
VII. 종합정리.....	191
1. 체제전환기 동유럽 경제.....	191
2. 동유럽 체제전환 과정.....	192
3. 체제전환 이후 민영화.....	193
가. 헝가리.....	194
나. 폴란드.....	196
다. 체코.....	197
4. 정책적 시사점.....	200
참고문헌.....	201
부 록.....	208

표목차

〈표 II-1〉 헝가리 주요 연표	12
〈표 II-2〉 헝가리 주요 경제지표	15
〈표 II-3〉 시기별로 구분한 민영화 방법	16
〈표 II-4〉 헝가리의 국영기업 민영화 과정	22
〈표 II-5〉 체제전환 직후 산업별 주요 국영기업 현황	22
〈표 II-6〉 주요산업에서의 국영기업 변화	28
〈표 II-7〉 국가자산관리공사 소속 기업 현황(2014년 8월 기준)	30
〈표 II-8〉 주요 산업별 국영기업 현황	30
〈표 II-9〉 MAV Zrt.의 개괄적인 기업 정보	31
〈표 II-10〉 MOL Group의 개괄적인 기업 정보	32
〈표 II-11〉 MVM Group의 개괄적인 기업 정보	34
〈표 II-12〉 헝가리에서 활동중인 전력기업의 시설용량 및 생산의 시장점유율(2011년)	40
〈표 II-13〉 주요 산업별 시장의 성격 및 주요 기업의 국가소유 지분 요약	41
〈표 III-1〉 폴란드 주요 연표	42
〈표 III-2〉 폴란드 주요 경제지표	49
〈표 III-3〉 1950년대 경제개발계획의 성과	51
〈표 III-4〉 1950년 및 1960년대 경제상황(연평균 증가율)	52
〈표 III-5〉 발체로비츠 플랜 주요 내용	52
〈표 III-6〉 국가별 경제적 자유화 정도	55
〈표 III-7〉 주요 폴란드 민영화 계획	59
〈표 III-8〉 폴란드의 대규모 국유기업 사유화 지표 추이	64
〈표 III-9〉 폴란드 국영기업의 우편서비스 성과(2012년 기준)	66

〈표 III-10〉 PGNiG 재무정보	67
〈표 III-11〉 PGE 폴란드 전력공사 재무정보	68
〈표 III-12〉 TPSA 재무성과	69
〈표 III-13〉 TVP의 재무성과	69
〈표 III-14〉 LOT S.A. 재무정보	70
〈표 III-15〉 항공 분야 주요 외국 투자기업	71
〈표 III-16〉 폴란드 은행산업의 소유구조 변화	73
〈표 III-17〉 Enea 그룹 재무정보	80
〈표 III-18〉 Tauron Polska Energia 재무정보	81
〈표 III-19〉 Grupa lotos 재무정보	82
〈표 III-20〉 PKN Orlen 재무정보	83
〈표 III-21〉 PKO Bank Polski 재무정보	84
〈표 III-22〉 BPS Bank 재무정보	84
〈표 III-23〉 T-Mobile 재무정보	87
〈표 III-24〉 Polkomtel S.A 재무정보	87
〈표 IV-1〉 체코 주요 연표	92
〈표 IV-2〉 체제전환 이후 체코의 물가 및 임금	93
〈표 IV-3〉 체코 주요 경제지표	95
〈표 IV-4〉 체코슬로바키아 대규모 민영화 계획안(Initial Plan)	97
〈표 IV-5〉 쿠폰 민영화 현황	101
〈표 IV-6〉 체제전환 이후 체코의 사유화 지수 추이	103
〈표 IV-7〉 체코 주요 국영기업 현황(2014년 6월 기준)	104
〈표 IV-8〉 체코 은행산업 구성	114
〈표 V-1〉 체제전환기 월평균 물가상승률 추이(1992년~1995년 3월)	120
〈표 V-2〉 체제전환 이후 불가리아 주요 경제지표	120
〈표 V-3〉 기업형태별 등록기업 현황	124

〈표 V-4〉 국유기업의 민영화 현황(1994년 말 기준).....	126
〈표 V-5〉 민영화 기업의 매각 현황(1994년 말 기준).....	127
〈표 V-6〉 민영화청과 외국투자자와의 민영화 판매계약 내역.....	129
〈표 V-7〉 불가리아의 대규모 국유기업 사유화 지표 추이.....	131
〈표 V-8〉 민영화 대상 기업의 성격에 따른 민영화 담당 국가기관.....	133
〈표 V-9〉 총국가자산의 민영화 비율(balance values 1995년 12월 31일)	136
〈표 V-10〉 2014년 불가리아 국영기업 및 자본금 50% 이상 국가 참여 기업 현황.....	137
〈표 V-11〉 불가리아 기금펀드 국영기업 리스트(State - Owned Enterprises).....	138
〈표 V-12〉 민영화청-외국투자자 민영화 판매계약 금액(~2009.12.31.).....	146
〈표 V-13〉 불가리아의 전력산업부문 요약.....	151
〈표 V-14〉 불가리아 평균 수도요금 및 하수처리요금(2010년 기준).....	155
〈표 V-15〉 불가리아의 수처리 산업부문 요약.....	156
〈표 V-16〉 불가리아의 우편산업부문 요약.....	156
〈표 VI-1〉 슬로베니아 주요 연표.....	160
〈표 VI-2〉 슬로베니아 주요 경제지표.....	161
〈표 VI-3〉 체제이행기 슬로베니아의 기업 현황(소유권 및 자본원천에 따른 분류).....	163
〈표 VI-4〉 슬로베니아 체제전환 이후 주요 기업 현황(1995년).....	164
〈표 VI-5〉 슬로베니아 체제전환 전후의 기업의 수(소유관계별).....	165
〈표 VI-6〉 슬로베니아 체제전환 전후의 기업의 수(기업규모별).....	166
〈표 VI-7〉 슬로베니아 체제전환 전후의 매출총이익(소유관계별).....	167
〈표 VI-8〉 슬로베니아 체제전환 전후의 매출총이익(기업규모별).....	168
〈표 VI-9〉 슬로베니아 체제전환 전후의 수익(소유관계별).....	169
〈표 VI-10〉 슬로베니아 체제전환 전후의 수익(기업규모별).....	170
〈표 VI-11〉 슬로베니아 내부자에 의한 소유권 비중(1996년 9월 기준).....	174
〈표 VI-12〉 정부 및 SDH의 지분소유 비중에 따른 국영기업의 특징.....	177
〈표 VI-13〉 SDH가 관리하는 주요 자본자산 현황.....	177
〈표 VI-14〉 슬로베니아 국영기업의 산업별 현황.....	179

〈표 VI-15〉 슬로베니아 국영기업의 재무현황(2011년 기준).....	180
〈표 VI-16〉 SDH의 관리 대상 기업에 대한 권한.....	185
〈표 VI-17〉 슬로베니아 은행부문(Banking Sector)의 소유권 구조(자본 비율).....	190
〈표 VII-1〉 그룹별 경제 및 대외수출 규모 증가율.....	192
〈표 VII-2〉 동유럽 주요국 GDP 성장률.....	192
〈표 VII-3〉 주요 산업 부문별 국영기업의 변화.....	195
〈표 VII-4〉 폴란드 민영화 현황.....	197
〈표 VII-5〉 체코슬로바키아 쿠폰 민영화 결과.....	199
〈표 VII-6〉 체제전환 이후 동유럽 주요국 사유화 지수 비교.....	199
〈부표 1〉 폴란드 재무부가 100% 지분을 갖는 국영기업(165개).....	208
〈부표 2〉 폴란드 재무부가 전체 지분율의 50% 이상을 소유한 국영기업(43개).....	214
〈부표 3〉 폴란드 재무부가 전체 지분율의 50% 이하를 소유한 국영기업(391개).....	216
〈부표 4〉 폴란드 국영기업 목록(2014년 8월 기준).....	230
〈부표 5〉 폴란드 항공 분야 국영기업 민영화 여부.....	231
〈부표 6〉 폴란드 에너지 분야 국영기업 민영화 여부.....	231
〈부표 7〉 폴란드 전기에너지 분야 국영기업 민영화 여부.....	232
〈부표 8〉 폴란드 석유 분야 국영기업 민영화 여부.....	232
〈부표 9〉 폴란드 금융 분야 국영기업 민영화 여부.....	232
〈부표 10〉 폴란드 통신 분야 국영기업 민영화 여부.....	232
〈부표 11〉 폴란드 운수 분야 국영기업 민영화 여부.....	232
〈부표 12〉 불가리아 민영화청에 의한 외국기업과의 민영화 계약완료 내역 (~2009.12.31).....	233
〈부표 13〉 슬로베니아 국영기업 현황.....	244
〈부표 14〉 헝가리 국가자산관리공사(MNV)가 지분을 소유한 기업 목록.....	249

그림목차

[그림 II-1] MOL Group 소유구조	32
[그림 II-2] 국가자산관리공사의 설립배경 및 지배구조, 주요기능	37
[그림 III-1] 폴란드 민영화 방식의 유형별 분류	62
[그림 IV-1] 체코슬로바키아의 대규모 민영화 절차	99
[그림 V-1] 산업별 민영화 거래(1992년~1995년)	128
[그림 V-2] 민영화청의 조직구조	134
[그림 V-3] 불가리아 상하수 기업의 지분구성비(% , 2010년 기준)	155
[그림 VI-1] 공매를 통한 민영화	172
[그림 VI-2] 종업원 인수를 통한 민영화	173
[그림 VI-3] 경영자 인수를 통한 민영화	173
[그림 VI-4] 슬로베니아 정부 및 SDH 소유 기업의 법적형태별 현황	176
[그림 VI-5] 슬로베니아 정부 및 SDH 소유 기업의 산업별 현황	178
[그림 VI-6] Elektro Ljubljana Group 전력공급 인프라 현황	181
[그림 VI-7] Telekom Slovenije의 자회사 현황	183
[그림 VI-8] SDH 행정조직 구성	186

I. 서론

- 통일을 전제로 한 북한의 체제전환을 대비하기 위한 노력으로 체제전환에 대한 많은 연구들이 진행되어 왔으나, 사회주의에서 시장경제로 전환한 국가의 국유기업 관리 정책에 대한 포괄적인 비교연구 미비
- 동유럽 체제전환국에 대한 분석은 사회적 패러다임과 경제구조 변화과정에서 발생할 수 있는 위기와 혼란을 대비하고 새로운 성장전략을 모색하는 데 기여
- 사회주의 국가의 전형적인 산업구조는 국유기업을 중심으로 구성되어 있다는 점에서 체제전환국 국유기업 관리정책에 대한 연구를 통해 경제 및 산업 분야 변화 추적
- 현재 국내에서는 1990년 전후 전개된 동유럽권 국가들의 체제전환기 국영기업의 정상화 및 민영화에 대한 연구자료에 대한 검색 및 접근이 매우 제한적임
- 향후 심층연구를 위해 동유럽 국가들의 체제전환 전략 관련 자료들을 종합적으로 정리하여 구축할 필요
- 헝가리, 폴란드, 체코, 불가리아, 슬로베니아 등 동유럽 5개국의 체제전환과정에서의 국영기업 민영화, 현재 국영기업 관리시스템의 현황과 관련된 자료들을 조사하여 분석정리
- 본 보고서는 체제전환국 경제환경 변화 및 민영화 정책 자료를 조사 분석하여 체계적으로 정리하고, 향후 통일대비 정책수요에 대응하는 기초자료 구축에 목적을 두고 있음

II. 헝가리

1. 체제전환기 전후의 배경

가. 체제전환기 전후의 사회경제적 배경

1) 체제전환 배경 및 과정¹⁾

- (소련식 사회주의 시작) 제2차 세계대전 중 독일에 의해 점령되었던 헝가리는 1945년 소련군에 의해 해방되면서 헝가리 내 공산당의 세력이 확대되었으며, 1949년 5월 총선에서 공산당이 정권을 장악하고 ‘헝가리 인민공화국’을 선포함으로써 소련의 위성 국가로 편입·소련식 사회주의가 이식되기 시작함
 - 따라서 헝가리는 정치적으로는 공산당의 지시에 의한 일당독재 체제가, 경제적으로는 국가 주도의 계획경제체제가 도입되었음
 - 즉, 당의 독재를 배경으로 행정적·지시적 작업방식이 도입되었으며, 기업 단위의 생산·투자·소비구조가 모두 중앙으로 집중되면서 기업은 계획의 수동적인 실시 단위에 불과하게 됨

- (친소 성향의 카다르 정부 집권과 체제 내 개혁) 스탈린(Stalin) 사후인 1953~1955년 사이에 온건 노선을 주장하는 임레 너지(Imre Nagy) 수상의 지휘 아래 자유화 정책이 추진되기도 하였으나, 1956년 부다페스트에서 발생한 대규모 민중 폭동(헝가리 봄)을 시작으로 이어진 반공·반소련화 폭동을 소련군이 무력 개입하여 진압함으로써 친소 정부인 카다르 정부가 들어서게 됨²⁾

1) 김민관, 『동유럽 주요국의 경제체제 전환과정 - 폴란드, 체코슬로바키아, 헝가리를 중심으로』, 산업은행 경제연구소, 2007, pp. 3-9

2) 외교통상부, 『헝가리 개황』, 외교통상부 유럽국 중유럽과, 2012, pp. 11-12

- 1953년 스탈린이 사망하고, 1955년 소련 서기장에 취임한 흐루시초프(Nikita Sergeevich Khrushchyov)가 기존의 소련식 모델과는 다른 사회주의 형태의 가능성을 인정하면서, 1956년 제20차 소련 공산당대회에서 반(反) 스탈린 노선을 채택하였고, 이러한 탈스탈린화 영향이 동유럽 국가들에게 파급됨
 - 이를 계기로 헝가리에서도 친소 개혁주의자 마차시 라코시(Mátyás Rákosi)파와 온건 노선을 주장하는 너지파 간의 암투가 격화되어 헝가리 경제가 파탄에 이르고, 1956년 10월 23일 헝가리 봉기가 발생함
 - 헝가리 봉기 이후 들어선 카다르 정부는 바르샤바조약기구³⁾에 계속 잔류하고 소련과의 친밀한 관계를 유지하면서도 당의 신뢰회복을 위해 체제 내의 개방 정책을 취함
- (체제 내 개혁의 한계와 새로운 개혁의 필요성 대두) 1968년 프라하의 봄 이후 동유럽 국가에서 보수파의 영향력이 강화되면서 제한적인 시장모델에 기초한 사회주의 경제를 구축하려고 했던 경제개혁이 어중간한 채로 끝이 났으며, 1970년대 오일쇼크가 발생하면서 헝가리 경제도 곤란에 직면하게 되면서 1980년대 새로운 개혁의 필요성이 대두하게 됨
- (자유민주주의로의 전환) 1989년 10월, 국가원수 대행인 국회의장 마티야스 수로슈가 사회주의 마감을 선언하고 신헌법을 채택함으로써 자유민주주의로 전환하게 되었음
- 헝가리는 ① 1985년 고르바초프(Gorbachyev)의 등장 이후 소련이 추진한 페레스트로이카(perestroika)⁴⁾와 글라스노스트(glasnost)⁵⁾ 정책, ② 실용주의자인 카로이 그로스(Károly Grósz)의 1986년 총리 취임 및 1988년 당 제1서기장 선출로 인한 실권 장악, ③ 급진적 개혁주의자인 임레 포즈거이(Imre Pozsgay)의 정치 복귀 등의 영

3) 제2차 세계대전 후 심각한 동서대립 속에서 NATO(North Atlantic Treaty Organization: 북대서양조약기구)에 대항하고 소련의 위성국들에 대한 지배 강화 및 사회주의국가들의 동맹 강화를 목적으로 소련을 비롯한 동구권 8개국의 총리가 1955년 5월 11~14일 폴란드 바르샤바에 모여 체결한 군사동맹조약기구로, 소련·폴란드·동독·헝가리·루마니아·불가리아·알바니아·체코슬로바키아 8개국이 체결함

4) 페레스트로이카(perestroika)란 '재건' 또는 '재편'의 뜻을 가진 러시아어로 고르바초프(Gorbachyev) 공산당 서기장이 실시한 정치·경제·사회·외교 분야에서의 개혁정책을 일컫음

5) 글라스노스트(glasnost)란 '개방' 또는 '공개'의 뜻을 가진 러시아어로 신문·잡지·방송 등의 미디어에 대한 보도규제를 완화한 고르바초프(Gorbachyev)의 정보·언론 개방정책을 말하는 것임

향으로 정치·경제 개혁이 본격화됨

- 1989년 2월 복수정당제도 도입, 5월 서방과의 국경 개방, 6월 단일 지도체제에서 4인 집단 지도체제로 공산당 지도체제가 개편되면서 본격적인 정치 개혁의 기틀을 마련
- 1989년 10월, 당이 스스로 일당 통치를 포기하고 당명도 서구식 사회민주주의를 표방하는 ‘헝가리 사회당(Hungarian Socialist Party, 헝가리 약어 MSZP)’으로 변경함으로써 공산 통치가 종식되고 체제가 전환됨

〈표 II-1〉 헝가리 주요 연표

구분	연도	내용
제1차·제2차 세계대전	1914~1949	<ul style="list-style-type: none"> • 1918년: 오스트리아-헝가리제국에서 분리, 공화국 선언 - 제1차 세계대전 휴전에 실패함으로써 단명함 • 1918년: 헝가리 소비에트 공화국 수립 - 소비에트 공화국도 루마니아군 침입으로 붕괴 • 1919년: 미클로시 호르티(Miklos Horthy) 섭정 시대 시작 • 1944년: 독일의 침공으로 부다페스트 점령(제2차 세계대전) • 1945년: 소련군에 의해 헝가리 해방
공산정권 시대	1949~1989	<ul style="list-style-type: none"> • 1949년: 헝가리 인민공화국 선포(소련의 위성국가로 편입) • 1956년: 부다페스트 대규모 민중 폭동(헝가리 봄) 발생 - 친소 개혁주의자 카다르 집권
헝가리 공화국 시대 (자유화 시대)	1989~현재	<ul style="list-style-type: none"> • 1989년: 사회주의 마감 선언, 신헌법 채택 • 1990년: 다당제 민주주의를 기초로 첫 자유총선 실시

자료: 외교통상부, 『헝가리 개황』, 2012, p. 9-16

2) 체제전환 전후의 경제상황⁶⁾

- (체제 내에서의 점진적인 개혁 시행) 헝가리는 1968년 신경제정책(NEM, New Economic Mechanism)을 시행하고, 1976년 금융·세금·가격 등에 관한 기본적인 틀을 결정하는 경제 레귤레이터를 수정하는 등 점진적으로 시장경제 요소를 도입하는 경

6) 김민관, 『동유럽 주요국의 경제체제 전환과정 - 폴란드, 체코슬로바키아, 헝가리를 중심으로』, 산업은행 경제연구소, 2007, p. 24-27

윤건수, 『동구 주요국의 민영화 연구』, 대외경제정책연구원, 1993, p. 19

외교통상부, 『헝가리 개황』, 외교통상부 유럽국 중유럽과, 2012, p. 53

제개혁을 실시함

- 1968년 신경제정책은 계획경제의 틀 속에서 ① 기업의 이윤추구를 용인하여 경영의 효율화를 도모하고, ② 고용·투자·생산에 관한 기업의 자주성을 높이며, ③ 일정 부분 시장경제기구를 도입하여 수요·공급의 균형을 도모한다는 것을 개혁의 주요 골자로 하였음
- 부분적이며 점진적인 개혁을 시행하였으나, 체제 내 개혁이라는 한계점과 1970년 오일쇼크로 인해 1980년대 들어서면서 헝가리 경제상황은 악화되었음

□ (체제전환기의 과도기적 경기침체 발생) 1990년 총선거로 집권한 보수파 연립정권⁷⁾은 점진적인 경제개혁을 실시하여 개혁과정의 충격을 최소화하고자 하였으나 구(舊)코메콘⁸⁾(COMECON, Communist Economic Conference) 해체에 따른 수출 시장의 상실 및 과도한 외채 부담 등의 경제적 장애 요인이 크게 작용하여 1990년에서 1993년까지 마이너스 경제성장을 기록하면서 체제전환기의 과도기적 경기침체를 겪었음

- 헝가리 정부는 경제안정화를 위한 노력으로 상품의 대내외 가격 차이를 해소하기 위해 가격자유화 정책을 실시하였으며, 환율 안정과 인플레이션 억제에 주력하였음
 - 1991년 1월 거의 전면적인 자유화 정책을 실시하여 생필품을 제외하고 가격자유화 비율을 90%까지 확대하였으며, 단계적으로 수출입허가제를 폐지함
 - 가격자유화 결과, 다른 동유럽 체제전환국에 비해 낮은 수준으로 평가되기는 하나 1990~1991년에 각각 29%와 35%의 소비자 물가 상승률을 기록함
- 체제전환 직후에 균형 상태였던 정부 재정수지는 1992년 조세 수입 감소와 지출 증가로 GDP의 7%에 달하는 적자를 기록함
 - 이는 부진한 민영화로 인해 기업의 수익이 개선되지 않은 상황에서 체제전환 과정에서 발생한 행정적 혼란 등으로 인한 과세 실패 및 탈세가 증가하였기 때문임

□ (강력한 긴축정책 실시 및 경제안정화) 1990년대 중반부터 강력한 긴축정책과 외자유치 등을 통해 위기를 극복하면서 2008년 금융위기 직전까지 꾸준한 성장세를 지속하

7) 민주포럼을 중심으로 한 소농업자당, 기독교민주당의 연합정권을 일컬음

8) '공산권 경제상호원조회의'로 마셜 플랜에 대항하여 1949년 1월에 성립되었으며, 가맹국가의 계획적인 발전 및 공업화의 추진, 복지 증대 등을 목적으로 하였음

여 구(舊) 동부유럽 사회주의국가 중 체제전환에 성공한 가장 모범적인 사례로 평가 받음

- 1994년 5월 총선에서 좌파성격의 사회당이 사회 민주주의를 주장하며 정권을 잡고 공공기업 민영화, 금융부문 민영화, 사회보장제도 축소, 외자계 기업 중심의 수출 지향형 경제성장 등을 골자로 한 강력한 긴축정책을 실시하였음
 - 1995년 발표된 보크로슈⁹⁾의 긴축정책은 민주포럼¹⁰⁾이 주도한 정권하에서의 확대된 재정적자, 경상수지적자, 대외채무 등 대내외적인 불균형을 해소하여 안정적인 성장의 발판을 마련하고자 하였음
 - 이를 위해 가족수당의 축소·대학교 수업료 도입·의료비 일부 유료화 등 사회보장 축소를 통한 국민부담의 확대, 국가·지방공무원 삭감 등의 행정개혁, 가스·전력 등 국영기업과 은행부문의 민영화, 수입세 도입 및 정기적인 환율 평가절하를 위한 크롤링 페그제(Crawling Peg)¹¹⁾ 도입 등을 실시하였음
- 대서방 수출입 자유화 정책 확대, 해외 자본의 투자 유치 강화, 유럽연합(EU, European Union), 유럽자유무역연합(EFTA, European Free Trade Association) 및 인접국가와의 경제 관계 등을 위해서도 노력함
- 그 결과, 1994년을 기점으로 플러스 성장세로 돌아서고 1997년부터 본격적인 성장 국면에 진입하여 연간 4~5% 정도의 높은 성장률을 보였으며, 1995~1998년에 걸쳐 GDP 대비 재정수지 및 무역수지 적자비율을 낮추었음

9) 정책을 주도하였던 당시 재무장관의 이름임

10) 1987년 9월에 문인 등의 지식인들 주도로 창립하였으며, 성향은 중도우파로 민족주의 성향이 강함. 1990년 총선거에서 민주포럼이 최다득표를 함으로써 소농업자당, 기독교민주당과 함께 보수파 연립정권을 형성하고, 점진적인 방법으로 개혁을 단행하고자 함. 민주포럼 정권하에서는 체제 전환 과정에서 발생하는 행정적 혼란 및 사회보장제도 축소 실패 등의 원인으로 1990년 당시 균형재정이었던 재정수지는 정권 말인 1994년 재정적자가 GDP 대비 8%를 초과하였음

11) 제한적인 변동환율제도의 하나로 환율을 소폭, 정기적으로 변동시켜 균형 환율 수준을 유지하도록 함으로써 국제수지 조정과정에서 외환시세의 단기적인 안정성을 실현하도록 하는 제도임

〈표 II-2〉 헝가리 주요 경제지표

연도	GDP ¹⁾ (백만달러)	연평균 GDP 성장률(%)	물가상승률 (%)	실업률 (%)
1985	20,623	-0.3	5.9	..
1986	23,756	1.5	3.7	..
1987	26,109	4.1	8.2	..
1988	28,571	-0.1	17.5	..
1989	29,168	0.7	18.7	..
1990	33,056	-3.5	25.7	..
1991	34,107	-11.9	38.5	10.6
1992	38,010	-3.1	21.5	9.9
1993	39,378	-0.6	21.3	12.1
1994	42,363	2.9	19.5	10.8
1995	45,561	1.5	26.7	10.2
1996	45,931	0.2	22.2	9.9
1997	46,533	3.1	20.2	8.7
1998	47,952	4.1	13.7	7.8
1999	48,255	3.2	7.9	7.0
2000	46,386	4.2	9.7	6.4

주: 1) 국내총생산(GDP, Gross Domestic Product)는 공식 환율을 이용하여 미국 달러로 환산한 금액임
 자료: WorldBank(<http://databank.worldbank.org/data/views/reports/tableview.aspx>)

나. 체제전환기 전후의 제도 및 정책 변화

1) 국가개발계획 및 정책의 변화와 국영기업의 역할

- (민영화의 목적 및 방법) 1989년 이후 경제체제 전환과정에서 추진된 민영화는 시장 경제체제의 확립이라는 체제전환적 목표를 달성할 수 있는 도구이자 경제안정을 위한 도구로써 실시되었음¹²⁾

12) 윤건수, 『동구 주요국의 민영화 연구』, 대외경제정책연구원, 1993, p. 52

- 따라서 단순한 소유권 이전의 차원을 넘어서서, 기업을 민간 소유에 두고 자율적인 경영 및 경쟁을 통해 생산성을 높이고 이윤을 추구하게 하여 중앙집권적인 사회주의 계획경제체제를 탈피하고 국내기업가 집단을 형성하고자 하였음
- 또한, 경제적 안정을 도모하기 위해 여타의 동유럽 국가처럼 쿠폰 민영화를 통한 무상분배에 초점을 맞추기보다는 ‘매각’을 통한 민영화를 실시함으로써 대외부채와 재정적자를 해소하는 데 중점을 두었음¹³⁾

□ (민영화 과정 및 단계) 헝가리의 민영화 과정은 체제전환 전후 점진적 개혁에 의한 자발적 민영화, 1기 정부에서 실시한 국가자산청(SPA, State Property Agency)에 의한 정부 주도의 적극적 민영화, 국유기업 매각절차를 체계화한 ‘국유자산매각법’을 토대로 2기 정부에서 실시한 민영화로 구분할 수 있음

〈표 II-3〉 시기별로 구분한 민영화 방법

구분	성격	주요내용
체제전환 전후	체제 내의 점진적 개혁에 기반을 둔 ‘자발적 민영화’	• 1985년 국유기업법 개정과 1989년 전환법의 제정으로 자발적 민영화 가능
1기 민주포럼 정권 시기 (1990.5~1994.4)	국가자산청(SPA) 주도의 ‘적극적 민영화’	• SPA 1차·2차 민영화 프로그램 실시 • SPA에 의한 부문별 민영화 프로그램 실시 - 농업 및 포도주 생산 - 건설 부문 - 부실기업 부문
	그외의 다양한 민영화 방법	• 기업 및 투자가 주도 민영화 • 자체민영화(Self-Privatization): 중소기업 • 예비민영화(Preprivatization): 소매점 등
2기 사회당 정권 시기 (1994.5~1998.4)	‘국유자산매각법’에 기반을 둔 체계화된 민영화	• 국영기업 규모와 성격에 따라 크게 세 가지로 구분하여 민영화 실시

자료: 1. 윤건수, 『동구 주요국의 민영화 연구』, 대외경제정책연구원, 1993

2. 김민관, 『동유럽 주요국의 경제체제 전환과정 - 폴란드, 체코슬로바키아, 헝가리를 중심으로』, 산업은행 경제연구소, 2007

3. 대외경제정책연구원, 『헝가리 편람』, 1995

13) 대외경제정책연구원, 『헝가리 편람』, 1995, p. 317

- (체제 내의 점진적 개혁 - 자발적 민영화 추진) 헝가리는 여타 동구권 국가와 달리 1960년대부터 시장경제 요소를 도입하는 등 체제 내의 점진적인 경제개혁을 시도하였으며, 1988년 이후 국영기업의 경영진이 설립기관이나 중앙정부의 승인절차를 밟지 않고 스스로 국영기업 자산을 민간에 매각하는 자발적 민영화(Spontaneous Privatization)가 이루어짐¹⁴⁾
 - 1960년대의 경제개혁 조치로 국영기업 운영에 관한 권한들이 대폭 기업경영진에게 이양됨에 따라 자발적 민영화의 길을 열어 놓았으며, 1985년 국유기업법 개정, 1989년 전환법 제정 등으로 인해 자발적 민영화가 합법적으로 용인될 수 있는 근거가 마련됨
 - 개정된 국유기업법에 따라 전체 기업 중 3/4(자본과 고용 비중으로는 1/2)에 해당하는 기업이 종업원과 경영자대표들로 구성되는 기업평의회를 설치할 수 있으며, 기업평의회에 운영이사선출, 합병, 분할, 제휴 등 중대한 기업구조결정과 신규회사 설립에 관한 권한이 주어짐으로써 기업경영진의 위상이 크게 제고되었음
 - 공공서비스를 제공하는 기업이나 전략적 업종의 대규모 국유기업만이 각 담당부처의 직접적인 관리와 통제하에 남아있게 되었음
 - 마지막 공산정권하에서는 국영기업 스스로 주식회사로 전환하거나, 민간기업과 합작을 할 수 있도록 허용하였음
 - 1986년 몇 개의 커다란 국영기업과 협동조합이 자발적으로 경영개선을 위해 기업 분할과 회사형태전환을 모색하는 움직임을 보였음
 - 위와 같은 국영기업의 주식회사 혹은 유한회사로의 전환은 1875년에 제정된 상법(전후의 사회주의하에 따라 효력이 정지되어 있음)에 기초하여 행해지다가 1988년 10월 회사법이 제정되어 새로이 법적 기반이 정비된 이후부터는 새로운 회사법에 기초하여 행해지게 되었음
- (자발적 민영화의 한계) 1990년 초까지 진행된 자발적 민영화 과정에서 국영기업 일부 경영진들이 미리 새로운 민간기업을 설립한 후에 과거 인맥이나 특권을 이용하여 국영기업 자산을 낮은 가격에 매입한 후 자신의 기업에 귀속시키거나, 외국인 투자자

14) 윤건수, 『동구 주요국의 민영화 연구』, 대외경제정책연구원, 1993, p. 50-52

에게 유리한 거래를 알선해 주는 대가로 좋은 일자리를 보장받는 등의 문제점이 발생 하였음¹⁵⁾

□ (민주포럼 정권하의 민영화 전략 - 국가에 의한 적극적 민영화 추진) 민주포럼 정권하에서는 자발적 민영화를 보완하고 대기업 민영화를 체계적으로 추진하기 위해서 1990년 3월 국가자산청(SPA)을 설립하고 정부에 의한 적극적인 민영화를 추진하였음¹⁶⁾

○ 국가자산청(SPA)에 의한 제1차 민영화 프로그램: 1990년¹⁷⁾

- 비교적 우량한 기업 20개(자산 700억포인트)를 선정하여 외국의 전문성 있는 컨설팅 회사의 자문을 받아 주식회사로 전환시킨 후 그 주식을 매각하는 방법으로 민영화를 추진하였음
- 1993년 중반까지 20개 기업 중 6개만이 민영화되었고, 5개 기업은 파산처리 되는 등 기대만큼의 성과를 거두지 못한 것으로 평가됨
- 기업평가절차에 시간이 많이 소요되고 자본시장의 미발달로 자본조달 능력이 제한된 데다가 선정기업 중 일부 기업의 경영 상태에 대해서 지나치게 낙관적인 평가를 하였던 점이 문제점으로 지적되었음

○ 국가자산청(SPA)에 의한 제2차 민영화 프로그램: 1991년

- 제2차 민영화 프로그램은 이미 1988년 제정된 회사법¹⁸⁾을 기초로 회사 전환을 시도하였으나 완전히 전환하지 못하고 자산의 50% 이상이 국가 소유인 상태에 있는 기업들을 대상으로 하였음
- 민영화 대상이 된 기업의 재무상황 등을 검토한 후 회사 형태로 전환이 불가능한 불량 기업은 국가자산청(SPA)이 청산처리하였고, 정비 가능성이 있는 기업만 민영화 과정에 착수하였음

15) 대외경제정책연구원, 『헝가리 편람』, 1995, p. 320

16) 윤건수, 『동구 주요국의 민영화 연구』, 대외경제정책연구원, 2003, pp. 50-53

17) 민영화 프로그램의 시작 시점에 관한 내용은 보고서별로 상이하므로 연도 수만 표기함

18) 1988년에 제정된 회사법은 유한책임회사, 주식회사, 합작투자회사 등의 설립을 허용하는 내용을 골자로 하였으며, 이를 법적 근거 중 하나로 하여 추진된 자발적 민영화 과정에서 국영기업 경영진의 편법적인 자산매각이 문제점으로 지적되었음. 따라서 제2차 민영화 프로그램은 자발적 민영화과정에서 편법적 자산매각을 위해 생성한 허구적 지주회사 중 자산의 절반 이상이 매각된 국영 기업을 대상으로 하였음

- 국가자산청(SPA)에 의한 부문별 민영화 프로그램 실시
 - 농업과 포도주 생산부문(15개 회사), 건설부문(규모가 방대하므로 우선적으로 분할이 요구되는 대기업 위주로 진행), 대외무역 등 특정업종의 기업과 구(舊) 코메콘의 붕괴로 심각한 타격을 받은 일부 기업에 대한 민영화 계획이었으나, 이 역시도 기대했던 것만큼의 성과를 내지 못함

□ (다양한 민영화 방법) 적극적 민영화 프로그램 외에도 기업 및 투자가 주도 민영화, 예비민영화(Preprivatization), 자체민영화(Self-Privatization) 등 다양한 방법의 민영화가 실시되었음¹⁹⁾

- 1991년 2월에 시행된 기업 및 투자가 주도 민영화²⁰⁾는 정부 주도의 민영화 성과가 부진하다는 비판에 따라 보다 분권적인 민영화 방식을 도입하여 민영화를 보다 가속화시키고 광범위한 참여를 유도하기 위해 실시되었음
 - 기업 및 투자가 주도 민영화는 민간투자자가 국가자산청(SPA)에 이미 법인화된 기업의 민영화를 직접 제안하는 방식이기 때문에 국가자산청(SPA)의 통제를 완전히 벗어나지는 않으나 형식적으로 경유한다는 성격이 강하고, 기업이나 투자자 측에 민영화에 대한 상당한 자주성을 부여하는 방식임
- 예비민영화(Preprivatization)는 대기업이 보유하고 있는 소매점,接客서비스업, 소비자서비스 분야를 개인 영업자에게 매각하여 소규모 민간영업을 활성화시킬 수 있도록 간략한 절차에 따라 실시했던 민영화 전략임
 - 예비민영화(Preprivatization)는 해당 분야에서 종업원 10명 미만의 사업장 규모인 366개 기업에 대해서 사업자 등록을 의무화하고, 이에 따라 등록된 사업장에 대한 자산평가를 마친 후, 순차적으로 헝가리 주민을 대상으로 경매방식으로 매각하였음
- 자체민영화(Self-Privatization)는 국가자산청(SPA)이 개입되지 않는다는 점에서 기업 및 투자가 주도 민영화와 구분되며, 이를 위해 국가자산청은 1991년 9월 민영화관리회사(PRIMAN, Privatization Management Company Ltd.)라는 민간기업을 설립

19) 윤건수, 『동구 주요국의 민영화 연구』, 대외경제정책연구원, 1993, p. 50-58

20) 윤건수, 『동구 주요국의 민영화 연구』에서는 ‘기업 및 투자가 주도 민영화’를 국가자산청(혹은 국가재산청)에 의한 적극적 민영화로 분류하고 있으나, 본문에서 ‘기업 및 투자가 주도 민영화’를 국가자산청이 주도한 민영화에 대한 보완적 성격의 민영화이며, 국가자산청을 형식적으로 경유한다고 설명하고 있으므로 여기서는 적극적 민영화의 범주에서 분리하였음

하여 일부 국유기업의 민영화를 추진하게 하였음²¹⁾

- 민영화관리회사(PRIMAN)는 1990년 기준으로 연간 매출액 및 장부가액이 총 3억 포린트 이하인 430개 중소기업에 대한 민영화만 주도할 수 있었으나, 1992년에는 종업원 1,000명, 연간 매출액 및 장부가액 합계가 10억포린트인 277개의 국유기업 민영화도 실시할 수 있게 되었음

□ (사회당 정권하의 민영화 전략 - 국유자산매각법에 의한 민영화 추진) 1기 민주포럼 정권에서 추진한 민영화가 예상보다 저조한 실적을 기록하였으며 민영화 전반을 규정하는 법률이 부재하다는 문제점이 지적됨에 따라 2기에 집권한 사회당 정권은 민영화를 가속하고 국영기업 매각절차를 체계화하기 위해서 1995년 5월 ‘국유자산매각법²²⁾’을 제정하였음

- 일반적인 국유기업과 국가전략산업 관련 기업의 민영화를 하나의 기구에서 전담하여 보다 체계적으로 민영화를 추진하고자 국유자산매각법에 따라 국가자산청(SPA)과 국가기간산업 관련 기업들의 자산관리와 매각을 담당하던 국가지주회사(SHC, State Holding Company)를 합병하여 국가기업지주회사(SPHC, State Privatization and Holding Company, 헝가리 약어 APV)를 설립함
- 민주포럼 정권은 1992년 6월에 제정된 영구적 국유자산관리법에 따라 국가지주회사(SHC)를 설립하였고, 전력·통신 등 국가전략산업 관련 국영기업의 재편과 민영화를 담당하게 하였음
- 새로이 설립된 국가기업지주회사(SPHC)는 국가에 대한 기업채무를 대손상각²³⁾ 처리할 수 있어서 재무구조가 불량한 기업들도 민영화가 용이해짐
- 사회당 정권하에서의 국영기업 민영화는 국영기업의 규모와 성격에 따라 세 가지 방법으로 구분하여 민영화를 추진하였음²⁴⁾

21) 대외경제정책연구원, 『헝가리 편람』, 1995, p. 322

22) ‘신민영화법’이라고 표기한 보고서도 있으며, 이 법은 ① 국유기업 매각절차의 체계화, ② 대규모 국유기업의 외국인 투자자에 대한 적극적 매각, ③ 국가자산청(SPA)과 국가지주회사(SHC)를 통폐합한 국가기업지주회사(SPHC)의 설립을 골자로 하였음

23) 회수 불가능한 부실채권을 자산항목에서 제하는 것을 말하며, 대손상각은 자산건전성을 개선하기 위해서 행하는 것임

24) 김민관, 『동유럽 주요국의 경제체제 전환과정 - 폴란드, 체코슬로바키아, 헝가리를 중심으로』, 산업은행 경제연구소, 2007, p. 27

- 첫째, 에너지·사회간접자본 등 국가기간산업을 담당하는 30~40개 기업의 민영화는 매각 시기와 방법은 국가가 결정하고, 실제 민영화 과정은 국가기업지주회사(SHPC)가 담당하였으며, 이러한 기업들에 대한 외국인 투자자의 지분매각을 허용하였음
- 둘째, 자산규모가 6억포린트(약 330만달러)를 초과하거나 종업원이 500명을 초과하는 대기업 중 국가기간산업으로 지정되지 않은 기업에 대해서는 국가기업지주회사(SHPC)가 정부의 사전승인 없이 민영화를 추진할 수 있음
- 셋째, 중소기업은 자체적으로 민영화 계획을 수립할 수 있으며, 매각 가격은 장부가격을 기준으로 결정하되 국가기업지주회사(SHPC)는 이보다 낮은 가격으로 20%의 지분 안에서 민영화에 참여할 수 있음

□ (민영화 과정 및 실적) 헝가리 민영화는 체제 전환 후 10년 이상 지속되었으며, 2002년 경에 이르러 마무리 단계에 들어섬²⁵⁾

- 1990년 당시 헝가리에는 2,380개(자산가치: 2조포린트, 약 110억달러)의 국영기업이 존재하였고, 이 중 국유로 남겨놓기 위해 국가 소유의 지주회사에 이관된 571개사를 제외한 1,809개사(자산가치: 1조 6,800억포린트, 약 92억달러)가 민영화를 위해 국가자산청(SPA)으로 이관되었음
- 1994년에는 부분적 민영화를 포함할 경우 기업 수의 70%, 자산가치 47%, 국가자산 비율로 53% 정도가 민영화됨
- 1998년, 기업 자산가치 중 국유부분이 차지하는 비중은 28%까지 하락했으며 같은 해 3월에는 278개사의 주식이 국가자산청(SPA)의 후신인 국가기업지주회사(SHPC) 산하로 이관하였고, 56개사는 정부부처의 관할로 남음
- 국가기업지주회사(SHPC)로 이관된 기업 중 193개사는 민영화가 예정되어 있었으며, 장기적으로 국가소유로 남아있게 되는 것은 국유농장, 임업기업, 철도, 우편 등 85개사업
- 2003년 9월, 완전 민영화가 예정되었던 기업은 127개사(자산가치: 2,470억포린트,

25) 김민관, 『동유럽 주요국의 경제체제 전환과정 - 폴란드, 체코슬로바키아, 헝가리를 중심으로』, 산업은행 경제연구소, 2007, pp. 27-29

약 14.7억달러)로 1990년 민영화 시작 시점의 약 15% 가량이며, 국유로 남겨질 37개사 자산 중 15%인 2,520억포린트(약 15.1억달러)도 민영화가 가능한 대상으로 개방되었음

〈표 II-4〉 헝가리의 국영기업 민영화 과정

(단위: 개사)

구 분		회사형태로 전환	국영기업
국유조직	1990년 민영화 시작단계에서의 변화	1,288	571
	1990년 이후 국가자산관리국 등에 의해 신설된 회사	457	0
	기타 국가기관으로부터의 이관	64	0
국유조직 합계(1990년)		1,809	571
민영화 과정	기타 기관으로 이전	140	85
	폐쇄	199	385
	최종결재단계	4	13
	청산단계	54	88
	완전 민영화	1,248	0
	민영화 예정	127	0
국영기업으로 잔존(2003년 9월)		37	1

자료: 김민관, 『동유럽 주요국의 경제체제 전환과정 - 폴란드, 체코슬로바키아, 헝가리를 중심으로』, 산업은행 경제연구소, 2007, p. 29

원자료: 『西村可明』, 2004, p. 99

2) 체제전환기의 주요 국영기업 현황

〈표 II-5〉 체제전환 직후 산업별 주요 국영기업 현황

산업	국영기업명 ¹⁾
철도	MAV(Hungarian State Railways)
방송·통신·우편	Hungarian Post
가스 및 석유	Hungarian Oil & Gas Trust
항공	Malev(Hungarian Airline Company)
전력	MVMT(Hungarian Power companies Trust)

산업	국영기업명 ¹⁾
금융	국가저축은행(National Saving Bank), 헝가리 신용은행(Hungarian Credit Bank), 부다페스트 은행(Budapest Bank) 등의 상업은행 ²⁾

주: 1) 공산정권하에서는 산업별로 1개 기업이 독점적으로 운영되거나, 'Trust' 형태로 운영됨에 따라 체제전환 직후의 산업별 주요 국영기업의 수는 한정적임

2) 1949년 설립된 국가저축은행(National Saving Bank)과 이원적 은행제도(two-tier banking system)를 골자로 한 1987년 금융개혁에 따라 중앙은행에서 상업은행 기능을 분리하면서 설립된 상업은행을 포함함

자료: 1. 각 기업 홈페이지 기업 소개 부문 참조

2. 대외경제정책연구원, 『헝가리 편람』, 1995

3. 한국증권업협회, 『증권회사 해외진출 진출을 위한 이머징마켓 조사시리즈(08-3): 헝가리 금융산업과 금융시장 현황』, 2008, pp. 6-16

(철도) 체제전환 직후, 철도산업에서는 1869년 설립된 MAV(Hungarian State Railways, 헝가리 약어 MAV)가 독점적으로 운영되고 있었음²⁶⁾

(방송·통신·우편) 1867년에 설립된 Hungarian Post에 의해 방송과 통신, 우편산업이 독점 운영되었으나 체제전환 직후인 1991년에 3개 회사로 분할되어 방송, 통신, 우편으로 각각 분리되었음²⁷⁾

(가스·석유) 1957년에 개별적으로 석유사업을 운영하던 기업들을 Hungarian Oil & Gas Trust로 통합하였고, 1960년에는 가스산업까지 편입시켜 가스·석유기업이 되었으며 여러 번의 구조조정을 거쳐 1991년 MOL(Hungarian Oil and Gas company, 헝가리 약어 MOL)로 전환 및 통합되었음²⁸⁾

(항공) 1946년에 헝가리와 소비에트연방의 합작회사 형태로 설립된 국적항공사인 Malev(Hungarian Airline Company, 헝가리 약어 Malev)는 1956년 헝가리 정부가 소비에트연방정부의 지분을 모두 인수하면서 순수 헝가리 기업이 되었으며, 1992년에는 합자회사(joint stock company) 형태로 전환하였음

26) 헝가리 철도 회사 MAV 홈페이지(<http://www.mav.hu/>) 참조

27) 한국인터넷진흥원, 『헝가리 방송통신 정책 보고서』, 2012, p. 11

28) 헝가리 가스 및 석유 회사 MOL 홈페이지(<http://www.mol.hu/>) 참조

- (전력) 1963년에 MVMT(Hungarian Power companies Trust)가 설립되어, 1951년 6개 지역에 설립한 전력공급회사와 1954년 설립한 발전소 트러스트(Power Plant Trust)를 인수·합병함으로써 전력의 생산·유통·판매를 독점하였음²⁹⁾
- (금융) 중앙 집권적인 단일은행체제(Mono-Banking System)였으나 1987년 금융개혁을 통해 중앙은행과 상업은행을 구분함으로써 이원적 은행제도를 구축하였고, 금융시장에서의 경쟁원리를 도입하기 위해 국내외 은행의 신규진입을 자유롭게 허용함으로써 헝가리 신용은행(Hungarian Credit Bank)이나 부다페스트 은행(Budapest Bank) 등과 같은 상업은행이 설립되었음³⁰⁾

3) 체제전환 전후의 산업 및 국영기업 변화 분석

- (철도산업) 헝가리 국영철도 회사인 MAV 중에서 화물수송부문인 MAV Cargo는 민영화하였고, 그 외 부문은 국영기업을 유지하고 있음³¹⁾
 - MAV는 2003년 민영화 과정을 위해 화물운송, 여객수송, 철도은행, 철도 및 철로 유지보수 부문으로 분리하는 구조조정을 실시하였음
 - 2006년 화물수송부문(MAV Cargo, the freight rail transport branch)을 독립시키고, 2007년 여객운송부문(MAV-START, Passenger Transport Business) 또한 독립법인화함
 - 2008년 1월, 화물수송 분야를 담당할 MAV-TRAKCIO와 차량 유지·보수 회사인 MAV-GEPESZET가 독립된 기업으로 설립됨
 - 2006년 1월 1일자로 MAV Cargo는 민영화를 위한 준비 작업으로 법적·경제적으로 독립된 'Freight Transport Company'로 전환하였으며, 2008년 말에 오스트리아 철도 회사인 OBB(독일어: Österreichische Bundesbahnen)에게 매각됨

29) 헝가리 전력 회사 MVM 홈페이지(<http://www.mvm.hu/>) 참조

30) 한국증권업협회, 『증권회사 해외진출 진출을 위한 이머징마켓 조사시리즈(08-3): 헝가리 금융산업과 금융시장 현황』, 2008, p. 7

31) 헝가리 철도 회사 MAV 홈페이지(<http://www.mav.hu/>) 참조

- (우편산업) 우편·방송·통신 분야를 담당하던 Hungarian Post에서 Magyar Posta로 분리되었으며, 현재에도 국영기업을 유지하고 있음³²⁾
 - 우편·방송·통신 분야는 시장경제체제로 전환하면서 1991년 Hungarian Post를 Magyar Posta(우편), Hungarian Broadcasting Company(방송), Matav Hungarian Telecommunications Company(통신)로 분할함
 - 우편산업 분야는 2003년 새로운 우편법에 의해 자유화가 되었으나, Magyar Posta (Hungarian Post Company)는 여전히 국영기업의 위치를 유지하고 있으며 산업에서 지배적 위치를 점하고 있음

- (방송산업) 우편·방송·통신 분야를 담당하던 Hungarian Post에서 Hungarian Broadcasting Company(헝가리 방송사)가 방송서비스 업무를 인수받았으며, 현재에도 국영기업을 유지하고 있음

- (통신산업) 우편·방송·통신 분야를 담당하던 Hungarian Post에서 Matav(Hungarian Telecommunications Company, 헝가리 약어 Matav)로 분리되었고, 현재는 민영화되었음
 - 100% 국영통신기업으로 출범한 Matav는 1993년 Matav의 통신시장 독점 종료 및 민영화를 위한 통신법 제정을 계기로 민영화에 착수하여 1999년에 완전히 민영화되었음
 - 1993년 헝가리 정부는 Matav 지분의 30.1%를 독일의 Deutsche Telekom과 미국의 SBC(現 AT&T)의 컨소시엄인 Magyarcom에 매각함
 - 1995년 Magyarcom은 Matav의 지분을 재인수하여 전체지분의 67.3%를 확보하였으며, 경영권도 함께 인수함
 - 1997년 Matav의 주식을 Budapest와 New York 증권거래소에 동시 상장하고, 1997년과 1999년 두 차례에 걸쳐 잔여지분 전량을 매각함으로써 국영통신사였던

32) 이하의 방송·통신 산업도 우편산업과 같이 아래의 동일한 문헌을 참조하였음

한국인터넷진흥원, 『헝가리 방송통신 정책 보고서』, 2012, p. 6.

한국인터넷진흥원, 『국가별 정보통신방송 현황 2013』, 2013, pp. 572-573

CEEP, "Mapping of the Public Services - Public Services in the European Union and in the 27 member states," 2010, p. 243

Matav는 완전 민영화됨

- (가스·석유 산업) 헝가리 국영 가스·석유 회사인 MOL은 민영화되었으나, 헝가리 국가자산관리공사³³⁾(HNAM, Hungarian National Asset Management, 헝가리 약어 MNV)가 24.7%³⁴⁾의 지분을 보유하고 있음³⁵⁾
 - MOL은 체제전환 직후인 1991년 10월에 헝가리의 석유·가스 트러스트의 9개 기업을 통합하여 설립되었으며, 1995년에는 통합이 완료되어 최종 소비자에 대한 가스 공급을 제외한 가스 생산·수입·유통에 독점적 지위를 가지게 됨
 - 가스산업의 자유경쟁체제를 도입하고 세계시장에 진입하기 위해서 1990년대 중반부터 민영화를 시작하였고, 2012년 부다페스트 증권거래소에 상장함으로써 주식 회사가 되었음

- (항공산업) 국적항공사였던 Malev는 민영화와 재국유화 과정을 거쳐 2012년 최종 파산처리 되었음³⁶⁾
 - 1993년에 국가지주회사³⁷⁾(SHC)가 Malev 지분을 이탈리아의 알이탈리아 항공 (Italian national carrier Alitalia holding)에게 30%, Simest invest corporation에게 5%를 매각함으로써 일부 민영화되었으나, 막대한 적자발생으로 1999년에 재국유화됨 - 1997년, Malev에 대한 막대한 적자를 감당하지 못하고 알이탈리아가 보유지분을 Air Invest Kft에 매각하고, 그 지분을 1999년 국가기업지주회사³⁸⁾(SPHC)가 다시

33) 국가자산관리공사(HNAM, Hungarian National Asset Management Inc., 헝가리 약어 MNV)는 헝가리의 현재 국영기업관리기구이며, 이와 관련한 자세한 설명은 ‘현재 국영기업 관리체계’ 중 국영기업 관리기구 현황 부문에서 자세하게 다루었음

34) 2014년 6월 30일 기준으로 외국인 투자자(주로 기관)가 25.1%, 헝가리 국가자산관리공사(MNV)가 24.7%의 지분을 보유하고 있는데, 에너지 기업이므로 헝가리 정부가 Golden Share-‘황금주’라고 하여 기간산업의 민영화 시, 외국 자본에 의한 매수를 막기 위해 정부가 보유하는 주식의 지분을 말함-를 유지하고 있는 것으로 보임

35) 헝가리 가스 및 석유 회사 MOL 홈페이지(<http://www.mol.hu/>) 참조
CEEP, “Mapping of the Public Services - Public Services in the European Union and in the 27 member states,” 2010, p. 244

36) <http://en.wikipedia.org/wiki/Mal%C3%A9v>
『한겨레 뉴스』, 2006.09.10

37) 1993년 당시 헝가리 국가기간산업에 대한 민영화 과정을 주도·감독하였던 기구임

38) 1999년 당시 헝가리 민영화 과정을 주도·감독하였던 기구임

매입하면서 Malev에 대한 국가기업지주회사(SPHC) 지분율이 96.84%에 이르러 재국유화되었음³⁹⁾

- 2007년 국가기업지주회사(SPHC)가 보유 지분 전체인 99.95%를 브리지 항공(AirBridge Zrt)에 매각하면서 완전 민영화⁴⁰⁾되었으나, 2010년 막대한 부채와 경영난으로 헝가리 재무부가 출자전환과 현금 출자 등을 통해 Malev에 252억포린트의 자본을 투입함으로써 재국유화되었음
- 재국유화한 Malev는 유럽 전역과 이스라엘 등 40여개 도시로 운항하였으나 만성적 적자, 헝가리 정부 자금 지원에 대한 EU 집행위의 불법 보조금 판정과 회수 결정, 외국 공사와의 일련의 매각 협상 실패 등의 원인으로 2012년 2월 3일, 06:00부로 운항을 정지하고 최종적으로 파산하였음

□ (전력산업) 헝가리 국영전력회사인 MVM(Hungarian Electrical Works Public Limited Company, 헝가리 약어 MVM)은 전력의 생산·유통·판매 부문은 여전히 국영기업을 유지하고 있으며, 1990년대 중반 최종소비자에 대한 전력공급부문과 대부분의 지역 발전소가 민영화되었음⁴¹⁾

- MVMT(Hungarian Power companies Trust)는 1992년 전력송신시스템 운영부문(MVM Rt)과 발전소·전기 공급 부문으로 조직을 재조정하고, 1994년에 제정된 전기법(Electricity Act)에 의거하여 1994년부터 1995년에 걸쳐 발전소와 전기 공급 부문의 대규모 민영화를 시작함
- 민영화 결과, 최종소비자에 대한 전기 공급 부문은 민영화되었으며 6개의 주요한 발전소를 제외한 대부분의 지역발전소도 민영화됨
- 한편, 국영으로 유지되었던 'MVM Rt'는 2006년에 제정된 회사법(Companies Act)에 따라 2007년 'MVM Group'으로 전환하였으며, 전력의 생산·유통·판매에서 독점적 지위를 점하고 있음

39) Malév Ltd. Annual Report 2007.

http://web.archive.org/web/20110104031823/http://www.malev.com/Root/MalevDocuments/ceginformaciok/annual_reports/2007_ANNUAL_REPORT.pdf (2014.07.10 검색)

40) Malev는 지난 1989년 헝가리 체제 전환 이후, 2007년까지 모두 7차례에 걸쳐 민영화를 시도하였으나 유의미한 민영화는 2번이므로 2007년에 완전 민영화한 것을 '2차 민영화'라고 규정하였음

41) 헝가리 전력 회사 MVM 홈페이지(<http://www.mvm.hu/>) 참조

- (금융산업) 독점적인 금융제도하에서 시장경제로의 체제전환이 어렵다고 판단한 헝가리의 경우 전반적인 경제개혁에 앞서 금융개혁을 먼저 시도하여, 체제전환 초기 새로운 중앙은행법과 은행법의 제·개정을 통해 중앙은행과 상업은행을 분리시키고 상업은행의 민영화를 추진하여 대부분 1990년대 하반기에 민영화가 완료되었으며, 1995~2000년 동안 총 10개의 은행이 경매를 통해 매각되었음⁴²⁾
- 상업은행의 민영화는 대부분 외국금융기관의 전략적 투자를 통해 이루어져서 벨기에·독일·아일랜드·이탈리아·네덜란드·미국 등이 전략적 다수지분을 보유하고 있음
 - 헝가리 최대은행인 국가저축은행(National Saving Bank; OTP Bank)은 정부가 최소한의 비토(veto) 지분만을 보유하고 공모방식(public offerings)을 통해서 전격 민영화되었음

〈표 II-6〉 주요산업에서의 국영기업 변화

주요산업	국영기업	민영화 여부
철도	MAV	• 화물수송 부분 민영화(2008) • 국영기업 유지
우편	Magyar Posta	• 국영기업 유지
통신	Matav	• 민영화(1999)
가스 및 석유	Hungarian Oil & Gas Trust → MOL	• 민영화(1990년대 중반) ¹⁾
항공	Malev	• 민영화(1993, 2007) ²⁾
전력	MVM Trust	• 최종소비자에게 전력 판매 및 발전소 부분 민영화(1990년대 중반) • 국영기업 유지
금융	OTP 등의 상업은행	• 민영화(1990년대 말)

주: 1. 괄호는 민영화 시점을 의미함

1) 민영화하였으나, 여전히 약 25% 정도의 지분을 헝가리 국가자산관리공사(MNV)가 소유하고 있음

2) 1993년은 지분의 일부를 매각하였고, 2007년 전체 지분을 매각하여 민영화하였음

자료: 1. 각 기업 홈페이지

2. 김민관, 『동유럽 주요국의 경제체제 전환과정 - 폴란드, 체코슬로바키아, 헝가리를 중심으로』, 산업은행 경제연구소, 2007

3. 한국증권업협회, 『증권회사 해외진출 진출을 위한 이머징마켓 조사시리즈(08-3): 헝가리 금융산업과 금융시장 현황』, 2008

42) 한국증권업협회, 『증권회사 해외진출 진출을 위한 이머징마켓 조사시리즈(08-3): 헝가리 금융산업과 금융시장 현황』, 2008, pp. 10-11

4) 국영기업 관련 제도 및 관리기구의 변화⁴³⁾

- (국영기업 민영화 추진·관리 기구) 헝가리는 체제전환 이후, 국영기업 민영화를 위해 서 국가자산청⁴⁴⁾(SPA), 국가지주회사(SHC), 국가기업지주회사(SPHC) 등의 국영기업 관리기구를 설립하였음
 - 국가자산청(SPA)은 1990년 3월 「국가자산청 설립에 관한 법」에 따라 민영화 과정을 감독하기 위해 설립되었고, 「국유자산보호법」에 따라 대부분의 국유기업 소유권이 국가자산청(SPA)으로 이전되었으며, ‘SPA 민영화 프로그램’과 ‘기업 및 투자가 주도의 민영화’ 등의 민영화 프로그램을 추진하였음
 - 국가지주회사(SHC)는 1992년 6월 「영구적 국유자산관리법」에 따라 국가가 장기적으로 과반수의 지분을 유지하고자 하는 전력·통신 등 국가기반산업 국유기업의 관리와 민영화를 위하여 신설되었음
 - 국가기업지주회사(SPHC)는 1995년 5월 「국유자산매각법」에 의해 국가자산청(SPA)과 국가지주회사(SHC)가 통·폐합되면서 신설되었으며, 국유자산에 대한 전반적인 민영화 과정을 주도·감독하는 기능을 수행하였음

2. 현재 국영기업 관리체계

가. 국영기업 현황

1) 전체 국영기업 현황⁴⁵⁾

- (국영기업 현황) 2014년 8월 기준으로 헝가리 국가자산관리공사(MNV)가 지분을 보유하고 있는 국영기업은 총 394개이며, 이 중 공사(MNV)가 100%의 지분을 가지고 있는 기업은 189개임

43) 대외경제정책연구원, 『헝가리 편람』, 1995, pp. 320-340

44) 보고서에 따라서는 ‘국가재산청’이라 기재한 것도 있으나, 여기서는 ‘국가자산청’으로 통일하였음

45) 헝가리 국가자산관리공사 홈페이지(<http://www.mnvzt.hu/en/>) 참조

〈표 II-7〉 국가자산관리공사 소속 기업 현황(2014년 8월 기준)

(단위: 개)

50% 이상 국영기업 수		50% 미만 국영기업 수	
지분율	기업 수	지분율	기업 수
100	189	50	36
96 이상~100 미만	6	41 이상~50 미만	4
91 이상~95 이하	6	31 이상~40 이하	11
81 이상~90 이하	11	21 이상~30 이하	20
71 이상~80 이하	9	11 이상~20 이하	18
61 이상~70 이하	7	1 이상~10 이하	25
51 이상~60 이하	9	1미만	42
소계	237	소계	156

주: 1. 소수점 첫째자리에서 반올림함

2. 'Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság'의 경우 국영기업 목록에는 나와 있으나, 지분율이 기재되어 있지 않으므로 포함하지 않음

자료: 헝가리 국가자산관리공사 홈페이지(<http://www.mnvzt.hu/en/>)

- 주요 산업별 국영기업으로는 헝가리 국가개발부(MND, Ministry for National Development)가 100% 지분을 소유하고 있는 철도의 MAV가 있으며, 국가자산관리공사(MNV)가 100% 지분을 소유하고 있는 우편의 Magyar Posta, 전력의 MVM이 있음
- 가스·석유 회사인 MOL에 대해서는 헝가리 국가자산관리공사(MNV)가 24.7%의 지분을 보유하고 있음

〈표 II-8〉 주요 산업별 국영기업 현황

주요 산업	기업명	국가개발부 및 국가자산관리공사 지분율
철도	MAV	100%(헝가리) ¹⁾
우편	Magyar Posta	100%
가스 및 석유	MOL	24.7%
전력	MVM	100%

주: 1) 2013년 12월 31일까지는 헝가리 국가자산관리공사(MNV)였으나, 2014년 1월 1일부터 2017년 12월 31일까지는 국가개발부(MND)가 소유권을 가짐

2) 기업 개요

- (철도산업) 헝가리 국영철도회사인 MAV는 헝가리 국가개발부(MND)가 100% 지분을 소유한 국영기업으로, 주식회사이나 비상장회사임⁴⁶⁾
 - 2013년 12월 기준으로 총자산은 883,343백만포린트(한화 기준 약 4,275,380백만원)이며, 자본은 96,523백만포린트(한화 기준 약 467,171백만원), 부채는 726,662백만포린트(한화 기준 약 3,517,044백만원)를 보이고 있으며, 수익은 399백만포린트(한화 기준 약 1,931백만원)임
 - 직원 수는 17,115명이며, 자회사를 포함한 자회사는 총 42개이며 주요 자회사로는 MAV-START(여객운송), MAV-TRAKCIO(화물운송), MAV-GEPESAET(유지·보수) 등이 있음

〈표 II-9〉 MAV Zrt.의 개괄적인 기업 정보

MAV Zrt(헝가리 철도 회사) ¹⁾		
기업성격	국영기업	
소유주	헝가리 국가개발부(MND): 100%	
회사유형 및 상장여부	주식회사 / 비상장	
주식총액 (The company's share capital)	HUF 22,000,000,000(2,200,000주 * HUF 10,000) (한화 기준 약 106,480백만원) ²⁾	
총자산 HUF 883,343,000,000 (한화 기준 약 4,275,380백만원)	자본	HUF 96,523,000,000 (한화 기준 약 467,171백만원)
	부채	HUF 726,662,000,000 (한화 기준 약 3,517,044백만원)
	그 외	HUF 60,158,000,000 (한화 기준 약 291,165백만원)
수익	HUF 399,000,000 (한화 기준 약 1,931백만원)	
직원 수(평균인원)	17,115.2명	
투자회사(자회사 포함) 수	42개	

주: 1) MAV Group 그룹의 모기업이며, 자료는 2013년 12월 31일 기준임

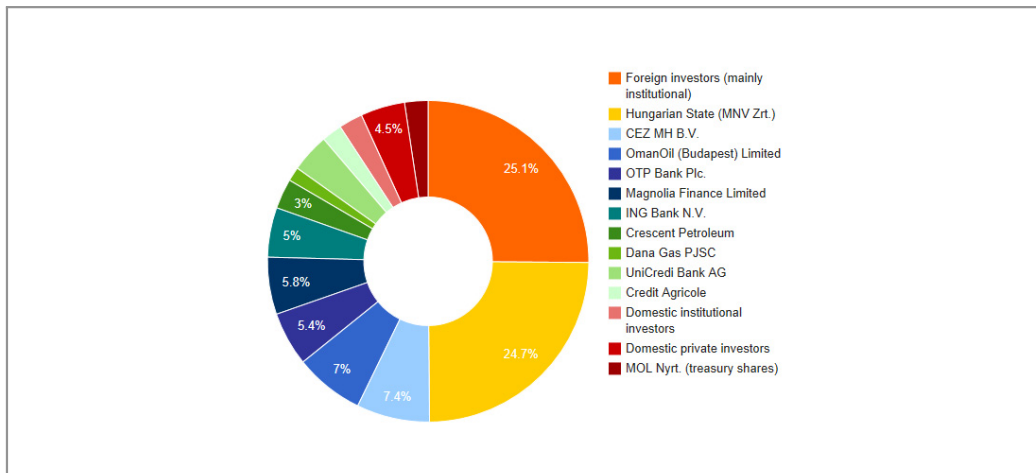
2) 이하 모든 계산은 2013년 12월 31일자 매매기준율(4.84포린트)을 사용함

자료: MAV_Annual_Report_2013 (홈페이지에서 제공)

46) 헝가리 철도 회사 MAV 홈페이지(<http://www.mav.hu/>) 참조

□ (가스·석유 산업) 가스·석유 회사인 MOL Group은 다국적기업으로, 상장주식회사이자 민간기업임⁴⁷⁾

[그림 II-1] MOL Group 소유구조



- 2013년 12월 31일 기준으로 시가총액은 1,512,905백만포린트(한화 기준 약 7,322,460백만원)이며, 총자산은 4,640,888백만포린트(한화 기준 약 22,461,898백만원), 자본은 2,161,256백만포린트(한화 기준 약 10,460,479백만원), 부채는 2,479,632백만포린트(한화 기준 약 12,001,419백만원), 순이익은 -19,410백만포린트(한화 기준 약 -93,944백만원)임
- 직원 수는 28,769명이며, 그룹 내의 기업은 91개, 자회사는 124개임

<표 II-10> MOL Group의 개괄적인 기업 정보

MOL Group(헝가리 석유 회사)	
기업성격	상장주식회사 / 민간기업 (2012년 부다페스트 증권거래소 상장)
소유주(상위 3개) (2014년 6월 30일 기준)	외국투자자(주로 기관): 25.1%
	국가자산관리공사(MNV): 24.7%
	CEZ MH B.V(체코의 다국적 전력기업): 7.4%

47) 헝가리 가스 및 석유 회사 MOL 홈페이지(<http://www.mol.hu/>) 참조

MOL Group(헝가리 석유 회사)		
자본총액 (The company's share capital)	HUF 104,519,063,578 (한화 기준 약 505,872백만원) ¹⁾	
시가총액 (Market Capitalization)	HUF 1,512,905,056,000 (한화 기준 약 7,322,460백만원) ²⁾	
총자산 HUF 4,640,888,000,000 (한화 기준 약 22,461,898백만원)	자본	HUF 2,161,256,000,000 (한화 기준 약 10,460,479백만원)
	부채	HUF 2,479,632,000,000 (한화 기준 약 12,001,419백만원)
영업이익(Operating profit) HUF -18,628,000,000 (한화 기준 약 -90,160백만원)	영업소득	HUF 5,476,113,000,000 (한화 기준 약 26,504,397백만원)
	영업비용	HUF 5,494,741,000,000 (한화 기준 약 26,594,546백만원)
순이익(Profit)	HUF -19,410,000,000 (한화 기준 약 -93,944백만원)	
직원 수	28,769명	
기업 수 (No of companies in corporate group)	91개	
자회사 수 (No of rec. subsidiaries)	124개	

주: 1) 한화 금액은 2013년 12월 31일자 매매기준율(4.84원)을 사용하여 계산한 수치이나, 홈페이지 상에 명확하게 기준일자가 제시되고 있지 않아서 편의상 2013.12.31 매매기준율을 사용

2) 자본총액을 제외한 수치는 모두 2013.12.31 기준임

자료: <http://molgroup.info/>(MOL 그룹 홈페이지), <http://osiris.bvdinfo.com>

□ (전력산업) MVM Group은 헝가리 국가자산관리공사(MNV)가 100%의 지분을 가지고 있는 국영기업임⁴⁸⁾

- 2013년 12월 31일 기준으로 총자산은 1,424,630백만포린트(한화 기준 약 6,895,209백만원), 자본은 704,404백만포린트(한화 기준 약 3,409,315백만원), 수익은 22,071백만포린트(한화 기준 약 106,824백만원)임
- 직원 수는 8,126명이며, 모기업 및 자회사, 합작투자 등을 포함한 총 기업 수는 61개임

48) 헝가리 전력 회사 MVM 홈페이지(<http://www.mvm.hu/>) 참조

〈표 II-11〉 MVM Group의 개괄적인 기업 정보

MVM Group(헝가리 전력 회사)		
기업성격	국영기업	
소유주	헝가리 국가자산관리공사: 100%	
회사유형	유한회사(Public Limited Company)	
총자산 HUF 1,424,630,000,000 (한화 기준 약 6,895,209백만원)	자본	HUF 704,404,000,000 (한화 기준 약 3,409,315백만원)
	부채	HUF 500,804,000,000 (한화 기준 약 2,423,891백만원)
	그 외	HUF 219,422,000,000 (한화 기준 약 106,824백만원)
(순)수익(Retained profit)	HUF 22,071,000,000 (한화 기준 약 106,824백만원)	
직원 수(평균인원)	8,126명	
기업 수 (총 61개)	모기업: 1개(MVM Zrt.)	
	자회사: 37개	
	합작투자/연합/계열사 등: 23개	

주: 자료는 2013년 12월 31일 기준이며, 한화 금액은 해당 일자 매매기준율(4.84포인트)을 사용하여 계산함

자료: MVM_Group_Consolidated_Supplement_2013 (2013년도 연간보고서 - 홈페이지에서 제공)

나. 국영기업 관리정책⁴⁹⁾

- (OECD 공기업 지배구조 가이드라인 권장) 헝가리는 국영기업에게 OECD 공기업 지배구조 가이드라인을 권장하고 있음
- OECD 공기업 지배구조 가이드라인은 ① 공기업에 대한 효과적인 법령 및 규정 확립, ② 정부의 소유권 행사 방식, ③ 주주에 대한 공평한 대우, ④ 이해관계자와의 관계, ⑤ 경영투명성 강화 및 경영공시, ⑥ 공기업 이사회 권한 강화 등을 주요 골자로 하고 있음

49) 박석희, 『해외 공공기관 관리기구 연구』, 국회예산정책처, 2012, pp. 1-15
헝가리 국가자산관리공사 MNV 홈페이지(<http://www.mnv.hu/>) 참조

- 특히, 공공기관의 소유·지배권 행사구조는 공공기관의 내부지배구조, 경영감독기구 및 감사제도에 중요한 영향을 미치므로 OECD는 정부의 소유권 행사 기능과 공기업의 경영활동에 영향을 미칠 수 있는 규제자로서의 역할을 명확하게 분리할 것을 권고하고 있음
 - 즉, 국가가 적극적인 소유권 행사를 통해 경영목표를 설정하고 이를 관리·감독함으로써 공공기관이 경영책임성을 확보하되, 이러한 소유권 기능을 기타 정책 및 규제기능과 엄격하게 분리시킴으로써 경영자율성을 보장할 것을 강조

- (소유권 기능의 집중화 - 국가지주회사 설립) 부동산, 토지, 기업 등 3가지 유형의 국가자산에 대한 통합관리와 소유권 기능을 집중하기 위하여 2008년 1월 국가지주회사인 국가자산관리공사(MNV)를 설립함
 - 이는 국가기업지주회사(SPHC), 부동산관리청(Treasury Property Directorate), 국립토지기금관리청(National Land Fund Management Organization)의 3개 기관을 합병한 것임

- (법적 기반 강화) 국영기업들의 경영 자율성과 책임성 제고를 위한 법적 기반을 강화하기 위해 2003년 조세규제법(Act on the Rules of Taxation), 2007년 국가자산법(Act on the State Asset), 2009년 국영기업경영효율화법(Act on the Economical Operation of Public Business Organization)의 제정을 통해 정부와 소유권 행사기구의 기능을 보다 제한하고, 국영기업들의 경영 자율성과 책임성을 확보함으로써 국가자산의 효율적 활용과 관리를 가능하게 함

- (재국영화의 가능성) 2014년 7월 3일, 헝가리 국가개발부(MND)는 구체적 계획은 밝히지 않았으나 하수도 기업(FCSM), 도로 유지·보수 기업(FKF)이 곧 국영화될 예정이라고 하여 일부에 대해서는 재국영화의 움직임도 포착되고 있음⁵⁰⁾
 - 헝가리 국가개발부(MND)는 해당 기업들의 국영화를 통해 보편화된 공공서비스를 강화하고, 안전성을 높이는 등 질 높은 서비스를 제공할 것이며 간접세 감소에도

50) 주헝가리 대한민국대사관 홈페이지 (<http://hun.mofa.go.kr/korean/eu/hun/main/index.jsp>) 참조

영향을 끼칠 것이라고 밝힘

다. 국영기업 소유권 및 지배구조

1) 국영기업 관리기구 현황⁵¹⁾

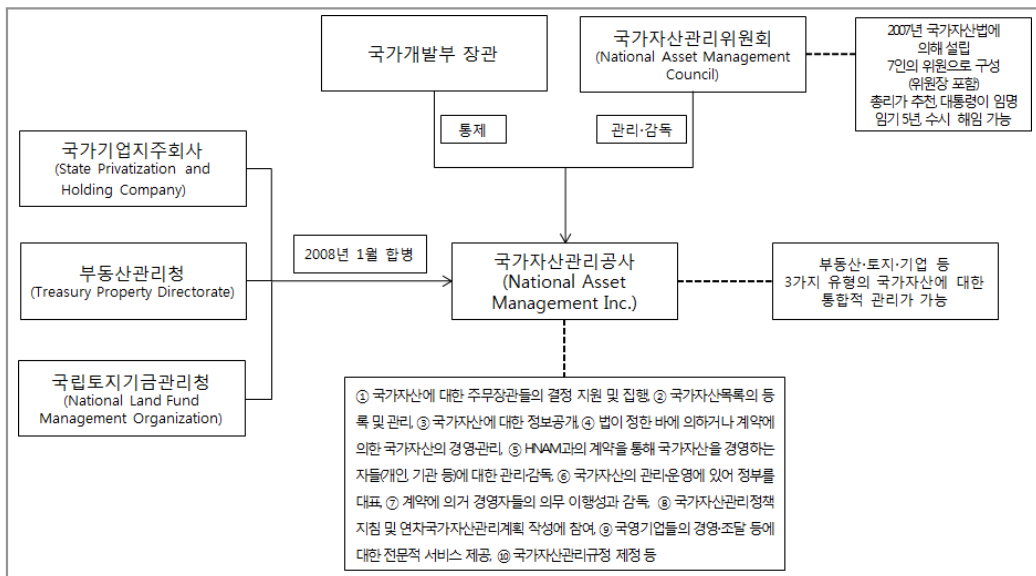
- (국영기업 관리기구 및 소유권 행사 방식) 2007년 「국가자산법」에 따라 범부처기구인 ‘국가자산관리위원회(National Asset Management Council)’를 설립하고, 2008년 1월 국가지주회사인 국가자산관리공사(MNV)를 설립하여 부동산, 토지, 기업 등 3가지 유형의 국가자산을 통합적으로 관리하고 소유권 기능을 집중화함⁵²⁾
 - 국가자산관리공사(MNV)는 국가자산관리위원회의 집행기구로서 위원회의 관리·감독과 국가개발부(MND) 장관의 통제를 받음
 - 국가자산관리위원회는 2007년도 국가자산법에 따라 위원장을 포함한 7인의 위원으로 구성되며, 위원은 총리가 추천하고 대통령이 임명하며 임기는 5년이지만 성과에 따라서 수시로 해임이 가능함
 - 국가개발부(MND) 장관은 국가자산관리공사(MNV)를 통해 국가자산에 대한 소유권기능을 포괄적으로 행사할 수 있음
 - 국가자산관리공사(MNV)를 운영하는 데 핵심이 되는 운영이사회(Board)와 감사위원회(Supervisory Board)는 모두 의장 이외의 4명의 이사로 구성되어 있으며, 모든 임원들은 국가개발부(MND) 장관에 의해 임명됨
 - 국가자산관리공사(MNV)의 주요기능으로는 부동산, 동산, 토지, 공기업, 특수자산을 포함한 거의 모든 유형의 국가자산에 대한 정부 소유·지배권 행사를 조정하고 총괄하는 역할을 수행함

51) 박석희, 『해외 공공기관 관리기구 연구』, 국회예산정책처, 2012, pp. 85-86
 헝가리 국가자산관리공사 홈페이지(<http://www.mnvzt.hu/en/>) 참조

52) 참고한 국회예산정책처 보고서인 『해외 공공기관 관리기구 연구』의 p. 1에는 헝가리의 소유권 행사 방식을 ‘소유권 이원형(dual model)’으로 분류하였으나, ① 같은 보고서 p. 109, p. 131(요약 및 결론)에서 ‘소유권 집중형(central model)’으로 분류했다는 점, ② 재무부나 총리실 소속의 독립기관, 혹은 국가지주회사 등에 소유권을 집중화하는 형태를 ‘소유권 집중형’으로 보고 있다는 점을 고려할 때, 헝가리의 국영기업에 대한 소유권 행사 방식을 ‘소유권 집중형’으로 최종 결론지음

- 구체적으로는 국가자산에 대한 주무장관들의 결정 지원 및 집행, 국가자산목록의 등록 및 관리, 국가자산에 대한 정보공개, 법이 정한 바에 의하거나 계약에 의한 국가자산의 경영·관리, 국가자산관리공사와의 계약을 통해 국가자산을 경영하는 자들(개인, 기관 등)에 대한 관리·감독을 수행

[그림 II-2] 국가자산관리공사의 설립배경 및 지배구조, 주요기능



- (주무부처 산하의 규제·감독기관) 헝가리 국가자산관리공사(MNV)와는 별도로 주무부처에서도 개별산업에 대한 규제·감독기관을 운영하고 있음
 - 정보·통신·방송 산업은 국가개발부(MND) 산하의 독립기구인 미디어정보커뮤니케이션청(NMHH, National Media and Infocommunications Authority)에서 규제⁵³⁾
 - 미디어정보커뮤니케이션청(NMHH)은 국가개발부(MND)의 전신인 교통통신자원부(Ministry of Transport, Telecommunication and Energy) 산하에서 우편·통신 산업의 규제기관인 통신청(National Communications Authority)과 방송위원회(National Radio and Television Committee)를 통합하여 출범함

53) CEEP, "Mapping of the Public Services - Public Services in the European Union and in the 27 member states," 2010. 05, p. 248
 한국인터넷진흥원, 『국가별 정보통신방송 현황 2013』, pp. 567-568

- 정보통신(ICT)·방송 융합의 가속화로 방송과 통신의 경계가 모호해지면서 2000년 초부터 양 규제기관의 통합논의가 진행되어 오다가 관련 규제기관 두 곳을 2010년 5월에 통합함
- 도로·항공·선박·철도와 관련한 수송산업은 교통통신자원부(現 국가개발부) 산하의 'National Transport Authority'에서 관리·감독 및 규제를 실시함⁵⁴⁾
- 전력, 가스·석유 등의 에너지산업은 'Hungarian Energy and Public Utility Regulatory Authority(2013년 4월 이전까지는 'Hungarian Energy Office'라고 불림)'에서 에너지 공급과 경쟁시장 유지 및 소비자 권리 보호를 위하여 규제하고 있음⁵⁵⁾
- 금융산업은 재무부(Ministry of Finance) 산하의 헝가리 금융감독청(Hungarian Financial Supervisory Authority)과 중앙은행이 관리·감독함⁵⁶⁾

2) 국영기업 지배구조 현황⁵⁷⁾

- (국영기업의 이사회 선임) 이사회는 해당 국영기업에 대한 소유권 행사 및 기업의 경영 방침·경영 전략에 대한 검토 등을 수행하며, 평상시에는 3~5인으로 구성되나 경제 상황에 따라 최대 7인까지 구성할 수 있으며 기관장에 의해서 임명됨
 - 이사회 선임은 현재 활동 중인 기업의 특정 업무 분야에 대한 높은 이해도, 전문지식, 기술, 경험 및 해당 분야에 대한 적합한 업무능력을 요하며 각기 다른 분야의 전문가들로 이사회를 구성하여 이사회가 한 쪽 분야의 전문가들로만 편중되지 않도록 함
 - 이사회 회장은 해당 분야 전문가로서 많은 경력을 보유하고 임원직 관련 업무를 장기간 수행한 자 중에서 기관장이 선발함
 - 이사회는 3~5년 간의 임기를 가지며, 임기 후에 해당 업무에 대한 평가가 이루어지고 연임도 가능함

54) CEEP, "Mapping of the Public Services - Public Services in the European Union and in the 27 member states," 2010, p. 248

55) Hungarian Energy Office, *Hungarian Energy Office Report*, 2011, p. 26

56) 한국증권업협회, 『증권회사 해외진출 진출을 위한 이머징마켓 조사시리즈(08-3): 헝가리 금융산업과 금융시장 현황』, 2008, p. 151

57) 헝가리 국가자산관리공사 홈페이지(<http://www.mnvzrt.hu/en/>) 참조

- (국영기업 기관장 선임) 국영기업 기관장은 2007년 국가자산법에 따라 이사회 내부 회의를 통해 기관장을 지명하고, 헝가리 국가개발부(MND) 장관이 임명함
 - 기관장 선임에 있어서 ① 경제·법 등 전공 분야에 대한 해박한 지식과 넓은 시야, ② 해당 국영기업 내의 임원 경력, ③ 신속·정확한 의사결정능력 및 책임감 등을 고려 살펴봄
 - 국영기업 기관장은 5년의 임기를 가지며, 임기 기간 중이라도 기관장의 업무 능력이 적합하지 않다고 판단되는 경우 해임 가능

라. 주요 산업별 현황

- (철도·항공 산업) CEEP(Central Europe Energy Partners)가 2010년 5월에 발간한 “Public Services in the European Union and in the 27 member states”에 따르면, 헝가리 철도 및 항공 산업의 시장 성격을 명확하게 규정하기가 어려움
 - 철도산업은 여객 운송서비스의 경우에는 국영기업인 MAV Group에 의해서 제공되며, 화물 수송서비스는 민간 영역에서도 제공함
 - 항공산업은 국적항공사였던 Malev가 파산하고, 새로운 국적항공사인 Solyom Hungarian Airways가 2013년 설립되어 Travel Service(2001년 설립), Wizz Air(2003년 설립, 저가항공) 등과 함께 운행 중임
- (우편산업) 우편산업은 2003년 개정된 우편법(Post Act of 2003)⁵⁸⁾에 의해 다른 기업도 진입할 수 있는 자유시장이 되었으나, 여전히 국영기업인 Magyar Posta가 지배적 위치를 점하고 있음
- (통신산업) 통신산업은 1993년 통신법에 의해 자유화되었으며, 현재는 Magyar Telekom⁵⁹⁾, Telenor Hungary, Vodafone Hungary, UPC Hungary 등 여러 기업들이 경쟁적으로 활동하고 있음

58) 우편산업의 자유화를 위해 2003년 새로 개정됨

59) 2005년 Deutsche Telekom이 Magyar Telekom으로 사명을 변경하였음. Deutsche Telekom은 헝가리 국영통신사업자였던 Matav의 지분을 매각한 통신기업임

- (가스·석유 사업) 가스 및 석유 사업은 자유시장의 성격이 강하며, 주요기업으로는 MOL Group, Panrusgáz, Emfesz 등의 민간기업이 있으나, 산업의 특성상 다수의 기업이 존재하지는 않는 것으로 보임
- (전력산업) 전력산업 중 전력망(Electricity networks) 사업은 국영기업인 MVM Group에 의해서 독점적으로 이루어지며, 전력생산(Production of electricity)과 판매(Marketing of electricity)는 국영기업인 MVM Group에 의해서 지배적으로 이루어지나, 다국적 에너지 기업인 GDF Suez나 AES 등도 존재함⁶⁰⁾
- 아래의 표에서 보는 바와 같이, 상위 3개 기업의 전력생산이 총생산의 59%를 차지하며, HHI 지수⁶¹⁾도 1,800을 초과하고 있는 것으로 나타나 소수의 기업에 의해 산업이 지배적으로 운영되는 것으로 보임

〈표 II-12〉 헝가리에서 활동중인 전력기업의 시설용량 및 생산의 시장점유율(2011년)

기업명	시설용량 (Installed capacity, MW)	시장점유율 (Capacity)	생산 (TWh)	시장점유율 (Production)
MVM	2,766	29%	15.6	40%
GDF Suez	2,143	22%	1.5	4%
AES	1,237	13%	1.2	3%
RWE	950	10%	5.8	15%
E.ON	528	6%	1.3	3%
EdF	410	4%	1.2	3%
Alpiq	403	4%	1.8	5%
그외(국내)	1,165	12%	4.1	11%
총계(국내)	9,602	100%	32.6	83%
순수입	-	-	6.6	17%

60) Hungarian Energy Office, *Hungarian Energy Office Report*, 2011, p. 26

61) HHI 지수는(Herfindahl-Hirschma Index)는 시장 내에서 특정 주체가 갖는 집중도를 파악하여 시장의 경쟁도를 평가하기 위한 지수로써, 해당 기업의 시장점유율을 각각의 %로 계산한 후 이들 점유율의 제곱을 모두 합산해 구함. 보통 1000 미만이면 '경쟁적인 시장', 1000~1800은 '다소 집중된 시장', 1800 초과는 '매우 집중된 시장'을 뜻함

기업명	시설용량 (Installed capacity, MW)	시장점유율 (Capacity)	생산 (TWh)	시장점유율 (Production)
총소비	-	-	39.2	100%
상위 3개 기업	6,146	64%	23.2	59%
HHI 지수		1,658		1,862

자료: Hungarian Energy Office, *Hungarian Energy Office Report*, 2011, p. 26

- (금융산업) 금융산업은 체제전환 직후의 금융개혁과 더불어 OECD(1996년 가입), EU(2004년 가입)에 가입하기 위한 전제조건인 금융시장에 대한 외국인의 자유로운 진입허용으로 인해 자유경쟁시장의 형태를 보이고 있음⁶²⁾
 - 2006년 기준으로 헝가리는 7개의 대형은행⁶³⁾, 9개의 중견은행, 16개의 소규모 은행이 영업을 하고 있으며, 이 가운데 외국계 은행이 30개에 달해 헝가리 은행시장의 대부분을 점하고 있음

〈표 II-13〉 주요 산업별 시장의 성격 및 주요 기업의 국가소유 지분 요약

산업	시장의 성격	주요 기업의 국가 지분 ¹⁾
철도	- ²⁾	• MAV Group(100%)
우편	자유시장 - 공공영역 지배적	• Magyar Posta(100%)
통신	자유경쟁시장	• Magyar Telekom(0.01%)
가스 및 석유	자유시장 - 민간영역 지배적	• MOL Group(24.7%)
전력(전기)망	공공독점	• MVM Group(100%)
전력(전기) 생산·판매	자유시장 - 공공영역 지배적	• MVM Group(100%)
금융	자유경쟁시장	• OTP(5.03%) • FHB Mortgage Bank(7.17%)

주: 1) 헝가리 국가 및 헝가리 국가자산관리공사(MNV)를 총 망라함

2) 철도산업은 참조한 자료에서 시장의 성격을 구분하지 않고 있음

자료: CEEP, "Mapping of the Public Services - Public Services in the European Union and in the 27 member states", 2010, pp. 240-241를 재구성

62) 이철원·김용성, 『헝가리의 주요 산업 - 자동차, IT, 금융, 제약』, KIEP-KOTRA, 2008, p. 152, pp. 155-156

63) 1) OTP Bank, 2) MKB, 3) KHB, 4) CIB Kozep-europai Nemzetkozi Bank Rt., 5) RAIFFEISEN BANK Reszvenytarsasag, 6) UniCredit Bank Hungary Zrt., 7) ERSTE Bank Hungary Rt

Ⅲ. 폴란드

1. 체제전환기 전후의 배경

가. 체제전환기 전후의 사회경제적 배경

1) 체제전환 배경 및 과정

- (체제전환 전: 1930년대 상황) 제2차 세계대전 후 동유럽 국가들이 러시아(구소련)의 위성국가로 편입되는 가운데 폴란드 동부지역과 동북부지역은 각각 구소련과 독일에 편입되었음⁶⁴⁾
- 1930년대 독일의 지배로부터 독자적인 독립을 하지 못한 상태에서 소련의 군사력에 의존했던 폴란드는 급격한 사회주의(구소련식)를 수용함

〈표 Ⅲ-1〉 폴란드 주요 연표

구분	연도	내용
제2차 세계대전과 공산폴란드의 성립	1939~1969년	• 1945년: 폴란드사회주의당(Polish Socialist Party)을 흡수하여 폴란드노동자당(Polish United Workers' Party)을 결성한 후 친소정부 수립
기에레크 정권	1970~1980년	• 1970년: 식료품 가격 인상에 대한 항의시위가 그단스크의 레닌조선소 노동자에 의하여 시작되면서 고무우카는 실각하고, 기에레크(Edward Gierek)가 공산당 제1서기로 취임 - 유화 정책 및 서방기술 도입에 의한 공업화 추진을 통하여 국내경제 재건 등 국내의 안정화에 주력

64) 김민관, 『동유럽 주요국의 경제체제 전환과정 - 폴란드, 체코슬로바키아, 헝가리를 중심으로』, 산업은행 경제연구소, 2007, pp. 2-3
조동호, 『폴란드의 경제체제전환 사례연구』, 한국개발연구원, 1998, pp. 18-23
田畑理一, 『比較經濟研究』, 1990, pp. 27-29 재인용

구분	연도	내용
야루젤스키 정권과 자유노조	1981~1990년	<ul style="list-style-type: none"> • 1981년: 전국적인 파업과 생필품 부족이 지속되면서 노동자의 불만 가중 - 야루젤스키는 12월 계엄령을 선포하고 강압정치를 시작 - 자유노조의 불법화 • 1989년 1월: 자유노조의 재합법화 선언 • 1989년 2월: 원탁회의 • 1989년 6월: 자유노조의 압승(자유선거) - 자유노조 측의 지원으로 야루젤스키가 대통령(7월), 자유노조 측의 마조비에키가 수상(8월)으로 하는 동구권 최초의 비공산연립정부(9월) 출범
폴란드 공화국	1989년~현재	<ul style="list-style-type: none"> • 1989년: 폴란드 인민공화국에서 폴란드 공화국으로 변경 (공신적인 공산독재체제 붕괴) • 국민에 의해 대통령이 직접 선출되는 방식으로 헌법 개정 • 1990년: 공산당은 스스로 당을 해체하고, 폴란드 사회민주당을 구성

자료: 조동호(1998), pp. 18-23

- 이 시점에 폴란드가 받아들인 급격한 사회주의는 1921년 10월 혁명⁶⁵⁾ 후 레닌이 전 시 공산주의의 경제파탄을 수습하기 위해 자본주의적 경제 원리를 도입한 신경제 (NEP)⁶⁶⁾ 정책을 부정하고, 전 시 공산주의를 바탕으로 한 특수한 사회주의 체제였음
- (정치적 이념 변화) 1953년 3월 스탈린의 사망을 기점으로 기존의 구소련식 사회주의는 수정되고, 탈(脫)스탈린화가 착수되는 등 큰 변화가 시작됨⁶⁷⁾
 - 1955년 구소련 서기장이었던 후르시초프(Nikita Sergeevich Khrushchov)가 기존의 구소련식 모델과 다른 새로운 사회주의 형태의 가능성을 인정하는 5월 베오그라드 선언을 함
 - 후르시초프는 1956년 2월 구소련공산당 제20차 대회에서 과거의 스탈린 개인숭배를 비판함으로써 동유럽 국가의 탈(脫)스탈린화에 지대한 영향력을 미쳤음

65) 소비에트 내의 레닌을 중심으로 한 세력의 주도로 일어난 무장봉기로써 임시 정부를 무너뜨리고 소비에트가 권력을 잡게 된 역사상 최초의 사회주의 정권을 수립하였음

66) Novaya Ekonomicheskaya Politika, 1921년 레닌이 10월 혁명 후 전 시 공산주의의 경제파탄을 수습하기 위하여 자본주의 경제 원리를 대폭 도입한 정책

67) 김민관, 『동유럽 주요국의 경제체제 전환과정 - 폴란드, 체코슬로바키아, 헝가리를 중심으로』, 산업은행 경제연구소, 2007, p. 4

- (기에레크 정권 등장 배경) 1970년대 초기 폴란드 정부는 저가의 생필품 공급에 따른 재정적인 부담을 완화시키기 위한 목적하에 1970년 12월 14일에 식품가격 인상을 발표하고 시행함⁶⁸⁾
- 이러한 가격인상안 발표는 10년 간 실질임금이 동결된 상태에서 이루어져 사회적 반발을 야기함⁶⁹⁾
 - 결국 고무우카의 개혁실패로 기에레크 정권이 등장하였으며, 기존 식품가격 인상을 철회하고 노동자들의 생활수준 향상을 목표로 함
- (1980년대 사회적 분위기) 1980년대도 여전히 1970년 후반 대비 순물질생산과 외채규모, 소비자 물가 상승률이 증가함⁷⁰⁾
- 1980년 7월 1일, 정부의 식품가격 인상으로 항의시위가 일어났고, 1980년 8월 14일 그다니스크의 레닌 조선소의 노조활동가 해고사건을 계기로 대규모 노동자 파업과 정치 및 경제개혁(민주화 운동의 원동력)을 이끄는 자유노조가 등장함
 - 공산당 정부는 자유노조의 결성권을 인정하는 합의문서에 조인함에 따라 공산권에서 전례가 없는 대폭적인 권리를 노동자 측에 허용함
 - 11월 10일 연대의 정식등록(全 산업 노동자의 70%에 해당하는 1,000만명 구성원 결집)을 하였음
- (폴란드 정부의 중앙계획 철폐) 1981년 12월 31일, 야루젤스키(Wojciech Witold Jaruzelski) 장군의 계엄령 선포 및 연대 불법화를 통해 러시아의 군사적 개입을 회피하기 위하여 자유노조활동금지 및 반체제지도자 바웬사의 구금을 단행함⁷¹⁾

68) 김민관, 『동유럽 주요국의 경제체제 전환과정 - 폴란드, 체코슬로바키아, 헝가리를 중심으로』, 산업은행 경제연구소, 2007, pp. 6-7

조동호, 『폴란드의 경제체제전환 사례연구』, 한국개발연구원, 1998, p. 27

69) 크리스마스 직전에 이루어졌기 때문에 크다니스크(Gdansk)에서 폭동이 일어날 정도로 노동자의 불만은 최고조에 달함

70) 조동호, 『폴란드의 경제체제전환 사례연구』, 한국개발연구원, 1998, p. 30

김민관, 『동유럽 주요국의 경제체제 전환과정 - 폴란드, 체코슬로바키아, 헝가리를 중심으로』, 산업은행 경제연구소, 2007, p. 7

71) 田口雅弘, 『ポーランド體制轉換論』, 2005, pp. 36-43 재인용

김민관, 『동유럽 주요국의 경제체제 전환과정 - 폴란드, 체코슬로바키아, 헝가리를 중심으로』, 산업은행 경제연구소, 2007, p. 8

조동호, 『폴란드의 경제체제전환 사례연구』, 한국개발연구원, 1998, p. 31

- 1982년 5월과 8월, 반정부 시위가 발생하여 주미(駐美)·주일(駐日) 대사를 비롯한 폴란드인의 해외 망명사태가 일어났고, 1982년 10월 자유노조는 불법화됨
 - 폴란드 정부의 경제회복을 위한 조치(1982)로써 중앙의 계획을 철폐하고 국영 기업의 자율성을 확대함
 - 독자적으로 생산 및 판매량 결정함
 - 이윤의 처분에 있어서도 어느 정도의 자율권 인정함
 - 5개년 단위의 국가사회경제계획에 입각하여 매년 단위로 중앙연례계획을 수립함
 - 가격개혁을 실행했으나 실패한 이유는 정부에 의하여 결정되는 행정가격(35%) 이외에 규제가격(15%) 및 계약가격(50%)을 도입했으나, 행정가격의 경우 적정가격을 고려하지 않은 채 원가를 충당하지 못하는 수준에서 가격을 설정함에 따라 거액의 보조금을 지급했기 때문
 - 정권붕괴를 우려하여 식량가격을 낮게 유지하는 정책을 취한 결과
 - 시장의 왜곡 초래가 경제회복 저해요인으로 적용됨
 - 무역개혁은 무역에 대한 국가의 독점을 공식적으로 철폐시킴
- (1980년대 초기 사회 분위기) 1983년 7월, 계엄령이 해제되면서 위기상태법(1985년 12월말까지 시한)⁷²⁾이 제정됨에 따라 계엄해제에 대비한 안전장치를 마련함⁷³⁾
- 기업의 생산성 향상을 상회하는 임금인상 지속(예산제약불감증, soft budget constraint)에 의하여 1984년 제정되었던 신임금법⁷⁴⁾은 실패로 돌아감⁷⁵⁾
- (사회주의 붕괴 배경) 1985년 3월, 고르바초프(Mikhail Sergeevich Gorbachev)가 러시아 서기장에 취임하면서 페레스트로이카(근본적 개혁) 실시되었음⁷⁶⁾

72) 1983년 교황의 폴란드 방문 영향으로 계엄령을 해제되었으나, 새로운 긴급조치 법안이 마련됨에 따라 강압정치는 계속 이어짐

73) 김민관, 『동유럽 주요국의 경제체제 전환과정 - 폴란드, 체코슬로바키아, 헝가리를 중심으로』, 산업은행 경제연구소, 2007, p. 8
 조동호, 『폴란드의 경제체제전환 사례연구』, 한국개발연구원, 1998, p. 21

74) 기업의 경영성과에 따라 임금 결정

75) 조동호, 『폴란드의 경제체제전환 사례연구』, 한국개발연구원, 1998, p. 32

76) 김민관, 『동유럽 주요국의 경제체제 전환과정 - 폴란드, 체코슬로바키아, 헝가리를 중심으로』, 산업은행 경제연구소, 2007, p. 8
 조동호, 『폴란드의 경제체제전환 사례연구』, 한국개발연구원, 1998, pp. 34-36

- 이러한 시도의 본래 목적은 중앙집권적 통제체제 완화 및 개인의 다양한 생산수단을 허용함과 동시에 비대화된 관료체제를 개혁하여 사회주의 경제체제의 효율성을 제고하는 데 있었음
 - 그러나 결과적으로 사회주의 경제체제의 단점을 보완하기는커녕 오히려 기존 사회주의를 붕괴시키는 촉진제 역할을 하였음
 - 1986년, 변화의 가속화라는 비전과 기업경영의 효율성을 높여 거시 경제적 균형을 달성하고자 했던 폴란드 정부는 개혁의 2단계⁷⁷⁾에 착수하였으나, 이러한 경제개혁은 경제체제 자체의 개혁이 아니라 이미 한계를 규정하는 계획경제체제 내에서의 부분적인 변화시도에 불과하였음
 - 두 번째 경제 개혁마저 성공하지 못함으로써 정부는 국민으로부터 신뢰를 잃었음
 - 1988년, 보조금 축소정책의 영향으로 식료품 가격이 140% 인상됨에 따라 8월 탄광을 중심으로 파업이 전국적으로 확산되었음. 기업의 임금인상 또한 억제하지 못함에 따라 급속한 임금인상을 허용하고 결과적으로 기업의 비효율적 경영을 초래하였음⁷⁸⁾
- (체제전환기 제도 변화) 1989년 말부터 1990년 초까지 재정법, 관세법, 외환법 등 경제 개혁 관련 20여개 법이 국회를 통과하였으며, 헌법 수정을 통해 사회주의 체제를 규정하는 조항이 삭제됨⁷⁹⁾
- Solidarity 노조⁸⁰⁾를 합법적으로 재인정함에 따라 1988년 8월, 폴란드의 당·정부가 교회, 노동조합, 지식인 대표 등으로 구성된 원탁회의를 제안한 것은 1989년 정치적 민주화를 상징함

77) 1982년 경제개혁을 거쳐 1986년 개혁의 2단계(second stage of the reorm)를 시도하였으나 실패함 그러나 1982년 경제개혁 때 국민으로부터 신뢰를 얻지 못한 점을 고려하고, 기존 제도에 일부 변화(예, 외국기업과의 합작을 위한 합영법(joint-venture law) 제정 등)를 가하고자 했던 점에서 새로운 시도를 하였음

78) 물가상승 → 임금상승 → 보조금상승 → 물가상승 (가격인상에 의한 악순환)

79) 김민관, 『동유럽 주요국의 경제체제 전환과정 - 폴란드, 체코슬로바키아, 헝가리를 중심으로』, 산업은행 경제연구소, 2007, pp. 10-12

80) 폴란드 자유노동조합의 전국조직

- 1989년 1월, 제10차 중앙위원회 총회를 통해 정치적 다원주의와 복수노동조합을 허용하는 결의가 채택됨
- (원탁회의 개최) 1989년 2월부터 4월을 거쳐 정부 대표와 연대 대표(총 55명)에 의한 원탁회의⁸¹⁾가 개최됨⁸²⁾
 - 이 회의를 통하여 정치적 복수주의 도입과 언론의 자유, 자유선거를 중심으로 하는 국가권력기구 대표자 선출의 민주화, 상원 신설, 대통령제 도입의 합의안을 이끌어냄
 - 또한 국가예산 규모 축소를 통한 국가경제개입 제한, 가격체계 재조정과 시장을 통한 가격형성원리 도입, 소유형태의 다원화, 노동자 자주관리 강화, 복수노조 도입과 같이 경제 관련 합의안도 있었음
 - 1989년 6월 4일, 한정적인 자유선거 실시 결과, 노조 그룹이 상원 100석 중에서 99석, 하원에서 자유선거로 할당된 161석 전석을 독점함
 - 야루젤스키(Wojciech Witold Jaruzelski)는 1989년 7월 폴란드 대통령으로 선출되었으며, 다음 달인 8월에는 마조비에츠키(Tadeusz Mazowiecki)가 수상으로 취임하였음
 - 이로써 1989년 9월에 동유럽 최초로 비공산당 정권(연대 계열의 각료 중심으로 한 내각 승인)이 성립되었음
 - 마조비에츠키 정부 출범 후, 개혁 속도의 지연과 옛 공산세력의 잔류 등에 불만을 품은 자유노조 등 개혁 주도파들은 야루젤스키의 조기 퇴임 압력을 가해 임기 5년과 1회 연임이 가능한 직선 대통령제를 채택함
 - 폴란드는 미국 및 서유럽 국가들로부터 지원⁸³⁾받았고, 1999년 폴란드는 NATO에 가입함
 - 지원금을 바탕으로 폴란드는 1991년 1월 1일부터 가격자유화, 생산과 무역 자유화, 임금상승분에 대한 누진세율 적용을 통한 임금억제, 재정지출 삭감을 통한 재

81) 원탁회의는 폴란드 공식 정부 연립파와 자유노조를 중심으로 한 재야 사이에서 정치, 경제, 사회 전반에 걸쳐 개혁을 논의한 회의

82) 김민관, 『동유럽 주요국의 경제체제 전환과정 - 폴란드, 체코슬로바키아, 헝가리를 중심으로』, 산업은행 경제연구소, 2007, pp. 10-11

83) 통화안정화기금 10억달러, IMF의 스탠바이 크레디트 7억 3천만달러, EC로부터 식량원조 2억 1천만달러 등이 지원되었음(渡坂博史, 2004 재인용)

정적자 축소, 증세, 강력한 금융긴축 및 통화 대폭 절하 등 일련의 개혁정책을 실시하였음(김민관, 2007: p. 12)

2) 체제전환 전후의 경제상황

- (1960년대 경제적 상황) 1960년대는 경제개발계획이 지속적으로 추진되었으나 기존 경제체제의 문제점을 보완하는 데 실패하였고, 오히려 1960년 말 폴란드의 경제상황을 악화시켰음⁸⁴⁾
- (기에레크 정권 시 경제적 성과) 고무우카의 경제개혁실패로 1970년 기에레크 정권이 등장하였으며, 기존 식품가격 인상을 철회하고, 노동자들의 생활수준 향상을 목표로 함⁸⁵⁾
 - 경제성장을 위하여 현대적인 설비와 기술, 대규모의 자본이 필요함에 따라 서유럽 국가로부터 차관을 도입하여 투자재원을 마련하였고, 필요한 기술과 설비를 건설함
 - 이에 따른 성과로 1971~1995년 기간 동안의 경제성장률은 연평균 9.8%를 기록하였고, 공업생산은 연평균 10.5%의 증가율을 보였음
 - 실질임금의 상승률은 연평균 7.2%로 1966~1970년 간의 2.1% 상승률에 비하여 증가함
- (1970년대 후반 경제적 상황) 그러나 1970년 대 후반에는 석유파동의 여파로 수출시장이 축소되고, 폴란드 정부의 투자확대정책으로 인하여 인플레이션이 악화되는 등 경제상황이 다시 악화됨⁸⁶⁾
 - 경제성장률은 연평균 1.2% 감소하고, 농업생산은 마이너스를 기록함
 - 고용증가율은 1970년대 전반에 비해 절반으로 감소함
 - 1979년 경제성장률은 전후 처음으로 마이너스를 기록함

84) 조동호, 『폴란드의 경제체제전환 사례연구』, 한국개발연구원, 1998, pp. 25-26
김민관, 『동유럽 주요국의 경제체제 전환과정 - 폴란드, 체코슬로바키아, 헝가리를 중심으로』, 산업은행 경제연구소, 2007, pp. 2-3

85) 조동호, 『폴란드의 경제체제전환 사례연구』, 한국개발연구원, 1998, p. 27

86) 조동호, 『폴란드의 경제체제전환 사례연구』, 한국개발연구원, 1998, pp. 28-29, p. 39

- (1980년대 경제지표) 1980년대 전반적인 경제지표는 상당히 악화된 상황이었음⁸⁷⁾
 - 1979년 순물질생산은 전년 대비 2.3% 감소하였으며 1980년에 다시 6% 감소함
 - 1975년 84억달러 수준의 외채규모는 1980년 250억달러로 증가함
 - 당시 폴란드의 GNP가 구소련 GNP의 10% 규모임을 고려했을 때, 구소련의 외채 규모는 205억달러 수준으로 폴란드의 외채규모가 더 컸음
 - 1971~1975년 동안의 소비자 물가상승률이 2~3%였던 반면, 1978~1980년에는 7~9%로 증가하였음

- (체제전환 직후~2000년대 경제상황) 1989년 체제전환 이후에는 급진적인 경제개혁의 일환으로 발체로비츠 플랜⁸⁸⁾을 실시한 결과, 1994년부터 1997년간 연평균 6% 이상의 GDP 성장률을 기록함에 따라 1990년대에는 유럽 내 최고의 경제성장을 보였음⁸⁹⁾
 - 1998년 이후 전반적인 세계 및 유럽 경제 침체의 영향과 경제구조 문제 등에 의하여 경제성장이 둔화되기 시작하였음
 - 그러나 2003년 이후에는 외국인 직접투자와 수출이 증가하면서 경제성장률이 점진적으로 회복세를 보이고 있음

〈표 Ⅲ-2〉 폴란드 주요 경제지표

연도	GDP (백만달러)	연평균 GDP 성장률(%)	물가상승률 (%)	실업률 (%)
1985	71,004	3.6	-	-
1986	73,890	4.4	-	-
1987	63,877	1.8	-	-
1988	68,823	4.1	-	-
1989	82,211	0.21	-	-
1990	64,550	-11.5	-	-

87) Rosati(1991), p. 21. 재인용함

88) 1990년대에 발체로비츠(Leszek Balcerowicz) 부수상 겸 재무장관이 주도한 시장경제체제 개혁으로 체코, 헝가리 등 중구 구공산국가들의 경제개혁 모델로 받아들여지는 등 사회주의 계획경제체제에서 자본주의 시장경제로의 전환 방식 중 하나로 인정받았음
 III. 폴란드 원고 p. 52 발체로비츠 플랜에 대한 세부 설명 참고

89) 외교부 홈페이지(<http://www.mofa.go.kr>)

연도	GDP (백만달러)	연평균 GDP 성장률(%)	물가상승률 (%)	실업률 (%)
1991	83,650	-7.0	55.3	10.8
1992	92,295	2.5	38.6	13.3
1993	93,964	3.7	30.6	14.0
1994	108,405	5.3	37.2	14.4
1995	139,062	7.0	28.0	13.3
1996	156,684	6.2	17.9	12.4
1997	157,154	7.1	13.9	11.2
1998	172,902	5.0	11.1	10.7
1999	167,802	4.5	6.0	12.5
2000	171,276	4.3	7.3	16.1

자료: World Bank

나. 체제전환기 전후의 제도 및 정책 변화

1) 국가개발계획 및 정책의 변화와 국영기업의 역할⁹⁰⁾

- (제1차 경제개발계획 성과) 1956년 6월 포즈난 봉기⁹¹⁾ 발생 후 추방되었던 정치국 중앙위원 고무우카(Wladyslaw Gomulka)가 복권되는 동시에 서기장으로 취임하면서 경제개혁이 추진되었음⁹²⁾
- 1956년 12월 부속경제심의회를 설치한 고무우카는 사회주의적 공업화 추진을 목적으로 1950~1955년 제5차 6개년 계획과 1956~1960년 제6차 5개년 계획을 각각 실시함으로써 경제개혁에 대한 실천적인 작업에 최초로 착수함
 - 기존 경제체제의 문제점을 보완하기 위하여 1957~1958년을 거쳐 기업의 투자결정에 대한 자율적 권한을 증가시키고, 이윤과 노동자의 임금 간의 연계와 노동자의

90) 조동호, 『폴란드의 경제체제전환 사례연구』, 한국개발연구원, 1998, p. 20, pp. 25-29, p. 39

91) 1956년 포즈난에서 노동자들의 처우 개선을 요구하는 파업이 시작되어 평화 시위에서 극적으로 발전하였음. 제7차 폴란드 통일노동자당 중앙위 전체회의 때, “자유화 정책”을 선택함으로써 폴란드 사회는 급속한 자유화로 들어가기 시작하였음

92) 조동호, 『폴란드의 경제체제전환 사례연구』, 한국개발연구원, 1998, p. 20, p. 25

단체조직권을 허용하는 등 기업경영체제에 유연성을 부여하려고 노력했으나 실패함

〈표 III-3〉 1950년대 경제개발계획의 성과

	1950~1955년 제5차 6개년 계획	1956~1960년 제6차 5개년 계획
연평균 경제성장률	8.6%	6.5%

자료: 조동호(1998), p. 25

- (제2차 경제개발계획 성과) 1961년부터 시작된 제2차 경제개발계획과 1965년부터는 제3차 5개년 계획을 실시함에 따라 폴란드는 산업화 제2단계⁹³⁾에 들어섬⁹⁴⁾
 - 이에 따른 성과는 실물생산기반의 발달, 농업과 대외무역의 강화 그리고 경제활동 인구의 증가임
 - 그러나 이러한 외연적 성장전략은 가용자원의 이용이 한계에 달하는 단계에서 지속적인 경제 성장이 어려웠으며, 중앙집권적 계획과 통제에 의한 개별경제 주체의 자유로운 의사결정을 하는 데 한계점이 있었음
 - 시장가격의 부존재로 인한 자원배분 왜곡이 심화되고, 근로의욕이나 생산성 향상을 위한 유인체계가 결여된 점 또한 경제개혁 실패의 원인으로 지적됨
 - 결과적으로 1950년대에 비하여 경제성장률이 둔화되었고, 정부의 계획적인 중공업 우선정책으로 인하여 소비재 산업의 발전이 지연되어 소비물자의 부족현상이 발생함
- 1961~1971년의 기간 중 실질임금상승률은 연평균 1.8%에 불과했으며, 상호경제 지원협의회(Council for Mutual Economic Assistance, CMEA)⁹⁵⁾ 국가 중 가장 낮았음

93) 폴란드 경제학자들은 제2차 및 제3차 경제개발계획기간을 전후에 이은 산업화 제2단계로 부르고 있음(조동호, 1998)

94) 조동호, 『폴란드의 경제체제전환 사례연구』, 한국개발연구원, 1998, pp. 25-27

95) COMECON이라고도 하며, 1947년 11월 모스크바에서 결성되었음. 구소련, 헝가리, 폴란드, 체코슬로바키아, 불가리아, 루마니아 등 6개국이 회원국이었으나, 알바니아가 탈퇴한 후, 구동독, 몽고, 쿠바 그리고 베트남이 가입하였음

〈표 Ⅲ-4〉 1950년 및 1960년대 경제상황(연평균 증가율)

(단위: %)

	1951~1955	1956~1960	1961~1965	1966~1970
국민소득	8.6	6.5	6.2	6.0
공업생산	-	9.7	8.6	8.4
농업생산	-	3.7	2.8	1.8
고용	-	1.6	1.7	2.3
투자	-	9.0	6.7	8.1
노동생산성	-	-	4.6	4.0
자본생산성	-	2.4	1.7	0.1
실질임금	-	-	1.5	2.1

자료: 1951~1955년은 홍유수(1992), p. 18; 1956년 이후는 Adam(1989), p. 22

- (발체로비츠 플랜) 1989년 10월 경제정책 프로그램인 “발체로비츠 플랜(Plan Balcerowicza, 충격요법)”을 발표하였는데 이는 폴란드 체제전환 전략의 기초가 됨⁹⁶⁾
- 이는 사회주의에서 시장경제체제로 전환하는 과정을 개괄적으로 제시한 최초의 프로그램으로서 급진적인 방법이었음
 - 발체로비츠 플랜은 국내경제의 불균형을 해소하는 안정화 프로그램을 토대로 경제의 체계적이고 구조적인 개혁을 통해 하이퍼인플레이션 억제와 공급부족 해소를 동시에 고려함

〈표 Ⅲ-5〉 발체로비츠 플랜 주요 내용

분야	주요내용
통화정책	• 통화 팽창을 줄이고, 급속한 임금 인상을 억제하는 인플레이션 억제 정책 실시
금융정책	• 실질 이자율을 높이고, 무이자 신용대부 및 화폐공급을 억제하는 금융정책을 병행하여 무이자 정부 대출 규제
경제관계법 개정	• 외환법, 조세법, 관세법 등을 개정
민영화	• 대규모 국영기업의 민영화를 통한 국가 수입을 증가시키는 정책 선포

자료: 조동호(1998)

96) 김민관, 『동유럽 주요국의 경제체제 전환과정 - 폴란드, 체코슬로바키아, 헝가리를 중심으로』, 산업은행 경제연구소, 2007, p. 11

- (체제전환 이후 정책목표) 1990년대에 발체로비츠(Leszek Balcerowicz)가 부수상 겸 재무장관으로 임명되면서 시작된 마조비에츠키 정권은 3高(인플레이션, 외채, 실업률) 3低(생산성, 공급, 외환보유고) 현상 해소를 목표로 삼았음⁹⁷⁾
- (급진적 경제체제 전환 배경) 폴란드 정부가 급진적인 경제체제 전환정책을 채택한 이유는 다음과 같음⁹⁸⁾
 - (국민의 정부에 대한 신뢰성 강화) 과거에 실패한 사회주의체제 내 개혁의 경험을 계기로 완전히 새로운 원칙에 의한 체제전환을 급속하게 실행함으로써 국민의 신뢰를 얻기 위하여 채택함
 - (경제 안정화를 위한 지원조건 이행) 불안정한 거시경제를 안정화시키기 위해서 필요한 IMF와 세계은행의 국제금융기구 그리고 서유럽 국가로부터의 지원을 받기 위해 요구된 급진적인 개혁 프로그램을 준수하였음
 - (사회적 분위기 고려) 사회주의적 요소가 부정되고 극단적인 시장경제주의자들의 주장이 수용되는 분위기였으며, 다른 개혁방안을 처음부터 새롭게 논의할 시간적 여유가 없었음
- (발체로비츠 플랜의 세부구성) 1단계 개혁⁹⁹⁾은 안정화 정책에 초점을 두고 폴란드 경제의 충격을 완화시킨 후, 사유재산제 도입, 반독점 정책, 통화의 교환성 회복, 조세 및 은행제도 개혁, 자본시장 창설 등 경제체제 전환에 해당하는 2단계 개혁에 착수할 계획이었음¹⁰⁰⁾
 - 1990년 1월부터 발체로비츠를 중심으로 마련된 경제개혁안이 시행되었음

97) 김민관, 『동유럽 주요국의 경제체제 전환과정 - 폴란드, 체코슬로바키아, 헝가리를 중심으로』, 산업은행 경제연구소, 2007

조동호, 『폴란드의 경제체제전환 사례연구』, 한국개발연구원, 1998

98) 김민관, 『동유럽 주요국의 경제체제 전환과정 - 폴란드, 체코슬로바키아, 헝가리를 중심으로』, 산업은행 경제연구소, 2007, p. 11

조동호, 『폴란드의 경제체제전환 사례연구』, 한국개발연구원, 1998, pp. 39-40

99) 발체로비츠 플랜은 경제개혁의 2대 정책목표인 거시경제의 안정화(1단계)와 경제체제전환(2단계)을 위하여 착수되었음(조동호, 1998)

100) 김민관, 『동유럽 주요국의 경제체제 전환과정 - 폴란드, 체코슬로바키아, 헝가리를 중심으로』, 산업은행 경제연구소, 2007, pp. 11-12

Blacerowicz, *Plan Balcerowicza*, 1997, pp. 435-438 재인용

조동호, 『폴란드의 경제체제전환 사례연구』, 한국개발연구원, 1998, p. 42

- (발체로비츠 플랜의 성과) 발체로비츠 플랜 실행 후 폴란드의 경제적 지표 변화는 다음과 같음¹⁰¹⁾
- 경제체제전환 이후 폴란드의 GDP 증가율은 1990년에 -11.6%로 감소한 이후 1992년부터 마이너스에서 벗어나 꾸준한 경제성장률을 유지하다가 1995년 이후 다시 감소추세를 보임
 - 폴란드는 동구국가들 중 1989년의 실질 GDP 수준으로 회복한 첫 번째 국가이었으며, 1994년에는 1989년의 실질 GDP 수준을 넘어서기도 하였음
 - 투자는 1990년 이후 2년 간 마이너스 성장이었으나 그 이후 증가추세를 보였는데 소·중 규모 기업의 성장이 투자의 증가원인이었음
 - 1990년 가격자유화로 인하여 586% 달한 소비자물가상승률은 1991년 두 자릿수로 저하된 후 유지하였으며, 긴축적인 통화정책은 물가상승률을 감소시키는 데 기여하였음
 - 그러나 체제전환 초기 폴란드의 전환불황 정도가 예상범위¹⁰²⁾를 넘어서면서 발체로비츠 부수상 겸 재무장관은 1991년 12월 사임하였음
- (체제전환 이후 경제적 자유화 정도) 1990년대에는 동유럽 경제체제전환 국가 중 폴란드가 가장 빠른 성장세를 보인다는 평가를 받았음¹⁰³⁾
- 이러한 이유 중 하나로 폴란드에 대한 외국직접투자액이 동유럽국가들 중 상대적으로 많았는데¹⁰⁴⁾ 이는 폴란드의 정치 및 경제적 환경이 타국에 비하여 우월하다는 외국의 평가가 있었음을 알 수 있음
 - Murrell(1996)에 따르면 동구국가 중 경제적 자유화¹⁰⁵⁾가 가장 높은 국가는 체코이고, 폴란드는 3번째 순위를 차지하였음¹⁰⁶⁾

101) 조동호, 『폴란드의 경제체제전환 사례연구』, 한국개발연구원, 1998, p. 39
 김민관, 『동유럽 주요국의 경제체제 전환과정 - 폴란드, 체코슬로바키아, 헝가리를 중심으로』, 산업은행 경제연구소, 2007, pp. 12-14

102) 1992년 재정적자는 GDP의 6% 수준이었고, 1993년부터는 무역수지도 적자로 돌아섬

103) 조동호, 『폴란드의 경제체제전환 사례연구』, 한국개발연구원, 1998, pp. 64-66

104) 1997년 폴란드의 외국직접투자액은 66억달러, 1990년 이후 외국직접투자 총누계액은 206억달러로 동유럽국가 중 가장 많았음. 1985년~1990년까지 폴란드의 연평균 외국직접투자규모는 2,600만달러 수준과 비교하였을 때 급속히 증가함(조동호, 1998)

105) 경제적 자유화 정도가 경제체제전환의 정도를 정확히 나타내는 지표라고 단정짓기는 어려우나, 경제체제전환의 정도를 상당부분 반영하는 대리지표로 고려할 수 있음(조동호, 1998)

〈표 III-6〉 국가별 경제적 자유화 정도

	경제적 자유화 정도	
	1989년	1994년
구동독	0	100
체코	0	90
슬로바키아	0	87
폴란드	23	87
헝가리	37	87
슬로베니아	43	83
루마니아	0	73
불가리아	13	73
러시아	3	67
전체 28개국 국가 평균	10	65

자료: Murrell(1999), p. 28, 조동호(1998), p. 66 재인용

2) 체제전환기의 주요 국영기업 현황

- (폴란드 국영기업의 초기 민영화 계획) 체제전환기 직후, 1990년 폴란드에 총 8,453개 국영기업은 존재¹⁰⁷⁾하였으며, 1991년 중반 대규모 민영화 계획¹⁰⁸⁾에 대한 논의가 시작되었음¹⁰⁹⁾
 - 폴란드 정부는 민영화 대상여부에 대해서는 기업이 자율적으로 결정하여 신청하도록 하고, 민영화 대상기업은 정부의 승인에 의해 확정하는 방식으로 1993년부터 민영화 대상기업의 선정 작업에 착수하였음
- (국가투자기금 설립) 1994년 12월, 국가가 100% 주식을 보유하는 15개의 국가투자기금¹¹⁰⁾을 설립하였음¹¹¹⁾

106) 조동호, 『폴란드의 경제체제전환 사례연구』, 한국개발연구원, 1998, pp. 64-66

107) OECD(1996), p. 67 재인용

108) 1차적으로 400여개의 수익성 있는 국가기업을 사적기업 형태로 전환한 후 기업종업원(10~20%), 18세 이상의 국민(30%), 사회보장기금(20%), 국가소유 사업은행(10%), 개인투자가 또는 투자기금(30%)에 주식을 분할 및 분배(진승권, 1996)

109) 조동호, 『폴란드의 경제체제전환 사례연구』, 한국개발연구원, 1998, pp. 58-59
진승권, 『시장의 모색: 헝가리, 폴란드, 체코에서의 국가기업 사유화 비교』, 이화여자대학교, 1996, p. 166

110) 사유화 이후 달라진 폴란드 기업의 소유지배구조에서 국민투자기금이 중요한 위치를 차지하였는

- 국가투자기금은 외국과 합작한 민간기금 1개와 정부에 의해 설립된 기금 14개로 구성되었음
- 국가투자기금은 민영화 대상기업의 소유자로서 기업경영의 역할을 담당하며, 민영화 대상기업들은 추천에 의해 각 국가투자기금에 배분됨
- 각 기금은 펀드매니저를 통하여 기업의 영업을 지속시켜 기금의 주식가치를 높인 뒤 매각하는 방식으로 운영됨

□ (민영화 대상기업 선정) 1995년 5월, 총 512개의 민영화 대상기업이 확정됨¹¹²⁾

- 민영화 대상으로 선정된 512개의 기업은 폴란드 전체 중 대규모 기업¹¹³⁾의 3.3%이며 생산액으로는 8.1% 수준에 해당함¹¹⁴⁾
- 1995년 11월 22일, 폴란드 국민에게 보유증서¹¹⁵⁾가 배분되기 시작하였고, 1년의 기간 동안 폴란드 성인국민에게 1장의 보유증서를 구입할 수 있는 자격을 부여하였음
- 보유증서는 추후 국가투자기금의 주식과 교환되는 것으로 보유증서를 구입한 폴란드 국민의 수는 2,500만명으로 폴란드 전체 성인인구의 95%가 대규모 민영화에 참여했음
- 보유증서의 구입을 위하여 보유증서의 발행 및 배분비용 명목으로 PLN 20(약 8달러) 납부하였음

데 이는 바우처 사유화에 따른 분산된 소유구조와 이에 따른 기업 감시 및 감독비용이 증가하는 것을 막기 위한 수단(이상준, 2003)

- 111) 조동호, 『폴란드의 경제체제전환 사례연구』, 한국개발연구원, 1998, pp. 59-60
 이상준, 『체제전환국가의 사유화와 기업소유 및 지배구조변화 - 러시아, 체크, 폴란드 비교 -』, 국민대학교, 2003, p. 130
- 112) 조동호, 『폴란드의 경제체제전환 사례연구』, 한국개발연구원, 1998, p. 60
 OECD(1996), p. 161 재인용
- 113) 제조업의 경우, 종업원 50인 이상, 기타부문 종업원 20인 이상(조동호, 1998)
- 114) OECD(1996), p. 161 재인용
- 115) 바우처(voucher) 또는 보유증서(share certificate)를 통하여 국영기업의 소유권을 일반국민에게 양도(조동호 1998)

3) 체제전환 전후의 산업 및 국영기업 변화 분석

- (체제전환기 전) 모든 산업은 대부분 국영기업으로 구성되었음¹¹⁶⁾
 - 1990년 기준 8,453개의 국영기업이 존재하였음

- (체제전환기 후) 시대적 흐름에 따라 대부분의 국영기업을 민영화시키려는 방향으로 진행되고 있음¹¹⁷⁾
 - 체제전환 이후, 약 5,715개 공기업에 대하여 지분 및 자산매각, 사업정리 및 청산, 통폐합 등의 방법을 토대로 민영화 작업을 진행함
 - 폴란드 재무부는 관련법에 따라 공기업 민영화 절차를 관리 및 감독하였으며, 1991년부터 2005년 동안 민영화를 통하여 약 255억달러의 재정수입을 창출하였음
 - 정치적인 사유로 매각이 유보되었던 국적항공사(LOT), 제1발전기업(PGE), 제1상업은행(PKO BP) 등을 우량 공기업 매각대상 리스트에 포함시켜 민영화를 추진시킴으로써 시장참여자들로부터 긍정적인 평가를 받기도 함
 - 그러나 에너지와 도로, 철도, 통신, 우편, 금융 등과 같은 분야별 주요 핵심 공공기관은 여전히 국영기업 형태로 남아있음
 - 도로공사(GDDKiA), 철도공사(PKP), 전력공사(PGE) 등
 - 외국의 민간기업이 폴란드 시장으로 진출하거나 폴란드 국영기업이 민영화됨에 따라 자국 민간기업 형태로 완전경쟁에 돌입한 분야도 있음
 - 우편산업: Polish Post-Poczta Polska(국영) vs. InPost(민간)

- (민영화 사례: 대중교통-버스) Polbus-pks¹¹⁸⁾는 1999년 많은 주주와의 협약과 동의를 달성하기 위하여 브로츠와프 지사가 회사 대부분의 주식을 매입하여 Polbus-pks의 소유권을 획득함¹¹⁹⁾

116) 폴란드 재무부 홈페이지(<http://www.mst.gov.pl>)

117) 해외투자진출 정보포털(2010), 「녹색정책 폴란드, 공기업 민영화 활용한 시장진출 전략 - 폴란드 공기업 투자는 한국기업의 폴란드 및 EU 시장 진출, 확대기회 -」, 신재현

118) 유한회사로 1994년 폴란드 전역에 위치한 19개의 버스 회사를 포함하여 21개의 파트너가 모여 설립되었음. 폴란드 내 유일한 버스 민영회사로 국내외 국제 수송과 판매, 임대를 맡고 있음

119) 폴란드 버스(polbus-pks) 홈페이지(<http://www.polbus.pl>)

- 1996년 8월 30일 발효된 국영기업 민영화 및 상업화에 관한 법률하에 2002년 12월 14일 브로츠와프 내 국영 차량수송 기업을 인수하였음
 - 현재 Wrocław와 Oleśnica, Środa Śląska 3개의 지점으로 구성되었음
 - Polbus-pks의 현재까지의 최대 주주는 재무부임

□ (민영화 사례: 현 Nordea 은행(구 Petro 은행¹²⁰)) 구 Petro 은행은 1990년 3명의 우지대학 경제학 교수들의 주도하에 설립된 은행으로 자본금 확충을 위하여 1996년에 LG 그룹을 대주주로(50%+1주) 받아들였음¹²¹)

- 설립 이후 우지대학 경제학 교수들은 은행을 경영했고, LG 그룹의 참여 이후에도 이들은 이사회 멤버 자격으로 한국인과 함께 은행을 경영하였음
 - 그러나 폴란드 경영진과 한국인 경영진 간에 지속된 충돌로 인하여 폴란드 경영진이 Petro 은행을 떠남
- 1997년 9월 새로운 경영진으로 개편된 LG Petro 은행¹²²)은 한국인 은행장의 지휘하에 구조조정 및 성장 전략을 추진하였음
 - 조직을 개편하고 새로운 전산 시스템을 도입하였고, 다양한 상품개발을 추진함에 따라 LG Petro 은행은 급속도로 성장¹²³)하였음
- 한편 LG 그룹의 비주력업무 매각방침에 따라 LG Petro 은행은 2002년 10월, 스웨덴 Nordea 은행에 매각되었고 LG 그룹은 폴란드 은행업에서 철수하였음

120) 1990년 Petro 은행으로 시작하여 1996년 LG 그룹에 인수된 이후, 1997년부터 LG Petro 은행으로 새출발하였으나, 2002년 10월 스웨덴 노르디아 은행에 매각되었음

121) KOTRA 해외비즈니스 정보포털(2013.12.01.), 「폴란드 시장 진출 기업을 위한 제언」

122) 당시 은행은 7개 지점에 예금 및 대출규모가 각각 7000만달러인 소규모 은행이었으며, 본사와 지점 간의 On-line이 구축되지 않았음. 또한 상품도 단순 예금 및 대출에 국한되었음

123) LG 그룹의 방침으로 지분매각을 추진하던 2001년 말 예금 및 대출은 인수 당시 각각 7,000만달러 수준에서 약 7억달러 이상으로 성장하였고, 영업점은 27개로 확장되었음. 1998년에 출시한 LG Habitat(주택담보대출)은 큰 인기를 얻으면서 LG Petro 은행의 대표적인 상품으로 자리잡기도 하였음. 이와 같은 성과를 토대로 LG Petro 은행은 2001년 폴란드 금융전문지가 선정한 Top 5 은행 중 4위에 선정되었음

〈표 III-7〉 주요 폴란드 민영화 계획

시기	민영화 계획
2007년 11월	• 폴란드 총리, 민영화 적극 추진의지 표명 - 공기업 민영화 작업에 방해되는 요인 철폐
2008년 04월	• 2008~2011년 민영화 추진계획 확정 및 발표 - 800여개의 공기업 민영화를 통하여 367억즈위티 재정수익을 달성 목표로 함
2009년 08월	• 774개의 연도별 민영화 추진 주요 공기업 리스트 발표
2012년 03월	• 2012~2013년 민영화 추진계획 확정 및 발표

자료: 폴란드 재무부(<http://www.mst.gov.pl>)

4) 국영기업 관련 제도 및 관리기구의 변화

- (국영기업 민영화 관련 법적 기반) 1990년 7월 13일, 동구국가 최초로 폴란드는 국영기업 민영화에 관한 법률(Law on the Privatization of State-Owned Enterprises)을 제정함에 따라 민영화 작업이 시작됨¹²⁴⁾
 - 그러나 국영기업 민영화에 관한 법률이 최초로 제정된 시점에서는 대규모 국영기업의 민영화에 대한 국민의 관심이 미약했으며, 이러한 민영화를 추진하는 데 어려움이 많다는 인식이 부족했음

- (농업부문 민영화 관련 법률) 1991년 10월 19일, 국고농지자산관리운영에 관한 법률이 제정되어 청산 및 민영화 작업이 추진되었음¹²⁵⁾
 - 농업부문은 원칙적으로 모든 국영농장이 민영화 대상으로 지정되었으며 이들은 국유농지청(ANR)을 통하여 국가가 100% 지분을 보유한 국고농업자산보관회사(ZWRSP)¹²⁶⁾로 전환되었음

124) 조동호, 『폴란드의 경제체제전환 사례연구』, 한국개발연구원, 1998, p. 58

125) 김민관, 『동유럽 주요국의 경제체제 전환과정 - 폴란드, 체코슬로바키아, 헝가리를 중심으로』, 산업은행 경제연구소, 2007, p. 14
 복문수, 『동유럽 체제전환과 국가기업의 민영화정책 - 폴란드와 헝가리를 중심으로』, 여수대학교, 1998, pp. 160-162

126) 1992년부터 2003년 간 470만 6000ha의 농지가 국고농업자산보관회사에 편입되었으며, 이중 167만 3,600ha가 분배되었음(김민관, 2007)

- 전환된 이후 해당 회사들은 자산매각이나 임대 등을 통하여 청산되었음
- (국가투자기금 관련 법률) 1993년 4월 30일, 국가투자기금법(National Investment Fund Law, NIF)이 제정되었음¹²⁷⁾
 - 소규모 국영기업에 대한 민영화 작업에 비하여 대규모 국영기업의 민영화는 수립 단계에서부터 이해관계자들 간의 충돌이 많아 민영화 작업이 진행되는 데 어려움이 많아 국가투자기금법은 실질적으로 1993년 11월에 시행되었음

2. 현재 국영기업 관리체계

가. 국영기업 현황

1) 전체 국영기업 현황

- (폴란드 국영기업 현황) 1990년 12월 31일 시점에서 폴란드의 총국영기업 수는 8,453개인 가운데 1990년 8월부터 2012년 12월 말까지 정부가 소유지분을 전환하는 작업에 착수한 국영기업의 수는 5,995개이었음¹²⁸⁾
 - 2012년 12월 31일 기준, 폴란드의 국영기업 수는 총 70개로 그중 23개의 국영기업은 영리를 목적으로 하는 사업도 하고 있음
 - 1,753개의 국영기업은 상업화를 통해 기존 지배구조에 변화를 유도하였음
 - 1,736개의 국영기업은 재무부가 1인 주주이며, 나머지 17개 국영기업은 채권자가 존재함
- (1990년~2013년 국영기업의 지배구조 변화) 1990년 8월부터 2013년 말 동안 지배구조(지분율)에 변화가 있었던 국영기업의 수는 총 6000개였음¹²⁹⁾

127) 조동호, 『폴란드의 경제체제전환 사례연구』, 한국개발연구원, 1998, p. 59
 김민관, 『동유럽 주요국의 경제체제 전환과정 - 폴란드, 체코슬로바키아, 헝가리를 중심으로』, 산업은행 경제연구소, 2007, p. 14, p. 16

128) 폴란드 재무부 홈페이지(<http://www.mst.gov.pl>)

129) 폴란드 재무부 홈페이지(<http://www.mst.gov.pl>)

- 2013년 말 기준 국영기업의 수는 총 61개 존재하였음
 - 1990년 8월~2013년 12월 말 동안 기존 기업 중 지배구조의 변화가 있었던 총기업의 29.2%(1,754개)는 상업화되었음
- (민영화 정책 변화) 폴란드는 소규모 민영화에서 소유권이전부(MOT: The Ministry of Ownership Transformation) 주관의 대규모 민영화로 확대해나감¹³⁰⁾
- 폴란드의 초기 민영화 정책의 일환으로 지방정부(시 또는 꼬문)에게 정부재산의 일부에 대한 소유권을 이전시켜 지방정부로 하여금 민영화를 추진시키는 소규모 민영화를 시작함¹³¹⁾
 - 대규모 민영화의 방식에는 기업전환(상업화) 민영화와 청산 민영화가 있음¹³²⁾
- (민영화 방식: 기업전환) 국영기업을 회사형태로 전환하여 재무부에게 소유권을 이전하는 것을 기업전환(상업화)이라 하며, 이는 자본 민영화와 대중 민영화를 통하여 가능함¹³³⁾
- 국영기업을 기업형태로 전환하기 위해서는 소유권이전부 장관의 승인을 받아야 하며, 국유기업의 기업전환¹³⁴⁾이 완료된 후 그 기업을 민영화시키는 방식에는 두 가지가 있음
 - (자본 민영화) 투자자에게 주식을 매각하거나, 수익계약을 통하여 특정인에게 매각(복문수, 1998: 161)
 - 경영진 또는 종업원에게 할인 매각(복문수, 1998: 161)

130) 복문수, 『동유럽 체제전환과 국가기업의 민영화정책 - 폴란드와 헝가리를 중심으로』, 여수대학교, 1998, pp. 170-171

131) Groshfeld and Hare(1991), pp. 34-35 재인용함
복문수, 『동유럽 체제전환과 국가기업의 민영화정책 - 폴란드와 헝가리를 중심으로』, 여수대학교, 1998, p. 160

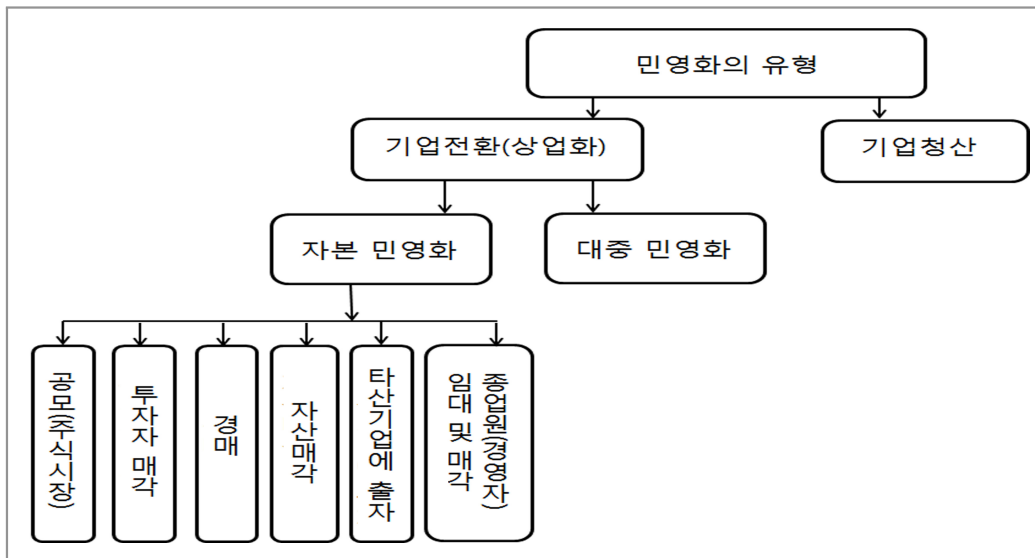
132) 복문수, 『동유럽 체제전환과 국가기업의 민영화정책 - 폴란드와 헝가리를 중심으로』, 여수대학교, 1998, pp. 160-162

133) 김규관(1994), p. 41 재인용함
복문수, 『동유럽 체제전환과 국가기업의 민영화정책 - 폴란드와 헝가리를 중심으로』, 여수대학교, 1998, p. 161

134) 기업의 기업전환은 노동자 총회나 노동자 대표회의의 협의를 전제로 하여 국영기업 대표와 노동자 평의회가 발의 가능함. 또한 국영기업의 설립기업 대표와 노동자 평의회 승인과 노동자 총회나 노동자 대표회에서 협의를 전제로 기업전환 발의 가능함(복문수, 1998)

- 1991년 6월, 폴란드 저축부족상태가 이루어진 가운데 국민 대중으로 하여금 민영화 계획에 참여가 가능하게 하는 방식이 대중 민영화계획(Mass Privatisation Programme: MPP 또는 Voucher Scheme)임
- (대중 민영화) 상업화된 기업을 국가투자기금(National Investment Fund: NIF)에 이관한 후, 이를 국민에게 무상배분하거나, 내·외국인에게 매각하는 방식(복문수, 1998: 161)

[그림 Ⅲ-1] 폴란드 민영화 방식의 유형별 분류



자료: 복문수, 『동유럽 체제전환과 국가기업의 민영화정책 - 폴란드와 헝가리를 중심으로』, 1998

- (민영화 방식: 청산 민영화) 회생가능성이 없는 기업을 파산시킨 후 그 기업의 자산 일부 또는 전부를 매각하거나 임대하는 기업 해체 방식을 청산 민영화라고 하며 기업의 규모 및 조건에 따라 2가지 유형으로 세부 분류됨¹³⁵⁾
 - 민영화법 37조에 의한 청산 민영화(the law on privatisation of state-owned enterprises)는 종업원 200명 미만의 소규모 기업을 대상으로 함(Blaszczyk and Dabrowski, 1993: 46~47)
 - 기업의 재정경제구조가 비교적 건실한 기업¹³⁶⁾도 민영화법 37조에 의한 청산 민

135) 복문수, 『동유럽 체제전환과 국가기업의 민영화정책 - 폴란드와 헝가리를 중심으로』, 여수대학교, 1998, pp. 161-162

영화가 적용되며, 국가기업이 소멸됨과 동시에 기업재산을 기업구성원(staff)에 이전시키는 것을 의미함

- 인수기업은 자산과 부채까지 인수해야 하고 채권자인 거래은행의 승인을 반드시 받아야함
- 국가기업법 19조에 의한 청산 민영화는 재정상태가 불량하여 회생이 불가능한 기업¹³⁷⁾을 대상으로 함(Blaszczyk and Dabrowski, 1993: 46~47)
- 특별히 선임된 청산인(liquidator)에 의하여 기업청산이 진행됨

□ (체제전환 이후 폴란드 정부의 민영화 현황) 1989년 체제전환 이후 폴란드 정부는 1990년에 국가기업 부문의 민영화를 본격적으로 시작하여 1990년부터 1991년에 걸쳐 소규모 민영화¹³⁸⁾가 순조롭게 추진된 결과, 유동부문의 민영화율은 1994년 말 기준 87%를 넘어섰으나, 산업부문의 민영화는 몇 가지 문제점에 봉착하여 예상보다 진척이 부진하였음¹³⁹⁾

- 일부 국가기업은 주식공개 및 외국투자자에 대한 매각 등을 통해 성공적으로 민영화되었으나, 이는 식품, 제지, 가구 등 일부 경쟁력 있고 성장성이 있는 기업에 국한되어 민영화 성공사례의 수가 미미한 실정
- 그밖에 설비노후 및 불량채무, 부실 재무구조 등 문제점을 내포한 대부분의 국가기업들은 기존 이익의 침해를 우려하는 내부의 조직적인 반발과 외국투자자의 저조한 관심으로 인하여 민영화 작업이 지체되고 있음

136) 기업 내 경영진과 노동자평의회가 구체적인 매각방법을 염두에 두고 해당 국영기업을 민영화하기로 결정함으로써 발의되는데 이때 구체적인 사업계획서를 작성하며, 필요에 따라 컨설팅 회사의 자문을 받아 기업자산평가 작업에 들어가기도 함. 이러한 과정을 거쳐 작성된 민영화 계획안은 기업의 설립기관과 반독점청에 제출됨(설립기관과 반독점청은 기업 측이 제출한 민영화 계획안을 거부할 수 있음). 자산가치와 매각방법에 대해서는 설립기관의 승인을 받아야함. 이와 같은 검토 및 승인과정을 거친 민영화 계획안은 최종적으로 소유권이전부에 의해 채택여부가 결정됨(복문수, 1998)

137) 민영화법 37조에 의한 청산 민영화에 해당하는 기업보다 작은 규모의 기업을 대상으로 하며, 매우 드물게 중·대규모 기업을 대상으로 하기도 함

138) 구유상점, 소규모업체 등을 대상

139) 김민관, 『동유럽 주요국의 경제체제 전환과정 - 폴란드, 체코슬로바키아, 헝가리를 중심으로』, 산업은행 경제연구소, 2007

복문수, 『동유럽 체제전환과 국가기업의 민영화정책 - 폴란드와 헝가리를 중심으로』, 여수대학교, 1998

〈표 Ⅲ-8〉 폴란드의 대규모 국유기업 사유화 지표 추이

	1989	1995	2001	2007
폴란드	1.0	3.0	3.3	3.3

주: 지표는 1.0~4.3(1.0은 별 진전이 없는 상태이며, 4.3은 선진 시장경제국과 동일한 수준)의 범위에 있으며, 수치가 높을수록 개혁이 많이 진전되어 있음을 의미함

자료: EBRD, "Transition Report Data"

김석진 외, 『체제전환국사례를 통해 본 북한 산업개발전략』, 산업연구원, 2008

2) 기업 개요

- (도로 분야 국영기업) 폴란드의 도로 분야 국영기업은 도로공사(General Directorate for National Roads and Motorways, GDDKiA)가 존재함¹⁴⁰⁾
 - 2002년 4월 1일 폴란드 교통부에 의하여 설립되었으며, 도로 분야 부서(the General Directorate of Roads)와 고속도로 운영 및 건설 분야 국공립기관(the Public Agency for Construction and the Operations of Motorways)이 통합된 것임
 - 도로화물 분야는 2011년, 전 산업부문 중 호황기를 누린 가운데 총 145억달러의 규모로써 전체 화물운송 산업 총가치의 91.3%를 차지할 것으로 예상됨
 - 철도화물 분야는 2011년 14억달러를 기록하였고, 전체 화물운송 시장의 8.7%를 점유하게 될 것으로 예상함
 - 도로공사는 16개의 지방지사와 관할 영토의 도로를 관리하는 지역 도로 사무실(the Regional Country Roads offices)로 구성되었음
- (철도¹⁴¹⁾ 분야 국영기업) 2001년 01월 01일 Polish Railways가 민영화된 폴란드 국영철도(Polish State Railways SA, PKP)로 재무부가 100% 지분을 소유함¹⁴²⁾
 - 1962년 PKP 국영기업이 최초로 설립되었고 1989년부터 PKP의 사업구조는 여러 번화를 겪은 결과, 2000년 9월 8일 민영화 법안이 통과되면서 여러 자회사로 구성된

140) 폴란드 도로공사 홈페이지(<http://www.gddkia.gov.pl>)

141) PKP 홈페이지(<http://pkpsa.pl>)

KOTRA 해외비즈니스정보포털(2003.10.03.), 「EU 철도운송시장 자유화, 폴란드 민영화 가속」

142) PKP 홈페이지(<http://www.pkpsa.pl>)

PKP Group으로 편성되었음

- 이 중 PKP SA는 PKP 그룹 내에서 독립적으로 PKP 그룹에 속한 회사들의 민영화를 추진하고 감독하는 역할을 수행함
- PKP SAS는 22,000만에 달하는 주택과 100,000개의 부동산 구획을 소유함
- 2003년 기준 유럽의회(European Parliament)의 ‘폴란드 철도운송시장 2006년 자유화 계획’에 따라 폴란드 국유철도 그룹 PKP 산하 PKP cargotk의 민영화는 지속적으로 진행될 것으로 보임
- 폴란드 재무부는 컨설팅 회사로부터 입찰서류를 접수하고, 관련 법규에 따라 입찰 서류를 평가하는 방식으로 PKP 철도그룹 본사가 PKP Cargo의 민영화 프로그램의 수립에 착수할 계획이라고 밝힘
- 민영화 관련 자문서비스(advisory service) 비용은 세계은행 차관으로 충당되며, PKP Cargo의 민영화 작업은 시장자유화를 통해 PKP Cargo가 철도운송시장에서 “특권전유지위”를 상실하게 되는 2005년 말경에 완료

□ (우편 분야 국영기업) 폴란드의 우편서비스를 제공하는 국영기업은 Polish Post-Poczta Polska가 있음¹⁴³⁾

- 1928년, 정부소유의 폴란드 우편 및 전신전화 사업국(Polish Post, Telegraph and Telephone)이 설립되었음
- Polish Post-Poczta Polska는 재무부가 100%의 지분율을 소유하고 있으며, 2012년 우편법(The Postal Services Act 2012 as amended in January 2013, and regulated by the Office of Electronic Communications)에 의해 운영됨
- 우편서비스뿐 아니라, 물류와 은행 및 보험 관련 서비스를 Capital Group Poczta Polska(Post Bank와 Postal mutual insurance association)를 통하여 제공함
- 새로운 형태의 우표와 편지, 엽서와 같은 디지털 서비스 영역을 Envelo라는 인터넷 플랫폼을 통해서 제공하기 위해 개발하였음

143) Post & Parcel 홈페이지(<http://postandparcel.info>)

〈표 Ⅲ-9〉 폴란드 국영기업의 우편서비스 성과(2012년 기준)

(단위: PLN)

매출 (Revenue)	경상이익 (Gross Profit)	폴란드 우체국 총개수
6.7bn	163m	8,300

자료: Post & Parcel(<http://postandparcel.info>)

- (석유 분야 국영기업) 폴란드석유가스공사(Polish Petroleum and Gas Mining, PGNiG)는 천연가스와 원유를 답사하고 생산하는 단계부터 천연가스를 수입, 저장, 분배하고, 원유와 천연가스의 판매까지 담당하는 국영기업임¹⁴⁴⁾
- 1976년 가스 및 석유 채굴 조합이 설립되면서 이 조합은 가스와 석유 산업을 구성하였음
 - 1982년 8월, 에너지산업부에 의한 국유화 법령에 따라 1982년 9월 1일 폴란드석유가스공사(PGNiG)가 설립되었음
 - 이 기업은 많은 부서들이 수직적인 형태로 구성되었으며, 원유 발굴 및 정유뿐만 아니라 개인 및 회사에게 공급하는 것까지 맡아서 함
 - 1996년 10월 30일, 폴란드석유가스공사(PGNiG)는 재무부 소유의 주식합자회사로 전환되었음
 - 6개의 지역(Gdańsk, Poznań, Tarnów, Warsaw, Wrocław and Zabrze)을 아우르는 가스공장과 발굴, 생산, 공급을 담당하는 회사로 재편성되었음
 - 2000년 시점에는 6군데 지역을 전송 및 연결하는 부서가 신설되었고 이 부서는 고압의 네트워크를 구축함에 따라 바르샤바 본사에 바로 수신이 가능하게 되었음
 - 2003년, 6개의 가스 회사가 폴란드석유공사(PGNiG)로부터 독립되면서 각 지역에서 부분적으로 배분과 원류 거래를 담당하였음
 - 23개의 가스 공장을 소유함
 - 폴란드에서 가장 큰 기업 중 하나이며, Warsaw 증권거래소에 상장됨

144) PGNiG 홈페이지(<http://www.pgnig.pl>)

KOTRA 해외비즈니스정보포털(2014.04.16.), 「폴란드 에너지 수급 현황 및 정책방향」

〈표 III-10〉 PGNiG 재무정보

(단위: PLN million)

	2013	2012
매출액	32,120	28,730
순이익	1,920	2,240
자산	47,144	47,929
부채	18,691	20,732
자본	28,453	27,197

자료: PGNiG 회사 홈페이지(<http://www.pgnig.pl>)

- (전기 분야 국영기업) 폴란드전력공사(Polska Grupa Energetyczna, PGE)는 폴란드 최대 전력을 만드는 국영기업이며, 2009년 11월 6일에 Warsaw 증권거래소에 신규 상장됨¹⁴⁵⁾
- 1990년에 설립된 Polskie Sieci Elektroenergetyczne S.A는 PGE Group의 기원
 - 2007년 송전 운영 시스템인 PSE-Operator은 PSE로부터 분리되었음
 - 2007년 5월 9일, PSE와 PGE Energia SA, BOT Górnictwo i Energetyka S.A의 합병으로 Polska Grupa Energetyczna가 설립됨
 - PGE Group은 2개의 큰 갈탄광산과 40개 이상의 발전소를 운영함
 - 발전소는 주로 무연탄과 갈탄을 원동력으로 삼고 8개 분배 시스템 회사, 8개 전기 소매판매 회사, 전기 도매회사, 다른 산업에서 운행되는 회사로 구성되었음
 - 2009년 1월 15일에는 폴란드 내에 2개의 원자력 발전소를 건설하겠다는 계획을 발표하였음
 - 폴란드의 전체 전력과 난방은 80% 이상 석탄과 갈탄으로 공급되고 있는 가운데 산업과 내수로 인하여 2015년경 에너지 한계점에 도달할 것으로 추정됨
 - 폴란드의 대부분 발전소와 배전블록은 30~40년 이상되었고, 이중 15%는 사용중지 판정을 받아 2017년 상당수의 발전소가 퇴역 예정임
 - 폴란드가 사용하는 전체 가스의 2/3는 러시아로부터 수입하며 이는 폴란드 에너지 총생산량의 약 3% 차지하는 수준임
 - 2014년 세일가스 관련법을 개정함으로써 규제를 완화하여 세일가스 추출을 통해

145) KOTRA 해외비즈니스정보포털(2014.04.16.), 「폴란드 에너지 수급 현황 및 정책방향」 폴란드 재무부 홈페이지(<http://www.msp.gov.pl>)

해외자원의 의존도를 낮출 계획임

- 셰일가스는 기존 화력발전소에서도 사용할 수 있고, 발전소를 추가적으로 건설할 필요가 없다는 장점이 있음

〈표 Ⅲ-11〉 PGE 폴란드 전력공사 재무정보

(단위: PLN thousands)

	2012	2011	2010
매출액	30,556,814	28,111,364	20,476,465
EBITDA	6,790,567	6,855,036	6,834,025
순이익	3,233,112	4,970,910	3,597,848

자료: 폴란드 재무부 홈페이지(<http://www.msp.gov.pl>)

- (정보통신 분야 국영기업) TPSA(Telekomunikacja Polska)¹⁴⁶⁾는 1991년 12월 설립된 폴란드의 최대 국영통신사업자였으나 1998년에 기업 공개와 민영화 작업에 들어가면서 2004년 초기 폴란드 정부는 전체 지분의 5%만 보유함¹⁴⁷⁾
 - 2012년 기준 프랑스 통신사업자(France Telecom)는 49.8% 지분을 보유하고 있음
 - TPSA는 1991년 자회사인 PTK Centertel을 설립함으로써 이동통신 서비스를 개시하였고, 글로벌 통신 브랜드인 'Orange'를 폴란드에 도입한 후, 2012년 4월부터 Orange Poland로 사명을 변경하였음
 - (이동통신) Orange Poland는 GSM/EDGE 기반의 2G와 UMTS/HSDPA 기반의 3G 등 이동통신서비스를 제공함. Orange Poland의 2012년 이동통신 가입자 수는 2011년 대비 1.3% 증가한 1,489만 5,000명을 확보하였음
 - (유선통신) TPSA는 'Orange Poland'를 통하여 일반 유선통신과 VoIP 서비스도 제공함
 - (브로드밴드) TPSA는 폴란드 최초로 2001년 ADSL 기반의 브로드밴드 서비스 또한 개시하였음

146) 1947년 설립된 Polska Poczta, Telegraf Telefon이 전신임

147) 한국인터넷진흥원, 『국가별 정보통신방송 현황 2013』, 2013, pp. 389-393

〈표 III-12〉 TPSA 재무성과

(단위: PLN million)

구분	2010	2011	2012
매출	15,715	14,756	14,147
EBITDA	908	5,318	4,845
순이익	108	1,918	855

주: 2013년 6월 기준, 1즈워티 = 0.31달러
 자료: TSPA(www.orange-ir.pl)

- (방송 분야 국영기업) 방송 분야에는 폴란드 정부 소유의 국영방송 사업자인 Telewizja Polska(TVP)가 존재하며, 유럽 각국의 국영방송 사업자 중 가장 높은 시청점유율을 기록하고 있음¹⁴⁸⁾
 - TVP는 1935년에 설립되고 제2차 세계대전 당시 방송이 중단된 이후, 1952년에 방송서비스를 재개하였음
 - TVP의 1년 매출은 방송수신료가 전체 수입액의 1/3이며, 광고 수입 및 후원금이 나머지 2/3를 구성함

〈표 III-13〉 TVP의 재무성과

(단위: PLN million)

	2010
매출	583
EBITDA	170

자료: TVP(www.tvp.pl)

- (항공 분야 국영기업) 항공 분야에는 LOT(Polskie Linie Lotnicze, LOT S.A.)는 1929년 1월 1일 폴란드 정부에 의하여 설립된 폴란드 항공사임¹⁴⁹⁾
 - State Treasury of Poland는 LOT S.A.의 지주회사임

148) 한국인터넷진흥원, 『국가별 정보통신방송 현황 2013』, 2013, pp. 398-401

149) KOTRA 해외비즈니스정보포털(2014.02.14.), 「폴란드 항공 산업의 잠재력」 폴란드 재무부 홈페이지(<http://msp.gov.pl>) 폴란드 항공산업은 제1차 세계대전 때 항공기, 글라이더, 엔진 등으로 현대 항공산업의 근간을 마련하는 등 100년 이상의 역사와 전통을 가짐

- 현재 폴란드 정부는 LOT에 대하여 68% 지분을 소유하고 있음
 - 나머지 지분에 대해서는 Regionalny Fundusz Gospodarczy S.A.(25%)와 종업원(6.93%)이 나누어 소유함
- 폴란드 항공산업은 제2차 세계대전 후 산업을 재건하고, 1990년도에 대대적인 구조조정을 거침에 따라 총 두 번의 개혁을 시행함으로써 효율성을 극대화시켰음
 - 1990년도의 개혁을 통해 항공산업 인력 총 40만명 중 절반이 구조조정됨에 따라 우수한 인력과 기술만 남게 되었음
- 2011년도에 터키항공사와 LOT의 민영화와 관련해서 논의하였으나 LOT 민영화 계획은 성사되지 않았음
 - 외국항공사인 터키항공사가 국내항공사(LOT)에 대하여 중대한 의사결정을 내릴 수 있는 만큼의 지분을 살 수 있는 능력이 없었음
- 2014년 기준, 폴란드 항공산업에는 120개 이상의 기업이 종사하고 있으며, 이들의 총매출액은 연 15억유로의 규모

〈표 Ⅲ-14〉 LOT S.A. 재무정보

(단위: PLN thousand)

	2012	2011	2010
매출액	3,303	3,157	2,963
EBITDA	-346	-14	-88
순이익	-400	-118	-52

자료: 폴란드 재무부 홈페이지(<http://www.msp.gov.pl>)

〈표 III-15〉 항공 분야 주요 외국 투자기업

기업명	도시	종업원 수
WSK Rzeszów / P&W	Rzeszów	4,000
WSK "PZL - Świdnik" / Augusta Westland	Świdnik	2,900
Pratt & Whitney Kalisz	Kalisz	1,400
PZL Mielec / Sikorsky	Mielec	2,100
GE EDC Poland (B+R)	Warsaw	1,000
WSK PZL Kalisz	Kalisz	600
EADS-PZL "Warszawa-Okęcie"	Warsaw	533
PZL Wrocław / HS	Wrocław	500
Avio Polska	Bielsko-Biała	400
Goodrich Krosno	Krosno	400
Hispano Suiza	Sędziszów Małopolski	400
MTU Aero Engines Polska	Rzeszów	270
Hamilton Sundstrand Poland	Rzeszów	250
Gardner Poland	Tczew	100

자료: 폴란드 투자청

- (체제전환 이전 폴란드 은행 제도) 1989년 이전에는 폴란드 중앙은행(National Bank of Poland)이 은행 제도의 중심으로 중앙은행 기능과 상업은행의 기능까지 수행하는 단일은행 제도(Mono-bank system)이었음¹⁵⁰⁾
 - 1989년 새로운 은행법과 중앙은행법이 제정됨에 따라 중앙은행과 상업은행의 이원적 은행 제도(Two-tier banking system)가 도입되었음

- (체제전환 이후 폴란드 국영기업) 1997년에는 은행법과 중앙은행법 개정작업을 통하여 은행 제도의 안정화와 건전화를 위한 제반제도를 도입하였고, 국영은행의 민영화를 가속화한 결과, 대부분의 국영은행은 외국은행에 매각되었고 1990년 이후 현재(2014년¹⁵¹⁾)까지 외국자본이 시중은행 총자본금의 50% 이상을 보유함¹⁵²⁾

150) KOTRA 해외비즈니스정보포털(2014.10.29.), 「폴란드 은행 이야기」

151) 2014년 9월 기준 폴란드에는 39개의 시중은행, 28개의 외국은행지점과 565개의 지역은행이 있음
은행권 전체 자산의 63%를 외국계 은행이 보유하고 있음

152) KOTRA 해외비즈니스정보포털(2014.10.29.), 「폴란드 은행 이야기」

- (폴란드 은행 분야 국영기업의 민영화 전략) 1990년대 초기 폴란드의 은행 민영화 전략은 외국 전략적 투자자의 참여를 제한하고, 공개공모(IPOs, Initial Public Offerings)¹⁵³⁾를 통하여 민영화를 추진하고자 하였음¹⁵⁴⁾
- 전략적 투자자(은행 지분 20~30% 취득)들의 경영 참여를 유도 및 보장하는 한편, 재무부는 30%까지 은행의 주요지분을 보유하고, 이 지분에 대하여 향후 매각할 수 있는 권리를 보유하였음
 - 국내외 기관투자자가 은행 민영화에 참여하고자 할 경우, 은행 지분의 30%까지 취득이 가능하였음
 - 종업원이 지분을 매입하는 경우에는 할인된 가격으로 매입할 수 있는 자격이 주어졌음
- (1990년 초기 은행 민영화 방식의 한계점) 폴란드의 1990년 초기 은행 민영화 방식은 폴란드 정부가 은행의 주요지분(30%)을 보유함으로써 은행경영에 개입하는 체제가 유지되었음. 이는 은행으로 하여금 독립적인 지배구조를 갖추는 데 장애물이 되었음¹⁵⁵⁾
- 당시 폴란드 경제가 내포한 정치 및 경제적 리스크 수준은 해외투자자의 관심을 유도하지 못했으며, 외국인 투자자에 대한 지분취득 제약을 감수함과 동시에 매각에 필요한 자본을 충분히 갖춘 투자자가 많지 않았음
- (새로운 은행 민영화 전략 채택 배경) 외국 은행의 폴란드 금융시장 진출로 인하여 폴란드 금융시장 내 경쟁이 치열해지면서 1995년 10월 폴란드 정부는 새로운 은행 민영화 계획을 채택하였음¹⁵⁶⁾
- 이러한 변화는 자본력과 선진 금융기술을 보유한 외국 전략적 투자자들의 참여가 은행을 민영화시키는 데 필수적인 요소임을 깨달은 데에서 비롯되었음
 - 또한 OECD 가입 유예사항을 해결하고 EU 가입 전제조건을 만족시키기 위하여 폴란드는 1999년 1월 은행산업에 대한 외국자본의 진입제한을 공식적으로 폐지함

153) 일정 규모의 기업이 상장절차 등을 밟기 위해 행하는 외부투자자들에 대한 첫 주식공매

154) 김현욱, 『외국의 은행민영화 사례와 시사점』, 2005, p. 8

155) 김현욱, 『외국의 은행민영화 사례와 시사점』, 2005, p. 8

156) 김현욱, 『외국의 은행민영화 사례와 시사점』, 2005, pp. 8-9

- (은행의 독립적 지배구조 구축) 폴란드 정부는 JP Morgan, Allianz, ING 등 전략적 해외 투자자를 국내 은행 민영화에 적극 참여시켜 은행들의 독립적 지배구조를 구축하고자 하였음¹⁵⁷⁾
- 다만 정부가 해당기업 주식의 5%를 민영화 보류 지분¹⁵⁸⁾으로 보유함에 따라 정부의 영향력을 완전히 배제시키지 않았음
 - Powszechna Kasa Oszczednosci Bank Polski Spolka Akcyjna(PKO Bank Polski, PKO BP)는 1919년에 폴란드 정부가 설립한 폴란드 최대 규모의 은행임
 - 재무부 40.99% 지분을
 - Gospodarstwa Krajowego 10.25% 지분을

〈표 III-16〉 폴란드 은행산업의 소유구조 변화

(전체자산 대비, 단위: %)

	1993	1996	1998	2000
상업은행 ¹⁾	93	95	96	96
국유상업은행 ²⁾	80	67	46	23
민간소유은행	13	29	50	73
- 국내은행	10	15	33	3
- 외국계 은행 ³⁾	3	14	17	70

주: 1) 상업은행의 자산비중은 상업은행과 상호은행(cooperative banks)의 전체 자산 대비 비중임
 2) 정부가 은행주식의 과반수를 보유하고 있는 상업은행을 국유상업은행으로 정의
 3) 외국인이 은행주식의 과반수를 보유하고 있는 상업은행을 외국계 은행으로 정의

자료: The National Bank of Poland

157) 김현욱, 『외국의 은행민영화 사례와 시사점』, 2005, p. 9

158) 정부의 황금주(Golden share) 보유는 경영능력이 미흡한 민간 대주주에 의해 경영권이 독점되고, 이러한 대주주가 경영방향을 빈번하게 변경함에 따라 나타날 수 있는 혼란으로부터 민영화된 은행을 보호하는 수단으로 사용될 수 있음(김현욱, 2005: p. 18)

나. 국영기업 관리정책¹⁵⁹⁾

□ (국영기업의 민영화 정책 배경) 1980년대의 폴란드 정부는 국영기업의 자율화를 실현 시키기 위하여 국영기업을 경영하는 데 종업원과 경영진이 참여하는 ‘자주관리 (Self-management) 제도를 도입하였으나, 목적을 이루는 데 실효성이 없자 국유자산의 민영화를 고려하기 시작함¹⁶⁰⁾

- 1980년대 초기에는 종업원 자주관리기업이 승인되면서 경영진이 국유자산을 관리하는 것이 가능했으며, 1988년 ‘경제활동법(The Law of the Economic Activities)’이 제정¹⁶¹⁾됨에 따라 국유기업의 경영진도 기업의 주식을 매입할 수 있는 자격이 주어짐
- 폴란드 정부가 국가기업을 사기업 형태로 전환시키는 과정에서 자발적 사유화가 비롯되었고, 의회가 정부로 하여금 파산상태에 이른 국가기업을 노동자위원회의 사전 동의 없이 사기업으로 강제 전환이 가능하도록 하고, 국가기업의 경영자가 경영자로서의 직무와는 별도의 부가적인 경제활동¹⁶²⁾을 허용함으로써 자발적 사유화는 단기간 내 활성화 됨(진승권, 1996: p. 163)
- 그 이후 국영기업의 경영자들이 경제적 이익을 얻는 구조가 형성되면서 정부는 1989년 9월 자발적 사유화를 중단하고, 국영기업을 직접 통제하기 시작하였음
- 그리고 보다 근본적인 경제개혁을 위하여 1990년 7월에는 사유화 정책¹⁶³⁾을 입안하고, 이를 실행할 사유화부(Ministry of Privatization)를 신설하여 1991년 6월에

159) 진승권, 『시장의 모색: 헝가리, 폴란드, 체코에서의 국가기업 사유화 비교』, 이화여자대학교, 1996, pp. 163-164

160) 이상준, 『체제전환국가의 사유화와 기업소유 및 지배구조 변화』, 한국외국어대학교 러시아연구소, 2003, p. 128
 복문수, 『동유럽 체제전환과 국가기업의 민영화정책 - 폴란드와 헝가리를 중심으로』, 여수대학교, 1998, p. 159, p. 163

161) 양운철(1999) 재인용함

162) 기업의 경영자들이 새로운 기업을 설립하여 자신들이 속한 국가기업으로부터 수익성 높은 업무를 수주받거나, 국가기업의 일부를 청산한 후 해당 업무를 비싼 가격으로 대행하는 방식을 취하였음. 이를 통하여 기존의 nomenklatura 경영자들은 많은 경제적 이득을 취함에 따라 자발적 사유화는 “nomenklatura 사유화”로 불리었고 1989년 폴란드에서 가장 중요한 정치적 문제 중 하나로 부상하였음(이상준, 2003: p. 163)

163) 폴란드의 사유화는 재무부가 단독으로 소유하는 기업을 공동자본회사로 전환한 후 새롭게 수립된 기업의 주식을 경매나 입찰을 통하여 개인투자자들에게 매각하는 자본 사유화와 기업의 자산이나 특정한 목적으로 조직화된 부분을 매각이나 현물출자, 임대를 통하여 개인투자자들에게 제공하는 청산 사유화가 있음(복문수, 1998)

‘국유기업 사유화법’을 제정하였음

- (민영화 정책 추진 주체의 설립) 1990년 민영화법의 제정을 시작으로 1990년 9월 민영화 정책을 추진하는 주체인 소유권이전부(the Ministry of Ownership Transformation, MOT)가 설립되면서 민영화를 추진하는 제도적 기반이 마련됨¹⁶⁴⁾
 - 소유권이전부(MOT)는 민영화 정책이 집행될 수 있도록 민영화법을 구체화할 수 있는 권한을 소유하며, 민영화 정책을 추진하는 중앙집권적 조직기구임¹⁶⁵⁾
 - 소유권이전부의 설립목적은 1980년대 법률에 따라 경영진이 국영기업의 자산을 관리하거나 주식의 매입이 가능해지면서 구공산정권의 중간간부층(nomenklatura)에 의한 특권층 민영화가 발생하는 것을 차단하기 위함

- (대중 사유화) 1991년 6월 폴란드는 대중 사유화(mass privatization)를 발표함¹⁶⁶⁾
 - 주식회사를 전환한 후 국민에게 주식증서를 배분하여 이 증서를 국민투자기금의 주식으로 전환이 가능하게 하여 국민투자기금이 사유화 과정에 참여하는 방식으로 대중 사유화가 이루어짐
 - 동유럽 국가 중에서 폴란드가 가장 느리게 진행되었음
 - 주식증서를 통한 대중 사유화 방식은 1998년 말까지 계속 진행되었음

- (1990년대~2000년대 민영화 관련 법 제정) 1991년 이후 폴란드 민영화 절차에 적용되는 법안은 다음과 같이 제정되었음¹⁶⁷⁾
 - 1996년 08월 30일, 상업화 및 민영화 관련 법(The Act of August 30, 1996 on Commercialisation and Privatisation (Journal of Laws No. 171 / 2002, item 1397 with subsequent amendments))

164) 복문수, 『동유럽 체제전환과 국가기업의 민영화정책 - 폴란드와 헝가리를 중심으로』, 여수대학교, 1998, p. 159, p. 168, p. 172

진승권, 『시장의 모색: 헝가리, 폴란드, 체코에서의 국가기업 사유화 비교』, 이화여자대학교, 1996, p. 164

165) Gordon 1994: p. 525 재인용함

166) 이상준, 『체제전환국가의 사유화와 기업소유 및 지배구조 변화』, 한국외국어대학교 러시아연구소, 2003, pp. 129-130

167) 폴란드 재무부 홈페이지(<http://www.msp.gov.pl>)

- 2004년 12월 14일, 지분을 매각하는 방식과 재무부의 지분 획득 및 대가 지불 관련 법령(The Ordinance of the Council of Ministers of December 14, 2004 on the manner in which the disbursement of shares is conducted, the form and the terms of payment for shares acquired from the Treasury (Journal of Laws No. 269, item 2666, with subsequent amendments))
- 2004년 12월 14일, 기업의 매각 관련 절차에 대한 법령(The Ordinance of the Council of Ministers of December 14, 2004, on detailed procedure for sale of the enterprise (Journal of Laws No. 277, item 744))
- 2004년 12월 20일, 재무부의 소유지분을 전환시키는 절차에 대한 세부내용 관련 법령(The Ordinance of the Council of Ministers of December 20, 2004 on detailed procedure as regards transfer of Treasury shares (Journal of Laws No. 286, item 2871))
- 2005년 10월 25일, 민영화를 추진하는 데 있어서 주정부의 보조금 관련 법령(The Ordinance of the Council of Ministers of October 25, 2005 on state aid granted in privatisation processes (Journal of Laws No. 214, item 1792))

다. 국영기업 소유권 및 지배구조

1) 국영기업 관리기구 현황

- (폴란드 공공기관 지배구조) 폴란드 공공기관의 소유권 기능을 행사하는 방식은 주무부처들에 의하여 소유권이 분산적으로 행사되는 ‘소유권 분산형’에 해당함¹⁶⁸⁾
 - ‘소유권 분산형’을 채택한 국가들은 재무부를 중심으로 위원회나 지주회사 같은 준 독립기구를 두어 공공기관 중에서도 특히 큰 상업성을 지닌 공기업에 대한 소유권을 집중화하려는 추세
 - 폴란드는 재무부를 중심으로 공공기관에 대한 소유권 기능을 집중시키기 위한 법률 개정작업이 진행 중

168) 박석희, 『해외 공공기관 관리기구 연구』, 국회예산정책처, 2012, pp. 1-2

- 재무부의 소유권 기능을 확대하고 있지만, 현재 소유권 기능은 소관부처들을 중심으로 분산적으로 행사되고 있음

- (중앙집권적 공기업 관리) 현재 폴란드는 법령을 제정하거나 각종 보고서 등을 통하여 공기업의 관리기능이 집중되는 것을 권장하는 추세¹⁶⁹⁾
 - 폴란드는 2008년 이후 여러 법률¹⁷⁰⁾에 분산되어 있는 소유권 기능을 단일 법률로 통합시켜 여러 주무부처들로 분산된 소유 및 지배권 기능을 재무부로 통합하고자 함
 - 폴란드 총리실에 의해 작성된 ‘국가소유권 감독체계: 新공기업 지배구조(National Owner’s Supervision Scheme: New Corporate Governance in the State-owned Company)’에 따르면 공공기관 지정 시 국가가 소유주로서 통제력 행사가 가능하도록 소유 및 지배구조를 구축할 것을 밝힘(박석희, 2012: p. 108)
 - 이러한 폴란드 정부의 정책 의도는 공기업에 대한 소유권 기능에 있어 분산되어 있던 공기업 관리 기능과 권한을 재무부에 집중시킨다면 보다 중앙집권적인 공기업 관리 및 평가가 가능할 것이라는 데 기인함

2) 국영기업 지배구조 현황

- (국민투자기금의 역할) 폴란드 정부가 사유화를 시작(1989년)한 이후, 국민투자기금은 사유화 정책에 따라 달라진 폴란드 기업의 소유구조에 대한 기업 감시 역할과 기업 경영의 효율성을 제고하는 데 중요한 역할을 할 것이라고 예상하였음¹⁷¹⁾
- (국민투자기금 운영의 문제점) 그러나 세 가지 문제점에 의해서 국민투자기금에 의한 기대효과가 일어나기 어려웠음¹⁷²⁾
 - 이사회(management board)와 감사회(supervisory board)가 서로 다른 이해관계를

169) 박석희, 『해외 공공기관 관리기구 연구』, 국회예산정책처, 2012, pp. 1-2, pp. 107-108

170) 『상업화 및 민영화법(Commercialization and Privatization Act)』, 『재정권한 행사준칙에 관한 법(Act on Rules for the Exercise of Treasury Rights)』 등

171) 이상준, 『체제전환국가의 사유화와 기업소유 및 지배구조 변화 - 러시아, 체코, 폴란드 비교』, 한국외국어대학교 러시아연구소, 2003, p. 130

172) 이상준, 『체제전환국가의 사유화와 기업소유 및 지배구조 변화 - 러시아, 체코, 폴란드 비교』, 한국외국어대학교 러시아연구소, 2003, p. 131

- 지난 채 국민투자기금이 운영되면서 경영진 간의 갈등과 교체 문제가 발생하였음
- 이사회는 기금의 포트폴리오의 순자산가치를 증가시키기 위하여 잠재력이 높은 기업에 대하여 감독과 경영지원을 집중하고 그 이외의 기업은 매각하고자 한 반면, 감사회는 기업의 구조조정에 초점을 두었음
 - 감시기능으로서 매각(외부적인 통제수단)과 발언권(내부적인 통제수단)의 방법이 충분하게 발달하지 않았음
 - 국민투자기금의 주주는 기금의 주식을 매각함으로써 외부적인 통제권을 행사할 수 있었으나, 사유화 기업에 영향력을 행사할 수 있는 내부적인 통제에 대해서는 영향력이 없었음. 이와 반대로 기금은 매각에서는 약한 영향력을, 발언권에서는 강한 영향력을 행사하고 있음(이상준, 2003: p. 131)
 - 정부가 국민투자기금을 설립하여 기금의 이사회를 구성하고, 기업자산의 기금 간의 배분 등 모든 과정에 개입하였음
- (폴란드 국영기업의 자율성 강화) 폴란드는 1991년 9월 의회가 자율경영과 자율금융을 허용하는 법안을 통과시키면서 국영기업의 자율성을 인정하는 법적 기반까지 갖추게 되었음¹⁷³⁾
- 이러한 법안은 기업 내부에서 구성된 노동자 위원회가 주체가 되어 민주적 절차를 통하여 경영자의 해고여부, 정부의 경영자 임명에 대한 거부, 투자나 임금 등과 같은 기업 내부 의사결정 등의 권한을 부여하여 기업 내 노동자의 권한을 강화시킴
 - 1982년 폴란드 정부는 기업투자 활동을 증진시키고자 기업 장부에 명시된 자산을 국가소유자산과 기업소유자산으로 분리하였고, 1983년 이후 증가된 기업자산은 기업소유로 간주되었음
 - 폴란드 국영기업은 국가로부터 통제를 완전히 벗어나지는 못했으나, 다른 동구 국가들에 비해서 상대적으로 높은 자율성을 확보하였고, 이는 폴란드 정부가 의도한 대로 국가기업의 사유화를 추진하기 쉽지 않았음을 의미하기도 함

173) 진승권, 『시장의 모색: 헝가리, 폴란드, 체코에서의 국가기업 사유화 비교』, 이화여자대학교, 1996, p. 171

- (폴란드 국영기업 사유화 추진 장애요소) 20개 이상의 정당이 의회 내에서 대립하는 양상을 보임으로써 정치적 분열을 낳았고, 이는 의회의 승인을 필요로 하는 정부의 경제개혁 프로그램을 추진하는 데 방해요소로 작용함¹⁷⁴⁾
 - 이러한 이유로 폴란드의 '대규모 사유화' 과정은 실제로 상당히 느리게 진행됨
 - 1992년 말까지 2,700개의 국가기업을 기업전환하려고 계획했으나, 1993년 말 시점 500개의 국가기업만 성공하였음
 - 몇 개의 국가기업은 개별 판매 방식에 의하여 사유화되었으나, 1992년 말까지 정부가 계획한 대규모 사유화 방법을 통해서는 한 개의 기업조차 사유화시키는 데 실패하였음

- (폴란드 공공기관 이사 선정방식) 현재 폴란드 공공기관 이사를 선정하는 데 중요 기업으로 하여금 '국가인사위원회'를 설치하도록 할 예정¹⁷⁵⁾

라. 주요 산업별 현황

- (유럽 전력시장 상황) 유럽 7대 전력시장에서도 PGE를 비롯하여 Tauron, Enea, Energa가 Big 4로 전력시장을 지배하는 상황임¹⁷⁶⁾

- (폴란드 전력시장 상황) 전력산업에는 폴란드 국영기업인 PGE S.A(폴란드 최대 전력 기업)와 Enea(폴란드 3대 전력기업)가 있으며, 민간기업인 Tauron(폴란드 2대 전력기업)과 경쟁하고 있음¹⁷⁷⁾
 - PGE S.A는 2009년 11월 증권거래소에 상장되었으며, 2014년 착공 예정인 폴란드 최초의 원자력발전소 주사업자이기도 함

174) 진승권, 『시장의 모색: 헝가리, 폴란드, 체코에서의 국가기업 사유화 비교』, 이화여자대학교, 1996, p. 171

175) 박석희, 『해외 공공기관 관리기구 연구』, 국회예산정책처, 2012, p. 36

176) TAURON 회사 홈페이지(<http://tauron-pe.pl>)

177) TAURON 회사 홈페이지(<http://tauron-pe.pl>)

폴란드 재무부 홈페이지(<http://www.msp.gov.pl>)

해외투자진출 정보포털, 「녹색정책」 폴란드, 공기업 민영화 활용한 시장진출전략, 신재현, 2010

- (전력산업 국영기업) Enea 그룹은 ENEA S.A.(전력 소매)와 ENEA Operator Sp. z.o.o.(전력 분배), ENEA Wytwarzanie S.A.(전력 생산), ENEA Trading Sp. z o.o.(전력 도매)으로 구성되어 있음
- Enea 그룹은 폴란드에서 소비되는 총전력량의 16% 가량을 판매함
 - 폴란드 북서쪽 거주민에게 전력을 공급하는 기업임
 - 2012년 Enea 그룹이 에너지 시장에서 총판매량은 16.0TWh 수준

〈표 Ⅲ-17〉 Enea 그룹 재무정보

(단위: PLN thousand)

	2012	2011	2010
매출액	10,096,032	9,688,949	7,836,875
EBITDA	1,596,284	1,555,815	1,384,636
순이익	711,609	792,521	369,381

자료: 폴란드 재무부(<http://www.msp.gov.pl>)

- (전력산업 민간기업) 석탄 채굴, 발전, 전력 및 열을 공급하는 민간 전력회사인 Tauron polska energia S.A.¹⁷⁸⁾는 Tauron 그룹에서 주도적인 역할을 수행하고 있으며, 폴란드 내에서 가장 큰 자사 중 하나임
- 회사 내 자본은 180억즈워티에 가깝고, 2만 6천명이 넘는 직원이 근무함
 - 타우론 그룹은 45테라와트의 전력을 53만명에게 공급하는데 이는 폴란드 내에서 가장 큰 공급량에 해당함
 - 3개의 전력기업(PGE와 Tauron, Enea)은 2008년 폴란드 정부가 발표한 향후 4년 간 1,000개 유틸리티 관련 회사 민영화 계획에 포함됨
 - Tarnow-Moscice(화학), Enea(에너지), Polska Grupa Energetyczna(발전), Tauron Polska Energia(발전), Energa(발전) 등의 바르샤바 증권시장 IPO(주식공개)를 시작으로 민영화할 예정(2008년 기준)
 - 2010년 6월 30일, 주식거래소에 상장되었음

178) 2006년 재무부에 의해 설립되었고, 본사는 카토비체에 있으며, 타우론 그룹은 94개의 발전 자회사로 이루어져 있음. 폴란드 내에서 2번째로 큰 발전 기업이자 실롱스크 지역 내에서 가장 큰 발전 기업임

〈표 III-18〉 Tauron Polska Energia 재무정보

(단위: PLN thousands)

	2013	2012
매출액	19,131,122	24,752,985
순이익	1,346,485	1,550,799
자산	32,355,570	31,273,677

자료: Tauron 회사 홈페이지(<http://www.tauron-pe.pl>)

- (석유산업 현황) 석유산업¹⁷⁹⁾에는 국영기업인 PGNiG¹⁸⁰⁾와 Grupa Lotos, PKN Orlen가 운영되고 있음¹⁸¹⁾
- 1982년 8월 에너지산업부에 의한 국유화 법령에 따라 1982년 9월 1일 국영기업 폴란드석유가스공사(Polish Petroleum and Gas Mining, PGNiG)가 설립되었음
- (석유산업 국영기업) Grupa Lotos는 폴란드 내에서 생산, 무역, 서비스를 운영하는 자산회사이고 주로 원유 답사, 시추, 정제, 분배를 담당함¹⁸²⁾
- 폴란드 내에서 2번째로 큰 기업이며, 중앙-동부 유럽에서도 매출이 6번째 큰 규모로 폴란드 에너지 분야에서 중요한 위치를 차지함
 - 자회사로는 LOTOS Petrobaltic과 LOTOS Norge, LOTOS Geonaftha가 있음
 - LOTOS는 폴란드 연료 시장에서 1/3 점유율을 차지함
 - Grupa Lotos는 2005년 6월 9일 주식거래소에 공개회사로 상장되었으며, Grupa lotos의 대주주는 재무부임(53.19%)
 - 2005년 이후로는 WIG20(바르샤바 증권거래소에서 상장되어 있는 가장 큰 기업 20개)에 상장되었고, 2009년 이후에는 Respect 인덱스에 상장됨
 - 2012년 전체 수익이 335억달러즈위티를 넘었고 판매를 통한 수익은 331억달러즈위티를 기록

179) 폴란드 석유산업 시장 내 진출한 민간기업에 대한 정보 없었음

180) 본 보고서 pp. 66-67 참고

181) 폴란드 재무부 홈페이지(<http://www.msp.gov.pl>)
PGNiG 회사 홈페이지(<http://www.pgnig.pl>)182) Grupa Lotos 홈페이지(<http://www.lotos.pl>)
폴란드 재무부 홈페이지(<http://www.msp.gov.pl>)

- 이는 중동부유럽에 있는 회사들 중 5위권 안에 포함되는 실적임
- 현재 LOTOS Petrobaltic(이전에는 석유와 가스를 발견하고 시추하던 회사였음)은 LOTOS 그룹 내에 원유답사와 시추를 담당함
 - 유일하게 발틱해에서 답사와 시추를 담당하는 폴란드 회사임
 - 현재까지 29,000km²의 폴란드 해협에서 가동 중이며 7개 지역을 포괄하는 시추 라이선스를 획득함

〈표 III-19〉 Grupa lotos 재무정보

(단위: PLN thousand)

	2012	2011	2010
매출액	31,071,896	27,289,314	18,624,891
EBITDA	967,700	1,964,100	1,451,300
순이익	836,431	307,670	464,954

자료: 폴란드 재무부(<http://www.msp.gov.pl>)

- (석유산업 국영기업) PKN Orlen는 폴란드의 주요 정유 및 석유 분배 회사로 폴란드뿐만 아니라 체코, 독일, 발트 3개국에 석유를 분배 및 거래하는 주요 회사임¹⁸³⁾
 - 2009년, 폴란드 기업으로 유일하게 포춘지가 선정한 글로벌 기업 500위 안에 선정되었음
 - 석유 회사 부문 31위, 글로벌 기업 부문 249위
 - 2012년, 297위에 선정되고 361억달러의 수익을 냄
 - PKN Orlen는 2개의 공산당 독점 석유회사의 합병을 통해 설립되었으며 1950년대, C.P.N.(CentralaProduktów Naftowych)과 Petrochemia Płock의 합병이 모태임
 - 합병 후 Polski Koncern Naftowy(PKN)으로 명칭을 변경한 지 몇 달 후, 컨소시엄 목적으로 Orlen이라는 명칭을 추가함
 - 1999년, 부분적으로 민영화로 전환됨¹⁸⁴⁾(2014년 기준, 재무부는 PKN Orlen에 대

183) PKN Orlen 홈페이지(<http://www.orken.pl>)폴란드 재무부 홈페이지(<http://www.msp.gov.pl>)

184) 2014년 기준, 재무부는 PKN Orlen에 대하여 27.52% 지분율을 가지고 있음

- 하여 27.52% 지분율을 가지고 있음)
- 독일 북부 지역에 500개가 넘는 주유소 소유, 이는 북부지역 내의 전체 시장에서 4%를 차지함
 - 2005년 5월 24일부터 Orlen은 체코의 Unipetrol의 지분 대부분을 소유하게 되었고 체코 내에 300개가 넘는 주유소를 소유하며 Paramo 정유회사의 지분과 Spolana 화학회사의 지분을 소유함
 - 2006년 5월 26일, 리투아니아 Možeiki 지역의 주요 정유회사인 Yukos와 체결함으로써 30개가 넘는 주유소를 소유하게 됨
 - 2006년 6월 9일, 리투아니아 정부로부터 기존 지역(Možeiki)에 남아있는 주유소에 대한 인수 가능한 허가를 받음
 - 2009년 9월 이후 35개의 주유소를 소유하고 있고 이는 리투아니아 전체 시장의 5% 수준임

〈표 III-20〉 PKN Orlen 재무정보

(단위: euro million)

	2013	2012
매출액	27,037	28,521
순이익	21	515
자산	12,453	12,691

자료: PKN Orlen 홈페이지(<http://www.orlen.pl>)

- (금융 및 은행) Powszechna Kasa Oszczednosci Bank Polski Spolka Akcyjna(PKO Bank Polski, PKO BP)는 폴란드 최대 규모의 은행으로 재무부가 40.99%의 지분을 소유한 폴란드 국영기업에 해당함¹⁸⁵⁾
 - 1919년 2월 8일, Poczтовая Kasa Oszczędności(PKO)가 설립되었고 2000년 4월 12일 재무부가 100% 지분율을 소유함에 따라 현재의 PKO Bank Polski Spółka Akcyjna으로 주식합명회사로 전환됨

185) PKO Bank Polski 홈페이지(<http://www.pkobp.pl>)

〈표 III-21〉 PKO Bank Polski 재무정보

(단위: PLN thousand)

	2013	2012
순이익	3,233,762	4,450,482
자산	196,279,932	190,688,759
부채	171,168,690	166,313,942
자본	25,111,242	24,374,817

자료: PKO Bank Polski 홈페이지(<http://www.pkobp.pl>)

- (민간은행) 1992년 설립된 이후 현재 Bank BPS Grupa BPS(Polish Cooperative Bank SA) 명칭 아래 2002년 3월 27일부터 운영되었음¹⁸⁶⁾
- BPS Group은 총 7개의 자회사(BPS Factor, BPS Real Estate, BPS Leasing, BPS TFI, BPS Financial Center, BPS Bank Brokerage House, IT BPS)로 구성되었음

〈표 III-22〉 BPS Bank 재무정보

(단위: thousands, Zł)

	2013	2012
순이익	-153,684	16,885
자산	20,090,630	18,606,221
부채	20,090,630	18,606,221

자료: Bank BPS 홈페이지(<http://www.bankbps.pl>)

- (민간은행) Bank Zachodni WBK¹⁸⁷⁾은 폴란드에서 3번째로 큰 유니버설¹⁸⁸⁾은행임¹⁸⁹⁾
- Bank Zachodni WBK은 Bank Zachodni S.A.와 Wielkopolski Bank Kredytowy SA의 합병으로 설립되었음
 - 2011년부터 스페인 은행인 산탄데르 그룹의 소유가 됨(민영화)
 - 2012년 1월 4일, Bank Zachodni WBK는 산탄데르 은행이 KBC Bank의 오너로부터

186) Bank BPS 홈페이지(<http://www.bankbps.pl>)

187) 주로 바르샤바와 포즈난, 브로츠와프에 근거지를 둠

188) 예금, 대출 등 은행 본연의 업무뿐 아니라 신탁, 리스, 팩토링, 보험, 할부금융, 투자신탁까지 한 마디로 모든 금융 업무를 할 수 있는 은행을 의미함

189) Bank Zachodni WBK | BZ WBK 홈페이지(<http://www.bzwbk.pl>)

매입한 Kredyt Bank와 합병함

- 이러한 합병을 통해 Bank Zachodni WBK를 폴란드 금융 내 시장점유율 3위로 등극시킴

□ (우편산업 시장현황) 우편산업에는 국영기업 Polish Post-Poczta Polska와 민간기업 Inpost가 있음. 폴란드는 우편물 중량 50g 기준으로 사업 참여범위를 이원화하여 2013년 시점에 우편 중량 50g 이하인 사업 분야에 대하여 국영기업과 민간기업은 완전경쟁에 들어갔음¹⁹⁰⁾

- Integer.pl SA의 자회사 InPost는 하락세를 보이는 Polish Post-Poczta Polska의 우편 서비스 시장과 서비스개선 소홀 등을 기회로 삼아 시장에 진출하였음
 - 높은 품질의 우편서비스 제공을 핵심전략으로 삼아 50g 이상의 우편물에 주력해 특화된 서비스를 선보임
- 폴란드 우편법에 따르면 민간서비스 사업자는 50g 이하의 우편에 대해서 국영우체국에 비하여 2.5배 이상의 가격을 제시해야 한다는 법적 근거가 있는 가운데 50g 이하 우편물 서비스 시장을 포기하고 50g 이상 우편물 취급에 주력함
 - 폴란드 국영우체국이 제공하지 못하는 특화된 서비스 제공이 가능해짐
- 결과적으로 2006년 국영우체국의 시장독점에 맞선 민간우편서비스 기업 InPost는 폴란드 최대 기업으로 성장을 함¹⁹¹⁾
 - InPost는 2007년 10월 30일 바르샤바 증권거래소에 상장된 후 본격적으로 우편서비스 시장 내 자사 영역 확장을 시작함

□ (우편산업의 자유시장체제) 폴란드 우편산업은 2011년에 들어서 경영 효율성을 높이고 우편 관련 고객서비스를 보다 넓은 지역에 제공하기 위하여 우편산업에 대해서 자유시장체제를 도입함¹⁹²⁾

190) KOTRA 해외비즈니스 정보포털(2010.10.27.), 「폴란드, 민간 우편서비스업체 InPost에게 배우는 성공전략」

191) KOTRA 해외비즈니스 정보포털(2010.10.27.), 「폴란드, 민간 우편서비스업체 InPost에게 배우는 성공전략」

192) KOTRA 해외비즈니스 정보포털(2010.10.27.), 「폴란드, 민간 우편서비스업체 InPost에게 배우는 성공전략」

- InPost¹⁹³⁾는 2010년 세계 우편 상(World Mail Awards 2010) 중 “성장” 부분에 수상함으로써 폴란드 우편서비스 업계 최초로 세계적인 인정을 받은 기업으로 부상하여 서비스 개시 4년 만에 민간 우편서비스 업계 1위를 달성함
- (우편산업의 세계적 추세) 90년대 스웨덴과 핀란드가 우편서비스시장을 자유화한 이후, 영국(2006년), 네덜란드·에스토니아(2011년) 등 EU 내 우편서비스시장 자유화가 되는 가운데 폴란드를 포함한 기타 국가들에서도 2013년 우편서비스시장 자유화가 진행되었음¹⁹⁴⁾
 - 2010년 9월, InPost를 포함한 10개의 민간우편업체들(InPost, Angaria, Avistrans, KABPA, Lande, MAXI, Peterox, Polska Grupa Pocztaowa등)은 민간우편서비스연합(OZPNOP)을 설립하고, 폴란드 내각에 제안서를 제출하는 등의 노력을 통해 폴란드 우편 관련 법률을 변경시키려고 하였음
- (통신 분야 시장 상황) 폴란드 통신 분야에는 폴란드 최대 국영통신 사업자였으나 민영화 작업이 진행 중인 TPSA(Telekomunikacja Polska)¹⁹⁵⁾와 민간회사인 Polkomtel S.A.와 T-Mobile이 대표적인 사업자임¹⁹⁶⁾
 - T-Mobile은 Deutsche Telekom의 자회사이고, 1995년 설립된 폴란드 이동통신사업자인 PTC(Polska Telefonica Cyfrowa)가 전신임¹⁹⁷⁾
 - 1996년에 GSM 기반의 2G 이동통신 서비스를 통하여 폴란드 이동통신시장에 진출하였고, 2011년 6월 T-Mobile로 브랜드명을 변경하였음
 - 2011년 8월 주식시장에 상장되었음
 - Polkomtel S.A은 1996년 영국 통신사업자 Vodafone과 폴란드 국내사업자들이 투자하여 설립한 폴란드 제1의 이동통신사업자임

193) 2010년 초 3000개 지역 내(200만개의 주소) 우편서비스가 가능한 네트워크를 형성했고, 2010년 상반기 3800개 지역 내 우편서비스 영역을 달성하여 2010년 상반기 기준 230개 도시(폴란드 전체 도시의 26%)에 약 900개 대리점이 있음

194) KOTRA 해외비즈니스 정보포털(2010.10.27.), 「폴란드, 민간 우편서비스업체 InPost에게 배우는 성공전략」

195) 본 보고서 p. 68 설명 참고

196) 한국인터넷진흥원, 『국가별 정보통신방송 현황 2013』, 2013, pp. 392-394

197) 한국인터넷진흥원, 『국가별 정보통신방송 현황 2013』, 2013, pp. 395-398

- 1996년 2월 GSM900 라이선스를 취득한 후, 1996년 10월부터 'Plus GSM'이라는 브랜드로 이동통신서비스(2G)를 개시함으로써 폴란드 이동통신시장에 진입하였음

〈표 III-23〉 T-Mobile 재무정보

(단위: euro million)

	2010	2011	2013
매출	1,839	1,740	1,678
EBITDA	691	629	586

주: 2013년 6월 기준, 1유로=1.34달러

자료: Deutsche Telekom

〈표 III-24〉 Polkomtel S.A 재무정보

(단위: PLN million)

	2010	2011
매출	7,312	7,133
EBITDA	2,827	2,795

주: 2013년 6월 기준, 1즈워티=0.31달러

자료: Polkomtel

- (방송) 폴란드 TV 방송 분야에는 폴란드 국영기업인 TVP(Telewizja Polska)¹⁹⁸⁾와 민간 기업 Polsat이 있음¹⁹⁹⁾
 - Polsat는 폴란드 최초의 상업 TV 방송국인 동시에 폴란드 시청점유율 기준에서 3위의 사업자임
 - 1992년 12월 설립되어 1993년 첫 쇼 프로그램 방송을 개시하였음
 - 2011년 기준 Polsat의 폴란드 TV 채널 시청점유율은 14.5%로 3위를 기록하였음
 - 2012년 유료 TV 시장에서 Polsat의 시청점유율은 20.8%로 TVP와 TVN에 이어 3위를 차지함

198) 본 보고서 p. 69 설명 참고

199) 한국인터넷진흥원, 『국가별 정보통신방송 현황 2013』, 2013, pp. 401-402

IV. 체코²⁰⁰⁾

1. 체제전환기 전후의 배경

가. 체제전환기 전후의 사회경제적 배경

1) 체제전환 배경 및 과정

- (공산정권 수립) 체코슬로바키아는 제2차 세계대전이 종결된 후 1945년에 공산당·사회민주당·민족사회주의당 등 3개당이 주도하는 제3공화국을 출범하였으며, 1946년 총선에서 공산당이 제1당의 위치를 차지함에 이어 1948년에는 공산정권을 수립함²⁰¹⁾
 - 제2차 세계대전이 종결되어 독일의 지배로부터 벗어나는 과정에서 독자적인 힘으로 독립이 이뤄지지 못하고 소련의 군사력에 의존하게 되면서 소련식 사회주의가 도입됨²⁰²⁾
 - 소련식 사회주의란 신경제정책(NEP, Novaya Ekonomicheskaya Politika)에 대한 반발로 1930년대에 성립된 러시아적인 사회주의를 의미함
 - 주요 특징은 지시적 행정관리 시스템과 국가가 주도하는 계획경제라는 점으로, 이 체제 하에서는 공산당 그 자체가 국가와 일체화됨

200) 1918년 제1차 세계대전 이후 민족과 언어 전통이 다름에도 불구하고 비슷한 언어의 슬라브족이라는 이유로 하나의 국가(체코슬로바키아)로 결합했던 체코와 슬로바키아는 1991년 1월 체코가 체제전환(1989년) 이후 경제적 타격이 컸던 군수산업 중심의 슬로바키아에 대한 경제지원을 중지함에 따라 연방정부와 슬로바키아 정부가 대립하게 됨. 1992년 연방의회 선거에서 슬로바키아의 분리를 주장하는 체코 시민민주당과 연방 해체를 주장하는 민주슬로바키아운동이 각각의 공화국에서 제1당이 되었고, 1992년 7월 슬로바키아의 국가주권선언을 거쳐 1993년 1월 1일 체코와 슬로바키아 2개의 공화국으로 분리되었음

201) 외교통상부, 『체코 개황』, 외교통상부 유럽국 중유럽과, 2009, pp. 12-13

202) 김민관, 『동유럽 주요국의 경제체제 전환과정 - 폴란드, 체코슬로바키아, 헝가리를 중심으로』, 산업은행 경제연구소, 2007, pp. 3-4

- (경제시스템 개혁) 1960년대 이후 기존의 소련식 사회주의가 고도화된 산업구조에 대응할 수 없게 되어 소련과 동유럽 국가의 경제성장 속도가 저하됨에 따라 경제개혁에 관한 논의가 활발해짐²⁰³⁾
- 1963년 사회주의 국가 중에서 최초로 마이너스 성장을 기록한 체코슬로바키아는 1967년에 새로운 경제시스템 개혁을 시행함
 - 새로운 경제시스템 개혁의 주요 내용은 다음과 같음
 - 지시형 계획화와 할당배급 폐지
 - 시장 매커니즘으로 국가의 경제계획을 보완함
 - 국가 주도의 경제계획은 거시경제적 발전방안만이 대상이 됨
 - 국가는 간접적인 경제적 규제도구를 사용하여 국가의 경제를 관리하며 장기적 관점에서는 재정정책을, 단기적 관점에서는 통화정책과 가격정책을 실시함
 - 경제부문별로 담당을 나누어 설치되어 있던 정부 부서를 폐지하고 기업은 시장에서 자주성을 가지고 활동함
 - 대외무역의 국가독점 폐지와 분권화
 - 경쟁 촉진을 위해 경제를 서서히 세계시장에 개방함
 - 일반종업원 대표를 관리기구에 참여시켜 기업민주화를 추진함
- (체제전환의 실패) 1968년 1월 정치적 민주화(프라하의 봄)가 시작되었으나 자유·개혁 운동이 자국 내로 확산될 것을 우려하는 소련 주도의 바르샤바 조약²⁰⁴⁾ 5개국의 무력 간섭으로 좌절됨²⁰⁵⁾
- 공산당 중앙위원회는 개혁에 미온적이었던 안토닌 노보트니(Antonin Novotny) 당시 공산당 제1서기를 실각시키고, 그 자리에 개혁파인 알렉산더 두브체크(Alexander

203) 김민관, 『동유럽 주요국의 경제체제 전환과정 - 폴란드, 체코슬로바키아, 헝가리를 중심으로』, 산업은행 경제연구소, 2007, pp. 5-6

204) 바르샤바 조약은 제2차 세계대전 이후 NATO(북대서양조약기구)에 대항하기 위해 소련 등 동구권 8개국(소련, 체코슬로바키아, 동독, 폴란드, 헝가리, 불가리아, 루마니아, 알바니아) 총리가 1955년 폴란드 바르샤바에 모여 체결한 군사동맹조약기구로, 알바니아는 소련과 의견을 달리하여 1968년 탈퇴하였음. 1990년 10월 독일이 통일하면서 동독이 탈퇴하였으며 1991년 4월 바르샤바 조약기구가 해체되면서 조약 자체가 유명무실해짐

205) 외교통상부, 『체코 개혁』, 외교통상부 유럽국 중유럽과, 2009, pp. 13-14

Dubcek)를 선출하였음

- 알렉산더 두브체크가 새로운 공산당 제1서기에 취임한 이후 일명 프라하의 봄 (Prague Spring)이라 불리는 정치적 민주화 운동이 시작되었음
 - 알렉산더 두브체크는 일정 부분에 대해서는 자본주의적 요소를 받아들이는 인권 중시 사회주의(Socialism with human face)를 표방하여 개혁정책을 적극 추진하였음
- 소련과 바르샤바 조약 5개국은 체코슬로바키아의 개혁이 자국민들에게 전파될 것을 우려하여 1968년 8월 군사적 침공을 개시하였고, 체코슬로바키아의 정치적 민주화는 실패하게 됨
 - 구스타프 후사크(Gustav Husak)가 새로운 공산당 제1서기로 선출되었고, 구체제 복귀를 위한 정상화 활동의 일환으로 115명의 공산당 중앙위원회 위원 중 54명을 교체하였음
 - 1975년 5월 구스타프 후사크는 대통령과 공산당 제1서기를 겸임하게 됨
- 프라하의 봄이 실패한 이후로는 체코뿐만 아니라 동유럽 국가 전역에서 보수파의 영향력이 강해짐

□ (벨벳혁명을 통한 체제전환) 체코슬로바키아의 체제전환은 1989년 벨벳혁명이라 불리는 비폭력 혁명을 통해 공산당 정권이 무너지면서 평화롭게 이루어짐²⁰⁶⁾

- 1970년대 후반 체코슬로바키아 등 동유럽 국가들의 경제성장을 저하가 두드러졌고, 1980년대 이후로도 계속된 경제침체의 해결 방안으로 새로운 개혁의 필요성이 대두됨²⁰⁷⁾
- 1977년 1월 체코 내 인권 부재를 항의하는 내용이 담긴 ‘77헌장(Charter 77)’에 서명한 지식인 및 정치인들이 체포·감금되는 사건으로 인해 서방국과 관계가 악화됨
 - 77헌장은 체코슬로바키아가 1968년에 UN 국제인권 규약에 가입하였고, 1975년에는 연방의회 비준을 거쳤음에도 불구하고 인권 보호가 제대로 이루어지고 있지 않으므로 인권 보호를 요구하는 내용이 담겨 있음
 - 77헌장 서명자의 체포·감금 등으로 인해 체코슬로바키아의 정치적 민주화 운동

206) 외교통상부, 『체코 개황』, 외교통상부 유럽국 중유럽과, 2009, pp. 14-28

207) 김민관, 『동유럽 주요국의 경제체제 전환과정 - 폴란드, 체코슬로바키아, 헝가리를 중심으로』, 산업은행 경제연구소, 2007, p. 7

은 소수에 국한되었음

- 1989년 11월 9일 베를린 장벽의 붕괴 이후 체코 프라하에서도 정치적 민주화를 요구하는 대규모 시위가 발생함
 - 1989년 11월 17일 프라하에서는 독일 나치 정권에 대항하다 처형된 청년 공산주의자 9명에 대한 50주년 추모집회 후 시가행진에 참여한 학생들을 폭동진압 경찰들이 강경하게 진압한 사건이 발생함
 - 이로 인해 11월 19일 바츨라프 광장에서 20만명의 시민이 모여 민주화 시위에 대한 강경 진압조치에 대한 강력한 항의와 자유선거 및 공산지도자의 퇴진을 요구하는 시위를 벌였고, 20일에는 시위 참가자 수가 50만명으로 불어남
 - 77현장의 3대 지도자 중 한 사람이었던 바츨라프 하벨(Vaclav Havel)이 반체제 인사들과 설립한 시민포럼(OF, Občanské fórum)이 중심이 되어 시위를 이끌었으며, 1968년 정치적 민주화(프라하의 봄)를 이끌었던 두브체크(Dubcek)도 프라하에서 연설을 하는 등 선도적 역할을 함
- 1989년 11월 28일 공산당 지도부가 스스로 권력을 포기할 것을 발표하였고, 12월 29일에는 반체제 시위를 이끈 바츨라프 하벨이 대통령에 취임함에 따라 체코슬로바키아의 체제전환(민주화)은 단기간에 평화적으로 이루어짐
 - 1989년 12월 공산당은 특별 전당대회를 개최하여 당 조직 및 지도부를 개편하였으며, 민주화 시위에 대한 강경 진압조치와 1968년 정치적 민주화(프라하의 봄) 이후 공산당의 과오에 대한 대국민 사과 성명을 발표함
 - 12월 10일 구스타프 후사크 대통령이 사임하였고, 12월 28일에는 알렉산더 두브체크가 연방의회 의장에, 12월 29일에는 바츨라프 하벨이 대통령에 취임함
 - 1990년 1월에는 총 350석의 연방의회 의석 중 200석을 차지하고 있는 공산당 의석의 절반 수준인 90~100석을 시민포럼(OF) 등 반체제 후보에게 양도함으로써 공산당은 의회 다수당의 지위를 포기하였음
- 대규모 민주화 운동이 확산되기 이전에 공산당이 권력을 포기한 비폭력 혁명이라는 점에서 의의가 있으며, 평화적으로 혁명을 이루어냈다는 뜻에서 벨벳혁명(Velvet Revolution)이라고 불리움

- (44년 만의 자유 총선거) 1990년 6월에는 1946년 이후 처음으로 민주적으로 치러진 자유 총선거를 통해 체코 공화국의 시민포럼(OF)과 슬로바키아 공화국의 폭력반대 시민단체(VPN, Veřejnost' proti násilíu)가 각 공화국의 제1당이 됨²⁰⁸⁾

〈표 IV-1〉 체코 주요 연표

구분	연도	내용
체코슬로바키아 공화국	1918~1939년	• 1918년: 오스트리아-헝가리 제국 지배에서 벗어나 체코슬로바키아 공화국을 선포
독일나치 지배	1939~1945년	• 1939년: 나치 독일이 체코슬로바키아를 합병 - 보헤미아, 모라비아: 독일 보호령 - 슬로바키아: 괴뢰정부 수립
공산정권 시대	1945~1989년	• 1945년: 제3공화국 출범 - 공산당·사회민주당·민족사회주의당이 주도하는 민족전선 연합의 신정부 탄생 • 1968년: 개혁운동(프라하의 봄) 좌절
자유화 시대 (체제전환기)	1989년~현재	• 1989년: 벨벳혁명을 통한 자유민주정부 탄생 • 1990년: 44년 만의 자유 총선거 실시 • 1993년: 체코슬로바키아 연방해체, 체코 공화국 탄생

자료: 외교통상부(2009), 『체코 개황』, 재구성

2) 체제전환 전후의 경제상황

- (체제전환 이후의 안정화 프로그램) 급진적인 체제전환으로 인한 경제적 혼란을 극복하기 위해 금융긴축 및 재정정책 중심의 안정화 프로그램을 시행함²⁰⁹⁾
- 민주화 이후 경제체제 전환 정책에 대한 논쟁이 전개되면서 점진개혁파와 급진개혁파의 노선대립이 확대됨
 - 1990년 6월 총선거 결과 점진개혁파와 급진개혁파가 함께 속해 있는 시민포럼(OF)이 승리하였지만 내부 논쟁에서는 급진개혁파가 승리함에 따라 1990년 9월 급진개혁 노선의 경제체제 전환 방안이 연방의회에서 가결되어 1991년 1월부터 실시됨

208) 외교통상부, 『체코 개황』, 외교통상부 유럽국 중유럽과, 2009, p. 16

209) 김민관, 『동유럽 주요국의 경제체제 전환과정 - 폴란드, 체코슬로바키아, 헝가리를 중심으로』, 산업은행 경제연구소, 2007, pp. 17-20

- 이러한 급진적 경제체제 전환으로 인한 혼란을 극복하기 위해 안정화 프로그램을 시행하게 됨
- 1991년 가격자유화²¹⁰⁾ 첫해에는 연 56.6%에 달했던 물가상승률이 그 이후로는 연 10% 수준으로 안정됨
- 안정화 프로그램 시행이 경제체제 전환 초기에는 코메콘(COMECON, Communist Economic Conference)²¹¹⁾ 체제의 붕괴에 따른 수출시장 상실과 더불어 기업의 내수에 부정적인 영향을 미쳤으나, 무역자유화를 통해 무역구조가 개선되면서 제조업 생산도 회복됨
- 또한 서비스업의 활성화와 건축업의 붐으로 1993년도를 기점으로 체코 경제는 회복기에 접어들게 됨

〈표 IV-2〉 체제전환 이후 체코의 물가 및 임금

(단위: %)

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
소비자물가지수 변화율(연평균)	56.6	11.1	20.8	10.0	9.1	8.8	8.5	10.7
생산자물가지수 변화율(연평균)	70.3	10.0	9.2	5.3	7.6	4.8	4.9	4.9
월별 산업임금 평균성장률(연평균)	16.7	19.6	23.8	15.7	17.0	17.4	13.5	10.6

자료: EBRD(1999), *Transition report 1999*

- (체제전환 이후의 주요 경제지표) 체제전환 이후 주요 경제지표는 점차 안정적 성장 수준을 유지하였으나 1990년대 후반 외환위기의 영향으로 급격하게 악화되었음²¹²⁾
 - 이는 체제전환에 따른 국영기업 민영화 과정에서 쿠폰(Voucher) 민영화 방식을 통해 빠른 속도로 진행함에 따라 효율적인 지배구조가 확립되지 못했기 때문으로 보임
 - 국민에게 배분된 쿠폰과 민영화투자자금(IPF), 국가자산기금(NPF) 간의 관계는 기

210) 바츨라프 하벨 정권은 시장자유화 정책의 일환으로 가격결정이 시장 원리에 의해 결정되도록 각종 인위적인 정부 가격통제를 없앴

211) 코메콘은 공산권 경제상호원조회의로, 미국의 마셜플랜(유럽 부흥계획)에 대항하여 1949년 1월 결성된 공산권 각국 간의 경제협력기구를 의미함. 가맹국은 소련, 체코슬로바키아, 동독, 루마니아, 몽고, 불가리아, 베트남, 쿠바, 폴란드, 헝가리 등 10개국이며, 공산권 체제 붕괴에 따라 1991년에 해체되었음

212) 김민관, 『동유럽 주요국의 경제체제 전환과정 - 폴란드, 체코슬로바키아, 헝가리를 중심으로』, 산업은행 경제연구소, 2007, pp. 21-22

업 지배구조를 취약하게 하여 수입과 무역수지를 악화시킴

- EBRD(1997)에 따르면 1995년 기준으로 체코 상장기업들은 평균적으로 지분의 약 60%를 상위 5개 주주가 점유하고 있는 것으로 나타남²¹³⁾
- 등록된 쿠폰을 보유한 국민들이 민영화될 국영기업에 직접 청약하거나 민영화투자기금(IPF, Investment Privatization Fund)²¹⁴⁾에 위탁하여 간접 청약을 할 수 있게 되면서 투자기금에 국민에게 보유한 쿠폰들이 모이게 됨
- 이는 다수의 투자기금을 거느리고 있는 주요 투자 그룹²¹⁵⁾이 쿠폰 민영화 대상 기업의 지배주주가 되었음을 의미하며, 민영화투자기금(IPF)과 투자그룹 모두가 국가자산기금(NPF), 즉 국가가 지배주주이므로 여전히 국가가 막대한 영향력을 가지게 됨
- 체제전환 이후로도 사회주의 체제일 때와 마찬가지로 국가의 영향력 아래에 있게 된 민영화 기업은 잉여인력 삭감, 임금구조 개편, 사업부문 개편 등의 구조조정 작업이 이루어지기 어려움
- 실업률의 하락은 막았지만 실질임금의 상승으로 수입과 무역수지가 악화되어 1997년 외환위기의 원인 중 하나가 됨
- 물가상승률은 체제전환 과도기에는 큰 폭으로 증가하였으나 이러한 과도기 이후에는 전반적으로 안정적인 수준을 유지함
- 그러나 <표 IV-3>에서와 같이 1997년을 전후하여 임금의 성장률은 낮아지지만 물가지수의 변화율은 비슷한 수준을 유지하고 있어서 실질임금의 상승을 예상할 수 있음
- 체제전환의 과도기는 1990~1993년 정도로 보이며 이후의 성장이 둔화되거나 하락하는 것은 외환위기로 인한 영향으로 보임

213) EBRD, *Transition Report 1997: Enterprise performance and growth*, EBRD, 1997, p. 76
김민관, 『동유럽 주요국의 경제체제 전환과정 - 폴란드, 체코슬로바키아, 헝가리를 중심으로』, 산업은행 경제연구소, 2007, p. 21

214) 민영화투자기금(IPF)은 4대 은행에 의해 설립된 기관으로, 개인들의 쿠폰(Voucher)을 위탁받아 풀(Pool)로 운영함. 민영화되는 기업의 지분이 분산되기 때문에 지배구조가 불안정해질 수 있는 쿠폰 민영화 방식의 단점을 해소하기 위해 설립되었음

215) 투자그룹은 과거 사회주의 시절 국유 금융기관의 후신으로, 주로 국내 은행과 보험회사의 출자로 설립되었으며 다수의 투자기금을 거느리고 있음

- 특히 1989년 시장개방 이후 경제의 대외의존도가 심화되고 특히 유럽국가와의 교역량이 급증함
- 외환위기 이후에는 금융 분야에서 투자인센티브 제도 도입 등으로 외국기업의 투자가 증가하였고, 고용부문에서는 구조조정, 산업구조재편에 따라 실업률이 상승하였음

〈표 IV-3〉 체코 주요 경제지표

연도	GDP (백만달러)	연평균 GDP 성장률(%)	물가상승률 (%)	실업률 (%)
1990	39,131
1991	28,688	-11.6	36.2	2.3
1992	33,439	-0.5	12.4	3.3
1993	39,263	0.1	21.0	4.3
1994	45,973	2.9	12.3	4.3
1995	57,787	6.2	9.1	4.0
1996	64,895	4.5	9.9	3.9
1997	59,464	-0.9	7.9	4.8
1998	63,863	-0.2	9.6	6.5
1999	62,166	1.7	2.5	8.7
2000	58,807	4.2	1.4	8.8

자료: World Bank

나. 체제전환기 전후의 제도 및 정책 변화

1) 국가개발계획 및 정책의 변화와 국영기업의 역할

- (체제전환 이전의 소유구조) 체코슬로바키아는 1948년 공산화 이후 2차례의 국유화 조치에 따라 극단적인 국가 소유구조를 보였음²¹⁶⁾
 - 2차대전 이전 오랜 시장경제 전통을 지닌 공업국이었던 체코슬로바키아는 공산화

216) 윤건수, 『동구 주요국의 민영화 연구』, 대외경제정책연구원, 1993, p. 33

이후 국유화 조치로 인해 순물질생산에서 국가부문이 차지하는 비중이 96.7%까지 증가됨

- 비농업부문에서의 민간부문 총생산 기여도는 0.7%에 불과함

- (급진적인 민영화 노선 채택) 체제전환 이후 재무장관에 취임한 바츨라프 클라우스 (Vaclav Klaus) 등 급진개혁파는 단시간 내에 국영기업을 해체하는 내용의 급진적 민영화 노선을 채택함²¹⁷⁾
 - 급진적인 민영화가 단기적으로는 큰 규모의 경제적 손실이 발생하나 장기적으로는 지속적인 경제성장이 가능할 것이라는 것이 당시 IMF, 세계은행 등 경제학자들의 주된 시각이었음
- (국영기업 민영화 관련 제도 정비) 극도로 취약한 민간부문을 육성하기 위하여 민영화 추진 이전에 국영기업의 민영화 관련 제도를 대폭 정비함²¹⁸⁾
 - 연방국가인 체코슬로바키아는 연방재무부법에서 민영화 정책의 전체적인 구도를 만들고, 구체적인 집행은 양 공화국의 민영화부가 담당하는 형식으로 이루어짐
 - 1990년 10월 소규모 민영화법, 1991년 2월 대규모 민영화법을 제정하여 기업 규모에 따라 민영화 원칙을 마련함
 - 기업규모 분류기준은 관련 법에 명시되어 있지 않으므로 민영화 대상 기업규모 분류는 민영화부(Privatization Ministry)²¹⁹⁾에서 담당함
 - 국유재산 원소유주 반환에 관한 법률의 경우에도 기업 규모에 따라 1990년 10월 소규모 원소유주 반환법, 1991년 2월 대규모 원소유주 반환법을 별도로 제정함

217) 김민관, 『동유럽 주요국의 경제체제 전환과정 - 폴란드, 체코슬로바키아, 헝가리를 중심으로』, 산업은행 경제연구소, 2007, p. 18

218) 강병천·조강래, 『주요 체제전환국 민영화 현황 및 특징』, 한국은행 조사제1부, 1996, p. 44

219) 민영화부는 민영화 대상 기업을 결정하고, 기업별로 제출한 민영화 프로젝트를 심사하는 민영화 기구임

2) 체제전환기의 주요 국영기업 현황

- (체제전환 시점의 국영기업 현황) 1989년 기준으로 체코슬로바키아의 국영기업 수는 8,000여개에 달함²²⁰⁾
- 대규모 민영화 계획안에 따르면 제1차 민영화 대상 기업은 체코의 국영기업 중 2,337개 기업, 슬로바키아의 국영기업 중 751개 기업 등 총 3,088개 기업임
 - 제1차 민영화 대상 기업 중 1,430개 기업이 쿠폰(voucher) 민영화 방식을 통해 민영화될 계획임
 - 제2차 민영화 대상 기업은 체코의 1,679개 국영기업임

〈표 IV-4〉 체코슬로바키아 대규모 민영화 계획안(Initial Plan)

구분	체코	슬로바키아	합계
• 제1차 민영화 대상 국영기업 수	2,337	751	3,088
- 그중 쿠폰 민영화	943	487	1,430
• 제2차 민영화 대상 국영기업 수	1,679	-	1,679

자료: 체코 국유재산관리·민영화부(1992)
윤건수(1993), 『동구 주요국의 민영화 연구』

3) 체제전환 전후의 산업 및 국영기업 변화 분석

- (민영화 기구) 체코의 국영기업 민영화는 민영화부와 국가재산기금(NPF, National Property Fund) 및 각 지역별 지역민영화위원회에서 추진함²²¹⁾
- 민영화부는 민영화 대상 기업과 기업이 제출한 민영화 계획안에 대한 결정과 원소유주 반환이 청구된 국유재산의 가치 평가를 담당함
 - 국가재산기금(NPF)은 민영화 실시 이전에 법인화된 국영기업에 대한 관리와 무상분배 실시 이후에 남은 국영기업 주식에 대한 민영화 업무 및 기타 경매 등을 주관함
 - 지역민영화위원회는 소규모 민영화의 대상이 되는 기업 선정과 경매 승인 업무 등을 담당함

220) 윤건수, 『동구 주요국의 민영화 연구』, 대외경제정책연구원, 1993, pp. 40-41

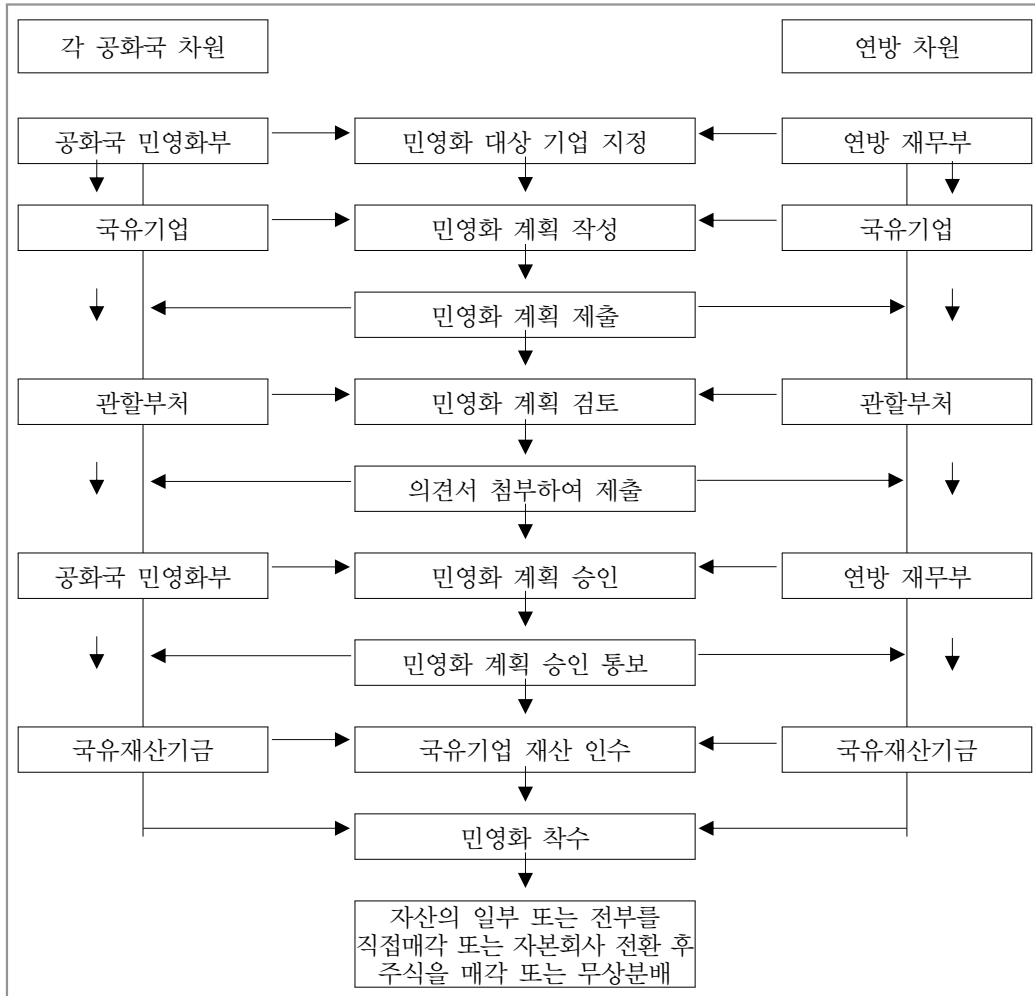
221) 강병천·조강래, 『주요 체제전환국 민영화 현황 및 특징』, 한국은행 조사제1부, 1996, p. 45

- (대규모 민영화) 민영화 대상이 되는 대규모 기업(대기업, 국가기간산업, 은행 등)의 경우에는 쿠폰 민영화를 주로 실시하였으며, 국민을 대상으로 한 지분 직접 매각, 외국투자가를 대상으로 한 매각이 병행됨²²²⁾
- 대규모 국영기업의 민영화는 민영화 계획 발의 → 계획안 승인 → 민영화 실행의 단계를 거쳐 이루어짐
 - 체코슬로바키아 연방 및 각 공화국 정부는 대규모민영화법에 따라 민영화 대상 기업의 목록을 작성하고, 구체적인 민영화 절차를 포함한 민영화 가이드라인을 제시함
 - 민영화 대상 기업으로 결정된 기업 경영진들은 자체적으로 기본 계획안을 작성하여 제출하며, 이와 별도로 국내외 투자자들은 해당 기업에 대한 경쟁 계획안을 작성하여 민영화부에 제출함
 - 민영화부는 민영화 계획안의 타당성을 검토하는 과정을 통해 1개의 안을 확정하고, 민영화 계획이 확정된 민영화 대상 기업은 법인으로 전환되어 국가재산기금(NPF)으로 인계됨
- (소규모 민영화) 민영화 대상이 되는 소규모 자산(중소기업, 주택, 토지 등)은 국유화 이전 소유자에게로 반환, 청산, 경매되거나 노동자 혹은 경영자에게 매각하는 등의 방법으로 민영화가 이루어짐
- 소규모 국영기업의 민영화는 지역민영화위원회의 주도하에 추진됨²²³⁾
 - 지역민영화위원회가 소규모 국영기업 중 민영화 대상이 되는 기업을 선정하며, 민영화부의 승인 과정을 거쳐 민영화 여부가 확정되게 됨
 - 민영화 여부가 확정된 기업의 장부가치 등 관련 정보를 지역민영화위원회에서 공고하여 경매 또는 임대를 통해 처분함

222) 강병천·조강래, 『주요 체제전환국 민영화 현황 및 특징』, 한국은행 조사제1부, 1996, pp. 45-46
 김민관, 『동유럽 주요국의 경제체제 전환과정- 폴란드, 체코슬로바키아, 헝가리를 중심으로』, 산업은행 경제연구소, 2007, p. 17

223) 강병천·조강래, 『주요 체제전환국 민영화 현황 및 특징』, 한국은행 조사제1부, 1996, p. 47

[그림 IV-1] 체코슬로바키아의 대규모 민영화 절차



자료: 윤건수(1993), 『동구 주요국의 민영화 연구』

- (초기 민영화 방식) 체코의 민영화는 초기 단계에서는 대규모 민영화 방식의 하나인 쿠폰(voucher) 민영화 방식을 중심으로 하였음
 - 쿠폰 민영화 방식은 연방분리 전 체코슬로바키아에서 동구권 최초로 실시(1991년) 되었음
 - 쿠폰 민영화 방식은 다음의 과정을 통해 이루어짐²²⁴⁾
 - 18세 이상 성인 국민 모두가 상징적인 등록수수료 1,000코루나(약 34달러, 제조업

224) 윤건수, 『동구 주요국의 민영화 연구』, 대외경제정책연구원, 1993, pp. 37-39

월 평균 임금의 20% 수준)를 지불하고 1,000점 가치의 쿠폰을 제공받아 지정 등록소에 등록함

- 구입자는 이중 일부 또는 전체를 이용하여 민영화 대상 기업 중 희망하는 기업의 주식을 구입할 수 있음
- 주식청약은 개인투자자와 투자기금이 참여한 경매방식으로 진행되었으며 수요와 공급이 일치하지 않은 경우에는 수급 불균형의 정도에 따른 가격 조정 과정을 거쳐 차기 경매로 이월함
- 주식가격은 수요가 공급을 25% 이상 초과하지 않을 경우에는 100점당 3주의 비율로, 초과수요가 25%를 넘을 경우에는 제2회 경매를 통해 가격을 상향 조정하였고 초과공급의 경우에는 수요 이외의 잔여주식분을 제2회 경매를 통해 가격을 하향 조정함
- 쿠폰 민영화법에서는 쿠폰 구입자가 직접 주식을 청약하는 방법 외에도 쿠폰을 민영화투자기금(IPF)에 위탁하여 중개자인 민영화투자기금이 각 기업 주식의 포트폴리오에 대한 종합적 관리를 할 수 있도록 허용하고 있음
- 민영화투자기금에 위탁하여 간접 청약하는 경우에는 소유집중 경향을 예방하기 위해 민영화투자기금이 각 기업별로 취득 가능한 주식의 비중을 20%로 제한하였음

□ (쿠폰 민영화 진행 과정) 쿠폰 민영화 방식은 제1차(1991년 8월~1993년 5월)와 제2차(1992년 말~1994년 말) 민영화로 나뉘어 진행되었음²²⁵⁾

- 제1차 쿠폰 민영화는 체코슬로바키아 성인 국민의 70% 이상이 참여하였음
 - 쿠폰 민영화가 진행되는 과정에서 주식 구입 자금이 부족했던 국민들은 배정받은 쿠폰을 민영화투자기금 산하에 둔 주요 투자그룹에 재매각 또는 위탁하게 됨
 - 상위 14개 투자기금이 취득한 쿠폰은 민영화투자기금이 취득한 쿠폰의 약 78%(48억포인트)를 차지함
- 하지만 급진적 민영화 노선에 따른 경제적 손실이 예상 규모보다 큰 규모로 나타났으며, 특히 군수산업 등 중공업 설비가 집중된 슬로바키아 공화국의 경우 체제전환

225) 김민관, 『동유럽 주요국의 경제체제 전환과정 - 폴란드, 체코슬로바키아, 헝가리를 중심으로』, 산업은행 경제연구소, 2007, pp. 18-19

이후 심각한 전환불황이 나타남

- 1991년 1월 체코 공화국이 슬로바키아 공화국에 대한 경제 지원을 중지함에 따라 중앙집권을 유지하려는 연방정부와 슬로바키아의 주권 회복을 주장하는 슬로바키아 공화국 정부가 대립하게 된 것을 계기로 1993년 1월 1일 체코슬로바키아 연방이 해체되어 체코와 슬로바키아로 분리됨²²⁶⁾
- 연방 분리 이후 슬로바키아 정부가 민영화 기업의 장기적 발전보다 주식거래에 의한 이익을 목적으로 하는 투자기금에 불만을 갖게 되었고, 이에 따라 제2차 쿠폰 민영화는 체코에서만 실시함
- 제2차 쿠폰 민영화 기간에는 쿠폰 민영화 방식 이외에도 스코다자동차(Skoda Auto) 매각 등 공개경매 방식을 통한 민영화와 사회주의체제 이전 소유자로의 반환 등도 이루어짐

〈표 IV-5〉 쿠폰 민영화 현황

구분	제1차	제2차(체코)
쿠폰 구입 등록자(만명)	854	616
등록된 민영화투자기업	429	353
개인 소유 쿠폰(100만포인트)	2,406	2,250
민영화투자펀드 소유 쿠폰(100만포인트)	6,135	3,910
상위 14개 투자기금 소유 쿠폰(100만포인트)	4,774	2,451

자료: OECD(1995), "Mass Privatisation: An Initial Assessment"
 김민관(2007), 『동유럽 주요국의 경제체제 전환과정』

□ (쿠폰 민영화 결과) 쿠폰 민영화 방식을 통한 민영화 결과는 다음과 같음²²⁷⁾

- 제1차 쿠폰 민영화를 통해 854만명의 체코 연방 국민의 참여 속에 1,491개의 국영 기업을 민영화하였음
- 체코 공화국 단독으로 실시한 제2차 쿠폰 민영화를 통해서도 861개 국영기업을 민영화함

226) 슬로바키아 공화국이 경제 성장을 방해한다는 인식이 퍼지고 있던 체코 공화국에서 1991년 1월 슬로바키아 공화국에 대한 경제 지원을 중지함에 따라 연방정부와 슬로바키아 정부가 대립하게 됨. 1992년 연방의회 선거에서 슬로바키아의 분리를 주장하는 체코 시민민주당과 슬로바키아의 주권 회복을 주장하는 민주슬로바키아운동이 각각 제1당이 되면서 1993년 1월 1일, 체코슬로바키아 연방이 해체되어 체코와 슬로바키아로 분리됨

227) 강병천·조강래, 『주요 체제전환국 민영화 현황 및 특징』, 한국은행 조사제1부, 1996, pp. 48-49

- (1998년 이후 민영화 방식) 초기에는 쿠폰 민영화 방식으로 국영기업 민영화를 추진 하였지만 1998년 이후로는 전략적 기업 중심의 외자 직접 매각 방식을 채택함²²⁸⁾
- 초기 민영화 과정에서 쿠폰 민영화 방식을 중심으로 민영화를 추진한 이유는 쿠폰 민영화 방식 외의 방식을 채택하기에는 국내 자본의 축적이 부족하기 때문임
 - 또한 민영화가 지연될 경우 국민경제의 비용이 증가하게 되고, 민영화 대상 기업 내부의 저항이 거세질 우려가 있으므로 쿠폰 민영화 방식을 통해 급진적인 민영화를 추진하고자 함
 - 국민에게 배분된 쿠폰은 개인투자자가 직접 청약하거나 민영화투자기금에 위탁하여 간접 청약할 수 있었는데, 개인의 투자경험 또는 자금 부족으로 인해 민영화투자기금에 위탁하여 투자기금이 기업의 주식경매에 참여하는 경우가 다수였음
 - 민영화투자기금(IPF)은 4대 은행이 설립한 기관으로, 국가재산기금(NPF)이 대주주인 은행, 보험회사 등에 종속되어 있어 국가가 국가재산기금을 통해 상당한 지분을 갖고 영향력을 행사함
 - 민영화투자기금의 소유집중 경향을 예방하기 위해 민영화투자기금이 보유할 수 있는 지분한도를 설정하였으나 금융기관의 자회사들이 서로의 주식을 교차 소유하는 방식을 통해 상위 5개 주주가 체코 상장기업 지분의 약 60%를 점유하게 됨²²⁹⁾
 - 민영화된 기업의 대주주가 된 은행은 연성 예산제약, 즉 지출이 수입보다 많아져도 국가보조금을 통해 생존을 유지하는 상태를 벗어나지 못해 다량의 불량채권이 발생하면서 은행 자체의 경영위기를 초래함
 - 체코는 1990년대 후반 이후로 경제성장률이 점점 하락하고 경상수지와 재정수지의 적자가 계속되면서 대규모 기업들이 경영위기에 빠짐
 - 이에 따라 체코 정부는 국가재산기금이 보유하고 있던 주식을 매각하고, 전략적 기업들에 대한 민영화, 특히 외자에 대한 직접 매각을 적극적으로 추진함
 - 이를 위해 외국자본에 대해 세제 혜택 및 입지상 우대 조치와 고용창출 보조금 및 직업훈련보조금을 지원하였음

228) 김기원, 「동구권의 체제전환에 관한 연구」, 『방송통신대학교 논문집』, 한국방송통신대학교, 2006, pp. 10-11

229) 임경훈, 「체코, 폴란드, 헝가리에서의 사유화 방식과 그 결과」, 『러시아연구 제11권 제1호』, 서울대학교 러시아연구소, 2001, pp. 249-250

- (민영화 진행) 체제전환과 함께 진행된 민영화는 신속하게 완결되어 1992년에는 시장 경제 수준에 진입하였고, 대규모 사유화도 1994년에는 거의 완성됨

〈표 IV-6〉 체제전환 이후 체코의 사유화 지수 추이

(단위: %)

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
대규모 사유화 지수	1	1	1	2	3	4	4	4	4	4	4
소규모 사유화 지수	1	1	3	4	4	4	4	4.3	4.3	4.3	4.3

주: 1. EBRD 사유화 지수는 1에서 4.3 사이의 수치를 취하는 지수

2. 시장경제로의 개혁에 진전이 없는 경우를 1, 개혁의 정도가 선진 시장경제 국가들의 수준에 도달하면 4.3 이라는 지수로 표시

자료: EBRD(2007), *Transition report 2000*

4) 국영기업 관련 제도 및 관리기구의 변화

- (국영기업 관리기구) 체제전환 당시 공기업 민영화 업무 및 소유권 기능 행사 등은 국가재산기금(NPF)에서 담당하였음²³⁰⁾
- 국가재산기금은 1991년 설립되었으며, 체코 공화국 의회의 직접적인 통제하에 있음

2. 현재 국영기업 관리체계

가. 국영기업 현황

1) 전체 국영기업 현황

- (전체 국영기업) 2014년 6월 기준으로 체코의 국영기업은 총 58개 기업임
- 국영기업 현황은 아래 표와 같음

230) OECD, *Comparative report on corporate governance of state-owned enterprises*, 2005

〈표 IV-7〉 체코 주요 국영기업 현황(2014년 6월 기준)

기업명	정부 지분율(%)	정부지분 (천코루나)	참고
Český Aeroholding, a.s.	100.00	27,044,198	
MERO ČR, a.s.	100.00	8,430,921	
ČEPRO, a.s.	100.00	5,660,000	
GALILEO REAL, k.s.	100.00	2,466,000	
PRISKO a.s.	100.00	794,760	
Výzkumný a zkušební letecký ústav, a.s. (the Aviation Research and Testing Institute plc)	100.00	750,968	
Thermal - F, a.s.	100.00	499,550	
CENTRUM - F, a.s.	100.00	37,469	
IMOB, a.s.	100.00	2,200	
VIPAP VIDEM KRŠKO d.d.Slovenia	96.50	75,644,092	
Kongresové centrum Praha, a.s. (Congress Centre Prague plc)	69.44	2,000,000	
ČEZ, a.s.	69.37	37,319,767	
Municipální finanční společnost, a.s. (the Municipal Financial Company plc)	49.00	490	
Česká exportní banka, a.s. (the Czech Export Bank plc)	41.60	1,664,000	
Exportní garanční a pojišťovací společnost, a.s. (the Export Guarantee and Insurance Company plc)	40.00	520,000	
KORADO, a.s.	34.22	287,700	
Českomoravská záruční a rozvojová banka, a.s. (the Czech-Moravian Guarantee and Development Bank plc)	23.83	507,980	
VRL Praha a.s.	1.88	2,115	
TRANZA a.s.	0.66	354	
LINETA Severočeská dřevařská společnost a.s. (LINETA North Bohemian Timber Company)	0.23	250	
Teva Hungary Ltd.	0.00	400,000	
Vodovody a kanalizace Mladá Boleslav, a.s. (the Mladá Boleslav Water and Sewerage Company plc)	0.00	1	
Vodovody a kanalizace Hodonín, a.s. (the Hodonín Water and Sewerage Company plc)	0.00	1	

기업명	정부 지분율(%)	정부지분 (천코루나)	참고
Vodovody a kanalizace Náchod, a.s. (the Náchod Water and Sewerage Company plc)	0.00	1	
Slovácké vodárny a kanalizace, a.s. (the Slovácko Water and Sewerage Company plc)	0.00	1	
Vodohospodářská společnost Vrchlice - Maleč, a.s. (the Vrchlice-Maleč Water Company plc)	0.00	1	
Československá plavba labská, a.s. (Czechoslovak Elbe Navigation plc)	0.00	0.8	
VÍTKOVICE, a.s.	0.00	0.39	
Hotelinvest, a.s	100.00	230,000	파산
JUNIOR centrum, a.s. (JUNIOR centre plc)	100.00	224,951	청산
STAVOCENTRAL, a.s. (STAVOCENTRAL, a.s.)	100.00	85,730	청산
STROJÍRNÝ TATRA PRAHA, a.s. (The TATRA PRAGUE ENGINEERING WORKS plc)	100.00	62,778	청산
DRIVE PRODUCTION FILM s.r.o. (DRIVE PRODUCTION FILM Ltd.)	100.00	100	청산
Bohemia Crystalex Trading, a.s. (pledgee Citibank,a.s.)	97.19	2,180,000	지급불능 소송수속
HOLDING KLADNO, a.s. (HOLDING KLADNO plc)	96.85	7,263,533	청산
BH CAPITAL, a.s.	71.89	293,363	청산
Or milk, a.s. (Or milk plc)	46.99	86,028	파산
Severočeské mlékárny, a.s. Teplice (the North Bohemian Dairy plc Teplice)	40.78	12,326	파산
CRYSTALEX a.s.	22.54	300,000	파산
Moravskoslezské dřevařské závody, Šumperk a.s. (the Moravian-Silesian Timberworks, Šumperk plc)	18.00	109,406	파산
SKLÁRNÝ KAVALIER, a.s.	11.34	82,000	파산
ESTRELA, a.s.	10.00	3,335	파산
ŠKODA a.s. (SKODA plc)	8.68	822,560	파산
MCI HOLDING a.s. (MCI HOLDING plc)	7.05	70,056	파산
ZPS, a.s.	5.63	93,254	파산

기업명	정부 지분율(%)	정부지분 (천코루나)	참고
KO-HOLDING, a.s. (KO-HOLDING)	5.48	23,508	파산
TRANSPORTA a.s.	4.64	55,460	파산
HEXA PLUS, a.s. (HEXA PLUS plc)	3.00	2,110	청산
ČKD DOPRAVNÍ SYSTÉMY, a.s. (ČKD TRANSPORT SYSTEMS plc)	2.25	20,812	청산
VSZP, a.s.	1.02	11,105	파산
ČKD Dukla, a.s.	0.70	5,380	파산
TRANZA Strojírny a.s. (TRANZA Engineering Works plc)	0.66	975	지급불능 소송수속
ARMABETON, a.s.	0.13	1,878	파산
ORLIČAN, a.s. (ORLIČAN plc)	0.09	44	청산
Harvardský průmyslový holding, a.s. (Harvard Industrial Holdings plc)	0.01	1,018	청산
SETUZA a.s.	0.00	13	파산
Prefa Pardubice a.s.	0.00	4	파산
Ústav nerostných surovin a.s. (the Institute of Mineral Raw Materials)	0.00	1	지급불능 소송수속

자료: 체코 재무부 홈페이지(www.mfcr.cz/en)

2) 기업 개요

□ (전력) CEZ(České Energetické Závody)

- CEZ는 체코와 슬로바키아의 분리에 앞서 1992년 5월 체코슬로바키아의 국영 전력 회사인 Czech Power Works의 후신으로서 국가재산기금(NPF)에 의해 설립되었음²³¹⁾
- 2003년에는 여러 지역의 전력유통 기업들을 인수하면서 CEZ Group이 설립됨²³²⁾
 - 인수한 전력유통 기업은 Severoceska energetika, Severomoravska energetika, Stredoceska energeticka, Vychodoceska energetika, Zapadoceska energetika 등임
- 현재 유럽의 10대 에너지 회사 중 하나가 되었으며, 주요 활동지역은 체코, 독일, 루

231) 한국수출입은행 해외경제연구소, 『태양광산업 주요 수출대상 국가 전략적 조사Ⅱ』, 2012, p. 605

232) CEZ 홈페이지(<http://www.cez.cz/en/>)

마니아, 불가리아, 슬로바키아, 알바니아, 터키, 폴란드, 헝가리 등 중·동유럽에 집중됨²³³⁾

- CEZ는 국내 에너지 발전 및 공급을 중점적으로 담당하고 있어 체코 에너지 공급 측면에서 영향력이 크기 때문에 민영화 가능성이 매우 불투명함

○ 2014년 6월 기준으로 정부 지분율은 69.37%임

□ (석유) MERO(MEZinárrodní ROpovody)

○ MERO는 1994년 설립된 석유 수송기업으로, 러시아와 서유럽을 연결하는 Druzhba 송유관의 체코 구간 및 TAL(Trans-Alpine)/ILK(Ingolstadt-Kralupy- Litvinov) 송유관, 원유 저장시설 등을 관리·운영하고 있음²³⁴⁾

- PETROTRANS, a.s와 MERO IKL, a.s를 병합하여 설립된 기업임

○ 2014년 6월 기준으로 정부 지분율은 100%임

□ (금융) 체코의 국유은행은 Českomoravská záruční a rozvojová banka와 Česká exportní banka임²³⁵⁾

○ 체코의 은행은 일반적으로 상업은행을 의미하며, 2008년에 민영화가 완료되었음

- 2007년 체코가 EU에 가입함에 따라 체코 은행시장과 은행산업이 개방되었으며, 현재 국유은행은 2개임

○ 체코 유일의 개발은행인 Českomoravská záruční a rozvojová banka는 1992년 설립되었으며 수출진흥 자금대여 및 수출신용보증을 제공하는 Česká exportní banka는 1995년 설립되었음

○ 체코의 국유은행뿐만 아니라 모든 은행들은 체코 중앙은행의 통제를 받음

- 체코 정부는 은행의 보호를 위해 국가의 개입을 일정 부분 허용하고 있고, 이에 따라 2006년 이후로는 모든 금융시장의 규제 및 감독권이 체코 중앙은행에 있음

233) 이철원·이현진·김병호, 「체코의 주요 산업」, 『KIEP-KOTRA 유망국가 산업연구』, 대외경제정책 연구원, 2010, p. 175

234) 임산호·김정아, 「체코 에너지 현황 및 정책」, 『세계 에너지시장 인사이트』, 에너지경제연구원, 2014, p. 21

235) 금융투자협회, 『체코 금융산업과 금융시장 현황』, 금융투자협회, 2012, pp. 35-39

- 2006년 이전에는 체코 중앙은행이 은행부문에 대한 감독을, 체코 증권위원회(Czech Securities Commission)가 자본시장 규제를, 체코 재무부가 보험·연금펀드에 대한 규제 및 감독, 일부 자본시장에 대한 규제를, 재무부 산하 신용조합감독청(Office for Supervision of Credit Unions)이 신용조합 부문의 감독을 담당함
- 2014년 6월 기준으로 Českomoravská záruční a rozvojová banka의 정부 지분율은 23.83%이고, Česká exportní banka의 정부 지분율은 41.6%임

□ (항공) Czech Aeroholding²³⁶⁾

- 주식 합자회사인 Czech Aeroholding은 2011년 3월 설립되었으며 항공산업과 관련된 6개의 공기업을 관할하고 있음
- 주요 계열사는 체코항공(CSA, České aerolinie), 프라하공항(Letiště Praha), CSA services, Czech Airlines Technics, Czech Airlines handling, Holidays Czech Airlines 등임
- 2013년 4월에는 대한항공이 체코항공(CSA)의 지분 44%를 인수하였음
- 2014년 6월 기준으로 정부 지분율은 100%임

□ (우편) Ceska Posta²³⁷⁾

- Ceska Posta는 1993년 1월 체코 운수통신부(the Ministry of Transportation and Communication)에 의해 설립되었으며 주업무는 국내외 우편서비스와 금융서비스 제공임
- Ceska Posta의 모든 활동은 체코 텔레커뮤니케이션 관청(CTO, Czech Telecommunication Office)의 통제를 받음
- 현재 체코 내에 3,300개 이상의 우체국을 보유하고 있음

236) Czech Aeroholding 홈페이지(<http://www.cah.cz/en>)

대한무역투자진흥공사 해외비즈니스 정보포털- 한·체코, 항공산업간 협력기회 증대될 전망

237) Ceska Posta 홈페이지(<http://www.ceskaposta.cz/en/>)

대한무역투자진흥공사 해외비즈니스 정보포털- 체코 정보통신부, Ceska posta사 독점완화 제안

나. 국영기업 관리정책

- (국영기업 소유권 행사 방식) 체코는 OECD 공기업 지배구조 가이드라인에 근거하여 재무부와 각 주무부처가 소유권을 이원적으로 행사하는 소유권 이원형 모델이지만 점차 재무부 조직의 역할을 강화하는 모델을 설정하고 있음²³⁸⁾
- (국영기업 보상체계 원칙) 2010년 12월에는 국영기업 경영진과 이사회 이사들에 대한 보상체계 원칙을 발표하였음²³⁹⁾
 - 법에 근거하여 설립되거나 정부부처에 의해 설립된 정부 지분 33% 이상의 국영기업의 경영진과 이사회 이사들에 대한 보상체계 원칙으로, 부적절한 보상의 관행을 막고 투명성을 제고하기 위한 목적임
 - 또한 이 원칙은 임무 수행을 보장하기 위한 보상구조의 표준과 책임성 체계를 확립함 - 이에 따라 매년 정부부처와 장관들은 보상체계 원칙을 지켜야 하는 공기업이나 다른 정부기관들의 보상 관행에 대해 정부에 보고해야 함
- (국영기업 민영화) 산업별로 주요 국영기업에 대한 추가적 민영화를 지속적으로 추진하고 있지만 실적이 부진함²⁴⁰⁾
 - CEZ 등 에너지 분야 국영기업에 대한 민영화 작업이 여러 차례 시도되었으나 실패하였음
 - 교통 분야의 경우에는 민영화보다 현대화 작업에 우선순위를 두고 있음
 - 그외에도 국영기업의 정부 소유 지분을 매각한 부분을 경기 활성화 및 부실기업 구조조정에 활용하기도 함

238) 박석희, 『해외 공공기관 관리기구 연구』, 국회예산정책처, 2012, p. 106

239) OECD, *SOE Governance Reform: An Inventory of Recent Change*, 2011, p. 15

박정수, 『공기업 지배구조 - 2005년 이후 OECD 회원국에서의 변화와 개혁』, 한국조세연구원, 2011, p. 20

240) 외교통상부, 『체코 개황』, 외교통상부 유럽국 중유럽과, 2009, pp. 48-49

다. 국영기업 소유권 및 지배구조

1) 국영기업 관리기구 현황

- (OECD 공기업 지배구조 가이드라인) 2005년 4월 OECD는 공기업 지배구조 가이드라인을 제정·의결하여 OECD 회원국들에게 공기업 지배구조 가이드라인의 채택 및 시행을 적극 권고해오고 있음²⁴¹⁾
 - OECD 공기업 지배구조 가이드라인의 주요 내용은 다음과 같음
 - 공기업에 대한 효과적인 법령 및 규정 확립
 - 정부의 소유권 행사 방식, 주주에 대한 공평한 대우
 - 이해관계자와의 관계
 - 경영투명성 강화 및 경영공시
 - 공기업 이사회 권한 강화 등
 - OECD 공기업 지배구조 가이드라인에 따른 OECD 회원국들의 공공기관에 대한 소유권 행사 방식은 소유권 분산형(sectoral model), 소유권 이원형(dual model), 소유권 집중형(central model)으로 구분할 수 있음
 - 체코의 경우에는 재무부와 주무부처들이 소유권을 이원적으로 행사하는 소유권 이원형을 근간으로 하고 있음
- (국영기업 관리기구) 이전까지는 국영기업 민영화 업무 및 소유권 기능 행사 등을 국가재산기금(NPF)에서 담당해왔지만 2006년에 재무부(Ministry of Finance)로 이관하였음²⁴²⁾
 - 체코의 국영기업 소유권 모형은 국영기업에 대한 경영성과 평가와 감독 업무를 담당하는 재무부와 공기업에 대한 지분을 소유하고 있는 주무부처의 이중 소유권 형태임²⁴³⁾
 - 우리나라도 2007년부터 범부처기구인 공공기관 운영위원회를 신설하여 공공기관 유형별로 소유권이 기획재정부와 주무부처로 이원화된 소유권 이원형임

241) 박석희, 『해외 공공기관 관리기구 연구』, 국회예산정책처, 2012, p. 1

242) OECD, *SOE Governance Reform: An Inventory of Recent Change*, 2011, p. 8

243) 박석희, 『해외 공공기관 관리기구 연구』, 국회예산정책처, 2012, pp. 106-109

- 재무부 내에서는 국가재산관리부서(State Property Management Department)가 국영 기업을 관리하고 있음

2) 국영기업 지배구조 현황

- (국영기업 지배구조) 체코의 국영기업 소유권 모델은 이중구조의 형태로 남아있음²⁴⁴⁾
 - 각 부처에서 공기업 기관장 후보자를 추천하고, 공기업의 운영실적을 담당하는 재무부와 지분을 갖고 있는 정부에서 투표를 하는 이중구조임

라. 주요 산업별 현황

- (전력 발전) 전력 발전부문은 국영 전력기업인 CEZ(České Energetické Závody)와 독립발전사업자(IPP, Independent Power Producer) 및 자가발전사업자로 구성되어 있음²⁴⁵⁾
 - 전력 발전부문의 주사업자는 CEZ 그룹으로, 자회사인 CEZ, a.s를 통해 전체 전력 발전설비의 약 70%를 보유하고 있음
 - CEZ 주식의 67.61%는 국가재산기금(NPF), 즉 국가가 소유하고 있으며, 이를 제외한 주식은 기관투자자, 개인 등이 소유함
 - 독립발전사업자(IPP)들이 전체 전력 발전설비의 약 30%를 담당함
 - 지역의 배전사업자들이 발전부문의 지배적 사업자인 CEZ, a.s로부터 전력 구입을 다원화하기 위해 노력함에 따라 독립발전사업자들이 성장하게 됨
- (전력 송전) 전력 송전부문은 체코 독립계통운영자(ISO)인 CEPS(Czech Electricity Transmission System Company)가 400kV, 220kV 및 일부 110kV 송전계통을 관리하고 있음²⁴⁶⁾
 - CEPS는 전력부문 경쟁도입의 준비단계로서 1999년 CEZ로부터 송전부문이 분리되면서 설립된 자회사임

244) 박정수, 『공기업 지배구조 - 2005년 이후 OECD 회원국에서의 변화와 개혁』, 한국조세연구원, 2011, p. 9

245) 한국수출입은행 해외경제연구소, 『태양광산업 주요 수출대상 국가 전략적 조사Ⅱ』, 2012, p. 603

246) 한국수출입은행 해외경제연구소, 『태양광산업 주요 수출대상 국가 전략적 조사Ⅱ』, 2012, p. 604

- 몇 차례의 지분매각을 통해 국영기업의 형태가 되었고, CEZ 그룹이 보유하고 있는 지분 34%를 민간에 매각하려던 노력이 실패하여 재무부에 매각되었음
- 2006년 기준으로 CEPS의 지분은 51%는 Osinek, a.s를 통해 정부가 간접적으로 소유하고 있으며, 34%는 재무부, 15%는 노동부가 보유하고 있음

□ (전력 배전) 전력 배전부문은 1990년 각 지역별로 8개의 지역배전회사(STE, ZCE, SCE, VCE, SME, JME, JCE, PRE)가 분할 설립되어 각 지역의 110kV 배전계통 운영을 담당함

- 초기에는 국가재산기금(NPF)이 지분 100%를 보유하고 있었음²⁴⁷⁾
 - 이후 매각 및 인수합병의 과정을 거쳐 5개 배전회사(STE, ZCE, SCE, VCE, SME)는 CEZ 그룹의 자회사인 CEZ Distribuce, a.s가, 2개 배전회사(JME, JCE)는 E.ON Distribuce, a.s가, 1개 배전회사(PRE)는 PRE Distribuce, a.s가 소유하게 됨
- 3개 대규모 배전회사 인근 지역에는 소규모 배전계통을 보유한 276개 군소 배전회사가 존재함
 - 군소 배전회사의 배전망은 3개의 대규모 배전회사의 배전망에 연결되어 있어 대규모 배전회사가 운영을 담당함

□ (석유) 석유부문의 주요 기업으로는 MERO와 Unipetrol이 있음²⁴⁸⁾

- MERO는 1994년 PETROTRANS, a.s와 MERO IKL, a.s가 병합하여 설립된 체코 유일의 석유 수송기업으로, 현재 정부에 의한 민영화 계획은 없음
- Unipetrol은 2004년 정부가 폴란드의 정유사인 PKN Orlen에 지분 63%를 매각함으로써 민영화되었음
 - PETROTRANS, a.s와 MERO IKL, a.s를 병합하여 설립된 기업임

□ (석탄) 체코의 석탄 채굴부문은 국영 전력기업인 CEZ의 자회사인 Severoceske와 Czech Coal, Sokolovska 등에 의해 운영됨²⁴⁹⁾

- 석탄은 체코 내 에너지 생산의 주요 에너지원으로, 체코의 총전력 산출량의 약 61%

247) 한국수출입은행 해외경제연구소, 『태양광산업 주요 수출대상 국가 전략적 조사 II』, 2012, p. 604

248) 임산호·김정아, 「체코 에너지 현황 및 정책」, 『세계 에너지시장 인사이트』, 2014, p. 21

249) 임산호·김정아, 「체코 에너지 현황 및 정책」, 『세계 에너지시장 인사이트』, 2014, p. 24

가 석탄을 재원으로 함²⁵⁰⁾

- 체코의 석탄 보유량은 약 200억톤이고, 2010년에는 석탄 생산량이 55.3백만톤에 달해 유럽 내 최대 석탄 생산국 중의 하나가 되었음

- (가스) 체코의 가스부문은 체코 가스시장의 80%를 담당하고 있던 국영 가스기업인 Transgas가 2002년 독일 RWE에 매각되어 RWE Transgas가 되면서 민영화가 완료되었음²⁵¹⁾
 - 1993년까지는 국영기업인 Cesky Plynaresnky Podnik(CPP)가 독점하다가 1993년에 CPP가 지주회사로 전환되었고, Transgas 자회사를 설립하여 수송부문을 분리함
 - 2002년에는 독일 최대 전력·천연가스 공급회사인 RWE(Robert William Environmental)가 Transgas의 지분 97%를 체코 정부로부터 매입하여 RWE Transgas로 명칭이 변경되면서 민영화가 완료되었으며, 현재 체코에서 유일한 가스 공급업자이며 수입업자임
 - 2006년 RWE Transgas는 EU 지침과 체코 에너지법에 따라서 가스 수송 및 판매 부문을 분리·독립시켰고, 이를 자회사인 Net4Gas에 맡김
 - 2013년 4월 독일 RWE는 Net4Gas의 지분 100%(약 16억유로)를 독일의 Allianz와 캐나다의 Borealis Infrastructure로 구성된 국제컨소시엄에 매각함

□ (금융) 체코의 금융부문은 44개의 은행과 14개의 신용조합으로 구성됨²⁵²⁾

- 체코 법인 은행 중 체코인이 대주주인 은행은 총 8개임
 - 이 중 국유은행이 2개(Českomoravská záruční a rozvojová banka, a.s, Česká exportní banka, a.s)이며, 민간소유 은행이 6개임
- 체코 법인 은행 중 외국인이 대주주인 은행은 36개임
 - 외국인 대주주가 EU 회원국 국적인 경우가 13개, EU 회원국 국적이 아닌 경우가 2개였으며, 21개 외국 은행 지점 모두가 EU 회원국 소속이었음
 - EU 회원국들의 체코 은행산업 진출이 다른 국가들에서의 진출보다 활발하게 이루어졌음
- 신용조합의 수는 점점 감소하는 추세임

250) 대한무역투자진흥공사 해외비즈니스 정보포털- 국가정보(체코), 주요산업동향

251) 임산호·김정아, 「체코 에너지 현황 및 정책」, 『세계 에너지시장 인사이트』, 2014, p. 23

252) 금융투자협회, 『체코 금융산업과 금융시장 현황』, 금융투자협회, 2012, pp. 38-39

- 체코의 국유은행 민영화는 2008년에 완료되었음
 - Ceska Sporitelna, CSOB(Ceskoslovenska obchodni banka), IPB(Investicni a Postovni Banka) 등 주요 은행들이 2000년 초까지 해외자본에 매각되어 민영화되었으며 체코 내 최대 상업은행인 Komerchini Banka은 2001년에 민영화되었음
 - 2005년부터 EU 회원국 소속 은행들의 체코 은행산업 진출이 본격적으로 이루어졌고, 2007년 EU 가입 이후로는 체코 은행시장과 은행산업이 개방됨

〈표 IV-8〉 체코 은행산업 구성

(단위: 개)

지분 소유별 분류	세부 분류	2008년	2009년	2010년	2011년
체코인 대주주 은행	소 계	7	7	8	8
	- 국유은행	2	2	2	2
	- 민간은행	5	5	6	6
외국인 대주주 은행	소 계	30	32	33	36
	- 외국인 대주주 은행	14	14	14	15
	- 외국 은행 지점	16	18	19	21
합계		37	39	41	44

자료: 체코 중앙은행
금융투자협회(2012), 『체코 금융산업과 금융시장 현황』

- (자동차) 체코의 국영 자동차회사였던 SKODA Auto는 1999년 폭스바겐 그룹(Volkswagen Group)이 SKODA Auto의 지분 100%를 소유하게 되면서 민영화되었음²⁵³⁾
 - SKODA Auto는 체제전환 이후 재정 및 기업 운영에 대한 지원을 받고자 1991년 폭스바겐 그룹(Volkswagen Group)의 브랜드가 되었으며, 1999년에는 폭스바겐 그룹이 SKODA Auto의 지분 100%를 소유하게 되면서 민영화됨
 - SKODA Auto는 1895년 설립된 기관으로 1945년 이후 공산정권하에서 SKODA Group에서 분리되었음
 - 1991년 민영화의 일환으로 정부에 의해 폭스바겐 그룹에 지분이 일부 판매되었음

253) 이철원·이현진·김병호, 「체코의 주요 산업」, 『KIEP-KOTRA 유망국가 산업연구』, 대외경제정책연구원, 2010, pp. 55-56
대한무역투자진흥공사 해외비즈니스 정보포털 - 체코 최대 기업, 스코다

- 체코의 자동차 산업은 총생산의 20%, 총수출의 20%를 차지할 만큼 체코 내 가장 중추적인 산업으로, SKODA Auto, TPCA(Toyota Peugeot Citroen Automobile), 현대 등이 주요 산업체임

- (통신) 체코의 국영 통신회사인 Cesky Telecom은 2005년에 스페인 통신회사인 Telefonica에 매각되어 민영화되었음²⁵⁴⁾
 - Cesky Telecom은 2004년부터 공개입찰을 통해 민영화를 추진해왔으며 정부지분 51.1%(약 826억크라운)를 Telefonica에 매각하였음
 - Cesky Telecom의 정부지분 매각입찰에는 Telefonica 외에도 스위스의 Swisscom, 벨기에의 Belgacom 및 France Telecom과 투자업체인 Blackstone/CVC/Providence의 컨소시엄이 참여하였음
 - 이 중 France Telecom 컨소시엄은 별도조건을 내걸어 최종 가격입찰에서는 배제됨
 - Cesky Telecom의 낙찰자는 순수한 매입가격만을 고려해 Telefonica로 선정되었음
 - Swisscom은 약 692억크라운, Belgacom은 약 675억크라운을 제시하였음
 - Telefonica의 Cesky Telecom 인수가격은 정부보유 지분에 대하여 주당 502크라운 또는 응찰시점의 주식시장가격에 25%를 더한 가격으로, 이에 따른 지분 매입가격인 826억크라운(약 27억유로)은 유로 환율을 적용하여 체코 정부에 납입하였음

254) 대한무역투자진흥공사 해외비즈니스 정보포털 - 체코 국영통신사, 스페인 Telefonica에 매각

V. 불가리아

1. 체제전환기 전후의 배경

가. 체제전환기 전후의 사회경제적 배경

1) 체제전환 배경 및 과정

- (2차 대전 직후 불가리아의 정치체제) 1945년 이후 동유럽 지역은 공산주의자들이 단계적으로 권력을 장악하면서 자연스럽게 스탈린주의와 공산주의 이데올로기를 받아들여 소련을 복제하듯 사회주의를 채택함²⁵⁵⁾
 - 불가리아는 2차 대전 말기, 1944년 소련에 침공을 당한 뒤, 공산주의 정권이 들어섬
 - 불가리아는 전통적으로 농경제국이었으나, 공산정권 이후 산업화를 주도하며, 1957년경 공업과 농업이 7대 3정도의 비율을 나타냈음

- (사회주의 헌법의 제정) 1947년 불가리아는 구(舊)헌법의 절차에 따라 사회주의 헌법을 제정, 새로운 인민공화국 법제를 확립함²⁵⁶⁾
 - 비슷한 시기에 공산주의체제를 성립한 폴란드와 체코슬로바키아 등은 민법전을 제정하였으나, 불가리아는 예외적으로 사회주의적 법전 편찬이 아닌 개별 법률을 제정하는 방식을 채택함
 - 스탈린 사후, 동유럽 국가들은 사회주의 합법성을 통한 사회주의 통치의 강화를 위해 사회주의 헌법을 제정함
 - 초기와 다른 점은 소련법제의 모습에서 벗어나, 인민공화국에서 사회주의공화국으로 명칭을 변경하고, 사회주의의 강력한 체제를 보여주고자 하였으며, 불가리

255) 민경배, 「체제전환국 법제의 특징과 구조」, 『통일문제연구』, 평화문제연구소, 제18권 2호, 2006

256) 민경배, 「체제전환국 법제의 특징과 구조」, 『통일문제연구』, 평화문제연구소, 제18권 2호, 2006

아 역시 1971년 헌법을 제정하였음

- (체제전환의 계기) 1989년 독일의 통일과 더불어 러시아와 동유럽 국가들의 정치적 민주화와 시장경제화가 추진되었고, 같은 해 불가리아는 민중봉기에 의해 체제전환의 시발점이 이루어졌으나, 상부주도에 의해 체제가 전환됨²⁵⁷⁾
 - 대중의 불만이 폭발함으로써 체제전환이 시작되었으나, 낙후된 사회경제적 조건과 권력이 지배세력에게 집중되어 있었기 때문에, 체제전환 이후에도 불가리아는 지배세력의 교체가 없었고, 시장경제체제로의 전환속도가 저조함
 - 체제전환 이후 불가리아는 보수적 부분개혁체제와 스탈린적 경제정책을 토대로 국가를 운영하였음
 - 1989년 10월 환경보호단체를 중심으로 시위가 발생하는 등 국내 민주화 요구가 확산됨 - 국내 민주화 요구의 확산에 따라, 35년 간 불가리아를 통치해 온 지브코프가 1989년 11월 사퇴하고 후임으로 몰라데노프(前 외무장관)가 의장으로 선출
- (체제전환을 위한 개헌) 1990년 1월 불가리아 의회는 공산당의 군사력 독점 및 지도적 역할 규정조항 삭제, 다당제 및 시장경제체제 도입 등 공산당 지도부가 마련한 개헌안 공식 승인²⁵⁸⁾
 - 같은 해 4월 노동자주도의 사회주의 국가에서 민주헌정 국가로 국가성격이 변경되었으며, 대통령제를 골자로 하는 개헌안이 승인되어 정치·경제적 민주화가 시작됨
- (외채 동결령 발표) 1990년 3월 29일 불가리아 대외무역은행은 사전에 채권은행들과 일체의 협의 없이 1백 16억달러에 달하는 외채 동결령을 발표²⁵⁹⁾
 - 이날부터 불가리아의 대외신용이 함께 동결되었고 무역거래도 중단되었으며, 경기가 침체되고 국영기업이 도산되기도 함
 - 이에 따라 서방국가들은 불가리아의 경제개혁 추진에 필요한 경제지원을 중단하거나 유보

257) 민경배, 「체제전환국 법제의 특징과 구조」, 『통일문제연구』, 평화문제연구소, 제18권 2호, 2006

258) 김규판·한정철, 『불가리아 편람 1996 증보판』, 대외경제정책연구원, 1996

259) 이종태, 「불가리아 경제개혁이 갈 길은」, 『통일한국』, 평화문제연구소, 1993, 2, pp. 84-87

- (외국인 투자제한 철폐와 자유무역지대 설치) 1992년 1월 외국인 투자의 제한조항들을 완전 철폐시키고, 불가리아 전역에 걸쳐 6개의 자유무역지대를 설치한 결과 이탈리아, 독일, 프랑스, 오스트리아, 그리스 등 주요 EC 국가들의 투자 증가

2) 체제전환 전후의 경제상황

- (체제전환 이전 경제상황) 체제전환 이전 불가리아 정부는 생필품의 가격을 통제하고 대부분 상품에 대해 보조금을 지급하였기 때문에 1980년대 물가상승률은 평균 1%이 하였고, 1985~1989년 소매물가상승률 평균도 3.18%로 매우 낮은 수준을 유지하는 것이 가능하였음²⁶⁰⁾
- (체제전환 이후 경제상황) 불가리아는 체제전환된 동유럽 국가 중 경제발전이 매우 느리게 나타난 국가이며, 정치 역시 기존의 권력집단이 유지하는 모습을 보임²⁶¹⁾
 - 1991년 소련연방의 해체라는 정치적 충격과 경제·정치 부분의 개혁정책을 강제적으로 적용하는 데에만 급급한 상황에서 개혁정책이 제대로 정착하지 못하였음
 - 1989년 11월 사회주의체제에서 자본주의체제로 전환한 불가리아는 이전보다 심각한 경제위기를 겪음²⁶²⁾
 - 체제전환 이후 급여가 5배 올랐으나, 물가가 10~20배 증가, 실제 경제적으로 더 어려움을 겪게 되었음
 - 또한 전 산업시설의 50% 이상이 중단되고, 이로 인해 1백만명의 실업자가 발생하여, 불가리아 역사상 가장 심각한 경제위기를 겪게 됨
- (체제전환기 불가리아의 경제정책) 1989년 11월 이후 불가리아 정부는 합리적인 국가 운영과 시장경제를 정착시키기 위해 국민생활부문에 가장 큰 영향을 미치는 정부 보조금 삭감과 물가현실화 조치를 취함²⁶³⁾
 - 1990년 루카노프 정부는 정부의 가격통제로 인한 비효율을 제고하기 위해 점진적

260) 김규판·한정철, 『불가리아 편람 1996 증보판』, 대외경제정책연구원, 1996

261) 김규판·한정철, 『불가리아 편람 1996 증보판』, 대외경제정책연구원, 1996

262) 이종태, 「불가리아 경제개혁이 갈 길은」, 『통일한국』, 평화문제연구소, 1993.2, pp. 84-87

263) 김규판·한정철, 『불가리아 편람 1996 증보판』, 대외경제정책연구원, 1996

- 가격자유화 정책을 실시하였고, 그 결과 1990년 한해 소매물가 상승률은 70% 기록
- 1990년 상반기 도·소매 가격 일부를 자유화함(대부분 농산물 가격)
 - 1990년 9월 IMF에 가입하면서 모든 상품 가격의 동시 자유화라는 조치를 단행함에 따라 물가가 급상승함
 - 1991년 2월 1일 경제개혁 프로그램의 일환으로 실시된 가격자유화는 소비자가격과 생산자가격을 동시에 자유화
 - 소비자가격이 500% 이상 상승한 품목에 대해서만 제한적 간섭을 하고, 나머지 대부분의 가격통제는 사라짐
 - 1991년 2월 소비자물가는 122.9% 상승, 3월은 50.5% 상승하였으나, 4월부터 소비자물가 증가세는 둔화되었지만, 1991년 한 해 504.9%(1991년 1월 대비) 소비자물가상승이 있었음
 - 이후 불가리아의 소비자물가는 정부정책에 따라 변동이 심하였음
 - 1992년 1월 물가인상으로 인한 국민들의 생활고를 덜어주기 위한 생필품가격 동결에 따라 1/4분기 물가안정
 - 1992년 5월 식료품 및 에너지에 대한 보조금 삭감, 에너지가격 35%, 식료품가격 50% 인상에 따라 물가가 상승하여, 1992년 소비자물가상승률이 1992년 1월 대비 79.5% 기록
 - 1994년 통화발행을 통한 정부의 재정수지 적자보전과 18%의 부가가치세 도입에 따라 물가불안이 심화되어 연간 물가상승률이 96.2% 기록
 - 1994년 4/4분기 이래 물가억제를 위한 긴축통화정책이 불가피하게 됨

〈표 V-1〉 체제전환기 월평균 물가상승률 추이(1992년~1995년 3월)

(단위: 월평균 증가율)

구분	1992				1993				1994				1995
	소비자물가	3.9	5.8	3.4	4.6	5.6	4.1	3.8	3.9	7.5	4.1	11.0	
식료품	5.0	4.6	2.9	6.4	7.5	3.0	3.9	3.8	7.7	3.8	14.8	6.7	-0.4
담배제품	-2.8	15.1	-1.6	-0.6	2.5	4.8	5.9	4.2	23.7	0.3	3.6	0.4	-0.8
피복제품	5.9	4.4	12.6	5.3	2.0	1.2	4.7	4.4	5.0	5.8	10.6	4.7	3.6
주택·난방·전기	0.8	4.8	0.4	0.0	1.4	2.4	2.5	1.7	4.0	3.8	5.4	3.4	12.1
생산자물가	2.0	3.5	1.3	2.2	2.7	2.1	2.3	-0.7	9.2	1.7	5.5	2.2	2.6

자료: PlanEcon(1995), *PlanEcon Report*, Vol. XI, No. 13-14(김규환·한정철, 『불가리아 편람 1996 증보판』, 대외경제정책연구원, 1996 재인용)

- (체제전환 이후 민간부문의 비중증대) 1989년 이래 불가리아 경제에서 민간부문이 차지하는 비중은 급성장하여, 제개혁이 시작된 1991년에는 민간부문이 GDP에서 차지하는 비중이 6.4%에 불과했으나, 1995년에는 1994년에 비해 25%나 올라 GDP의 1/3을 차지하였고, 1996년에는 50%에 근접함²⁶⁴⁾

〈표 V-2〉 체제전환 이후 불가리아 주요 경제지표

연도	GDP (백만달러)	연평균 GDP 성장률(%)	물가상승률 (%)	실업률 (%)
1990	20,726	-9.1	26.2	..
1991	10,944	-8.4	226.5	18.5
1992	10,372	-7.3	59.6	13.8
1993	10,832	-1.5	51.1	21.4
1994	9,705	1.8	72.7	20.0
1995	13,069	2.9	62.4	15.7
1996	8,890	-9.0	98.0	13.5
1997	10,053	-1.6	987.1	13.7
1998	13,061	4.9	29.7	12.2
1999	13,228	2.0	3.7	14.1
2000	12,904	5.7	6.6	16.2

자료: World Bank(2014)

264) Sneijna Michailova, "The bulgarian Experience in the privatization process," *Eastern European Economics*, Vol 35, No. 3, 1997

나. 체제전환기 전후의 제도 및 정책 변화

1) 국가개발계획 및 정책의 변화와 국영기업의 역할

- (루카치노 내각) 1989년 12월~1990년 12월 루카치노 내각은 시장경제체제의 도입을 가시화하기 위한 경제부흥책 발표²⁶⁵⁾
 - 농업, 식품업, 경공업, 서비스 산업 등 소비재 산업의 육성에 중점을 두며, 특히 농업생산 성장률 목표를 전년 대비 3.2%로 설정
 - 공업부문에 대한 투자액 중 75%는 기술개발에 투자
 - 외화수입이 기대되는 프로젝트에 대해 투자 우선권을 부여하고 전체적으로 국가의 공공투자부문을 삭감. 특히 건설프로젝트의 투자를 30% 삭감
 - 기계제조부문은 외화를 획득할 수 있는 상품 생산에 주력하고 코메콘 제국에 대한 수출을 축소하며, 그 이외의 국가에 대해 수출 증가
 - 재정수지 개선을 위해 국내소비를 억제하고 생필품 가격을 1989년 수준으로 동결

- (포포프 내각) 1990년 12월~1991년 11월 포포프 내각은 불가리아의 경제개혁을 본격화하기 위해 경제개혁 법안을 입안하고, 의회의 승인을 받음²⁶⁶⁾
 - 회계법, 토지소유 및 이용법(농지법), 경쟁 및 비독점보호법(독점금지법), 외국인 투자법, 상법, 중앙은행법, 국가예산법, 은행여신법 등 제정
 - IMF, World Bank 등 국제금융기관과 협의하여 1991년 1월 새로운 경제개혁 프로그램을 발표한 바, 이 프로그램은 1) 과잉유동성에 따른 시장불균형, 2) 재정수지 불균형, 3) 국제수지 불균형의 조기해결을 목표로 함
 - 1991년 2월부터 불가리아의 상품 및 서비스에는 ① 자유가격 ② 고정가격 ③ 정부에 의한 관리가격 등 세 가지 종류의 가격을 설정한 바, 전력·난방·LP 가스·석탄·석유 제품은 고정가격, 몇몇 식료품과 공공요금 14개 기본요금은 정부에 의해 4~11배로 가격인상이 한정, 기타 상품은 가격이 자유화됨
 - 불가리아 레바화의 과잉유동성 및 가격자유화에 따른 인플레이션 억제를 위해 중

265) 김규관·한정철, 『불가리아 편람 1996 증보판』, 대외경제정책연구원, 1996

266) 김규관·한정철, 『불가리아 편람 1996 증보판』, 대외경제정책연구원, 1996

양은행의 기준대출금리가 1991년 1월에 4.5%에서 15%로 인상되었고, 2월에는 45%로 상승

- 국민의 저축장려를 위해 국가저축은행의 예금금리에 관한 규정을 개정하여 1개월 정기예금금리 42%, 3개월 정기예금금리 39%, 6개월 정기예금금리 36%로 상향조정
- 외화의 유입을 촉진하고, 레바의 태환성(兌換性)을 높이기 위해 1991년 2월 레바 환율을 대폭 평가절하하였으며, 변동환율제를 도입함
- 농지법의 제정을 통해 국유농장, 협동농장에 편입되었던 토지를 원소유자에게 반환토록 함

□ (디미트로프 내각) 1991년 11월~1992년 10월 디미트로프 내각의 경제정책은 이전 내각보다 상당히 급진적인 정책이 실시되기 시작하였음²⁶⁷⁾

- (민영화 정책) 1992년 4월 민영화법이 통과되면서 불가리아 정부는 토지사유화, 지방공기업 사유화 정책을 실시
 - 국유기업의 민영화를 위해 140개 국유기업을 220개의 주식회사, 900개의 유한회사로 분할·재편하였고, 식품가공, 무역, 인쇄, 군수 산업 등 500개 이상의 국유기업의 재편 착수
- (외국인 투자 유치정책) 민간기업 창업지원을 위해 제조업부문과 외국인 합작회사에 대한 감세 및 면세혜택 부여
 - 1992년 1월 신외국인투자법을 제정하여 외국기업들은 ① 토지소유는 불가하나 건물소유 가능 ② 구법에서 5만달러로 제한한 투자최저액 철폐 ③ 불가리아 국내 은행을 통한 외화판매 및 해외송금 가능하게 됨
- (조세개혁) 1992년 시장경제원칙에 입각한 새로운 조세체제 수립을 위한 법률을 의회에 입안하고, 소비재·환경보호제품 등의 생산업체나 주택건설업체에 대한 잠정적 면세조치 도입
- (대외경제정책) 불가리아는 기존 주교역 대상국이던 동구제국보다는 서구제국과의 관계를 우선시하는 정책으로 전환

267) 김규관·한정철, 『불가리아 편람 1996 증보판』, 대외경제정책연구원, 1996

- (베로프 내각) 1992년 10월~1994년 12월 베로프 내각의 경제개혁은 이전내각보다 경제 악화를 완화하고, 재정적자·실업·물가상승을 억제한다는 거시경제목표를 설정함²⁶⁸⁾
 - 사유화를 통한 민간기업 생산 활동 촉진, 국유기업 관리체제 정비, 경공업과 일부 기계·화학 산업의 중점육성, 대외무역의 증진 등을 추진함
 - 민간기업 활성화를 위해 국유기업의 민영화를 가속화하고, 관료주의적 무역규제 완화를 중점으로 하는 신규 무역규제법안 제정 및 민간기업에 불리한 세제개편
 - 농업, 경공업 및 일부 기계·화학 산업의 구조조정정책 실시계획
 - 과거 내각이 추진해 온 긴축재정 및 금융정책을 유지하여 물가상승을 최대한 억제 하는 것을 정책목표로 설정
 - 국가예산법(National Budgeting and Budget Utilization Act)을 제정하고, 중앙정부로부터의 대출보다는 국채발행 확대를 통한 재정수지 적자보전을 꾀함
 - 물가상승에 따른 실질임금의 지속적 하락에 대해 산업부문별 임금격차를 축소하고 전체적으로 실질임금을 상승시키기 위한 전략을 설정함
 - 국유기업 근로자의 평균임금수준 및 최저임금을 새로 책정하고, 사회보장혜택 및 연금수준 재조정

2) 체제전환기의 주요 국영기업 현황

- (기업 활동의 법적 근거) 체제전환기 불가리아에서 기업 활동에 대한 주요한 법적 기초는 1991년 7월 1일 발효된 거래법(Trade Act)임²⁶⁹⁾
 - 국가 또는 시가 소유하고 있는 기업은 유한책임회사 또는 주식회사의 형태를 띌 수 있음
 - 국영기업의 설립과 기존 국영기업의 유한책임회사 또는 주식회사로의 전환은 법률에 의거해야 하고, 시영기업의 설립과 기존 시영기업의 유한책임회사 또는 주식회사로의 전환은 지방의회(Municipal Council)가 공포한 법령에 의거해야 함

268) 김규관·한정철, 『불가리아 편람 1996 증보판』, 대외경제정책연구원, 1996

269) 김규관·한정철, 『불가리아 편람 1996 증보판』, 대외경제정책연구원, 1996

〈표 V-3〉 기업형태별 등록기업 현황

(단위: 개사, 기간 말)

구 분	1993	1994
개인사업체(Sole Tradesman)	273,194	341,818
공공유한회사(Public Limited Liabilities Companies)	7,711	12,025
합명회사(Partnerships)	36,728	36,769
합자회사(Limited Partnerships)	11,867	20,005
주식회사(Joint Stock Companies)	941	1,391
협동조합(Cooperative Enterprises)	4,545	5,739
국유기업(State Firms)	1,458	1,097
시유기업(Municipal Firms)	1,515	1,036
사회단체기업(Social Organization's Firms)	1,558	778
합작회사(Joint-Venture Firms)	5,973	878
집단농장 및 기업(Collective Agriculture Farms and Agrofirms)	1,760	1,753
기타 시유업체	15,298	19,273
기타 국가전략업체	6,453	5,797
총 계	368,703	454,963

자료: National Statistical Institute(1995), *Statistical Reference Book of the Republic of Bulgaria*
(김규관·한정철, 『불가리아 편람 1996 증보판』, 대외경제정책연구원, 1996 재인용)

□ (기계장치 산업) 발칸카(Balkankar)社²⁷⁰⁾

- 1960년대 초반 설립된 이래, 산업용 트럭 생산업체로 국제적 명성을 얻었고, 1993년 말 기준 종업원 총수 53,000명, 장기자본금 80억레바(2.3억달러) 추정
- 운송장비 생산업체인 발칸카(Balkankar)社는 세계 최대 포크리프트 트럭 생산회사로 舊연합 및 기타 유럽국가들에 포크리프트를 수출해 옴
- 불가리아 기계장치의 생산은 체제전환 전·후 모두 거의 독점적 지위를 누리는 발칸카社에 의해 이루어짐
 - 관련 기업이나 공장은 모두 발칸카 지주회사(Balkankar Holding Company)의 통제를 받고 있어 일종의 계열사로 볼 수 있을 정도임

270) 김규관·한정철, 『불가리아 편람 1996 증보판』, 대외경제정책연구원, 1996

- 최종 제품의 생산뿐 아니라 수출도 소수 기업에 집중하는 양상을 보이는 바, Balkankarexpert라는 단일 기업이 무역독점권을 행사해 옴
- 1990년 이래 경영악화가 지속되고, 1993년 발칸카社의 연간 순이익은 1.4억레바(400만달러) 적자 기록
- 1990년대 초반 국유기업의 상업화 추진에 따라 자체생산 및 연구관련 지사의 상업화를 추진하여 5개 지부가 주식회사로 전환하였으며, 13개 지부는 유한책임회사로 전환되었으나 민영화하지는 않음
- 1994년 9월 말 기준 발칸카社는 18개의 자회사를 거느리고 있는데, 1993년 11월 발칸카 지주회사(Balkankar Holding Company)로 전환되기 전까지 발칸카 국유기업(Balkankar State Company) 이름으로 생산·기술·마케팅 등 복합기업의 일부를 형성함
- 구 코메콘 제국 기준으로 발칸카社는 여전히 6개의 자회사 및 합작투자기업, 7개의 무역대표사무소를 운영하고, 불가리아 기계장치 산업의 시장점유율은 이들 시장에서 1990년대 초반 약 65% 점유
- 1994년 말 발칸카社 전기 및 모터트럭의 EU 시장점유율은 약 15%이고, 5개의 자회사 및 합작투자기업과 5개의 무역대표사무소를 EU 지역에서 운영
- 발칸카社의 기업분할이 가속화되어 1994년 9월 말에는 기계장치 산업과 관련하여 24개 기업이 존재함

□ (운송산업) Somat AD (СомаТ АД)²⁷¹⁾²⁷²⁾

- 1960년 설립된 Somat AD(СомаТ АД)는 불가리아에서 가장 큰 국제화물 운송회사이며, 본사는 Sofia에 있음
- 유럽, 구소련국가, 중앙아시아, 중동지역을 커버하는 물류네트워크를 유지하고 있으며, 흑해와 다뉴브 강에 RO-RO 선박 및 바지선을 운영함
- 1994년 8월 독일의 물류회사인 Willy Betz Group에 55%의 지분을 판매하였고, 1997년 38%를 판매하였음
- 1989년에 불가리아가 체제전환된 후 이루어진 첫 번째 중요한 민영화거래임

271) Samat AD 홈페이지(www.somat-sofia.com)

272) 불가리아 민영화 및 민영화 사후 관리기구(PPCA) 홈페이지(www.priv.goverment.bg)

□ (양조산업) Zagorka Inc., Kamenitsa Inc., Bourgasko Pivo Ltd.²⁷³⁾

- Zagorka Inc.는 1902년 설립된 체코 전통방식을 사용한 맥주회사로, 현재의 양조장은 1958년부터 사용하고 있으며, 1994년 Brewinvest S.A.와 지분 80% 매각계약을 체결함
- Brewinvest S.A.는 그리스 양조 S.A., 하이네켄 NV의 자회사, 그리스 레벤티스 그룹의 그리스보틀링(주)의 합작회사(Joint Venture)임
- 불가리아 양조회사의 첫 민영화 사례임
- 벨기에의 양조회사인 Interbrew가 1995년 1월 불가리아 맥주회사인 Kamenitsa Inc.의 지분 70%를 인수하였고, 1995년 4월에는 불가리아 양조회사인 Bourgasko Pivo Ltd.의 지분 67%를 인수하였음

3) 체제전환 전후의 산업 및 국영기업 변화 분석

□ (체제전환 초기 민영화 현황) 1992년 불가리아의 민영화 정책 시작 후 2년이 지난 1994년 말 현재 민영화가 완료된 기업은 229개이고, 민영화에 착수한 국유기업은 953개임²⁷⁴⁾

- 매수자별로 살펴보면 불가리아 국내 민간기업이 매각대상 기업 수의 60.2%(매각액 기준 53.5%) 기업을 매입하였고, 외국기업이 주로 큰 규모의 국유기업을 매입하여 기업 수의 7.2%(매각액 기준 34.3%) 매입함

〈표 V-4〉 국유기업의 민영화 현황(1994년 말 기준)

(단위: 개)

주무부처	민영화 착수 기업	민영화 완료 기업
민영화청	217	46
공업부	144	24
농업부	147	51
무역부	202	72
운송부	97	8
건설부	49	19
관광위원회	75	7

273) 불가리아 민영화 및 민영화 사후 관리기구(PPCA) 홈페이지(www.priv.government.bg)

274) 김규관·한정철, 『불가리아 편람 1996 증보판』, 대외경제정책연구원, 1996

주무부처	민영화 착수 기업	민영화 완료 기업
기타	22	2
합계	953	229

자료: 168 Hours BBN(1995), *Bulgarian Business News*, pp. 10-16
 (김규관·한정철, 『불가리아 편람 1996 증보판』, 대외경제정책연구원, 1996 재인용)

〈표 V-5〉 민영화 기업의 매각 현황(1994년 말 기준)

(단위: %)

구분	기업 수 기준	매각액 기준
외국기업	7.2	34.3
불가리아 국내	민간기업	60.2
	자연인	8.1
	근로자	19.1
	관리인	0.8
	기타	4.6
합계	100	100

자료: 168 Hours BBN(1995), *Bulgarian Business News*, pp. 27-35
 (김규관·한정철, 『불가리아 편람 1996 증보판』, 대외경제정책연구원, 1996 재인용)

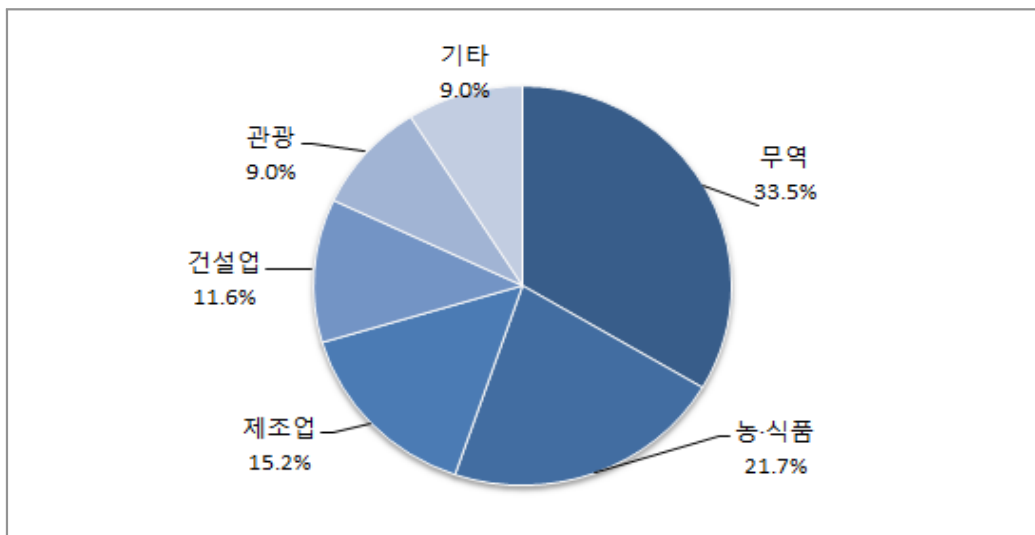
- (체제전환 초기 민영화 거래의 효과) 민영화 시작 후 1995년까지 당시 대차대조표상 고정자산가치 기준으로 소규모 기업(7천만레바 이하)의 민영화 거래가 93.8%를 차지하고, 7천만레바~2억레바 규모의 거래가 4.3%를 차지하는데, 불가리아 공기업의 고정자산가치 평균이 1억레바라는 것을 고려해 볼 때 이 거래들은 규모와 경제적 측면에서 중요한 영향을 미치지 못했음²⁷⁵⁾
- (산업별 민영화 거래) 1992년~1995년 동안 산업별 민영화 거래는 무역 179건, 농·식품 116건, 제조업 81건, 건설업 62건, 관광 48건임²⁷⁶⁾
- 관광과 제조업의 민영화는 6~12개월 정도로 오래 걸렸는데, 해당 부처의 공무원들이 관광과 제조기업의 사실상 주인 역할을 포기하지 않았던 것이 주요원인임

275) Maria Prohaska, "Bulgaria: Summing up Privatization," Center for the Study of Democracy, 1996 재정리

276) Maria Prohaska, "Bulgaria: Summing up Privatization," Center for the Study of Democracy, 1996 재정리

- 이 시기 민영화청과 주무부처는 총 1,543건의 민영화를 결정하였으나, 실제로 민영화가 된 것은 534건뿐임
- (민영화청과 외국투자자와의 민영화 거래) 1993년~1995년 사이에 민영화청 단독으로 외국인 투자자와 14건의 대규모 민영화 거래를 체결한 바, 총금액이 330백만USD를 초과함
 - 현금지급, 채무인수, 미래투자약정을 포함하여 330백만USD 초과
 - 불가리아의 정치적 상황의 불안과 부정적인 거시경제 환경에도 불구하고 외국인 투자자들은 특정 기업에 여전히 관심을 보임

[그림 V-1] 산업별 민영화 거래(1992년~1995년)



자료: Maria Prohaska(1996), "Bulgaria: Summing up Privatization," Center for the Study of Democracy

〈표 V-6〉 민영화청과 외국투자자와의 민영화 판매계약 내역

(금액 단위: 백만US\$)

No.	회사명	거래 일자	업종	지분 매각 비율 (%)	지불 동의	외국기업의 채무인수액	미래 투자 약정	인수회사명 (국가)
1	Tsarevichni Produkti Inc	1993. 5.	식료품	81	USD 20		USD 20	Amilum (벨기에)
2	Republika Ltd.	1993.11.	식료품	81	USD 2		USD 10	Crafts Jacobs Suchard Ltd. (미국)
3	Hidroprobivna Tehnika Ltd.	1994. 2.	공업	98	USD 0,35	USD 0,12	USD 0,35	Bakers A/S (덴마크)
4	Gasobeton Ltd.	1994. 2.	건설	100	USD 2,78	USD 0,09	USD 3,12	Itong Ltd. (독일)
5	SZI Ltd.	1994. 6.	식료품	76	USD 2,3	USD 4,274	USD 7	Nestle S.A. (스위스)
6	SOMAT Inc.	1994. 4.	운송	55	USD 8	USD 47	USD 48	Willy Betz Group (독일)
7	Eskos Dograma Ltd.	1994. 9.	목재 가공	80	USD 0,39	USD 1,77	USD 2,23	Gibu Ltd. (이탈리아)
8	Zagorka Inc.	1994.10.	양조	80	USD 21,7		USD 41,4	Brewinvest S.A (그리스)
9	Vamo-Razshirenie-s elf-contained part of VAMOInc.	1994.11.	자동차	100	USD 1,4		USD 5,7	Rover Bulgaria Ltd (영국)
10	Hotel Vitosha Inc.	1994.12.	관광	80	USD 36,2			Ivan Zografski (독일)
11	Kamenitsa Inc.	1995. 1.	양조	70	USD 4,87		USD 17,76	Interbrew (벨기에)
12	Bourgasko Pivo Ltd.	1995. 4.	양조	67	USD 5,02	USD 0,50	USD 19,70	Interbrew (벨기에)
13	Storko Inc.	1995.11.	식료품	80	USD 0,1	USD 4,5	USD 6,5	Luxcraft Trading Ltd. (영국)
14	Pirinska MouraInc.	1995.11.	목재 가공	67	USD 2,77	0,00	USD 5,09	Eurotech Ltd. (미국불가리아)

자료: 불가리아 민영화 및 민영화 사후 관리기구(PCPA) 홈페이지(www.priv.government.bg)

- (민영화 기금법 제정) 1992년~1996년 불가리아 정부는 국영기업의 민영화보다는 민간부분의 발전을 중점으로 새로운 민간기업을 창조하고자 함
- 법적 근거로는 민영화기금법(the Privatization Funds Act)이 마련되었으며, 이 시기 민영화는 중소기업의 기업을 중심으로 이루어졌음
- (바우처 민영화) 1997년~1998년 민영화의 실질적인 진전이 이루어졌으며, 바우처 방식을 적극 활용하였음
- 이 시기 전체 기업 자산의 약 20%가 민영화되었으며, 바우처를 통해 1,000여개의 기업이 사유화되었음
 - 바우처 민영화의 첫 시작 이후, 투자 바우처를 통해 민영화의 새로운 모델을 제시, 1998년 민영화법(Privatization Act)을 제정, 민영화를 촉진시키고자 함
 - 이 민영화 프로그램은 명시적으로 네 가지 목적을 지님
 - 첫째, 생산성 측면에서 높은 효율을 달성
 - 둘째, 경제 안에서 민간부분의 역할 강화를 도모
 - 셋째, 공공부분의 재정건전성 강화
 - 넷째, 사회정책과 관련된 정부 활동의 중요한 영역에서 자원의 할당을 용이하게 함
- (불가리아의 민영화 속도) 그럼에도 불구하고 전반적으로 민영화가 느리게 진행된 이유는 정실기업과 다른 그룹 간의 기업 지배에 대한 지속적인 싸움 때문임²⁷⁷⁾
- 1993년 1월~1999년 11월 말까지 46.3%가 민영화되었으며, 2000년 민간부분은 지난 몇 년 동안 꾸준한 성장세를 보이며, 불가리아 경제에서 부가가치의 69.3%를 차지함
 - 제조회사의 기본적인 부분은 민영화가 완료되었으며, 대형 기업이 민영화된 기업의 일부는 다음과 같음
 - 발칸항공(Balkan Airlines), Neftochim(정유), Agropolichim(비료화학), Himko(비료화학), Antibiotic-Razgrad(의약품), Yambolen(화학), Kremikovtsi(철강), Promet-Burgas(철강), Asarel-Medet(광업), DZU- Stara Zagora(제조) 등²⁷⁸⁾

277) EVGENI PEEV, "Ownership and Control Structures in Transition to "CRONY" Capitalism: The case of Bulgaria," *Eastern European Economics*, Vol 40, no 5, Sep-Oct, 2002

278) The United Bulgarian Bank(July 1997); the Bulgarian Post Bank(the end of 1998)

- (불가리아의 민영화 속도) 다음은 불가리아의 대규모 국유기업의 민영화 정도를 보여주는 지표로 다른 동유럽 국가와 비교했을 때, 불가리아 민영화의 정도가 상대적으로 느림을 알 수 있음²⁷⁹⁾
- 동 지표는 1.0~4.3으로 구성되어 있으며, 1.0은 별 진전이 없는 상태이고, 4.3은 선진시장경제국과 동일한 수준의 범위에 있다는 의미이며, 수치가 높을수록 개혁이 많이 진전되어 있음을 의미함

〈표 V-7〉 불가리아의 대규모 국유기업 사유화 지표 추이

	1989	1995	2001	2007
불가리아	1.0	2.0	3.7	4.0
체코	1.0	4.0	4.0	4.0
헝가리	1.0	4.0	4.0	4.0
폴란드	1.0	3.0	3.3	3.3

자료: EBRD, *Transition Report Data*, (김석진 외, 『체제전환국사례를 통해 본 북한 산업개발전략』, 산업연구원, 2008 재인용)

4) 국영기업 관련 제도 및 관리기구의 변화

- (민영화법의 제정과 민영화청의 설립) 민영화 활성화를 위해 1992년 4월 민영화법(the Transformation and Privatization of State and Municipal Enterprises Act)이 통과되고, 1992년 가을 민영화청(the National Privatization Agency, NPA)이 설립²⁸⁰⁾
- 민영화에 대한 전략상의 결함과 1992년 말까지 관련 법·제도가 완비되지 않아 실질적 민영화는 다른 동유럽 국가들에 비해 늦게 시작됨
- (민영화 방법) 반환(Restitution), 자금 민영화(cash privatization), 근로자-경영자 매수(worker-manager buyout), 대중 민영화(mass privatization), 지방공기업 민영화(municipal privatization)는 불가리아의 주요 민영화 수단임²⁸¹⁾

279) 김석진 외, 『체제전환국 사례를 통해 본 북한 산업개발전략』, 산업연구원, 2008

280) 김규판·한정철, 『불가리아 편람 1996 증보판』, 대외경제정책연구원, 1996

281) Snežina Michailova, "The Bulgarian Experience in the Privatization Process," *Eastern European Economics*, Vol 35, No. 3, (May-Jun, 1997), pp. 75-92 재정리

- 반환은 1946년~1962년 전체주의 정권에 의해 국유화된 부동산에 대한 재산권을 반환하는 것을 말함
 - 자금 민영화는 현재 시장가격을 기준으로 하는 법적 분석·평가가 필요하여 대중 민영화에 비해 비용이 상대적으로 많이 듦
 - 근로자-경영자 매수는 민영화 과정에서 기업내부의 경영자와 노동자를 우대하는 제도로, 이들이 경영권을 장악하거나 상당한 정도의 통제력을 행사하게 함
 - 1996년 9월 총 203건의 거래가 경영자-노동자 매수에 의해 결정되었으며, 1997년에는 약 200개의 기업이 경영자 매수 방식으로 민영화됨
 - 주로 작거나 중간규모의 회사에 대한 민영화에 활용
 - 대중 민영화는 국민들에게 바우처(voucher)를 무상이나 헐값으로 배포하여 이를 시장에서 거래하는 방법으로 국민들은 이 증서의 매도, 직접 회사주식을 매입 또는 기금에 기탁하는 방법을 사용할 수 있음
 - 투자 바우처는 25,000레바의 액면가를 가진 바우처 복을 받을 수 있으며, 등록수수료는 500레바를 내고 등록한 바우처 소지자는 직접 또는 투자기금회사를 통해 민영화 대상 기업의 지분 및 주식 구입 가능
- (불가리아 민영화 과정의 특징) 불가리아의 경제개발과 민영화 과정은 정치적 역학관계와 강하게 결합되어 진행되었던 것이 특징적임²⁸²⁾
- Rock(1994)에 의하면 불가리아의 민영화 과정은 “끝없는 정치적 투쟁의 산물”²⁸³⁾이라 함
 - 불가리아사회당(the Bulgarian Socialist Party; BSP)과 민주연합세력(the Union of Democratic Forces; UDF)이 불가리아 정치의 두 기둥임
 - 두 정당의 갈등으로 민영화 과정이 지연된 면이 있음
- (민영화의 법적 근거) 민영화 과정이 시작되기 전에 불가리아 민영화의 법적 뼈대가 구성됨²⁸⁴⁾

282) Snežina Michailova, “The Bulgarian Experience in the privatization process,” *Eastern European Economics*, Vol 35, No. 3, (May-Jun, 1997), pp. 75-92 재정리

283) Rock, C. 1994. “Employment and Privatization in Bulgaria’s Reform,” *Interdepartment project on structural adjustment, Occasional Paper*, 24, International Labor Office, Geneva, Switzerland -Snežina Michailova, 1997 재인용

- 1992년 4월 통과된 민영화법에는 시장(자본)민영화 관련 공개입찰, 경매, 경영자 매수 등의 기법을 기술하고 있음
- 민영화기금법(The Privatization Funds Act)과 보증·증권거래 및 투자회사법(Securities, Stock Exchanges, and Investment Companies Act)은 불가리아의 민영화 과정에 있어 법적 뼈대를 구성하는 중요한 요소임
- 과거에 수용된 부동산과 기업에 대한 보상은 1992년에 통과된 부동산보상법(the Restitution of Immovable Property Act)에 근거함

□ (민영화 담당기관) 국영기업 또는 지방공기업의 민영화는 해당 기업의 규모, 소유권자, 사유화 방법 등에 따라 담당하는 국가기관이 구별됨²⁸⁵⁾

〈표 V-8〉 민영화 대상 기업의 성격에 따른 민영화 담당 국가기관

	민영화 담당 국가기관	민영화 대상 기업의 구분
1	각료회의가 지정하는 정부기관	<ul style="list-style-type: none"> • 대차대조표상 고정자산 7000만레바 이하 국유기업 또는 국가가 지분 또는 주식을 소유하고 있는 회사 • 건설 중인 가건물 등
2	민영화청	<ul style="list-style-type: none"> • 대차대조표상 고정자산 7000만레바 초과하는 기업 중 국가가 주식이나 지분을 소유하고 있는 회사
3	각료회의의 승인을 거친 후 민영화청	<ul style="list-style-type: none"> • 각료회의가 연간 민영화 프로그램에서 지정한 국유기업 또는 이중 국가가 주식이나 지분을 소유하고 있는 회사
4	지방의회 (Municipal Councils)	<ul style="list-style-type: none"> • 시가 소유권을 갖고 있는 기업 • 시가 주식이나 지분을 소유하고 있는 회사
5	각료회의	<ul style="list-style-type: none"> • 바우처 민영화

자료: 김규판·한정철, (1996) 『불가리아 편람 1996 증보판』, 대외경제정책연구원, p. 228 재구성

□ (민영화청의 역할) 국영기업의 민영화 관리감독기관은 민영화청(the National Privatization Agency; NPA)임²⁸⁶⁾

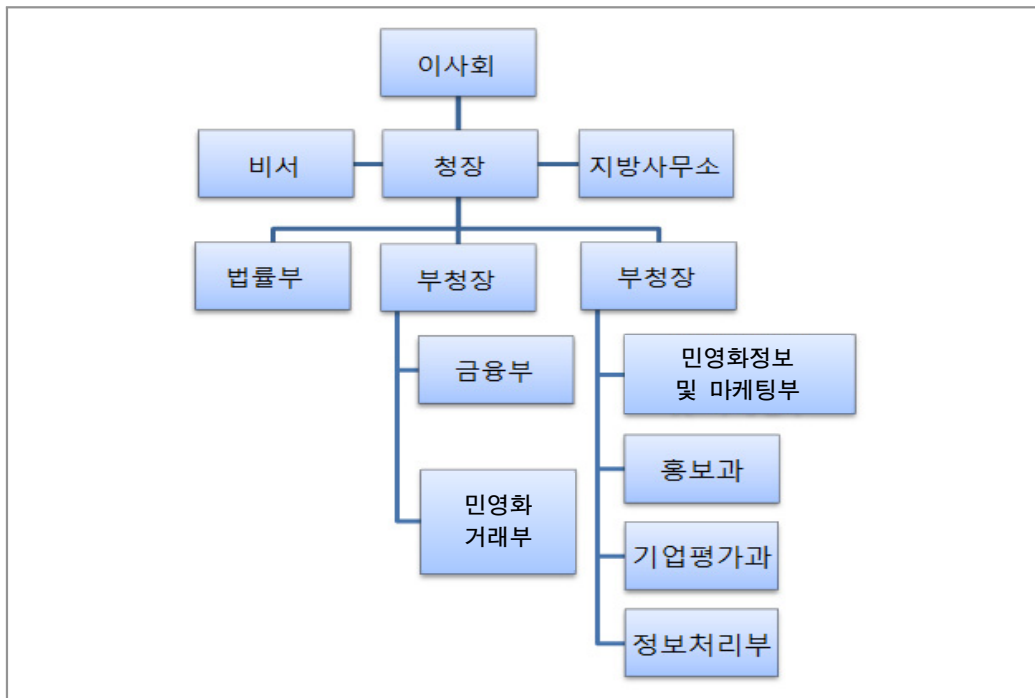
284) Snežina Michailova, "The bulgarian Experience in the privatization process," *Eastern European Economics*, Vol 35. No. 3.(May-Jun, 1997), pp. 75-92. 재정리

285) 김규판·한정철, 『불가리아 편람 1996 증보판』, 대외경제정책연구원, 1996

286) Snežina Michailova, "The bulgarian Experience in the privatization process," *Eastern European Economics*, Vol 35. No. 3.(May-Jun, 1997). pp. 75-92. 재정리

- 민영화청은 국영기업의 민영화 수행에 필요한 프로그램과 연례보고서를 작성
- 민영화청은 정부예산으로 재원을 조달하고, 본청은 소피아에 있으며 지사는 불가리아 전역에 걸쳐 있음
- 민영화청은 국가차원에서 민영화를 조직·감독하는 기관으로 장부가격으로 USD 1백만이 넘는 장기자산을 가진 국영기업의 민영화를 관리함

[그림 V-2] 민영화청의 조직구조



자료: Privatization Agency(1995), "Privatization in Bulgaria," p. 11(김규판·한정철, 『불가리아 편람 1996 증보판』, 대외경제정책연구원, 1996 재인용)

□ (지방공기업 민영화) 지방공기업의 민영화는 지방의회에 의해 수행되며, 장관급 지위를 갖는 6개 부처와 5개 위원회가 시가 소유권을 갖고 있는 기업과 시가 지분을 소유하고 있는 회사를 민영화할 권리를 가짐²⁸⁷⁾

- 대중민영화센터(the Center for Mass Privatization)는 지방의회와 함께, 투자채권을

287) 김규판·한정철, 『불가리아 편람 1996 증보판』, 대외경제정책연구원, 1996
 Sneijna Michailova, "The bulgarian Experience in the privatization process," *Eastern European Economics*, Vol 35, No. 3. (May-Jun, 1997)

통해 민영화를 관리함

- 정부와 의회는 자본과 대중 민영화(Mass Privatization)를 위한 프로그램을 승인해야 하는데, 민영화 과정에 참여하는 기구들의 책임성 소재에 따라 명확히 구분해야 하나, 때때로 법 또는 제도가 양립하기 어려워 합의에 실패함
- 민영화 시 필요한 자금에 대한 허가는 보증·증권거래위원회(Bulgarian Securities and Stock Exchanges Commission, SSEC)에 의해 이루어짐

□ (바우처 민영화) 1993년 불가리아는 바우처를 통한 민영화 프로그램을 발표하였는데, 이 프로그램은 대중민영화센터(the Center for Mass Privatization)가 관리함²⁸⁸⁾

- 1995년 민영화기금법(the Privatisation Funds Act)의 채택으로 법적 근거가 마련되었고, 1995년 12월 대중 민영화 계획이 통과되고, 1996년 1월 시행됨
- 보증·증권거래위원회(Bulgarian Securities and Stock Exchanges Commission (SSEC))가 민영화기금 허가에 대한 결정권을 가짐
- 바우처 민영화는 각료회의가 작성하고 의회의 승인을 거친 프로그램을 통해 실행²⁸⁹⁾
 - 바우처 프로그램에는 ① 바우처 민영화 대상의 기업 목록 ② 프로그램 시행 절차, 기한 ③ 유상·무상 바우처 간 비율 등 명시
 - 회사형태로 전환된 국유기업의 주식 또는 지분도 바우처 프로그램을 통해 매각 가능

□ (대중 민영화 정책) 불가리아는 먼저 대중 민영화 정책을 수행한 다른 나라의 사례를 관찰할 수 있었으므로, 이와 유사한 정책을 먼저 시행한 다른 나라들에 비해 여러 가지 장점을 가짐²⁹⁰⁾

- 불가리아가 대중 민영화 프로그램을 시작하기 전에 체코의 민영화 펀드(바우처 경매 참여를 독려하기 위한 뮤추얼 펀드)를 참고하여 이 펀드들에 대한 허가와 관리를 위한 규제기구를 설립

288) Snežina Michailova, "The Bulgarian Experience in the Privatization Process," *Eastern European Economics*, Vol. 35, No. 3, (May-Jun, 1997)

289) 김규판·한정철, 『불가리아 편람 1996 증보판』, 대외경제정책연구소, 1996

290) Jeffrey Miller, "Evaluation of Mass Privatization in Bulgaria," *William Davidson Institute Working Paper*, Number 814, The William Davidson Institute at the University of Michigan, March 2006

- 새로운 주식시장을 감독하고 규제하기 위해 증권위원회(Securities Commission) 설립
- 1997년 6월까지 대중 민영화 프로그램은 전체 국유기업의 약 1/4(1,040개)을 부분 민영화함
- 이는 국유기업부문 추정자산의 1/6 정도인 바, 대중 민영화 프로그램이 다른 프로그램을 통해 민영화된 자산의 2배 정도를 민영화한 것임

〈표 V-9〉 총국가자산의 민영화 비율(balance values 1995년 12월 31일)

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
민영화청	0.32	1.47	0.50	3.53	2.38	1.76	13.99	2.32
All State Bodies	0.37	1.63	1.07	4.09	3.78	4.47	16.96	4.43
대중민영화센터					14.58			
계	0.37	1.63	1.07	4.09	18.36	4.47	16.96	4.43

자료: 불가리아 민영화 및 민영화 사후 관리기구 홈페이지(www.priv.government.bg)

- (대중 민영화 정책 평가) EBRD는 “1997년 불가리아는 대중 민영화 과정에서 지속적으로 앞서나가고 있다”²⁹¹⁾고 하지만, 대중 참여의 관점에서 보면 큰 성공을 거두지 못함
- 불가리아의 대중 민영화는 “대중 없는 대중 민영화(mass privatization without mass)”임
 - 참여율이 저조한 이유는 ① 대중 민영화 대상 기업에 대한 실질적 정보 부족 ② 대중 민영화 프로그램의 수익성에 대한 국민의 낮은 신뢰 ③ 국가가 이윤을 내지 못하는 기업을 정리하는 방법으로 대중 민영화를 사용 ④ 국민들이 1995년 실행되고 실패한 소위 금융피라미드와 대중 민영화를 유사하게 생각함. 금융피라미드로 약 150,000명의 국민이 금전적 손해를 입었기 때문임

291) EBRD, *Transition Report 1996: Infrastructure and savings*, EBRD, 1996, p. 22

2. 현재 국영기업 관리체계

가. 국영기업 현황

1) 전체 국영기업 현황

- (불가리아 국영기업 현황) 2014년 현재 불가리아 재무부 홈페이지 자료에 따르면 법령에 따라 자본금 50% 이상 국가에서 참여한 국영기업의 부처별 현황은 아래와 같음

〈표 V-10〉 2014년 불가리아 국영기업 및 자본금 50% 이상 국가 참여 기업 현황

	국영기업 (SOEs)	자본금 50% 이상 국가 참여 기업
경제에너지부	1	45
운송·정보기술 및 통신부	4	19
재무부	3	·
노동 및 사회정책부	1	1
청소년 및 스포츠부	1	3
교육과학부	3	·
농식품부	7	13
국방부	12	·
지역개발 및 공공사업부	1	44
법무부	1	·
외무부	1	·
내무부	·	3
문화부	1	5
보건부	·	69
환경수자원부	1	·

자료: 불가리아 재무부 홈페이지 자료 재구성 www.minfin.bg(2014)

- (불가리아 기금펀드 목록 등) 다음은 2006년 불가리아 기금펀드 목록에 있는 국영기업 리스트는 58개²⁹²⁾와 민영화청에서 민영화 추진 프로젝트에 포함한 기관
- 2006년 불가리아 기금펀드 목록에 있는 국영기업에 대해 2014년 현재 불가리아 재무부에서 제공하는 자료를 추가하여 작성함

292) IMF Contry Report, 2006 International Monetary Fund, April 2006

〈표 V-11〉 불가리아 기금펀드 국영기업 리스트(State-Owned Enterprises)

(단위: %, 백만lev)

업종	기업명	정부 지분율 (%)	자산	부채	비고(민영화 등)
철도	불가리아 철도	100%	203	302	-
	국립철도인프라	100%	330	309	-
가스	불가리아 가스	-	570	364	BEH EAD가 단독주주임
전기 전력	국영전력회사(NEK)	-	4,109	3,075	-
	Kozloduy 원자력발전소	-	2,360	732	BEH EAD의 자회사로 100% 공공소유의 공공유한책임회사 ²⁹³⁾
	바르나 발전소	0%	-	-	2006년 민영화 CEZ에 매각(체코)
	보보프 돌 발전소	0%	-	-	2008년 민영화 에너지컨소시엄 MK에 매각
광업	보보프 돌 석탄광산	-	-	-	비상장, 유한책임회사
	피린 석탄광산	파산	-	-	파산
	구리광산	-	-	-	-
지역 난방	소피아 지역난방	100%	987	629	2002년 경제에너지부(42%)+소피아시(58%) 소유에서, 2010년 100% 소피아시 소유로 변경
	루세 지역난방	0%	-	-	2007년 민영화
	슈멘 지역난방	0%	-	-	2009년 파산선언 후 2010년 슈멘시 지자체 소유 이후 개인에게 매각하여 개인 소유
	플로브디프 지역난방	0%	-	-	2007년 민영화 ENG AG에 100% 매각(오스트리아)
	바르나 지역난방	0%	-	-	2007년 민영화 DALKIA에 매각
	슬리벤 지역난방	0%	-	-	2007년 민영화 흑해-부르가스에 100% 매각
	페르니크 지역난방	0%	-	-	2009년 민영화 Steam Trading와 Bovy tour에 매각
운송	바르나 도시운송	100%	-	-	100% 바르나시 소유

업종	기업명	정부 지분율 (%)	자산	부채	비고(민영화 등)
	소피아 전기도시운송	100%	223	110	100% 소피아시 소유
	페르니크 트롤리 도시버스운송	100%	-	-	100% 페르니크시 소유
	플레벤 도시버스운동	100%	-	-	100% 플레벤시 소유
	승객운송	100%	537	299	-
	아이토스 버스운송	100%	-	-	100% 아이토스시 소유
	버스운송	100%	-	-	2002년 100% 소피아시 소유
	소피아 도시운송	66%	-	-	1999년 소피아 시에서 66% 소유 현재도 소피아시에서 관리
	플로브디프 도시운송	33%	-	-	2007년 민영화 Trans City에 지분 67% 매각
	다이아나(Diana) 버스회사	-	-	-	-
	벨트랑스	청산	-	-	2002년 민영화청 80% 경매 2004년 청산발표
	루세 도시버스운송	35%	-	-	지역참여기업인 Egged Russe 65%, 루세시 35% 소유(2008년)
	로센 익스프레스	-	-	-	-
항만	부르가스 항만	100%	19	17	-
군사 장비	Terem Khan Krum	100%	19	18	불가리아 국방부 소유
	Terem Ovech	100%	3	2	-
	Terem Letetz	100%	5	7	-
	Terem Ivaylo	100%	7	3	-
	Terem Georgi Benkovsky	66%	-	-	2012년 34% 지분 판매
	군사용품회사	100%	2	2	-
담배	카스코보 담배	0%	720	359	2011년 민영화 불가리아 담배 자회사임
	고체 텔체프 담배	-	-	-	2007년 (주)프레스티지 비즈니스 외 여러 회사에 지분 판매
	슈멘 담배	0%	720	259	2011년 민영화 불가리아 담배 자회사임

업종	기업명	정부 지분율 (%)	자산	부채	비고(민영화 등)
	쿠르잘리 불가리아 담배	9.436%	-	-	2008년 민영화 지분 90.564% 매각
	얌볼 담배	0.27%	-	-	2007년 민영화 99.73% 지분 판매 시작 불가리아 담배에서 담당
	산단스키 담배	0%	-	-	2007년 민영화 99.946% 지분 판매 시작
	Assenovgrad 담배	0.54%	720	259	2011년 민영화 불가리아 담배 자회사임
건설	(건설 및 재처리) 상장기업	100%	9	9	-
	교통 건설 및 수리 상장기업	-	-	-	-
	토목공사	-	-	-	-
기타	공간·도시공공사업	-	-	-	-
기계 장치	발칸카 스투데츠 (BalkanCar Sredetz)	30.01%	-	-	2006년 민영화 Metal Technology Group에 69.99% 매각
	발칸카 두나브	30%	-	-	2007년 민영화 부르가스 조선소에 70% 매각
	발칸카 에르	33%	-	-	2007년 민영화 67% 매각
수 자 원	두프니차 상하수서비스	100%	-	-	두프니차시 100% 소유
	상하수서비스	-	-	-	각 도시별 상하수서비스 회사 있고, 회사에 따라 소유구조 다름
	상수도 공학	-	-	-	
기계	바조프 기계공학시설	-	-	-	2008년 민영화
광업	Rudozem GORUBSO	-	-	-	민영화
측량	지적측량	-	-	-	-
관광	로프웨이 (Rope Ways)	0%	-	-	2007년 민영화 비토샤 스키에 100% 매각

자료: IMF(2006), 2006 *International Monetary Fund*

불가리아 재무부 홈페이지 자료 재구성 www.minfin.bg(2014)

2) 기업 개요

- (기업 개요 작성의 대상) 2006년 불가리아 민영화청(NPA)에서 우선순위 매각 대상 기업 및 2006년 불가리아 기금펀드 공기업 리스트를 중심으로 기업 개요를 작성
- 2006년 불가리아 민영화청의 우선순위 매각 대상 기업은 아래와 같음
 - Bulgaria Air National Airline, Navigation Maritime Bulgaria, Vazovski Mashinostroitelni Zavodi(VMZ) EAD, KINTEX EAD, Bobov Dol Mines EAD, ENERGOINVESTENGINEERING EOOD, Balkancar Sredets AD, Balkancar Dunav AD²⁹⁴⁾
 - 불가리아 민영화청은 2006년 위와 같은 기관들을 주요 매각 대상으로 하여 민영화를 진행하였으나, 실질적으로 민영화로 인한 경제의 효율성 제고 성과는 제한적임
- (항공산업) 불가리아 항공(Bulgaria Air National Airline)²⁹⁵⁾
- 발칸 불가리아 항공은 2002년 이전까지 불가리아를 대표한 항공사임
 - 2002년 발칸 불가리아 항공이 파산한 후, 불가리아 정부가 이를 인수해 불가리아 항공을 설립
 - 22개 도시를 취항하는 불가리아 항공은, 2014년 8월 현재 에어버스 A319기 3대, 에어버스 A320 3대, 엠브라에르 ERJ-190 4대를 운영하고 있음
 - 직원은 477명, 소득은 2003년 BGN 78,738,000, 2004년 BGN 146,441,000로 나타남
 - 불가리아 항공은 2006년 민영화됨
 - 불가리아 정부는 유럽 주요 항공사에 매각을 원했으나, 결국 헤무스 항공(Hemus Air)을 주축으로 한 불가리아 국내자본이 항공사를 인수, 2010년 자회사인 비아지오 항공(Viaggio Air)을 병합하여 불가리아 항공의 이름으로 현재까지 이어오고 있음

293) Kozloduy 원자력발전소 홈페이지(www.kznpp.org)

294) 대한무역투자진흥공사 해외비즈니스 정보포털- 불가리아의 민영화추진 프로젝트

295) 불가리아 항공 홈페이지(www.air.bg) & 위키피디아(en.wikipedia.org/wiki/Bulgaria_Air)

□ (선박산업) 불가리아 선박(Navigation Maritime Bulgaria)²⁹⁶⁾

- 불가리아 선박은 흑해 연안의 가장 큰 해상 운송 업체로 83척의 선적을 보유
 - 다양한 종류의 운송이 가능하며, 내륙운송과의 연계성이 높음
 - 지난 2년 간 소득은 2003년 BGN 16,365,000, 2004년 BGN 61,554,000으로 나타남
 - 110년 전통의 사업적 기반 확립으로 시장 선점에 유리하고, 높은 품질의 서비스 제공으로 좋은 기업 이미지를 가지고 있음
- 불가리아 선박은 2003년 10월 이후 교통부(the Ministry of Transport)가 주관부처이고 100% 국가소유의 공공회사이며, 주식은 증권거래소에 상장되지 않음
- 불가리아의 해양무역회사인 불가리아 선박은 2008년 7월 70%를 불가리아-독일 컨소시엄인 KG Maritime Shipping에 판매함
 - 불가리아 민영화청의 이사회는 2008년 7월 초 판매를 승인함
 - 불가리아 선박의 나머지 30%는 5년 후 투자계획에 합당하고 민영화 계약을 깨지 않은 구매자에게 판매할 계획

□ (지역난방산업) 소피아, 루세, 슈멘 지역난방 등(Urban Heating Companys)

- 불가리아는 도시별로 지역난방회사가 존재하는데, 여러 도시의 열 발전설비공장의 민영화를 완료함
 - 루세 지역난방회사가 2007년 8월 28일 민영화됨
 - 슈멘 지역난방회사는 2009년 파산 선언 후, 2010년 슈멘시에서 소유하고 있다가 현재는 개인(Dimitar Dimitrov)이 단독 소유하고 있어, 정부지분율 0%임
 - 플로브디프 지역난방회사는 2007년 7월 12일 오스트리아의 회사인 ENG AG에 지분의 100%를 매각하여 정부지분율 0%임
 - 바르나 지역난방회사는 2007년 3월 DALKIA에 매각되어, 현재 정부지분율 0%임
 - 슬리벤 지역난방회사는 2007년 4월 4일 흑해-부르가스에 100% 매각되어, 정부지분율 0%임
 - 페르니크 지역난방회사는 2009년 12월 Steam Trading와 Bovy tour에 매각되어 정부지분율 0%임

296) 불가리아 선박 홈페이지(www.navbul.com)

- 다만 소피아 지역난방회사의 경우 2002년 경제에너지부에서 42%의 지분을 보유하고 소피아시에서 58%의 지분을 보유하고 있었는데, 2010년 100% 소피아시 지분으로 변경되었음

□ (기계장치산업) 발칸카社(Balkancar社)²⁹⁷⁾

- 발칸카 스레데츠(Balkancar Sredets AD, Sofia)
 - 기계, 자동차, 부품 및 서비스업을 주요 사업으로 하고 있으며, 연간 400대의 트럭을 생산
 - 내수 시장과 세계시장 및 유럽 내 국가와 활발한 거래를 하고 있음
 - 이 회사는 이탈리아, 독일, 포르투갈, 폴란드, 헝가리, 슬로바키아, 세르비아, 루마니아, 러시아, 리투아니아, 레바논, 이집트에 자사제품 판매
 - 2006년 7월 26일자로 Balkancar Sredets AD는 Metal Technology Group AD에 지분의 69.99%를 매각하여, 2014년 현재 정부지분율은 30.01%임
- 발칸카 두나브(Balkancar Dunav AD, Lom)
 - 트럭, 건설 장비 제조, 서비스, 수리 업체로 항구 주변 도시에 위치해 유리한 입지적 조건을 가지고 있음. 약 95%의 장비를 유럽으로 수출하고 있음
 - 2007년 2월 19일자로 Balkancar Sredets AD는 부르가스 조선소에서 70%의 지분을 인수하면서 부르가스 조선소의 자회사가 됨
 - 정부지분율 30%임
- 발칸카 에르(Balkancar Erma)
 - 2007년 민영화로 67%의 지분을 매각하여 정부지분율 33%임

□ (철도산업) 불가리아 국가 철도(Bulgaria State Railways, BDZ)²⁹⁸⁾

- BDZ는 소피아에 기반을 둔 불가리아 국영철도회사이고 이 나라에서 가장 큰 운송 회사임
- 1885년 설립된 BDZ는 불가리아 공화국이 모든 지분을 가지고 있음

297) 발칸카사(社) 홈페이지(www.balkancar.org)

298) 불가리아 국가 철도 홈페이지(bdz.bg)

- 현재 BDZ는 BDZ 여객운송과 BDZ 화물로 구분되어 있고, 두 회사의 지분은 100% BDZ EAD²⁹⁹⁾가 가지는데, BDZ EAD는 지분의 100%를 국가가 소유함

나. 국영기업 관리정책

- (PPCA의 설립) 민영화 및 민영화 사후 관리기구(The Privatization and Post-Privatization Control Agency, PPCA)는 2010년 前민영화청(Privatization Agency)과 민영화 사후 관리기구(Post-Privatization Control Agency)를 통합하여 설립³⁰⁰⁾
 - 기관의 목표는 투명하고 경제적으로 효과적인 방법으로 민영화를 진행함으로써, 민영화 과정의 참가자에게 평등한 조건을 제공하고 잠재적 투자자를 유치하는 것임
 - 국가소유 부동산을 판매할 권리를 가진 유일한 기관인 PPCA는 각료회의의 감독을 받고, 예산은 국가가 제공함
 - 법적 근거는 민영화·민영화사후관리법(Privatization and Post-Privatization Control Act)임
 - 이 법은 2002년 3월 19일 공포되었고, 지속적인 개정 및 보완을 거쳐 2009년 3월 31일까지 개정 및 보완을 계속함
- (PPCA 관리위원회의 구성) PPCA는 감독위원회(the Supervisory Board)와 집행위원회(the Executive Board)에 의해 관리됨³⁰¹⁾
 - 감독위원회는 7명으로 구성되며, 국회가 선출·해임 권한을 가짐
 - 이사회는 PPCA의 활동을 제어하고 500,000BGN을 초과하는 공개경매나 공개입찰의 방법으로 국가재산의 판매를 승인
 - 감독위원회는 PPCA와 구매자 사이의 모든 계약을 승인할 권한을 가짐
 - 집행위원회는 3명으로 구성되며, 각료회의가 임명·해임 권한을 가짐
 - 집행위원회는 관련 법규 및 규정에 따라 위원회의 활동을 관리하는 이사(executive director)로 대표되는 기관의 임원 및 조직 관리의 책임이 있음

299) Holding Bulgarian State Railway EAD(BDZ EAD): 국가가 100% 지분을 보유하고 있는 지주회사

300) 불가리아 민영화 및 민영화 사후 관리기구 홈페이지(www.priv.government.bg)

301) 불가리아 민영화 및 민영화 사후 관리기구 홈페이지(www.priv.government.bg)

- (민영화 사후 관리를 위한 PPCA의 활동) PPCA는 민영화 사후 관리(post-privatization control) 활동으로 다음의 역할을 하였음³⁰²⁾
 - 민영화 계약의 조건에 따른 투자자의 지불기일의 관리 및 지불이행을 위한 이후의 과정을 관리함
 - 계약조건의 위반이 의심되는 투자자의 정보 요구
 - 계약의 조항에 대한 의견을 제공하기 위해 정기적인 문서 관리 유지
 - 투자자가 계약 조건을 준수하지 않는 경우의 민영화 계약 파기
 - PPCA의 활동에 대한 통계 보고서 작성
 - 민영화 사후 관리의 과정에서 국가의 이익을 보호하기 위한 기관·기구와 협업

- (PPCA의 민영화 방법) PPCA의 민영화 방법은 공공경매(Public Auction), 공공입찰(Public Tender), 증권거래(Stock Exchange)의 방법을 사용함³⁰³⁾
 - 공공경매와 공공입찰은 경매문서 또는 입찰문서를 관보에 게재해야 하고 두 개의 상의 중앙신문에 판매에 대한 의사결정 채택과 동시에 민영화청에 의해 승인됨
 - 공공경매는 경매위원회, 공공입찰은 입찰위원회를 구성하여 수행함
 - 기업의 소수주식(Minority packages of shares)은 불가리아 증권거래소를 통해 민영화될 수 있음
 - 불가리아 장관회의는 비현금성 지불수단을 사용하는 민영화가 가능한 1,070개 기업목록을 승인함
 - 프로젝트 문서는 판매방법을 결정할 권한이 있는 PPCA의 실무그룹에 의해 작성되어야 함

- (민영화청과 외국투자자와의 민영화 거래) 민영화청은 2009년 말까지 총 110개의 공기업을 외국인 투자자에게 판매하였으며 현금지불, 채무인수, 미래투자약정을 포함한 총규모는 3,590,890백만달러 수준에 이룸³⁰⁴⁾

302) 불가리아 민영화 및 민영화 사후 관리기구 홈페이지(www.priv.government.bg)

303) 불가리아 민영화 및 민영화 사후 관리기구 홈페이지(www.priv.government.bg)

304) 불가리아 민영화 및 민영화 사후 관리기구 홈페이지(www.priv.government.bg)

〈표 V-12〉 민영화청-외국투자자 민영화 판매계약 금액(~2009.12.31.)

연도	건수	수입 (백만US\$)	외국기업의 채무인수액 (백만US\$)	미래투자약정 (백만US\$)
1993	2	22	0	30
1994	8	73	53	108
1995	4	13	5	49
1996	13	49	27	32
1997	20	354	2	613
1998	14	76	0	90
1999	22	206	83	819
2000	7	26	0,230	21
1993~2000 요약	90	2,753,346		
2001	1	5	0	1
2002	7	50	0	25
2003		1	0	0
2004	8	1,183	89	509
2005	-	-	-	-
2006	1	259		
2007	3	169		
총 계	110	3,590,890		

자료: 불가리아 민영화 및 민영화 사후 관리기구 홈페이지(www.priv.government.bg)

다. 국영기업 소유권 및 지배구조

1) 국영기업 관리기구 현황

□ (공공기관 소유권 기능 행사 방식) 2012년 OECD 회원국을 포함한 주요국의 공공기관에 대한 소유권 기능 행사 방식은 소유권 집중형(central model), 소유권 이원형(dual model), 소유권 분산형(sectoral model)의 세 가지 유형으로 구분됨(OECD, 2011)³⁰⁵⁾³⁰⁶⁾

305) 박석희, 『해외 공공기관 관리기구 연구』, 국회예산정책처, 2012

- (불가리아 국영기업의 형태) 불가리아의 국영기업은 각 주무부처의 산하에 있으며, 불가리아 상업법에 근거하여 불가리아의 국유 및 사유기업은 1인 설립 유한책임회사 (limited liability company) 또는 단독주주를 가진 주식회사(joint stock company)여야 하고, 다른 회사나 회사그룹을 형성할 수 있고, 회사가 아닌 국유기업은 법으로 형성 가능함³⁰⁷⁾
- 불가리아에서 유한책임회사의 경영은 출자자로 구성되는 총회와 경영자들의 책임 이고, 총회에서 경영자 선출 및 지사의 개·폐 결정 등 회사와 관련된 주요한 사항을 결정하고, 구성원은 그들이 보유하고 있는 지분에 비례하여 총회에서 의결권을 가짐
 - 주식회사의 설립에는 최소 2명의 설립자가 필요하지만, 법이 제시하는 특별한 경우에는 1명이 단독으로 설립할 수 있는 바, 국영기업의 경우 상업법에서 단독 설립을 규정하므로 단독설립이 가능함
 - 주식회사의 의사결정기구는 주주총회와 이사회(일원적 체계인 경우), 또는 감독 위원회와 관리위원회(이원적 체계인 경우)
 - 주주총회는 대표이사를 포함한 이사회 및 감독위원회 임원들의 선임 및 해고, 정관, 자본 등 회사와 관련된 중요한 사항을 결정
- (불가리아 국영기업의 관리권) 불가리아 상법에 근거하면 불가리아의 국유 또는 사유 기업은 법에서 정한 절차에 따라 1인 출자 유한책임회사나 단독주주 주식회사로 전환 하여야 함
- 소유권과 관리권은 단독주주 또는 단독 출자자에게 있고, 지분매각의 경우에도 국가기관이 대주주로 남는 경우 주주로서의 권한을 행사하여 이사회 선임 및 회사의 전환 등 중요한 결정을 할 수 있음
 - 대주주인 국가기관 즉 주무부처가 불가리아 국영기업에 대한 관리권을 행사

306) ① 소유권 집중형은 재무부나 총리실 소속의 독립기관, 혹은 국가 지주회사 등에 소유권이 집중되어 있는 형태, ② 소유권 이원형은 재무부(소속기관 및 지주회사)로의 소유권 집중화에도 불구하고 재무부와 주무부처들이 소유권을 이원적으로 행사하는 형태, ③ 소유권 분산형은 주무부처들이 소유권을 분산적으로 행사하는 형태

307) 불가리아 상법 제 61조(the Commerce Act of Bulgaria)

2) 국영기업 지배구조 현황

- (불가리아 기업 설립의 법적 근거) 불가리아에서 기업의 설립은 상법에 근거하고, 국영기업도 예외는 아님³⁰⁸⁾
 - 불가리아 국영기업은 단독주주 또는 단독 출자자에 의한 유한책임회사나 주식회사의 형태가 가능함
 - 불가리아 국영기업의 지배구조는 유한책임회사나 주식회사의 지배구조를 따름
 - 유한책임회사의 구조는 주주총회와 경영자(manager)의 형태가 되어야 하고, 경영자는 출자자일 필요는 없음
 - 유한책임회사의 주주총회는 출자자로 구성
 - 주주총회는 회사와 관련된 중요한 사항을 결정하는데, 경영자의 임명과 해임을 포함
 - 회사는 경영자가 대표되고, 다수의 경영자가 임명될 수 있으며 법에서 별도로 정하지 않는 한 각 경영자는 독립적으로 행동함
 - 주식회사의 의사결정기구는 일원형일 경우 주주총회와 이사회, 이원형일 경우 주주총회와 감독위원회(Supervisory Board) 및 집행위원회(Executive Board)로 구성됨
 - 의결권을 갖는 주주들로 구성된 주주총회에서는 대표이사 및 감독위원회 임원들의 선임 및 해고를 포함한 회사의 중요한 결정권을 가짐
 - 의사결정기구가 일원적인 경우 회사를 경영하고 대표하는 권한은 대표이사회에 귀속되고, 이원적인 경우 회사를 경영하고 대표하는 권한은 감독위원회의 통제 하에 집행위원회가 행사함

- (불가리아 국영기업의 지분 구조) 불가리아의 국영기업은 각 부처가 100%의 지분을 보유하고 있거나, 50% 이상의 지분을 보유하고 있는 경우가 많음
 - 따라서 주무부처는 해당 기업에 대해 최대주주의 자격으로 회사의 대표이사와 이사의 선임 및 해임 권한을 가짐

308) 불가리아 상법(the Commerce Act of Bulgaria)

- 불가리아의 국영 에너지 지주회사인 불가리아 에너지 지주회사(Bulgarian Energy Holding EAD(BEH EAD)의 사례를 보면 기관장, 이사의 임명 및 해임 권한을 주무부처인 경제·에너지부(Ministry of Economy, Energy and Tourism)의 장관이 가짐

라. 주요 산업별 현황

□ 전력산업³⁰⁹⁾

- 1997년 이후 급격한 전력 수요 감소에 따라 발칸반도 내 전통적인 전력 수출국이 되어, 2008년 발칸반도 주변 국가들에게 공급한 총전력수출량은 4.8TWh이고, 그리스(50.21%), 세르비아(19.90), 루미니아(1.45%), 마케도니아(28.44%)에 전기를 수출하고 있음
- 불가리아의 전력 생산은 원자력, 화력, 수력, 양수로 나누어지며, 연료원별 순으로 화력발전소(Heat Power Plant, HPP)가 43.6%로 가장 큰 비중, 원자력발전소(Nuclear Power Plant, NPP)가 35.0%로 HPP와 NPP가 총발전량의 80% 차지
- 독립적인 발전사업자들은 NEK의 도매전력 시장에서 전력을 거래하거나, 유자격 고객들과 직접계약을 체결하거나, 중개인을 통한 거래를 할 수 있음
 - 국영기업인 NEK는 주변국들과의 전력의 수출·수입을 모두 관할하며, 전력계통 운영자의 역할을 맡고 있음
- 불가리아 정부는 새로운 에너지법 및 관련 보조 법안의 채택 이후에 생성된 유리한 민영화 환경에서 에너지 전략을 수행함에 있어서, 민영화청은 발전 회사의 민영화에 착수
- 불가리아 에너지부문에서 민영화는 2003년에 시작되어 에너지 생산회사와 그 자회사가 민영화됨³¹⁰⁾
- 2002년 국영전력회사(NEK)의 구조 개편이 실행되어 6개의 발전 회사, 7개의 배전 회사, 도매전력 회사인 새로운 NEK로 분할됨
 - Kozloduy NPP, Mariosa East 2 TPP, 수력발전, 양수발전을 제외한 모든 발전 회사의 민영화

309) 한국수출입은행 해외경제연구소, 『태양광산업 주요 수출대상 국가 전략적 조사Ⅱ』, 2012 재정리

310) CEEP, "Public Services in the European Union Public Services in the 27 Member States," Mapping of thr Public services, May 2010

- 7개의 배전 회사는 다시 E.ON(남동지역), EVN AG(남서부지역), CEZ(서부지역) 3개 권역의 배전 회사로 재결합하는 방식으로 구조 개편을 진행함
- 2003년에는 NEK의 전력시장에서의 독점적 위치를 축소하고자 전력계통운영자(ESO)가 분할되어 설립
- 2007년 7월 불가리아의 전력과 가스 시장은 전면 개방됨에 따라 도·소매 모두 자격을 가진 모든 사업자들이 시장을 통해 전력거래 가능
 - 전력가격의 급등 및 전력수급의 안정을 위해서 국영전력회사(National Electronic Company, NEK)는 에너지·물규제위원회(State Energy and Water Regulatory Commission, SEWRC)가 정한 규제가격으로 전력을 거래하거나, 전력시장에서 거래할 수 있음
- 2008년 9월 경제 및 에너지부는 안정적인 전력수급 유지와 에너지부문의 경쟁력 제고를 위해 Bulgargaz 지주회사의 이름을 바꾸고, 자본금을 증가시켜 불가리아 에너지 지주회사(Bulgarian Energy Holding, 舊 Bulgargaz Holding EAD)를 설립³¹¹⁾
 - BEH EAD는 국영기업으로 불가리아의 에너지 관련 회사들을 총괄하는 회사이고, 전력 회사, 송배전 회사, 가스 회사 등을 소유하고 있음
 - BEH EAD는 Mini Maritsa Iztok EAD(석탄광산), Maritsa East 2 TPP EAD(전력), Kozloduy NPP EAD(전력), NEK EAD(전력), Electricity System Operator EAD(전력), Bulgargaz EAD(천연가스), Bulgartransgaz EAD(천연가스), Bulgartel EAD(통신)를 자회사로 가지고 있음
- 2013년 2월 10일, 20여개 도시에서 높은 전기요금에 대한 반발로 대규모 시위가 발생하였음³¹²⁾
 - 불가리아 전력시장의 배전 사업자인 체코의 CEZ와 Energo-Pro, 오스트리아의 EVN의 재국유화를 요구
 - 불가리아는 2004년 배전시설 지분의 67%를 CEZ, E.ON, EVN에 매각하였으며, 2011년엔 E.ON이 자사 소유의 지분을 Energo-pro에 매각
 - 2012년 말 불가리아 정부는 남은 33%의 지분을 CEZ에 매각

311) 불가리아 에너지 지주회사 홈페이지(www.bgenh.com)

312) 에너지경제연구원, 『세계 에너지시장 인사이트』, 에너지경제연구원, 2013

- 2013년 2월 18일 Boiko Borisov 총리는 전국적인 시위를 진정시키기 위해 Simeon Dyankov 부총리겸 재무부 장관을 해임하고, 다음 달부터 전기요금을 8% 인하하겠다고 발표했으나, 계속되는 시위로 2월 20일 Boiko Borisov 총리 내각은 총사퇴함³¹³⁾

〈표 V-13〉 불가리아의 전력산업부문 요약

구 분	발전	송전·배전	전기판매
운영자의 신분	- 국가적 공공 공급자 (Sub-national public provider) - 민간공급자	- 민간공급자	
시장구조	- 자유시장경쟁	- 자유시장 - 지배적 민간사업자	- 자유시장 - 지배적 민간사업자
재원조달 방법	- 민간투자	- 사용자 부담	- 사용자 부담 - 민간투자

* 자료: CEEP(2010), Public Services in the European Union Public Services in the 27 Member States, Mapping of the Public services 편집 재구성

□ 천연가스 산업³¹⁴⁾

- 불가리아의 유일한 천연가스 공급업체는 Bulgargaz EAD임
 - Bulgargaz EAD는 단독주주를 가진 주식회사이고, 등록 자본금은 모두 BEH EAD에서 출자했고, BEH EAD의 지분은 100% 국가가 소유하고 있음
 - 에너지법(the Energy Act)에 근거하여 불가리아 천연가스의 공적공급은 에너지·물규제위원회(SEWRC)의 허가권을 받아야 하고, 같은 법에 근거하여 불가리아 국내에 허가권은 하나만 발급
 - SEWRC의 결정에 따라 Bulgargaz EAD는 2006년부터 35년 간 공적 천연가스 공급권을 가짐
- 천연가스의 국내유통은 Overgaz, Rilagaz, Citygaz Bulgaria가 담당
 - 1992년 설립된 Overgaz는 불가리아 최대의 도시가스 유통업체이며, 불가리아 30개 도시에 가스공급권을 확보하고, 2,200km 이상의 가스유통망 구축

313) 에너지경제연구원, 『세계 에너지시장 인사이트』, 에너지경제연구원, 2013

314) Bulgargaz EAD 홈페이지(www.bulgargaz.bg)

- Overgaz 지분의 50%는 러시아 국영회사인 Gazprom이 소유
- 천연가스 공급과 통과를 위한 인프라 구축은 국영회사인 Bulgartransgaz EAD가 담당
 - BEH EAD의 자회사
 - 불가리아 영토 내의 천연가스 유통회사 및 산업용 소비자에게 전달
 - 루마니아, 터키, 그리스, 마케도니아의 영토를 가로지르는 천연가스 전달
 - 천연가스 저장을 위한 허가권과, 천연가스 전달을 위한 허가권을 SEWRC로부터 부여받음
 - 감독위원회와 관리위원회가 구성되어 있음

□ 철도산업³¹⁵⁾

- 국립회사인 불가리아 철도(National Company Bulgarian State Railways)는 2002년 1월 1일 새로운 철도교통법이 통과됨에 따라, 철도운송회사인 불가리아 철도(Bulgarian State Railways EAD, BDZ EAD)와 국립철도인프라(National Railway Infrastructure Company, NRIC)로 분리됨
- BDZ와 NRIC의 지배구조는 민간기업 지배구조와 유사
 - NRIC는 국영기업(state enterprise)이고, 관리기관은 교통부장관(the Minister of Transport), 관리이사회(the Managing Board), 사무총장(the General Director)임
 - BDZ EAD는 국가가 단독 소유자인 주식회사이고, 관리 권한은 교통부(the Ministry of Transport)가 행사하고, 이사회가 있음
 - BDZ 이사회와 NRIC 관리이사회는 사무총장을 포함하여 각각 5명으로 구성
 - 이사회 의장은 사무총장과 구분
- 불가리아 국철은 불가리아 국가철도 지주회사(Holding Bulgarian State Railways EAD, BDZ EAD)가 운영하고 있음
 - BDZ EAD는 자본의 100%를 국가가 보유하고 있는 지주회사로 불가리아 거래법(the Bulgarian Trade Act)에 기반하여 설립되었고, 직원은 17,867명
 - 2007년 BDZ EAD는 지주회사 구조로 개편하면서, 승객-화물-견인(Traction) 서비스의 세 가지 사업라인에 따라 법적으로 독립적인 자회사를 설립

315) World Bank, "Bulgaria Railway Policy Note," 2009

- BDZ 여객운송과 BDZ 화물의 두 회사로 구분되어 있는데, 두 회사는 100% BDZ EAD의 재산임
- 국가의 권한은 교통·정보기술 및 통신부에 의해 행사됨
- 철도운송시장이 개방되면서 2개의 민간철도사업자가 철도화물에 대한 허가권을 부여받았음
 - 2008년 불가리아에서 가장 중요한 민간운영자인 불가리아철도회사(Bulgarian Railway Company, BRC)는 철도화물시장의 20%를 점유
- 불가리아는 국가 교통정책의 중요성이 증대하면서 공항·항만·철도역 교통인프라 분야에서 중요한 대상 건립에 있어 민관협력(Public-Private Partnership)을 통한 민자사업 형태를 통한 인프라확충계획을 수립·집행하고 있음³¹⁶⁾
 - 향후 소피아 중앙철도역, Poduene(소피아 소재) 철도역, 플로브디프 중앙철도역, 바르나 중앙철도역에 대해 민자사업을 통한 인프라 확충 계획

□ 수자원 산업³¹⁷⁾

- 불가리아는 국내 전역에 수도 공급이 가능할 만큼 수자원이 풍부함
 - 불가리아 인구의 99%가 ViK라고 불리는 공기업으로부터 중앙통제수도시스템을 통해 수돗물을 공급받고 있음
- 불가리아의 하수처리 프로젝트는 EU 규정에 따라 인구 10,000명 이상의 거주 도시에는 의무적으로 하수처리 시설을 건설하도록 의무화됨
 - 불가리아 환경수자원부는 2007년~2013년 1단계에서 책정한 EU 펀드를 최대한 수혜받기 위해 지자체별 수처리 입찰 프로젝트 추진에 박차를 가함
- 대부분의 하수처리 프로젝트의 재원조달은 EU OP(Operational Program: Environment 2007년~2013년) 펀드 80%와 정부 또는 지자체 20%로 구성됨
 - EU 펀드의 수혜를 위해서는 2013년 중 관련 프로젝트가 시작되어야 하며, 만약 기한을 준수하지 못하는 경우 EU 펀드 수혜자격을 상실하게 됨

316) 불가리아 교통정보기술통신부, 『민자사업 메커니즘을 통한 불가리아 교통인프라 발전 전략』, 2010, 주불가리아대사관 번역본

317) 프랑스 대외무역진흥공사(2012.11), 『불가리아물산업 동향보고』와 환경부·한국환경산업기술원, 『불가리아 유망환경시장진출가이드』, 2012 재정리

- 불가리아의 가장 시급한 사안은 상·하수도망 노후, 하수처리 및 수도 공급망 개축 및 신설임
 - 시설의 노후로 인한 누수율이 60%에 달함
 - 식수의 약 44%가 42개 정수장에서 처리되고 있음
- 불가리아는 물 사용지수가 비교적 낮은 유럽국의 하나로 2010년에 추출된 담수의 약 43%는 다뉴브 강을 수원으로 하며 주요 발전 등 에너지 생산 시 냉각수로 활용되고 있음
 - 수자원의 73%는 에너지 분야에서 냉각을 위해 사용되고 있으며, 14%는 다른 산업 공정에, 6%를 관계를 위해 사용되며, 7%만이 가정 부문을 위해 사용되고 있음
- 수처리 시설의 경우 2012년 기준 82.3백만달러를 기록, 2017년에는 171.2백만달러 정도로 예상하고 있음
 - 불가리아의 연평균 용수량은 2300~2500 m^2 로 폴란드, 체코, 벨기에, 키프로스 와 함께 가장 적은 양을 갖는 나라 중에 하나임
- 불가리아의 평균 수도 요금은 \$0.8/ m^3 (2010년 기준)이며, 하수수거 및 처리 평균요금은 \$0.1/ m^3 으로 나타남
 - 수자원 손실률이 높아 UFW(Uncounted for water) 레벨이 평균 60%로 유럽에서 가장 높으며, 상하수도 서비스 이용자들이 개량 및 개발에 소요되는 재정지출을 부담하지 않으며, 투자진행에 불리하게 영향을 행사한다는 것으로 재정적인 어려움에 당면해 있음
- 현재 불가리아의 물산업에 참여하고 있는 기관은 환경·수자원부, 지역발전, 보건, 경제에너지부, 관광부, 농업부임
- 불가리아에는 50여개의 상수공급 및 하수처리 업체(WSSC)가 있음
 - 이중 26%(13개 업체)는 지역개발공공사업부가 지분을 100% 소유하고 있는 국영 기업이며, 40%(20개 업체)는 지방자치단체가 100% 소유하고 있음
 - 32.0%(16개 업체)는 정부 지분 51%와 지방자치단체 지분 49%로 소유하고 있음
- 2009년 불가리아는 국영수도 부문의 민관협력(PPP)이 가능하도록 법을 개정
 - 불가리아는 모든 수도 유틸리티를 양허모델로 전환하고 다국적 민간수도 사업자를 유치하여 향후 20~30년에 걸쳐 발주계약을 체결할 계획임

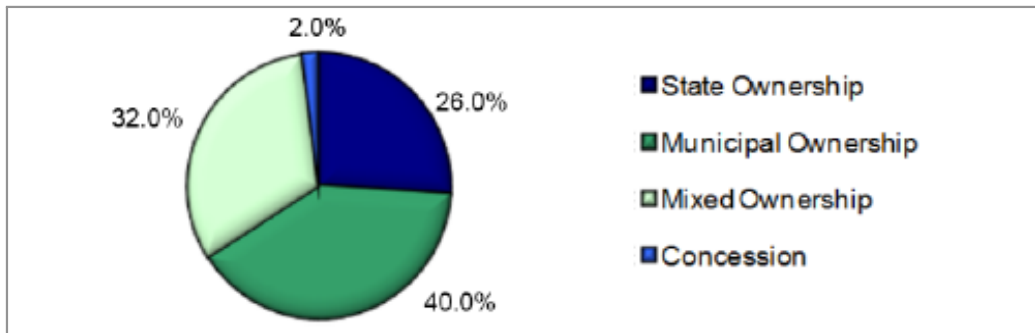
- 불가리아 지역개발부와 지원계약을 체결한 국제금융공사(IFC)는 첫 번째 민관협력(PPP)을 통한 인프라 개발 실행에 가장 적합한 도시로 플레벤(pleven)을 지목함
- 소피아 지방자치단체는 Sofiyska Voda에 자체 수도 시스템 및 공급(WSS) 운영과 유지보수 권한을 부여하였으며, Sofiyska Voda는 국영자산인 WSS 자산 운영권자임
- 불가리아가 양허모델을 도입한 이유는 지방자치단체에서 수도부문에 필요한 대체 재원이 없기 때문이며, 대부분 EU 기업으로 폐수부문 개발을 담당하고 있음

〈표 V-14〉 불가리아 평균 수도요금 및 하수처리요금(2010년 기준)

	수도요금	하수도요금
요금(\$/m ³)	0.3~1.3	0.03~0.06(수거)
		0.205~0.27(처리)

자료: Frost &Sullivan(2011), "The present and future of bulgarian water and wastewater market"

[그림 V-3] 불가리아 상하수 기업의 지분구성비(% , 2010년 기준)



자료: Frost &Sullivan(2011), "The present and future of bulgarian water and wastewater market"

〈표 V-15〉 불가리아의 수처리 산업부문 요약

구 분	상수도	하수도
운영자의 신분	• 국가 내 공적공급자 • 민간공급자	• 국가 내 공적공급자 • 민간공급자
시장구조	• 자유시장 • 지배적 공적사업자	• 자유시장 • 지배적 공적사업자
재원조달 방법	• 사용자 부담 • 공적기부 • 민간투자	• 사용자 부담 • 민간투자

자료: CEEP(2010), Public Services in the European Union Public Services in the 27 Member States, Mapping of the Public services, 편집 재구성

□ 우편산업³¹⁸⁾

- 불가리아의 우편산업 부문의 국내회사는 100% 불가리아 정부 소유(유한책임회사)
- 불가리아 우편서비스 부문의 국가독점은 2006년부터 자유화됨
- 우편산업 운영 및 공급자는 국가이고, 시장구조는 자유시장구조하에 지배적 공적사업자가 존재함
- 우편산업 부문의 가격·요금 정책은 규제기관과 운영자(operator)에 의해 결정되고, 재원은 사용자 요금부담(Fees/payment by users) 또는 공적기부(Public contribution)에 의해 조달함
- 우편서비스의 규제기관은 통신규제위원회(the Communications Regulation Commission)임

〈표 V-16〉 불가리아의 우편산업부문 요약

구 분	우편산업
운영자의 신분	• 국가 공급
시장구조	• 자유시장 • 지배적 공적사업자
재원조달방법	• 사용자 부담 • 공적기부

자료: CEEP(2010), Public Services in the European Union Public Services in the 27 Member States, Mapping of thr Public services, 편집 재구성

318) CEEP, Public Services in the European Union Public Services in the 27 Member States, Mapping of thr Public services, May 2010 재정리

□ 항공산업³¹⁹⁾

- 항공운송에서 불가리아의 국적 항공사인 발칸 불가리아 항공(Bulgaria Air)은 2000년에 민영화됨
- 2002년 이전까지 불가리아를 대표하던 발칸 불가리아 항공이 파산한 후, 불가리아 정부가 이를 인수해 2004년 새롭게 불가리아 항공을 설립
- 불가리아 항공은 2006년 민영화됨
 - 당시 불가리아 정부는 유럽 주요 항공사에 매각을 원했으나, 결국 헤무스 항공(Hemus Air)을 주축으로 한 불가리아 국내자본이 항공사를 인수, 2010년 자회사인 비아지오 항공(Viaggio Air)을 병합하여 불가리아 항공의 이름으로 현재까지 이어오고 있음
- 22개 도시를 취항하는 불가리아 항공은, 2014년 8월 현재 에어버스 A319기 3대, 에어버스 A320 3대, 엠브라에르 ERJ-190 4대를 운영하고 있음

□ 기계장치 산업³²⁰⁾

- 불가리아의 기계장치 산업은 발칸카사(社)로 대표됨
- Balkancar Sredets AD는 기계, 자동차, 부품 및 서비스업을 주요사업으로 하며 2006년 Metal Technology Group AD에 지분의 69.99%를 매각
- 발칸카 두나브(Balkancar Dunav AD, Lom)는 트럭, 건설 장비 제조, 서비스 및 수리 업체로 2007년 부르가스 조선소에 지분의 70%를 매각하면서 부르가스 조선소의 자회사가 됨
- 발칸카 에르(Balkancar Erma)는 2007년 67%의 지분을 매각함

319) 불가리아 항공 홈페이지(www.air.bg) & 위키피디아(en.wikipedia.org/wiki/Bulgaria_Air)

320) 발칸카사(社) 홈페이지(www.balkancar.org)

Ⅵ. 슬로베니아

1. 체제전환기 전후의 배경

가. 체제전환기 전후의 사회경제적 배경

1) 체제전환 배경 및 과정

- (체제전환 이전의 정치상황) 슬로베니아는 구유고슬라비아 연방³²¹⁾(이하, 구유고연방)에 소속된 국가였으며, 1991년 독립을 통해 체제전환을 이룸
 - 제2차 세계대전 후 티토(Josip Broz Tito)를 중심으로 1943년 발칸반도에 유고슬라비아 사회주의 연방공화국이 수립됨
 - 구유고연방은 슬로베니아를 비롯하여 세르비아, 크로아티아, 마케도니아, 몬테네그로, 보스니아-헤르체고비나 등 6개 공화국과 보이보디나와 코소보의 2개의 세르비아 자치주로 구성됨
 - 티토 사후 구유고연방은 1980년대에 들어 민족 간 분열이 일어났으며 1989년부터는 구유고연방의 사회주의 체제가 흔들리기 시작함. 연방체제는 1991년 슬로베니아를 시작으로 붕괴됨
 - 1980년대 들어 기존에 안고 있던 민족 및 종교적 갈등, 사회주의체제의 경제적 위기, 불완전한 시장경제 도입의 실패, 지역 간 경제적 차이 심화 등 국내적 요인과 더불어 국제 유가폭등이라는 국제적 요인에 의해 체제 붕괴가 시작된 것으로 보임
 - 상대적으로 발전한 슬로베니아와 크로아티아의 부가 다른 낙후된 지역의 경제개발에 사용되어 이에 대한 불만이 고조됨
 - 1988년 후반 베오그라드 정부의 갑작스러운 코소보 자치권 중단이 슬로베니아에

321) 구유고연방에 소속되었던 국가는 슬로베니아를 비롯하여, 크로아티아, 세르비아, 보스니아-헤르체고비나, 몬테네그로, 마케도니아, 코소보 등 7개 국가임

도 발생할 수 있다는 데에서 연방에서 탈퇴하려는 의식이 생겨남

- (체제전환 이전의 사회·경제체제) 체제전환 전 슬로베니아를 포함한 구유고연방은 사회·경제 체제로 소련과는 다른 독자적인 ‘자주관리제도’를 채택함³²²⁾
 - 1950년 6월 ‘노동자 집단에 의한 국가 경제기업과 상급 경제연합의 관리에 의한 기본법’³²³⁾에 따라 국영기업에 자주관리제, 즉 노동자 자주관리기업(labor-managed firm)을 도입함
 - 자주관리제란 기업 소속 노동자들이 노동자 평의회를 구성하여 기업활동이나 이윤배분 등을 결정하는 경영형태를 말함
 - 즉, 노동자는 기업 내에서 정책 결정에 대한 자주적인 경영권을 가지며 노동자가 기업의 순이익을 노동과 자본에 재분배하고, 기업 간에도 소득재분배를 실시하여 기업 간 소득격차를 제거함
 - 구유고연방 경제의 기초가 되었던 기업의 형태는 ‘사회적 소유 기업(Socially Owned Enterprise)’으로, 국가가 사회적 소유 기업을 팔거나 소유할 수 없음³²⁴⁾
 - 사회적 소유 기업은 사회적 소유권에 바탕을 두고 있으며, 이 사회적 소유권은 노동자 집단이 생산수단을 자유롭게 사용·관리하며 그 자산가치를 유지하는 책임을 사회에 대해 지는 것을 의미
- (시장경제로의 이행) 1980년대 말부터 구유고연방의 실질적인 시장경제체제로의 전환이 시작됨³²⁵⁾
 - 1960년대 구유고연방의 부분적인 시장원리 도입 시도가 있었으나 성공적인 결과를 가져오지는 못함

322) 고용노동부, 『우리사주제도 실태조사와 외국제도 비교 연구』, 2004, p. 114

323) 구유고연방은 1948년 6월 28일 스탈린 체제에 파문당한 후 새로운 사회주의 이념을 모색하기 시작함. 1949년 정부와 중앙 노동조합은 공동발표를 통해 기업체별 노동자 평의회를 설립하였으며, 1950년 6월 27일 구유고연방 의회는 ‘노동자 집단에 의한 국가 경제기업과 상급 경제연합의 관리에 의한 기본법’을 가결하고 노동자 자주관리제를 경제의 기본적 관리원칙으로 함(자료: 요네타니 마사후미(연구공간 수유+너머 번역팀 번역), 『다니기와 간의 코뮌주의 - [원집], [공작자], 그리고 [유민]의 코뮌으로』, 2010 참조)

324) OECD, “Federal Republic of Yugoslavia - Economic Assessment,” *OECD Economic 2001-2002*, 2002 참조

325) 강신욱, 「시장사회주의론」과 김수행·신정완, 『자본주의 이후의 새로운 사회주의』, 2007 참조

- 1988년~1989년에 들어서야 혼합경제체제로의 이행을 위한 광범위한 개혁을 실시함
- 1989년 민영화법을 제정하여 사회적 소유자산을 국내외 투자자에게 매각할 수 있도록 함
- 그러나 노동자의 참여부족으로 새로 제정된 민영화법에 따라 국영기업이 민영화된 사례가 없었으며 이후 1990년 8월 구유고정부는 민영화법을 개정함

〈표 VI-1〉 슬로베니아 주요 연표

구분	내용
1·2차 세계대전 시기 (1918~1943년)	<ul style="list-style-type: none"> • 1918년 세르비아-크로아티아-슬로베니아 왕국 수립 • 2차 대전 중 독일, 이탈리아, 헝가리에 의해 점령
구유고연방 시기 (1943~1990년)	<ul style="list-style-type: none"> • 1943년 티토가 유고슬라비아 사회주의 연방공화국 수립 선언 • 1946년 공산주의 헌법 제정 • 1980년대 티토 대통령 서거 이후 유고슬라비아가 붕괴되기 시작함 • 1989년 구유고연방에서 이탈하는 공화국 헌법개정안 채택 • 1990년 슬로베니아가 구유고연방 국가 중 최초로 자유선거 실시
구유고연방 해체, 독립 이후 슬로베니아의 발전 (1991년~현재)	<p>【구유고연방 해체】</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1991년 슬로베니아, 마케도니아 독립 <ul style="list-style-type: none"> - 슬로베니아가 1991년 독립을 선언하여 유고연방군과 슬로베니아가 충돌. 유고연방군이 10만에 슬로베니아 독립을 묵인하고 철군함 - 마케도니아는 세르비아와 별다른 충돌 없이 독립함 • 1992년 크로아티아 내전, 보스니아-헤르체고비나 내전 <ul style="list-style-type: none"> - 크로아티아 독립 • 2006년 세르비아-몬테네그로 해체 <ul style="list-style-type: none"> - 몬테네그로가 국민투표를 실시하여 세르비아-몬테네그로 국가연합에서 독립 • 2008년 코소보 독립 선언 <p>【슬로베니아】</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1992년 유럽공동체의 공식적 국가승인, UN 가입 • 2004년 EU 및 NATO 가입 • 2010년 OECD 가입

2) 체제전환 전후의 경제상황

- (체제전환 직후 경제상황) 대부분의 체제전환 국가들이 전환 초기에 극심한 경기침체를 경험하며 슬로베니아 역시 경제 불안을 경험하였으나 다른 체제전환 국가에 비해 슬로베니아는 상대적으로 안정적이었음³²⁶⁾

- 체제전환 이전 슬로베니아는 구유고연방의 다른 국가보다 월등한 경제력을 지니고 있었음
 - 슬로베니아의 인구는 유고연방의 8% 정도를 차지하였으나 유고연방의 GDP에서 차지하는 비중은 20%, 1인당 GDP 역시 연방 내 다른 국가에 비해 평균 2배 이상인 6,200달러('90)의 수준이었음
- 1991년 구유고연방에서 독립한 후 슬로베니아의 경제성장률은 1991년 -8.9%, 1992년 -5.5%를 기록하다가 1993년부터 플러스 성장률을 보임
 - 체제전환 직후 물가상승률은 1991년 94.9%, 1992년 208.2% 이르는 등 살인적인 물가상승률을 나타냄
 - 또한 실업률의 경우 다른 체제전환 국가보다는 낮았지만 10%에 근접하는 수치를 보임³²⁷⁾

〈표 VI-2〉 슬로베니아 주요 경제지표

연도	GDP (백만달러)	연평균 GDP 성장률(%)	물가상승률 (%)	실업률 (%)
1990	17,382
1991	12,673	-8.9	94.9	5.2
1992	12,523	-5.5	208.2	4.4
1993	12,673	2.8	37.1	8.7
1994	14,386	5.3	22.6	8.2
1995	20,941	3.6	29.2	7.2
1996	21,150	3.6	11.3	6.9
1997	20,420	5.0	8.5	6.6
1998	21,747	3.5	7.0	7.4
1999	22,310	5.3	6.6	7.3
2000	19,979	4.3	5.2	6.9

자료: World Bank

326) 대통령자문 정책기획위원회, 『체제전환 국가의 사회정책 형성과 경제정책 - 사회정책 간의 조응 관계에 관한 연구』, 2007, p. 29

327) 대통령자문 정책기획위원회, 『체제전환 국가의 사회정책 형성과 경제정책 - 사회정책 간의 조응 관계에 관한 연구』, 2007, p. 29

나. 체제전환기 전후의 제도 및 정책 변화

1) 국가개발계획 및 정책의 변화와 국영기업의 역할

- (EU 가입을 위한 정책적 노력) 1991년 구유고연방으로부터 독립한 슬로베니아는 이후 'Europe Now!'라는 정치적 슬로건과 함께 EU 가입 등을 통해 자본주의 체제로의 이행을 위해 노력함³²⁸⁾
 - 슬로베니아는 이탈리아의 반대 등에 대해 적극적 협상 및 경제성장, 정치적 민주화 성공 등을 통해 1995년 5월 EU 가입 협상 대상국 선정, 1996년 6월 준회원국 협정 체결에 이어 2004년 5월 EU에 가입함
 - 슬로베니아는 EU 가입을 위해 세제개혁, 재정지출 억제 및 적자 축소, 연금제도 개혁, 연금 개혁, 관세 인하, 법률개정을 통한 외국인 투자환경 개선과 투자 유치 노력 등을 기울임
- (점진적인 체제전환) 슬로베니아는 환경변화에 유연하게 대처할 수 있는 점진적인 전략을 채택하였으며, 이는 결과적으로 다른 체제전환 국가들에 비해 안정적인 개혁을 가능하게 함³²⁹⁾
 - 슬로베니아는 인근 동유럽, 중부유럽 국가에 비해 국영기업 민영화가 완만하게 진행되었으며, 아직까지 상대적으로 많은 민영화 대상 국영기업을 보유하고 있음³³⁰⁾
 - 슬로베니아는 사회적 소유 기업 등을 포함한 국유재산에 대해 점진적으로 재산을 배분하고 개인의 매입을 촉진하는 전략을 추진함
 - 슬로베니아는 GDP의 약 40%에 달하는 자산을 바우처 방식으로 민영화하였으며, 이 과정에서 내부자에게 우선권을 주는 방식을 취함³³¹⁾

328) 김철민, 「동유럽으로의 EU 확대, EU와 유로존 가입 이후 슬로베니아에 관한 연구」, 『국제지역연구』, 12(4), 2008, p. 125

329) 대통령자문 정책기획위원회, 『체제전환 국가의 사회정책 형성과 경제정책 - 사회정책 간의 조응 관계에 관한 연구』, 2007, p. 37

330) 이철원, 「슬로베니아 은행위기 현황 및 전망」, 『KIEP 지역경제 포커스』, 7(32), 2013, p. 5

331) 대통령자문 정책기획위원회, 『체제전환 국가의 사회정책 형성과 경제정책 - 사회정책간의 조응 관계에 관한 연구』, p. 75

- (수출주도 정책의 실시) 슬로베니아 기업들은 독립 후 구유고연방 내의 내수시장을 잃게 되어 기존 시장의 약 50%를 상실하여 많은 기업들이 도산하였으나 수출주도 정책을 통해 기업의 경쟁력을 강화함³³²⁾
 - 이미 1980년대부터 서유럽 자본주의 국가들과 관련을 맺고 있던 슬로베니아는 이행 초기에 강력한 수출주도 정책을 추진하여 1992년부터는 GNP 하락이 멈추고 이후 해외자본 투자가 증가함

2) 체제전환기의 주요 국영기업 현황

- (기업소유 형태의 변화) 체제전환이 이루어지면서 슬로베니아의 기업은 기존의 사회 소유 형태에서 민간소유로 전환되었으며, 일부 협동조합 형태나 혼합소유가 나타나 기도 함
 - 자본의 원천 역시 국내자본이 대부분이나 외국자본 또는 혼합자본 형태가 일부 증가함을 확인할 수 있음

〈표 VI-3〉 체제이행기 슬로베니아의 기업 현황(소유권 및 자본원천에 따른 분류)

		1990년 말	1991년 말
총기업수		14,579	23,348
소유관 계	사회소유	1,752	2,515
	민간소유	12,261	19,698
	협동조합	146	1,021
	혼합소유	438	1,021
자본원 천	국내자본	14,159	22,424
	외국자본	87	147
	혼합자본	351	777

자료: 대외경제정책연구원, 『슬로베니아 공화국의 경제현황』, 1992(Slovenia, *Social Account Service*, 1992. 6, 재인용)

332) 대통령자문 정책기획위원회, 『체제전환 국가의 사회정책 형성과 경제정책 - 사회정책 간의 조응 관계에 관한 연구』, 2007, p. 75

□ (사회적 소유 기업이 민간기업으로 재편) <표 VI-4>에서 확인할 수 있듯이, 1995년 기준 상위 20개 기업의 현황을 살펴보면, 이들 중 대부분의 기업 소유권이 이미 민간으로 전환되었음을 확인할 수 있음

○ 이는 슬로베니아는 체제전환을 기점으로 기존의 사회적 소유 기업의 민영화가 급속히 이루어졌기 때문으로 볼 수 있음

- 슬로베니아 1990년 유고슬라비아에서 기업설립이 자유화되면서 새로운 민간기업들이 설립되었으며 기존의 사회소유 기업들이 민간기업으로 재편되기 시작함

<표 VI-4> 슬로베니아 체제전환 이후 주요 기업 현황(1995년)

순위	기업명	분야	소유권 ('97.1월 기준)	종업원 수 (명)	수익 (백만 SIT)	1992년 대비 이윤율 (%)
1	REVOZ	운수장비 제조	민간	2,886	113,609	-
2	PETROL TRGOVINA	에너지	민간	2,822	87,417	2.4
3	ELES	전력생산·배전	정부	594	62,920	-
4	GORENJE	전력장비 제조	민간	4,230	45,437	0.2
5	SLOVENSKE ELEZNICE	철도	정부	9,686	42,964	-
6	TELEKOM SLOVENIJE	우편·통신	정부	3,073	38,255	0.4
7	MERKUR TRGOVINA	도매	민간	1,273	37,555	2.9
8	LEK	화학제품 제조	민간	2,233	37,160	6.3
9	KRKA	화학제품 제조	민간	2,506	32,263	1.3
10	SAVA	고무제품 제조	민간	3,688	30,890	0.0
11	TOBAËNA GROSIST	담배	민간	130	28,099	49.0
12	KOVINOTEHNA	기계·전기설비	민간	1,097	27,466	19.4
13	ELEKTRO LJUBLJANA	전력생산·배전	정부	1,184	26,970	-
14	TERMOELEKTRARNA	전력생산·배전	정부	677	24,346	-
15	PORSCHE INTER AUTO	자동차	민간	75	23,284	-
16	S J-ACRONI	철강 제조	민간	1,750	23,120	-
17	TALUM	비철금속 제조	민간	1,098	20,374	-
18	NAFTA	정유제품 제조	민간	786	19,876	0.0
19	SCT	수자원 개발	민간	1,756	19,470	0.0
20	NUKLEARNA ELEKTRARNA	전력생산·배전	정부	607	19,233	-
상위 20개 기업이 전체 경제에서 차지하는 비중				42,151 (5.4%)	760,708 (16.5%)	

자료: OECD, *Economic Surveys: Slovenia*, 1997, p. 104

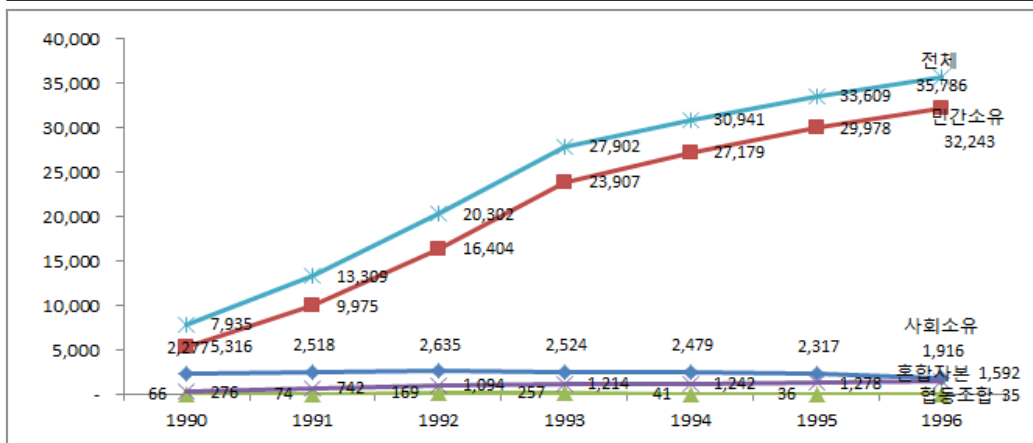
- (민영화청을 통한 민영화 과정의 진행) 슬로베니아의 민영화는 슬로베니아 민영화청 (Agency for Privatisation)의 관리·감독을 통해 이루어짐
 - 민영화청은 개별 기업에서 만든 민영화 계획을 승인하고, 소유권이전이 완료된 후 기업이 법원에 소유권이전등록 과정을 거침
 - 이러한 형태의 민영화 과정은 1998년까지 지속되었으며 이를 통해 1,381개 기업이 민영화 과정을 거쳤으며, 이중 국가기금으로 이전되지 않아 민영화가 완료되지 않은 기업은 141개임. 그리고 파산 또는 청산된 기업은 82개임

- (체제전환 전후의 기업 현황) 체제전환 전후의 국영기업 현황을 살펴보면, 기업의 수, 매출, 수익 모두 지속적으로 증가하는 양상을 확인할 수 있음
 - 기업의 수 측면에서는 1990년에서 1996년까지 전체 기업 수가 증가할 뿐 아니라 소유 관계에 있어서는 민간소유의 기업이 가장 큰 폭으로 늘어남('90년 5,316→'96년 32,243)

〈표 VI-5〉 슬로베니아 체제전환 전후의 기업의 수(소유관계별)

(단위: 개)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
전체	7,935	13,309	20,302	27,902	30,941	33,609	35,786
사회소유	2,277	2,518	2,635	2,524	2,479	2,317	1,916
민간소유	5,316	9,975	16,404	23,907	27,179	29,978	32,243
협동조합	66	74	169	257	41	36	35
혼합자본	276	742	1,094	1,214	1,242	1,278	1,592



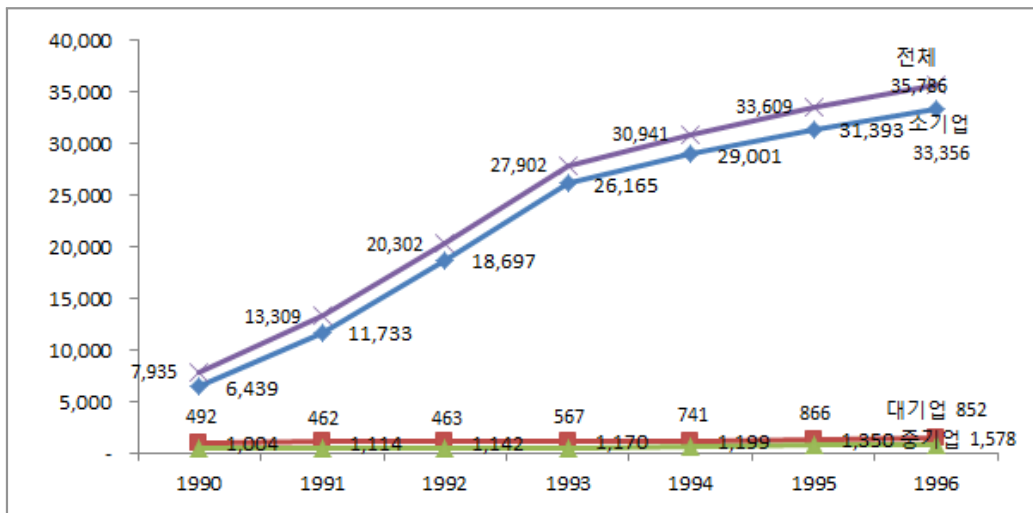
자료: Bojnec, Štefan, "Privatisation, Restructuring and Management in Slovene Enterprises," *Comparative Economic Studies*, 41(4), 1999 참조하여 정리함

- 기업규모 측면에서는 소기업이 1990년의 6,439개에서 1996년 33,356개로 크게 늘어남. 대기업 역시 1990년 492개에서 1996년에는 852개에 이름

〈표 VI-6〉 슬로베니아 체제전환 전후의 기업의 수(기업규모별)

(단위: 개)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
전체	7,935	13,309	20,302	27,902	30,941	33,609	35,786
소기업	6,439	11,733	18,697	26,165	29,001	31,393	33,356
중기업	1,004	1,114	1,142	1,170	1,199	1,350	1,578
대기업	492	462	463	567	741	866	852



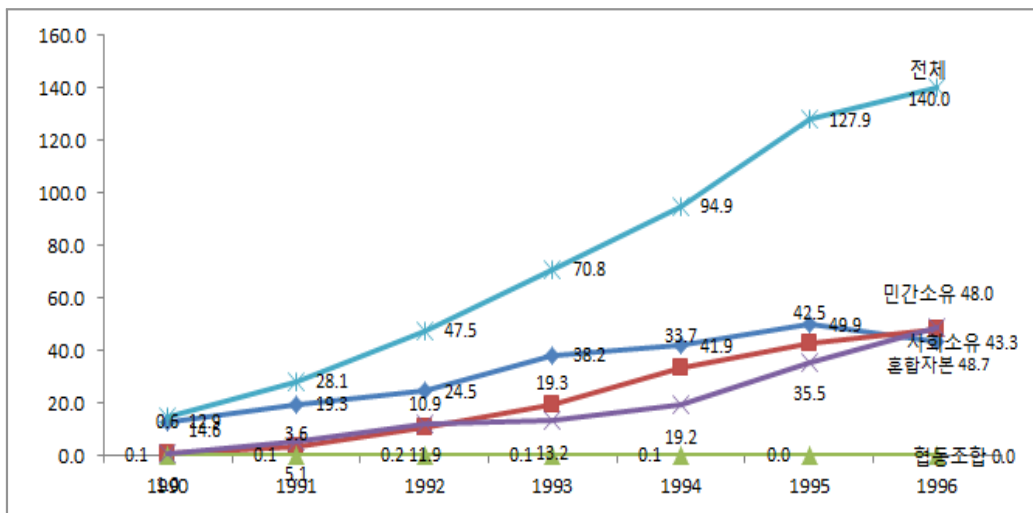
자료: Bojnec, Štefan, "Privatisation, Restructuring and Management in Slovene Enterprises," *Comparative Economic Studies*, 41(4), 1999 참조하여 정리함

- 매출총이익 측면에서는 1990년에서 1996년까지 지속적으로 증가하며 소유관계에 있어서는 민간소유의 기업이 가장 큰 폭으로 증가함(1990년 6억SIT→1996년 480억SIT)

〈표 VI-7〉 슬로베니아 체제전환 전후의 매출총이익(소유관계별)

(단위: 10억SIT)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
전체	14.6	28.1	47.5	70.8	94.9	127.9	140.0
사회소유	12.9	19.3	24.5	38.2	41.9	49.9	43.3
민간소유	0.6	3.6	10.9	19.3	33.7	42.5	48.0
협동조합	0.1	0.1	0.2	0.1	0.1	0.0	0.0
혼합자본	1.0	5.1	11.9	13.2	19.2	35.5	48.7



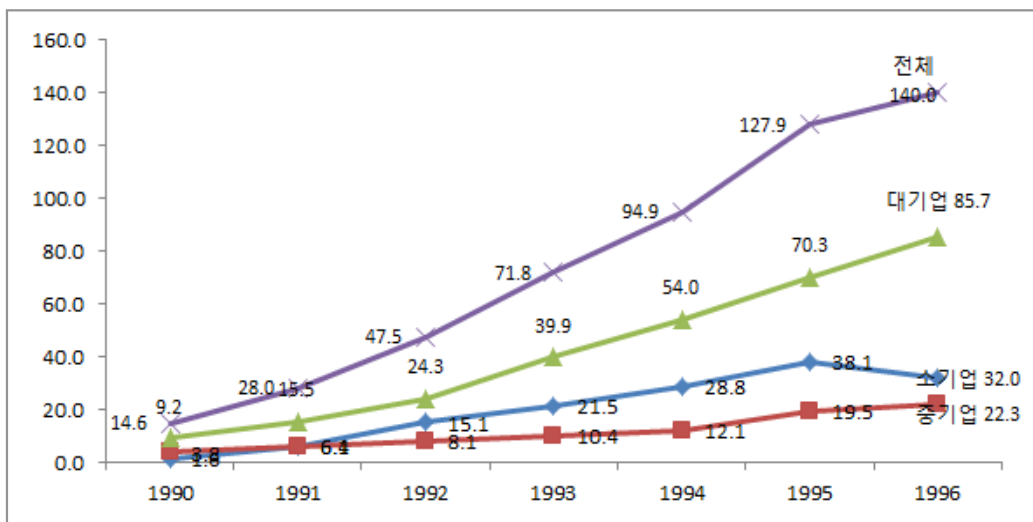
자료: Bojnec, Štefan, "Privatisation, Restructuring and Management in Slovene Enterprises," *Comparative Economic Studies*, 41(4), 1999 참조하여 정리함

- 기업규모 측면에서는 대기업이 1990년의 92억SIT에서 1996년 857억SIT 로 크게 늘어남

〈표 VI-8〉 슬로베니아 체제전환 전후의 매출총이익(기업규모별)

(단위: 10억SIT)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
전체	14.6	28.0	47.5	71.8	94.9	127.9	140.0
소기업	1.6	6.4	15.1	21.5	28.8	38.1	32.0
중기업	3.8	6.1	8.1	10.4	12.1	19.5	22.3
대기업	9.2	15.5	24.3	39.9	54.0	70.3	85.7



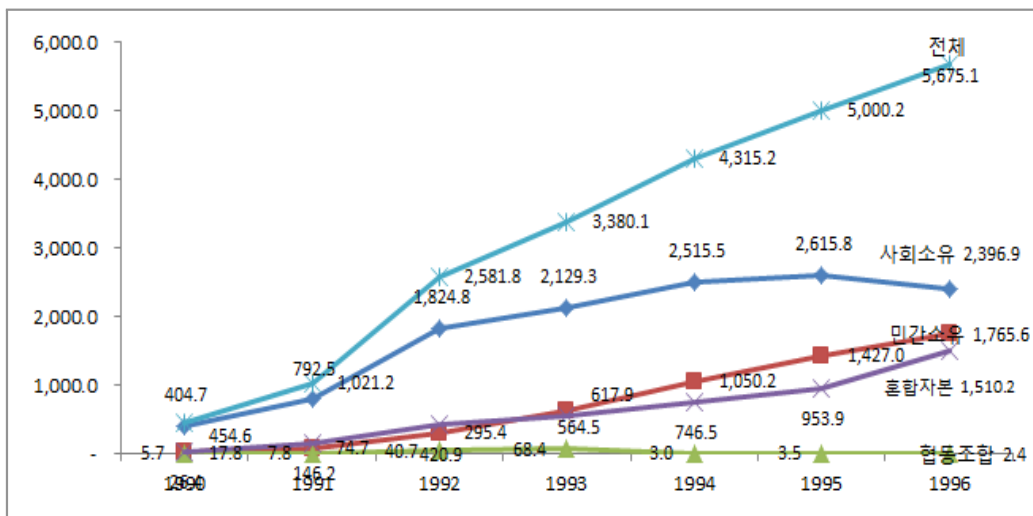
자료: Bojnec, Štefan, "Privatisation, Restructuring and Management in Slovene Enterprises," *Comparative Economic Studies*, 41(4), 1999 참조하여 정리함

- 수익 측면에서는 1990년에서 1996년까지 지속적으로 증가하며 소유관계에 있어서는 사회소유의 기업이 가장 큰 폭으로 늘어나는 중 1996년에 다소 감소(1990년 4,050억SIT→1996년 23,970억SIT)

〈표 VI-9〉 슬로베니아 체제전환 전후의 수익(소유관계별)

(단위: 10억SIT)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
전체	454.6	1,021.2	2,581.8	3,380.1	4,315.2	5,000.2	5,675.1
사회소유	404.7	792.	1,824.8	2,129.3	2,515.5	2,615.8	2,396.9
민간소유	17.8	74.7	295.4	617.9	1,050.2	1,427.0	1,765.6
협동조합	5.7	7.8	40.7	68.4	3.0	3.5	2.4
혼합자본	26.4	146.2	420.9	564.5	746.5	953.9	1,510.2



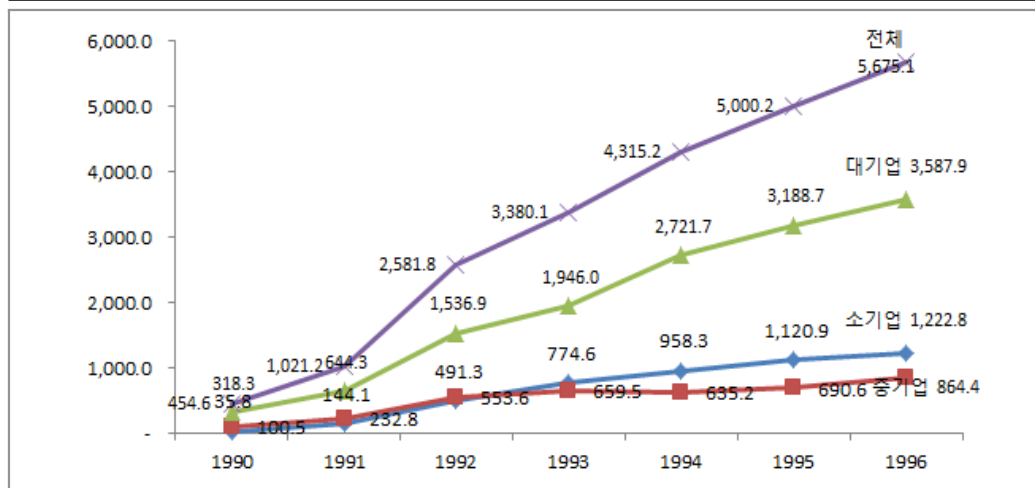
자료: Bojnec, Štefan, "Privatisation, Restructuring and Management in Slovene Enterprises," *Comparative Economic Studies*, 41(4), 1999 참조하여 정리함

- 기업규모 측면에서는 대기업이 1990년의 3,183억SIT에서 1996년 35,879억SIT로 크게 늘어남

〈표 VI-10〉 슬로베니아 체제전환 전후의 수익(기업규모별)

(단위: 10억SIT)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
전체	454.6	1,021.2	2,581.8	3,380.1	4,315.2	5,000.2	5,675.1
소기업	35.8	144.1	491.3	774.6	958.3	1,120.9	1,222.8
중기업	100.5	232.8	553.6	659.5	635.2	690.6	864.4
대기업	318.3	644.3	1,536.9	1,946.0	2,721.7	3,188.7	3,587.9



자료: Bojnec, Štefan, "Privatisation, Restructuring and Management in Slovene Enterprises", *Comparative Economic Studies*, 41(4), 1999 참조하여 정리함

3) 체제전환 전후의 산업 및 국영기업 변화 분석

□ (체제전환 이전의 기업 관련 제도) 구유고연방은 1988년 기존의 '사회적 소유권'에 바탕을 둔 기업법을 개정하여 주식회사, 유한회사, 합자회사, 합명회사가 가능하게 함³³³⁾

- 또한 기업 소유권의 형태로 사회소유, 협동조합, 혼합소유, 민간소유가 가능해짐

333) Bojnec, Štefan, "Privatisation, Restructuring and Management in Slovene Enterprises," *Comparative Economic Studies*, 41(4), 1999, p. 75

- 1989년 구유고연방의 ‘사회적 자본³³⁴⁾’에 관한 법률과 1990년의 법률 개정으로 인해 자발적인 소유권 이행이 가능해짐
 - 특히 이 두 제도는 이후 슬로베니아가 독립 후 민영화청과 개발기금을 설립하는데 밑바탕이 됨

□ (시장경제체제로의 이행 실시) 슬로베니아는 구유고연방으로부터 독립한 후 시장경제로의 이행을 추진하였으며, 대대적으로 기존의 ‘사회적 소유’ 기업들을 민간소유로 이전하는 작업을 실시함

- 슬로베니아는 1992년 연방민영화법을 폐기하고 새로운 슬로베니아 민영화법을 제정함. 그리고 1993년에 민영화법³³⁵⁾을 개정
 - 슬로베니아의 민영화법에서는 민영화 과정에서 중앙정부의 통제력을 강화함
 - 또한 개발기금(Development Fund)과 민영화청(Privatization Agency)을 설립함
 - 민영화법을 통해 1998년까지 대부분의 사회적 소유 기업들을 민영화하였으나 방송, 국가신문, 교통, 우편, 통신, 철강, 알루미늄, 은행 등 특정 산업에 대해서는 민영화가 이루어지지 않아 결과적으로 주요 경제 분야에서는 국가(중앙정부 또는 지방정부)의 소유권이 지속됨
- 슬로베니아의 민영화는 법인의 소유와 민영화에 관한 법률(Law on the Completion of Ownership and Privatization of Legal Person)에 따라 1998년 2월 종료됨³³⁶⁾
 - 1,594개의 민영화에 적합한 기업 중 1,000여개 이상이 1997년 6월까지 민영화되었으며, 이 과정에서 일부 큰 규모의 기업들은 분리하여 민영화함

□ (사회적 소유 기업의 이행) 슬로베니아의 민영화 프로그램은 사회적 소유 기업의 이행에 초점이 맞춰져 있었음

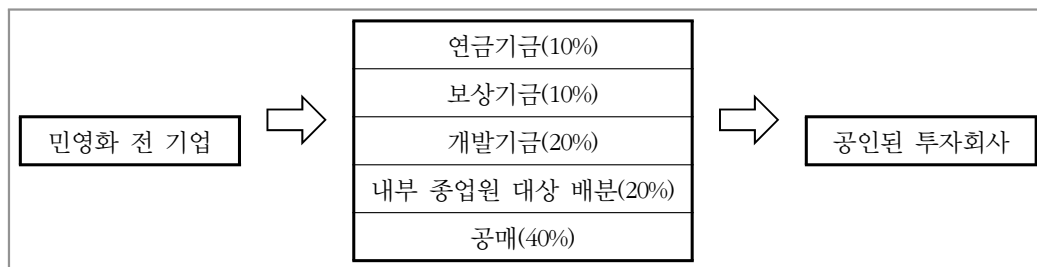
334) 사회적 자본에 대해 Bojnec(1999)에서는 기업의 자산과 부채의 차액으로, 자산으로 등록된 숲이나 농지 등을 제외한 것이라고 설명하고 있음

335) 개정된 민영화법은 기존의 법률에 비해 기업이 민영화 계획을 수립하는 데에 자율성을 강화함. 다만 1994년까지 계획을 민영화청에 제출하여 승인받도록 하였으며, 이를 이행하지 못한 기업에 대해서는 개발기금으로 소유권을 이전하도록 함(참조: Mencinger, Jože, *PRIVATIZATION IN SLOVENIA*, 2006, p. 9)

336) 고용노동부, 『우리사주제도 실태조사와 외국제도 비교 연구』, 2004, p. 114

- 민영화 기간 중 정부소유의 개발기금(the government-owned Development Fund of Slovenia)은 산업재구성, 민영화, 그리고 98개 문제적 기업의 부채청산을 위한 작업이 이루어짐
 - 슬로베니아의 민영화는 바우처 프로그램을 통해 민영화 과정의 빠른 진행, 종업원에 바탕을 둔 확대된 소유, 민영화 과정에 있어 반발의 최소화 등을 꾀할 수 있었음
- (슬로베니아 민영화 방식) 민영화 방법에 대해서는 각 사회적 소유 기업이 자신의 실정에 가장 적합한 계획을 수립하여 민영화청(The Agency for Privatization and Restructuring)의 승인을 받은 후 시행함
- 은행 등의 금융기관, 그리고 특별법이나 국제조약 등에 의해 규정된 기업의 경우 민영화 대상에서 제외함
 - 민영화는 1) 공매(Public sale), 2) 종업원 인수(employee buyout), 3) 경영자 인수(management buyout)의 세 가지 방법으로 이루어짐
 - 공매의 경우 공매 40%, 내부 종업원 등을 대상으로 하는 배분 20%, 개발기금(Development Fund) 20%, 보상기금(Indemnification Fund) 10%, 연금기금(Pension Fund) 10%로 이루어짐

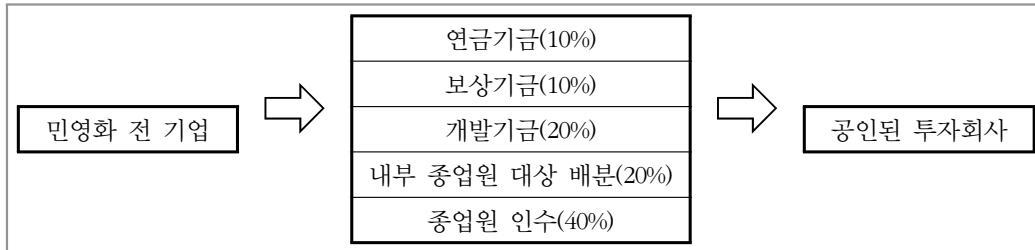
[그림 VI-1] 공매를 통한 민영화



자료: Bohinc, Rado. & Bainbridge, Stephen M., "Corporate Governance in Post-Privatized Slovenia," *The American Journal of Comparative Law*, 49(1)(Winter, 2001), 2001

- 종업원 인수는 종업원 인수 40%, 내부 종업원 대상 무상 배분 20%, 개발기금(Development Fund) 20%, 보상기금(Indemnification Fund) 10%, 연금기금(Pension Fund) 10%로 이루어짐

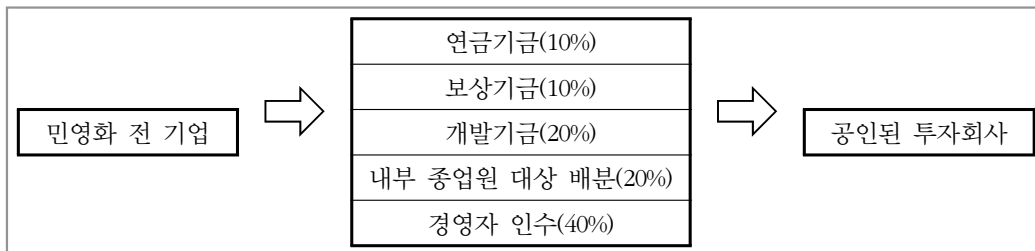
[그림 VI-2] 종업원 인수를 통한 민영화



자료: Bohinc, Rado. & Bainbridge, Stephen M., "Corporate Governance in Post-Privatized Slovenia," *The American Journal of Comparative Law*, 49(1)(Winter, 2001), 2001.

- 경영자 인수는 경영자 인수 40%, 내부 종업원 등을 대상으로 하는 배분 20%, 개발기금(Development Fund) 20%, 보상기금(Indemnification Fund) 10%, 연금기금(Pension Fund) 10%로 이루어짐

[그림 VI-3] 경영자 인수를 통한 민영화



자료: Bohinc, Rado. & Bainbridge, Stephen M., "Corporate Governance in Post-Privatized Slovenia," *The American Journal of Comparative Law*, 49(1)(Winter, 2001), 2001.

- 결과적으로 슬로베니아의 민영화는 내부자인 종업원과 경영진에게 우선권을 주는 방식을 우선으로 이루어짐
 - 1997년까지 완료된 전체 민영화 자산 중 약 29.7%가 기업 내부자인 종업원 또는 경영진에게 매각됨³³⁷⁾
 - 실제 내부 소유권 비율을 중심으로 살펴보면, 외부적으로는 다양한 방법을 채택하였더라도 종업원이나 경영진이 절반 이상의 지분을 가진 경우가 약 71%로 슬로베니아 민영화는 내부자에 의한 인수가 지배적이었다고 할 수 있음

337) Bassett, S., Feyzioglu, T., Ross, K., and Wagner, N., "Privatization and Corporate Governance in Slovenia," *Republic of Slovenia: Selected issues, IMF Staff Country Report*, 98/20, 1998, p. 14

〈표 VI-11〉 슬로베니아 내부자에 의한 소유권 비중(1996년 9월 기준)

내부자(종업원, 경영진) 소유비중(%)	기업 수	누적비율(%)	자산가치 (억SIT)	자산 누적가치(%)
>76	5(0.5%)	0.5	49.8(9.8%)	9.8
51-75	649(70.4%)	70.9	102.6(20.1%)	29.9
26-50	193(20.9%)	91.8	172.5(33.8%)	66.7
1-25	61(6.6%)	98.4	185.0(36.3%)	99.97
0	13(1.4%)	100.0	0.1(0.03%)	100.0
전체	921		510.0	

자료: Bassett, S. et al, *Agency of the Republic of slovenia for Restructuring and Privatization*, 1998

4) 국영기업 관련 제도 및 관리기구의 변화

- (민영화청을 통한 민영화 실시) 슬로베니아의 민영화는 1989년부터 시작되었으며, 이를 위해 민영화청(Agency of the Republic of Slovenia for Restructuring and Privatization)을 설립하여 민영화 대상 기업들을 관리·감독하도록 함
- 1989~1991년 사이의 슬로베니아 민영화는 자발적인 형태에 기초를 두고 있었으며, 몇몇 큰 규모의 기업에 대해서는 외국인 투자자를 포함하여 분할 매각을 추진함
 - 1992~1994년 중반까지 슬로베니아의 민영화 추진이 잠시 중단되었으며 1994년 중반 이후 규모가 큰 기업들의 민영화가 시작됨
 - 1991년 슬로베니아가 구유고연방으로부터 완전히 정치적으로 독립한 후 민영화청은 대규모 기업을 포함한 시범 매각 프로그램을 추진하였는데, 민영화 방식을 두고 점진적 개혁과 급진적 방안이 서로 논란이 되었기 때문에 민영화가 잠시 중단되기도 함
 - 대부분의 대기업들은 종업원 인수 또는 경영자 인수 방식의 민영화를 실시했는데 이는 해당 기업의 종업원들이 대부분 소유권이전을 채택했을 뿐 아니라 회사 지분 매각에 있어서도 종업원에 우선권을 부여했기 때문임
 - 이후 기존의 기업 구성원에 특혜를 주는 방식의 민영화 형태가 지속됨

- (슬로베니아 보상기금의 설립·운영) 또한 비국유화(denationalisation) 등을 통한 부채 청산을 목적으로 비국유화법(Denationalisation Act)을 제정하였으며, 이 법에 따라 슬로베니아 보상기금(Slovenska odškodninska družba; Slovenian Restitution Fund, 이하 SOD)을 설립함
- SOD의 기금은 사회적 소유 자산들이 민영화 등을 통해 소유권을 이전하는 과정에서 발생한 자본 중 10%였으며, 이후 SOD는 다른 법률(예를 들어, Ownership Transformation of Insurance Companies Act³³⁸) 등에 따른 기금 및 배당금 등 자산 관리로 얻은 수익으로 구성됨
 - SOD는 시기별로 관련 정책 등에 따라 자산관리가 이루어졌으며, 지분을 소유한 기업에 대해서는 총회나 감독이사회 등을 통해 적극적으로 관리함
 - SOD 설립 초기의 기본적인 자산관리 지침에 따라 이 시기에는 현금흐름과 지급 배당 등에 집중함. 또 자본자산의 수가 감소하였는데, 이는 내·외부적 투자에 대한 평가에 기초하여 SOD는 많은 자산을 판매 또는 교환하였기 때문임
 - 1995년부터 2012년 사이 시기에 SOD는 1,267개의 자산을 판매하였으며, 판매된 자산의 가치는 약 11억유로 정도임. 특히 2004~2008년 사이의 기간 동안 가장 많은 판매가 이루어졌으며 이는 이전의 글로벌 금융위기에 따른 것으로 보임
 - 2014년 5월 슬로베니아 의회에서 기존에 SOD가 수행하던 슬로베니아 정부 또는 SOD가 소유한 약 100여개 이상(14. 5)의 기업 지분에 대해 SDH가 관리하도록 하는 새로운 법안을 채택함
 - 이후의 슬로베니아 민영화를 위한 단계로 정부는 3개월 이내에 의회에 적절한 전략을 제출하도록 되어 있음
- (슬로베니아 자본자산관리청) 슬로베니아는 자본자산관리청(Agencija za Upravljanje Kapitalskih Naložb Republike Slovenije, Capital Assets Management Agency of the Republic of Slovenia, 이하 AUKN)을 두어 국가 자산관리를 전문적인 방법을 통해 수행하였으나 2012년 12월 28일로 AUKN의 업무가 종료됨³³⁹⁾

338) 보험회사의 소유권이전에 관한 법률로, 해당 기업의 민영화를 가능하게 함
(참조: 슬로베니아 재무부 홈페이지 http://www.mf.gov.si/fileadmin/mf.gov.si/pageuploads/Sektor_za_finan%C4%8Dni_sistem/Zavarovalni_%C5%A1tvo/zlpz.pdf)

- 2014년 8월 현재 기존의 SOD와 AUKN이 담당하던 슬로베니아 자산관리는 SDH가 수행하고 있음

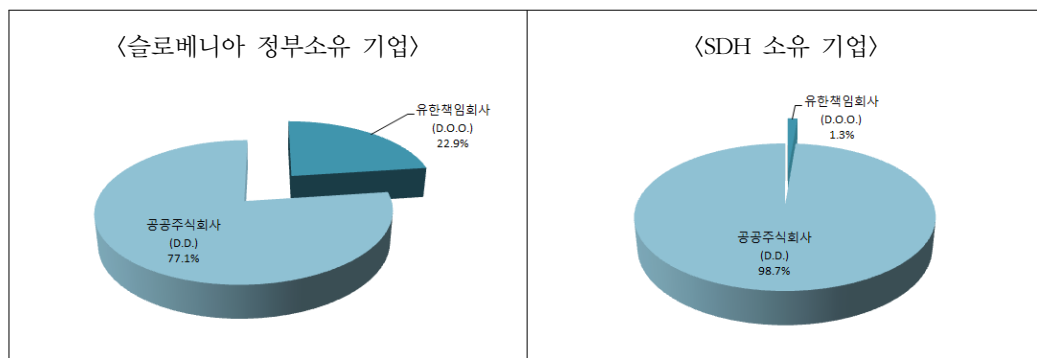
2. 현재 국영기업 관리체계

가. 국영기업 현황

1) 전체 국영기업 현황

- (슬로베니아 국영기업의 소유 관계) 슬로베니아의 국영기업은 소유권자에 따라 슬로베니아 정부가 소유하는 기업과 SDH가 소유하는 기업으로 구분할 수 있음
 - 또한 조직 형태별로는 유한책임회사(Limited liability company, D.O.O.로 표기)와 공공주식회사(Public limited company, D.D.로 표기)가 있음
 - 소유지분의 정도에 따라서도 구분할 수 있는데, 기업 소유지분 정도에 따라 SDH가 기업에 행사할 수 있는 통제력 등 권한이 달라지며, 기업의 법적 형태도 달라짐

[그림 VI-4] 슬로베니아 정부 및 SDH 소유 기업의 법적형태별 현황



자료: SDH 홈페이지(<http://www.sdh.si/sl-si/upravljanje-nalozb/seznama-portfelja>)

339) Slovenian Sovereign Holding, d.d., *The Corporate Governance Code for Companies with State Capital Investments*, 2013, p. 6

〈표 VI-12〉 정부 및 SDH의 지분소유 비중에 따른 국영기업의 특징

지분소유 비중	법적 형태	국가 또는 SDH의 영향력 정도
국가소유 기업 (국가 또는 SDH가 100% 지분소유)	공공유한책임회사 (public limited company)	<ul style="list-style-type: none"> • 엄격한 법의 적용 • 감독이사회 임원은 모두 SDH에 의해 임명 • 기업의 사업이나 업무는 경영이사회의 관할로 SDH는 이에 직접적인 영향을 끼치지 않음
국가 또는 SDH가 50% 이상의 지분소유	공공유한책임회사 (public limited company)	<ul style="list-style-type: none"> • 대부분의 의결권을 행사 • 주주의 공평한 대우의 원칙을 적용 • 감독이사회의 모든 임원은 SDH에 의해 임명
국가 또는 SDH가 50% 미만의 지분소유	공공유한책임회사 (public limited company)	<ul style="list-style-type: none"> • 의결권의 대부분을 행사하지 않음 • SDH가 모든 감독이사회 임원을 임명하지 않음

자료: SDH 홈페이지(<http://www.sdh.si/sl-si/upravijanje-nalo2b/nacin-npravljanja-nalozb>)

- (국영기업의 자본자산 현황) 슬로베니아 정부소유의 전체 장부가액은 2011년 약 8,836백만유로에서 2012년에 약 9,076백만유로로 증가하였으며, SDH 소유의 장부가액 역시 754백만유로에서 774백만유로로 증가함

〈표 VI-13〉 SDH가 관리하는 주요 자본자산 현황

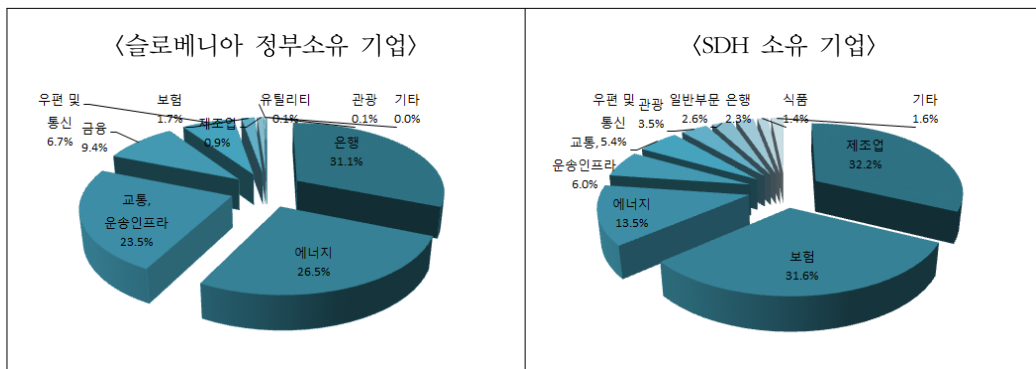
(단위: 백만유로, 각 연도 12. 31 기준)

	슬로베니아 정부		SDH		전체	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011
전체 포트폴리오의 장부가액	9,076	8,836	774	754	-	-
LJSE 상장기업의 시장가치 (르블라냐 증권거래소)	614	441	558	489	1,172	929
포트폴리오의 자기자본이익률 (ROE)	0.22%	0.23%	0.80%	3.15%	0.26%	0.47%
배당금	143	69	21	16	164	85
자산매각	0	0	52	0.2	52	0
자산의 수	83	76	39	43	122	119

자료: SDH 홈페이지(<http://www.sdh.si/en-us/asset-management>)

- 산업별로는 슬로베니아 정부가 소유한 기업 중 가장 큰 부문은 은행 31.1%이었으며 그 다음으로 에너지 26.5%, 교통·운송인프라 23.5% 등의 순이었음. SDH가 소유한 기업 중에서는 제조업이 32.2%로 가장 많았고 그 다음으로 보험 31.6%, 에너지 13.5% 등으로 나타남

[그림 VII-5] 슬로베니아 정부 및 SDH 소유 기업의 산업별 현황



자료: SDH 홈페이지(<http://www.sdh.si/sl-si/upravljanje-nalozb/seznama-portfelja>)

2) 기업 개요

- (정부소유 국영기업 현황) 슬로베니아 정부가 직접 소유하고 있는 국영기업 부문들은 은행, 에너지, 교통·운송인프라, 금융, 우편 및 통신 등이며, SDH 소유의 기업은 제조업이 가장 많으며, 보험, 에너지, 교통·운송인프라, 우편 및 통신, 관광 등임
 - 슬로베니아는 이 중 Adria airways, d. d., Adria airways tehnika, d. d., Aero Celje, d. d., Aerodrom Ljubljana, d. d., Cinkarna Celje d. d., Elan d. o. o., Fotona d. d., Gospodarsko razstavišče d. o. o., Letrika d. d., Nova KBM, d. d., Paloma d. d., Telekom Slovenije, d. d., Terme Olimia bazeni d. d., Unior d. d., Žito d. d. 등 15개 기업에 대해 민영화할 계획을 가지고 있음

〈표 VI-14〉 슬로베니아 국영기업의 산업별 현황

	부문	비율
슬로베니아 정부소유 기업	은행	31.1%
	에너지	26.5%
	교통·운송인프라	23.5%
	금융	9.4%
	우편 및 통신	6.7%
	보험	1.7%
	제조업	0.9%
	유틸리티	0.1%
	관광	0.1%
	기타	0.0%
SDH 소유 기업	제조업	32.2%
	보험	31.6%
	에너지	13.5%
	교통·운송인프라	6.0%
	우편 및 통신	5.4%
	관광	3.5%
	일반부문	2.6%
	은행	2.3%
	식품	1.4%
	기타	1.6%

자료: SDH 홈페이지(<http://www.sdh.si/en-us/asset-management/portfolio-performance>)

- 슬로베니아 국영기업은 슬로베니아 경제에서 총부가가치의 약 1/6을 차지하는 등 중요한 역할을 하고 있음.³⁴⁰⁾ 또한 46개 거대 국영기업의 종업원 수는 슬로베니아 경제활동 인구의 1/8 이상을 차지함

340) Georgieva, Svetoslava & Riquelme David Marco, "Slovenia: State-Owned and State Controlled Enterprises," *ECFIN Country Focus* 10(3), 2013

〈표 VI-15〉 슬로베니아 국영기업의 재무현황(2011년 기준)

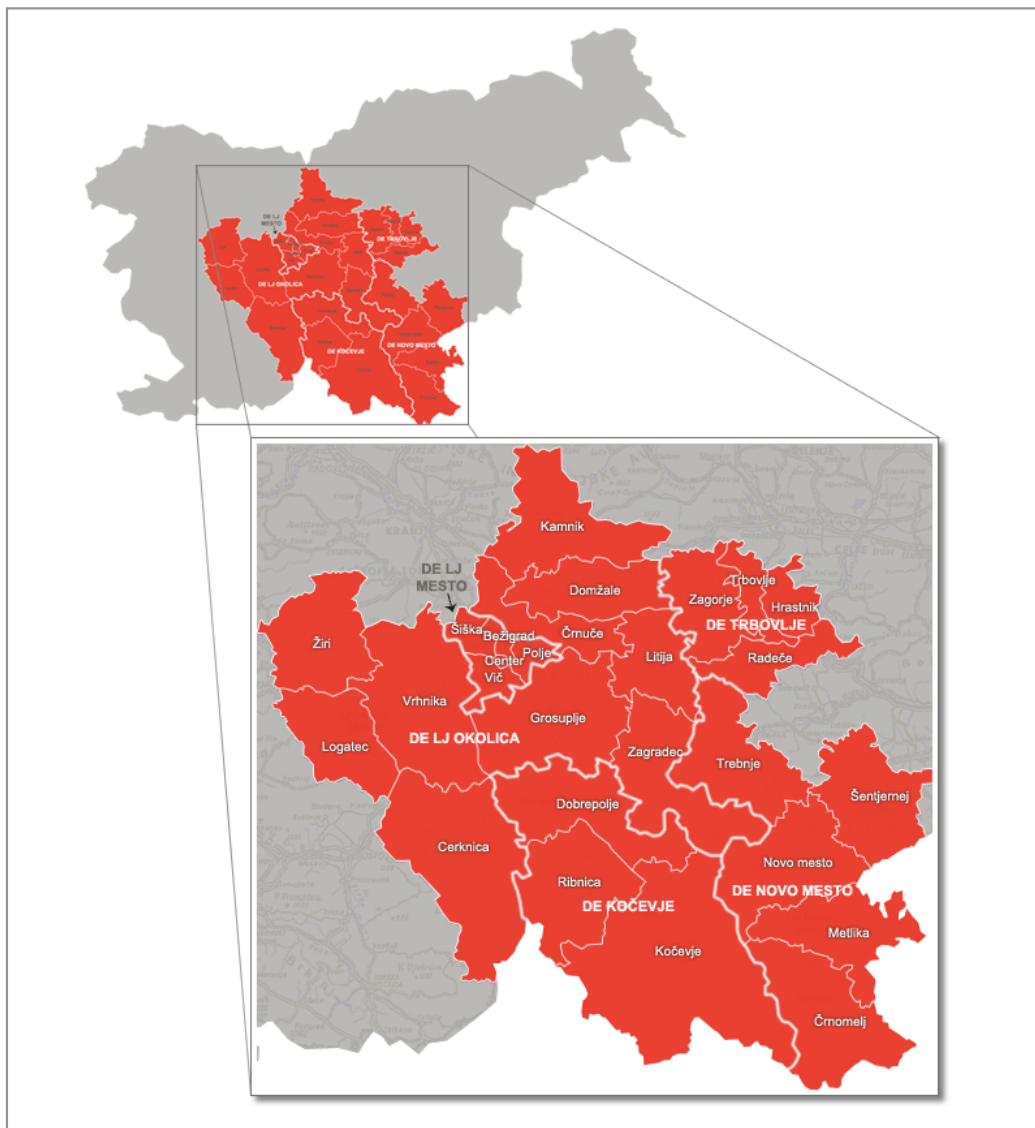
(단위: 백만유로)

Company	부문	자산 총액	순자산	매출	ROE	종업원 수
Elektro Ljubljana Group	에너지	515	269	449	2%	964
Elektro Gorenjska Group	에너지	202	136	83	1%	333
HSE Group	에너지	2276	1409	1320	5%	3815
Elektro Primorska Group	에너지	214	135	125	1%	489
Elektro Maribor Group	에너지	344	234	175	2%	817
ELES Group	에너지	699	457	392	-1%	533
Elektro Celje Group	에너지	268	181	139	4%	683
Geoplin Group	에너지	432	288	401	7%	187
GEN-I Group	에너지	219	49	1012	43%	109
NEK	에너지	513	440	198	0%	623
GEN Energija Group	에너지	720	529	559	4%	282
SODO	에너지	88	4	341	32%	26
Railways Holding	교통	650	171	396	-6%	8797
Adria Airways	교통	96	22	150	-54%	450
Adria Airways Tehnika	교통	17	5	23	-86%	229
DARS	교통	5529	2427	311	1%	1249
Luka Koper Group	교통	478	241	144	0%	1020
Aerodrom Ljubljana	교통	129	123	33	4%	410
DRI	교통	24	19	19	9%	289
PDP	금융	37	27	0	-62%	7
Javni Holding Ljubljana	금융	532	378	238	2%	2516
Telekom Slovenije Group	우편통신	1575	815	815	4%	3597
Posta Slovenije	우편통신	301	250	238	4%	6534

자료: Georgieva, Svetoslava & Riquelme David Marco, "Slovenia: State-Owned and State-Controlled Enterprises," *ECFIN Country Focus*, 10(3), 2013

- (Elektro Ljubljana Group 기업 개요) 슬로베니아의 대표적인 에너지 기업인 Elektro Ljubljana Group은 전력 인프라의 유지보수, 배전 등의 사업을 수행하고 있음
 - 슬로베니아 전체 면적의 약 30.4%에 달하는 전력 인프라를 구축하고 있음
 - 1998년 합자회사로 등록한 후 2013년 현재 정부소유 지분이 96.5% 정도임

[그림 VI-6] Elektro Ljubljana Group 전력공급 인프라 현황



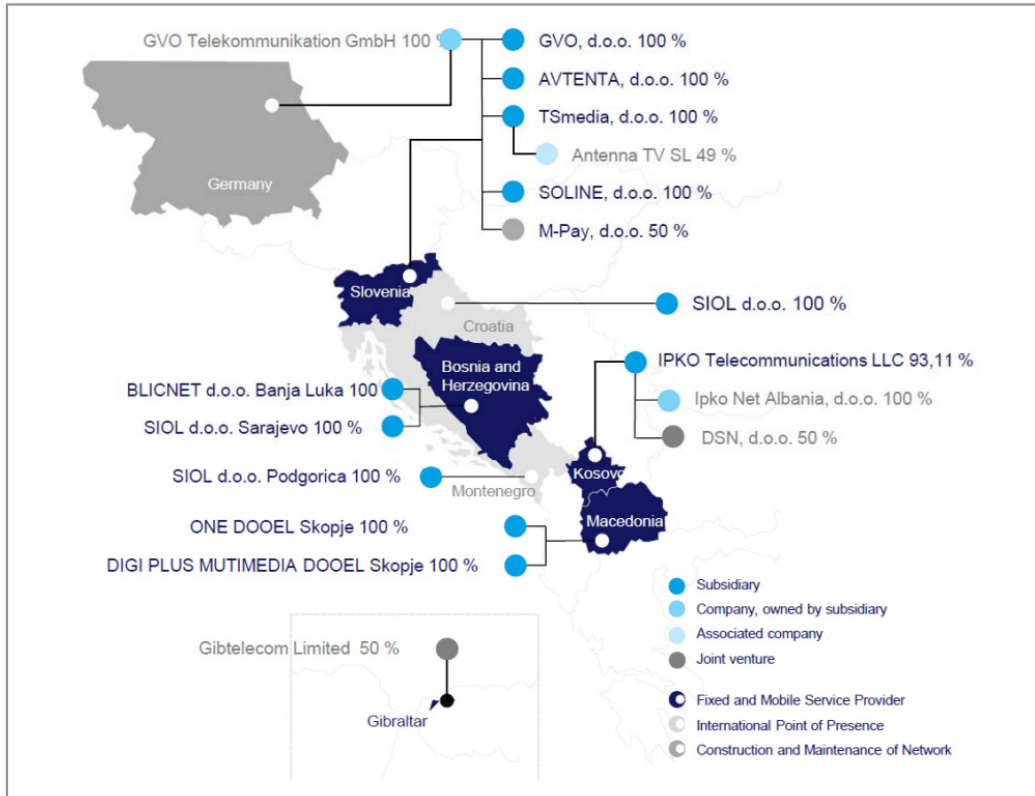
자료: Elektro Ljubljana Group 홈페이지(<http://www.elektro-ljubljana.si/Portals18/vontent/ikone/območje-max.gif>)

- (Slovenske Železnice 기업 개요) 슬로베니아 철도 국영기업인 Slovenske Železnice는 여객수송, 화물운송뿐 아니라 철도 인프라 구축 및 관리, 여객서비스 제공 등을 담당하고 있으며, 9개의 자회사를 가지고 있음
 - 또한 슬로베니아 철도공사법 제8조(Slovenian Railway Company Act, article 8, second paragraph Ur. L. RS, no. 106/2010)에 따라 2011년 SŽ - Tovorni promet, d. o. o., SŽ - Potniški promet, d. o. o., SŽ - Infrastruktura, d. o. o. 3개의 새로운 기업을 설립함
 - SŽ - Tovorni promet, d. o. o. 슬로베니아 철도 - 국내 및 국제 철도를 이용한 화물 운송
 - SŽ - Potniški promet, d. o. o. 슬로베니아 철도 - 국내 및 국제 철도 교통을 이용한 여객 수송
 - SŽ - Infrastruktura, d. o. o. 슬로베니아 철도 - 인프라 운용 및 인프라의 유지 보수 관리

- (Adria airways 기업 개요) Adria airways는 1961년에 설립된 항공사로 193개국에 취항함
 - 슬로베니아 정부가 69.87%로 가장 많은 지분을 가지고 있음
 - Adria airways, d. d.의 종업원 수는 2012년 말 405명에서 2013년 375명으로 다소 감소하였으며, 비행기 수도 2012년 20,873대에서 2013년 19,509대로 감소하였음
 - 최근 3년 간(2011~2013년)의 총수익은 다소 감소추세를 보이는데 2011년의 159,874,902 유로, 2012년 150,330,980, 2013년 146,700,752유로임

- (Telekom Slovenije 기업 개요) Telekom Slovenije는 슬로베니아의 대표적인 통신회사임
 - Telekom Slovenije, d. d.는 슬로베니아 정부, Kapitalaska družba pokojninskega in invalidskega zavarovanja, d. d., SOD에 의해 자본금 272,720,644.33€로 1991년 통신업체로 설립됨
 - 2012년 12월 말 기준으로 직원 수는 총 2,751명임

[그림 VI-7] Telekom Slovenije의 자회사 현황



자료: Telekom Slovenije 홈페이지(http://www.telekom.si/O-podjetju/TSG_organisation.pdf)

나. 국영기업 관리정책

- (슬로베니아 국영기업 관리정책의 방향) 최근 슬로베니아는 시장에서 국가가 차지하는 비중을 줄여 시장경제체제 확립을 위해 민영화를 적극 추진하고 있음³⁴¹⁾
 - 현재 슬로베니아 국영기업을 담당하는 곳은 Slovenski Dražavni Holding, d.d. (Slovenian Sovereign Holding, d.d., 이하 SDH)이며, SDH의 핵심사업은 비국유화(Denationalisation), 부채의 안정화, 슬로베니아 정부 및 SDH 소유 자산관리임
 - 민영화 대상 기업은 이미 절차가 진행 중인 기업과 2013년에 민영화 절차를 시작하는 기업의 두 분야로 나눌 수 있는데, 2013년에 시작된 경우는 국가의 주요 공기업이 아닌 경우로 3~5개 기업이 추가될 예정임

341) Government of the Republic of Slovenia, *National Reform Programme 2013-2014*, 2013

다. 국영기업 소유권 및 지배구조

1) 국영기업 관리기구 현황

- (슬로베니아 국영기업 관리기구) Slovenski Dražavni Holding, d.d. (Slovenian Sovereign Holding, d.d., 이하 SDH)는 기존에 Slovenska Odškodninska Družba, d.d. (Slovenian Restitution Fund, 이하 SOD)의 업무를 이관받아 SDH가 소유하고 있던 자산과 함께 슬로베니아 정부가 직접 소유한 지분을 관리함
 - SOD는 1993년 설립되었으며 슬로베니아 보상기금법(Slovenia Compensation Fund Act)에 따라 설립된 보상수혜자의 보상금 지급을 위한 금융조직임
 - 2012년 12월 28일자로 Agencija za Upravljanje Kapitalskih Naložb Republike Slovenije(Capital Assets Management Agency, 이하 AUKN)의 업무는 종료되었으며, 기존에 수행하던 업무는 Slovenian Sovereign Holding Act(ZSDH-1)에 의해 SDH로 이관됨
- (관리기구의 목표 및 역할) SDH의 목표는 슬로베니아 정부소유의 기업에 대해 바람직한 운영 결과 달성을 위해 적절한 기업지배 수준을 달성하는 것임
 - 자본자산 가치의 측면에서는 자산과 배당소득의 증가를 위해 노력하고 또한 장기적인 관점에서 기업지배구조의 모범 사례 개선을 도모해야 하며, 국가의 전략목표와 경제성을 적절히 조화시켜 기업의 지속적인 발전 및 소유구조를 확립하여 효율적인 관리 시스템을 마련함
 - SDH는 ZSDH-1의 법률에 따라 자본의 취득과 처분을 포함한 주주 또는 소유권자로서의 권한을 행사하는 등의 업무를 담당함
 - 관리대상 기업 주주총회 참석 등을 통한 주주로서의 권한 행사, 감독이사회 후보지명 및 임원 임면 관련 업무, 개별 기업에 대해 좋은 기업지배구조 시스템의 제공, 외부감사 및 감독 권한 등임
 - 또한 SDH는 국가 및 SDH가 소유한 자산에 대해 SDH는 슬로베니아의 자본자산의 기업지배코드, 슬로베니아 정부가 직접 및 간접적으로 소유한 기업에 대한 권고사항, 슬로베니아 정부소유 기업 및 자본자산의 평가 및 이사회 구성원 후보자에 대

한 제도와 규칙 등을 준수하며 관리해야 함

- 더불어 OECD가 제시한 기업지배구조 원칙에 따라 독립과 효율성의 원칙, 투명성의 원칙, 책임성 있는 관리의 원칙, 전문성의 원칙, 주주의 공평한 대우를 준수함

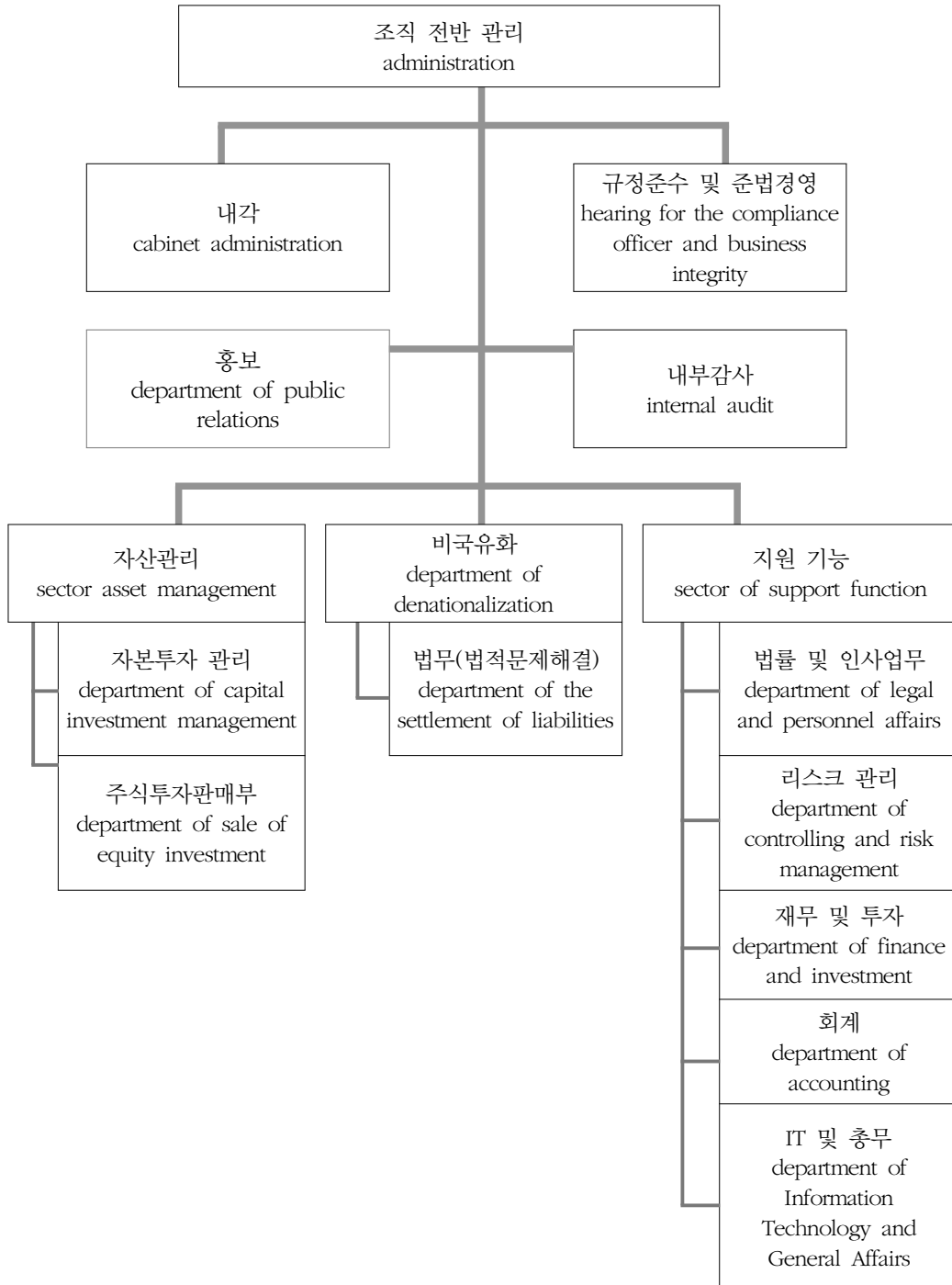
〈표 VI-16〉 SDH의 관리 대상 기업에 대한 권한

권한의 종류		권한의 주요 내용
지배의 권한		• 주주총회의 참석, 총회에서 의결권 행사, 권리에 대한 정보 등
자산에 대한 관리		• 기업이 생산한(누적된) 이익에 대한 권리, 기업을 청산할 경우 채권자에 대한 지분이 끝난 이후 나머지 기업 자산에 대한 권리
인사	HR	• 감독이사회 또는 경영이사회 구성원의 임면, 경영이사회에 대한 불신임 투표, 감사임명 등
	사업	• 연차보고서 채택, 이익잉여금 배분에 대한 결정, 사업적 결정에 대한 동의
	기업에 대한 기본적인 권한	• 정관 채택 및 개정, 자본의 증가 또는 감소에 대한 의사결정, 계약의 체결, 법적 형태 측면에서의 기업의 조직 개편, 기업의 해산에 대한 결정
	기타	• 특별감사(special audit) 및 부정기 감사(extraordinary audit)에 대한 결정, 보상과 관련된 문제의 제기 등
기업의 주주총회의 결정	법적 절차에 따른 이행에 대한 권리	• 특별감사(special audit) 및 부정기 감사(extraordinary audit)에 대한 결정, 관리이사회 또는 경영이사회 임원에 대한 보상 책임에 대한 문제제기, 총회결의의 무효화, 감독이사회 임원에 대한 면직
		• 총회 소집 요청
		• 이미 소집된 총회 의제에 대한 내용 추가에 대한 권한
		• 반대제안에 대한 권한
		• 자본소유가 증가하였을 때 증가 지분에 대한 권한 행사

자료: SDH 홈페이지(<http://www.sdh.si/sl-si/nadzorniki>)

- (관리기구의 조직구성) SDH는 총회, 감독이사회, 행정조직으로 구성되어 있음
- SDH의 유일한 이해관계자는 슬로베니아 정부로, 따라서 슬로베니아 정부가 총회의 모든 역할과 책임을 행사함
 - 감독이사회 임원은 현재 7명이며, 이 중 4명은 총회에서 선출되어 유일한 주주인 슬로베니아 정부를 대표하며, 3명은 직원협의회에서 선출됨

[그림 VI-8] SDH 행정조직 구성



자료: SDH 홈페이지(<http://www.sdh.si/si-si/o-druzbi/organizacijska-struktura>)

2) 국영기업 지배구조 현황

- (소유권자로서 관리기구의 역할) SDH는 책임있는 소유권자로서 분기보고서 또는 반기보고서를 통해 관리 대상 기업의 성과를 관리함
 - 국가가 100%의 지분을 소유한 공공유한책임회사의 경우 이러한 의무를 가지고 있으며, 국가나 SDH가 100%보다 지분 소유 비중이 낮은 경우에도 공공유한책임회사에 속한 경우에는 분기보고서 제출을 권장함
 - 정기적인 분기보고서 외에도 기업의 3개년 사업계획 자료, 감독이사회나 경영이사회와의 반년 주기의 정기 인터뷰 등을 실시함. 이를 통해 기업의 잠재적인 문제점을 파악하여 해결책에 대한 결정을 내리거나, 향후 기업 운영 목표 달성에 대한 의견 및 권고를 제시함
 - 사업계획과 관련하여 심각한 문제가 발생하였을 경우 SDH는 감독이사회 및 경영이사회에 개선방법 등에 대해 정기적으로 보고하도록 하며, 이외에도 회계감사 등과 같은 조치를 취할 수 있도록 되어 있음

- (관리기구의 감독이사회 임원 선출) SDH가 소유권자로서 수행하는 가장 중요한 임무 가운데 하나가 독립적이고 전문적인 감독이사회 임원을 임명하는 것이며, 감독이사회 임원 선임을 위해 잠재적인 후보자 명단 작성 후 후보자의 지원서 등 검토, 임명의 과정을 진행함
 - 후보자에 대해 인사위원회가 필요한 조건을 모두 만족하는지 검토하며 적절하지 않은 경우 후보자 명단에서 제외함
 - 감독이사회 임원은 일반적인 기준으로는 대학 이상의 고등교육 수혜자여야 하며, 6년 이상의 관련 업무 경험 등이 요구됨. 또한 ZGD-1(회사법) 273조에 따라 감독이사회 임원은 동 시기에 최대 3개 기업의 이사회 구성원으로 참여할 수 있음
 - ZSDH-1에 제시된 감독이사회 임원의 조건에는 직업윤리, 업적 및 명성, 학력, 업무경험, 비즈니스에 대한 포괄적인 이해 및 관련 지식, 감독위원회의 임원으로서의 권리와 의무에 대한 이해, 기업에 장기근무의 가능 여부, 기업 또는 경영이사회와 잠재적인 이해관계가 없을 것 등이 명시되어 있음
 - 임명에 있어서 인사위원회(KK)가 후보에 대해 검토하며 필요한 경우 후보자들과

의 인터뷰를 실시함

- 인사위원회는 필요한 임원 수 이상의 후보자 리스트를 확정된 후 총회(General Meeting)에서 제안

- (국영기업 기업지배구조 확립을 위한 노력) SDH는 결과적으로 더 나은 기업지배구조 확립을 목적으로 2013년 4월 기존의 AUKN 지침을 수정 및 통합한 지침을 채택하였는데, 여기에는 SDH가 지속적으로 기업을 모니터링하고 연차보고서에 SDH의 권고사항 이행여부를 포함해야 한다는 등의 내용을 담고 있음
 - 또한 감독이사회의 업무와 사외이사, 감독이사회의 효율성 평가, 기업의 사업운영에 대한 보고, 거래체결의 투명성 유지, 리스크 관리, 내부통제 및 내부감사, 기업의 윤리규범 등에 관한 내용을 담고 있음³⁴²⁾

라. 주요 산업별 현황

- (산업별 국영기업 현황 개요) 슬로베니아는 체제전환 이후 민영화를 통해 사회소유 기업들을 민간소유로 전환하였으나 에너지, 우편, 통신, 공공시설 및 철도 등 국가의 기간산업이 속하거나 자연독점적 성격을 갖는 일부 국영기업은 이 대상에서 제외되었음³⁴³⁾
 - 이에 반해 제조업, 건설업, 소매업, 관광업 등은 적어도 국가에 의해 간접적으로 통제되고 있음³⁴⁴⁾
- (철도산업 현황) 슬로베니아의 철도산업은 공공부문(public)이 독점하고 있는 형태로, 슬로베니아 정부가 Slovenske Železnice의 지분을 100% 소유함
- (우편산업 현황) 슬로베니아는 우편서비스에 대해 시장경쟁체제를 채택하고 있으나 정부가 지배적 공급자의 위치를 차지하고 있음
 - Pošta Slovenije는 1995년 기존의 Slovenia PTT가 Pošta Slovenije와 Telekom Slovenije

342) SDH 홈페이지 <<http://www.sdh.si/en-us/asset-management/recommendations-by-the-sdh>>

343) 고용노동부, 『우리사주제도 실태조사와 외국제도 비교연구』, 2004, p. 115

344) U.S. Department of State <<http://www.state.gov/e/eb/rls/othr/ics/2012/191235.htm>>

로 분리되면서 설립되었으며, 2002년 이후로는 슬로베니아 정부가 지분의 100%를 소유하고 있음

- 우편서비스에 관한 법률(Postal Services Act)에 의하면 민간 또는 법인이 우편서비스를 제공할 수 있으나, 정부의 승인에 따라서만 제공 가능함

- (항공산업 현황) 슬로베니아의 항공산업은 완전한 시장경쟁 체제를 도입하고 있음. 그러나 실제 주요 항공사인 Adria airways의 경우 공기업으로서 슬로베니아 정부와 SDH가 지분의 많은 부분을 차지하고 있음
- (전력산업 현황) 슬로베니아의 전력산업의 경우 시장경쟁체제를 도입하고 있으나 정부가 독점적 지위를 가진 공기업들 통해 전력생산과 배전을 담당하고 있음
 - 슬로베니아는 EU 가입국으로서 EU의 시장개방 지침에 따라 전력시장을 개방하고 있으며,³⁴⁵⁾ 2007년 100%의 시장개방률을 보임³⁴⁶⁾
 - 에너지 기업인 Slovenske Elektrarne는 슬로베니아에서 가장 큰 기업 중 하나로, 2001년에 슬로베니아 정부가 설립하고 지분의 100% 소유하고 있으며, 수력발전과 화력발전 등을 통해 전력을 생산하여 배전함
- (정보통신산업 현황) 슬로베니아의 정보통신산업은 기존의 정부 독점형태에서 2001년에 시장경쟁체제로 전환함
 - 무선통신시장은 Mobitel, Debitel, Simobil, Telekom Slovenije 등이 주요 기업으로 이 중 정부가 지분을 가지고 있는 Telekom Slovenije는 알바니아 및 보스니아 지역까지 진출함³⁴⁷⁾
 - 공기업인 Telekom Slovenije는 통신시장에서 중요한 위치를 차지하고 있으며, 다른 민간기업과 경쟁하고 있음
 - Telekom Slovenije는 1998년 이후 점차적으로 민영화되고 있으며 이는 향후에도

345) 한지연, 「세계전력 산업동향 - EU 시장결합·계통연계 활성화」, 『전기설비』, 2007, p. 35

346) 해외전력 산업동향 - 유럽연합, 전기위원회, 동향자료, p. 339,
(http://korec.go.kr/renew/report/trend_v.asp?page=6&idx=264)

347) 대한무역투자진흥공사·정보통신산업진흥원, 『주요국 정보통신 현황: 유럽편』, 2010, p. 410

지속될 것으로 보임

- (석유산업 현황) Petrol, Ljubljana는 슬로베니아 국가소유의 석유기업이었으나, 1995년 민영화를 완료함
- 1945년 구유고연방 정부는 국영석유기업으로 Jugopetrol를 설립하였으며, 같은 해 6월 류블라냐 지점 개설
 - 슬로베니아 독립 이후, 1995년 관련 민영화 법률에 따라 민간에 지분매각을 실시함
 - 2012년 기준 판매수익 38억유로로, 슬로베니아 300대 기업 중 1위임³⁴⁸⁾
 - 현재 SDH가 Petrol, Ljubljana 지분의 19.75%를 소유하고 있음
- (금융산업 현황) 슬로베니아의 금융산업(Finance services)은 완전시장경쟁체제를 택하고 있음
- 슬로베니아 국영은행의 민영화는 2000년에 시작되어, 2002년 슬로베니아 정부는 가장 큰 은행인 Nova Ljubljanska Banka 지분의 약 40%를 매각함³⁴⁹⁾
 - 다만 아직까지 정부가 Nova Ljubljanska Banka의 가장 큰 주주임

〈표 VI-17〉 슬로베니아 은행부문(Banking Sector)의 소유권 구조(자본 비율)

(단위: %)

	2000	2001	2002	2003	2004
외국인	12.0	16.0	32.5	32.4	32.4
정부	36.8	37.0	20.3	19.4	19.1
국내 민간	51.2	47.0	47.2	48.2	48.6

자료: Bojnec, Štefan, "Privatisation, Restructuring and Management in Slovene Enterprises," *Comparative Economic Studies*, 41(4), 1999, pp. 21-22

348) Top 300 Slovenia Companies, e-Newsletter October, Invest Slovenia, 2013
(<http://www.investslovenia.org/info/news-media/e-newsletter/e-newsletter-october-2013/top-300-slovenian-companies/>)

349) CEEP, *MAPPING OF PUBLIC SERVICES*, 2013, p. 409

VII. 종합정리

1. 체제전환기 동유럽 경제

- (2차 대전 이후) 제2차 대전 이후 동유럽 국가들이 소련의 위성국가로 편입되었으며, 경제적으로도 급격한 사회주의화 진행
 - 중앙집권적인 계획주의에 근거한 생산, 투자, 소비 구조로 기업경영의 경직성 심화됨
 - 사회주의체제가 연쇄적으로 붕괴되기 시작한 1989년까지 50여년 간 사회주의가 유지되었으나, 기술혁신 등을 통한 지속 가능한 경제성장의 동력 부재

- (사회주의 경제체제의 한계) 동유럽권 국가들이 저성장과 마이너스 성장을 기록하면서 소련식 사회주의의 문제점이 표출되고, 정치적, 경제적 개혁에 관한 논의가 대두됨
 - 1950~1960년대부터 헝가리, 폴란드 등 동유럽 주요국들을 중심으로 경제개혁을 시도하는 움직임이 나타남
 - 하지만, 기존체제를 유지하면서 제한적인 개혁조치로는 1970년대 오일쇼크 등 경쟁국면의 경제상황을 극복하기에 역부족이었음
 - 1970년대부터 체제전환기까지 동유럽 주요국의 GDP 성장률이 저조하거나 불안정한 것으로 관찰되고 있어, 사회주의 경제시스템의 문제점들을 노출하고 있음
 - 동유럽 국가들의 평균 GDP 성장률을 비교하면, 1980년대 이후 경제침체가 만성화되었으며, 개발도상국가들이나 동아시아 국가들에 비해서도 현저하게 뒤쳐지고 있었음

〈표 VII-1〉 그룹별 경제 및 대외수출 규모 증가율

그룹	실질 GDP 성장률		수출액 증가율 (1980~1989)
	1965~80	1980~89	
선진국	3.7	3.0	4.8
개발도상국	5.9	4.3	6.1
동아시아	7.3	8.4	14.7
동유럽	5.3	1.4	3.8

자료: 김민관 (2007, p. 7) 재인용

- 이러한 경제침체와 사회적 불안정은 국민들의 동요 및 정치적 변화에 대한 요구로 확대됨
- (체제전환에 따른 혼란) 체제전환 이후 초기에도 전환기 성장동력의 부재, 물가불안 등으로 인해 극심한 경제적 혼란이 지속되었음

〈표 VII-2〉 동유럽 주요국 GDP 성장률

(단위: %)

연도	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
헝가리	4.1	-.1	.7	-3.5	-11.9	-3.1	-.6	2.9	1.5
폴란드	1.8	4.1	.21	-11.5	-7.0	2.5	3.7	5.3	7.0

자료: World Bank

2. 동유럽 체제전환 과정

- (체제전환기) 1989년 헝가리를 시작으로 동유럽 국가들의 체제전환이 진행되었음
- 1985년 소련 서기장으로 취임한 고르바초프의 페레스트로이카(근본적인 개혁)는 사회주의 체제의 내부 개혁수준을 넘는 체제전환의 배경이 되었으며, 동유럽 국가들의 정치적 민주화를 이끌어 냈음
 - 폴란드와 불가리아도 1989년 시장경제로 전환되었으며, 체코는 1990년, 슬로베니아는 1991년 체제전환됨

- (헝가리) 1989년 국가원수 대행인 국회의장 마티야스 수로슈가 사회주의 마감을 선언하고 신헌법을 채택하면서 체제전환하였음
 - 1989년 2월 사회주의노동자당 중앙위원회 총회에서 복수정당 도입이 결정되었으며, 다당제 민주주의를 기초로 1990년 자유총선거 실시

- (폴란드) 1989년 1월 제10차 중앙위원회 총회에서 정치적 다원주의와 복수노동조합을 허용하는 결의를 채택하였음
 - 경제침체를 극복하기 위해 1988년 공산당, 교회, 노조, 지식인 대표 등으로 구성된 원탁회의를 구성하였으며, 10차 중앙위원회 총회 결정에 따라 원탁회의 개최가 가능해짐
 - 원탁회의 합의를 기초로 실시된 1986년 6월 총선거에서 자유노동연대가 승리

- (기타 국가들) 페레스트로이카의 영향과 함께 경제침체 및 사회불안정에 대한 반발로 정치적, 경제적 체제전환이 병합적으로 진행하였음
 - 정치적 다원주의를 도입하는 헌법 및 법체제의 변화를 통한 자유총선거를 통해 체제전환되었음
 - 정치적 자유화와 함께 시장경제 도입이 이루어짐

3. 체제전환 이후 민영화

- (민영화 정책의 의의) 체제전환에 따른 혼란을 극복하고 새로운 경제체제를 형성하기 위한 핵심정책으로 민영화 추진
 - 정치적 민주화 이후 폴란드, 체코 등은 즉각적인 시장경제로 전환을 위해 급진적인 민영화를 진행하였음
 - 시장경제체제의 확립이라는 체제전환적 목표를 달성할 수 있는 도구이자 경제안정의 도구로써 민영화를 추진하였음
 - 동유럽 국가들의 체제전환 시기는 유사하나, 민영화 방식과 속도에는 다소 차이가 존재하고 있음

가. 헝가리

- 단순한 기업의 소유권을 정부에서 민간으로 이전하는 차원을 넘어, 실질적으로 자율 경영구조를 이식하여 생산성 제고를 위한 방안으로 민영화 추진
 - (성과) 외국인 투자도 적극적으로 유치하였으며, 체제전환국 중에서 가장 성공한 사례로 평가되고 있음 (체제전환 이후 가격자유화 시행에도 다른 국가들에 비해 물가상승률이 상대적으로 낮았다는 점에서 성공사례로 평가되고 있음)
 - (추진 주체) 체제전환 이후 1990년대 초까지 자발적 민영화(spontaneous privatization) 방식을 주로 활용하였으며, 이후에도 국가자산청(SPA), 국가지주회사(SHC), 국가기업지주회사(SPHC)를 설치하여 민영화를 진행하였음
 - (자발적 민영화의 문제점) 자발적 민영화는 국영기업의 경영진이 설립기관이나 중앙정부의 승인절차를 밟지 않고 스스로 국영기업 자산을 민간에 자발적으로 매각하는 방식이나 구체제 기득권 그룹에게만 특혜를 주는 폐단과 문제점이 지적되어, 제1기 연립정부에서 국가자산청(SPA)을 설치하여 민영화 수행

- (민영화 기구) 국가자산청(SPA)을 포함하여 민영화 추진을 위한 다양한 기구들을 설치하였음
 - (국가자산청, State Property Agency, 1990. 3.) 민영화 과정의 감독을 위해 설립하였으며, ‘국유자산보호법’에 따라 대부분의 국유기업의 소유권을 국가자산청(SPA)으로 이전하였음
 - (국가지주회사, State Holding Company, 1992. 6.) ‘영구적 국유자산관리법’에 따라 국가가 장기적으로 과반수의 지분을 유지하고자 하는 전력, 통신 등 국가기반산업 국유기업의 관리와 민영화를 담당하였음
 - (국가기업지주회사, State Privatization and Holding Company, 1995. 5.) (1) 국가자산청과 국가지주회사가 주축이 되어 일반 국유기업을 인수·매각하거나 (2) 국가전략산업 관련 기업에 대해 과반수 지분을 유지하는 이원화 체계에 대한 논란이 됨에 따라, 1995년 5월 ‘국유자산매각법’에 따라 국가기업지주회사(SPHC)로 통합됨. 국유자산에 대한 전반적인 민영화 과정을 주도, 감독하는 기능을 담당하였음

- 제2기 연립정부에서는 국유재산매각법(신민영화법, 1995. 5.)을 제정하였고, 국가자산청과 국가지주회사(SHC)를 합병하여 국가기업지주회사(SPHC)를 설립하였으며, 국영기업의 규모와 성격에 따라 세 가지 방식으로 나누어 민영화 전개
 - (국가기간산업 민영화) 에너지, SOC 등 국가기간산업을 담당하는 30~40개 기업의 매각시기와 방법은 국가가 결정하며, 국가의 의사결정에 따라 국가기업지주회사(SPHC)가 민영화를 시행하였음
 - (대기업 중 국가기간산업 미 해당 민영화) 국가기업지주회사(SPHC)가 정부의 사전 승인 없이 민영화를 추진할 수 있음
 - (중소기업) 자체적으로 민영화 계획을 수립하며, 매각가격은 장부가격 기준으로 결정하는 것을 원칙으로 하였으며, 국가기업지주회사는 이보다 낮은 가격으로 20%의 지분 안에서 민영화를 추진하도록 함

- (민영화 사례) 헝가리 민영화는 체제전환 이후 2000년대 초반까지 10년 이상 지속적으로 전개되어 왔음
 - 부분적 민영화를 포함 1994년 중반까지 기업 수의 70%, 자산가치의 47%, 국가자산의 53% 정도가 민영화되었음
 - 주요 산업 부문 민영화 성과는 다음과 같음

〈표 VII-3〉 주요 산업 부문별 국영기업의 변화

분야	국영기업	주요 변화
철도	MAV	화물수송 부분 민영화, 국영기업 유지
우편	Magyar Posta Zrt	국영기업 유지
통신	Matav	민영화
석유·가스	Hungarian Oil & Gas Trust → MOL	민영화
항공	Malev	민영화
전력	MVM Trust	전력판매 및 발전소 부분 민영화, 국영기업 유지
금융	상업은행	민영화

나. 폴란드

- 1990년 7월 민영화에 관한 법률 제정을 통해 민영화를 본격적으로 진행하였음
- (민영화 방식) 폴란드 민영화는 크게 자본 민영화, 대중 민영화와 청산(Liquidation)에 의한 민영화로 구분됨
 - (자본 민영화) 자본 민영화는 국영기업을 국가가 100% 지분을 소유하는 회사(국고 주식소유회사)로 이전시킨 후 시장경제에 대응할 수 있는 조직 및 경영형태를 이식하고, 국가가 지분을 공개함으로써 민영화를 실시하는 방식으로, 주로 대기업에 적용되며 우량기업은 바르샤바 증권거래소에 상장하는 방식을 활용하였음
 - (대중 민영화) 1991년 국민들의 민영화 참여를 실현하기 위해 대중 민영화 계획(Massive Privatization Programme: MPP, Voucher Scheme)을 발표하였으며, 일단 주식회사로 전환된 중대형 국영기업의 소유권을 국가투자기금(National Investment Fund; NIF)에 이관한 후 이를 무상 배분하거나, 내·외국인에게 매각하는 방식을 채용하였음
 - (청산) 청산에 의한 민영화는 주로 소규모 국영기업에 적용되었으며, 역시 매각이나 리스에 의한 방식을 활용하였음. 리스에 의한 방법은 기업의 종업원에 의해 새롭게 설립된 회사가 기업자산을 국고로부터 리스하여 운영하는 방식으로, 정리에 의한 민영화가 적용된 기업의 약 70%가 이 방법을 채용하였음
- (민영화 기구) 1990년 민영화법 제정과 소유권이전부(Ministry of Ownership Transformation: MOT)의 설립을 계기로 하여 민영화 추진의 제도적 기반을 마련하였음(복문수, 2000)
 - 소유권이전부의 설치에 국가차원에서 민영화를 신속하게 추진하고, 1980년대 말 당과 국가관료들이 권력을 이용하여 국유기업의 주식을 편법으로 매입하여 발생한 노멘클라투르 민영화(Nomenklatura Privatization: 특권층 민영화)를 차단하는데 있었음
 - 대중 민영화의 추진을 위해 20여개의 국가투자기금(NIF)을 설립하였으며, 국고로부터 주식을 인수한 후 직접적으로 주식을 전략적 투자자, 내외국인 투자자에게 매각하거나, 일부 합작투자기업으로 전환하였음

- (민영화 사례) 1989년 약 8,453개의 국영기업이 존재하였으며, 체제전환 이후 약 5,715개 공기업에 대하여 지분 및 자산 매각, 사업정리, 통폐합 등의 방법을 활용하여 민영화 확산
 - 2003년 말까지 약 7,056개 국영기업이 민영화되거나 민영화 절차를 진행 중이었으며, 이는 1990년 6월 30일 시점에서 국영기업으로 등록된 기업 중 80.7%에 달하는 비율임(김민관, 2007)
 - 소규모 민영화가 순조롭게 추진됨으로써, 민영화 비율이 상당수준으로 관찰되고 있으나, 일부 경쟁력을 갖추거나 성장잠재성이 있는 분야에 한정되고 있고, 내부의 기득권 보호를 위한 반발과 외국투자자들의 관심저조로 민영화가 지체되고 있다는 지적도 있음(복문수, 2000)

〈표 VII-4〉 폴란드 민영화 현황

연도	1991	1992	1993	1994	1995	1996
국영기업 수	8,228	7,242	5,924	4,955	4,357	3,993
민영화 비율	2.5%	14.2%	29.8%	41.3%	48.4%	52.7%

자료: 복문수(2000), 폴란드통계청 재인용

다. 체코

- 체코 정부의 경제체제의 전환프로그램은 금융 및 재정적 측면의 혼란을 극복하기 위한 안정화 프로그램과 소유권 환원차원의 민영화 프로그램으로 구분됨
 - 민영화는 사회주의화 과정에서 국가가 몰수하였던 기업, 농장, 국민재산의 소유권을 환원한다는 차원에서 추진
- (민영화 기구) 민영화부(Privatization Ministry)와 국가자산기금(National Property Fund; NPF)을 설치하였으며, 지역별 지역민영화위원회를 설치하였음
 - 민영화부(部)는 민영화 대상 기업을 결정하며, 기업에 따라 제출된 민영화 프로젝트를 심사하고, 민영화를 위한 법률 제정에 참여하였음
 - 국가자산기금은 민영화되지 않았거나 향후에도 국영기업의 지위를 유지할 것으로

- 기업의 운영을 담당하며, 이들의 구조조정을 실시하는 임무를 담당하였음
- 지역민영화위원회는 소규모 민영화 대상 기업의 선정 및 경매 승인 업무 등을 담당하였음
- (민영화 방식) 민영화는 대규모 민영화와 소규모 민영화로 구분할 수 있으며, 대기업, 국가기간산업, 은행 등 대규모 민영화 대상이 되는 기업의 경우 쿠폰 민영화를 주로 실시하였음
- (대규모 민영화) 쿠폰 민영화를 주로 활용하였으며, 이는 국민에게 당시 근로자 1주일 평균임금에 해당하는 저가격으로 바우처(voucher)를 판매하고, 자신이 가지고 있는 바우처의 포인트 범위 안에서 민영화 대상 기업 가운데 희망하는 기업의 주식을 구입할 수 있게 하는 제도임
 - (소규모 민영화) 소규모 자산(중소기업, 주택, 토지 등)은 국유화 이전 소유자에게로 반환, 청산, 경매되거나 근로자 혹은 경영자에게 매각하는 방식으로 지역민영화위원회가 민영화부의 승인을 얻어 진행하였음
- (쿠폰 민영화) 1991년 실시된 제1차 쿠폰 민영화는 커다란 호응을 얻어 체코슬로바키아(분리 이전) 성인 국민의 70% 이상이 참가하였으나, 실제로 주식을 구입할 자금이 부족했던 국민들은 자신이 배정받은 쿠폰을 민영화투자펀드(IPF)에 재매각하거나 위탁하였음
- (전개 과정과 문제점) 민영화투자펀드(IPF)를 활용하여 쿠폰을 인수한 주요투자그룹들은 민영화된 기업의 장기적인 투자, 성장과 발전보다는 주식거래를 통해 이익을 추구하는 경향 등 문제점 노출하여, 제2차 쿠폰 민영화는 슬로바키아를 제외한 체코에서만 실시하였음
 - (결과) 초기 민영화는 쿠폰 민영화 방식을 활용하였고, 제1차 쿠폰 민영화의 경우에는 854만명의 체코연방 국민의 참여 속에 1,491의 국영기업을 민영화하였으나, 1998년 이후에는 전략적 기업을 중심으로 외자에 직접 매각하는 방식을 채택함

〈표 VII-5〉 체코슬로바키아 쿠폰 민영화 결과

구분	제1차 (체코슬로바키아)	제2차 (체코)
쿠폰 등록자(단위: 만명)	854	616
등록된 민영화투자펀드(IPF)	429	353
개인소유 쿠폰(100만포인트)	2,406	2,250
민영화투자펀드(IPF) 소유 쿠폰(100만포인트)	6,135	3,910

자료: OECD (1995), 김민관 (2007) 재인용

- (사유화 지수) 헝가리, 폴란드, 체코 등 체제전환 선도국들은 시장경제로 전환하는 과정에서 민영화를 위한 법적·제도적 기반을 마련하는 등 적극적으로 민영화를 수행하였으나, 사유화 수준은 국가별 다소 차이를 보이고 있으며, 유럽재건은행(European Bank for Reconstruction and Development)은 이를 지수화하여 측정하고 있음
 - 유럽재건은행은 시장경제로의 개혁의 진전 수준에 따라 사유화 지수를 1에서 4.3 사이에서 부여하고 있으며, 개혁에 진전이 없는 경우를 1, 개혁의 정도가 선진 시장 경제 국가들의 수준에 도달하면 4.3으로 평가하고 있음

〈표 VII-6〉 체제전환 이후 동유럽 주요국 사유화 지수 비교

국가	1989		1994	
	대규모	소규모	대규모	소규모
헝가리	1.0	1.0	3.0	3.7
폴란드	1.0	n/a	3.0	n/a
체코	1.0	1.0	4.0	4.0

자료: European Bank for Reconstruction and Development (2000)

- 체제전환 시기 5년여 동안 체코는 헝가리와 폴란드에 비해 시장경제로 전환하는 개혁수준이 다소 높은 것으로 관찰되고 있으며, 헝가리는 소규모 민영화와 대규모 민영화 간의 속도 차이가 다소 있는 것으로 나타남

4. 정책적 시사점

- (민영화 추진 동력) 헝가리, 폴란드, 체코 등 동유럽 주요국의 체제전환은 국영기업의 민영화를 중심으로 진행되었으며, 다음과 같은 특징을 가지고 있음
 - (법적 기반과 추진기구 마련) 이들 국가들은 민영화 추진을 위한 민영화 관련 법안을 제정하고, 담당기구를 설치함으로써 민영화 정책의 집행프레임을 구축하였음. 즉, 법적 기반과 강력한 담당기구 설치를 통해 추진 동력을 확보할 수 있었음
 - (대중 민영화의 선택과 실효성 제고) 쿠폰 방식 등을 활용하는 대중 민영화는 국부의 공유, 부의 재분배적 효과를 가지고 있으나, 기존 경영진이나 기득권층의 이해관계에 따른 문제점들이 발생하였으며, 대중 민영화의 취지를 보호할 수 있는 제도적 접근과 정책의지를 선제적으로 확보할 필요가 있음
 - 쿠폰 방식의 민영화는 국부의 공유, 재분배적 효과를 가질 수 있으나, 기업가치, 즉 쿠폰의 가치수준에 따라 의미가 크게 달라질 수 있음
 - (규모에 따른 이원적 접근) 국영기업과 국유자산의 민영화를 규모에 따라 접근방식을 차별화하여 수행하였음. 대규모 국영기업 민영화와 효과적인 관리를 위해 중앙집권적인 정부부서나 기금을 설치하였던 반면, 소규모 민영화는 지방정부 또는 지역민영화위원회를 중심으로 수행하였음
- (민영화 적정 속도) 빠른 속도로 민영화가 진행되었던 동유럽 주요국들은 체제전환 직후에도 경제적 불확실성과 혼란에 따른 위기를 일반적으로 경험하였던 것으로 관찰됨. 이들 국가 사례들은 민간자본의 부족, 자본시장의 미발달, 시장경제에 대한 이해부족, 매각주체인 정부와 구매수요자인 민간영역의 이해관계와 시각차가 존재함
 - 체제전환기 국유자산의 민영화 및 사유화 과정에서 급진적으로 진행하는 방식과 점진적으로 진행하는 방식에 대한 논의가 있음
 - 국영기업의 자산적 가치, 사업의 지속가능성 및 수익성이 불확실한 경우 정부입장에서는 급진적으로 매각하는 것이 유리할 수 있음
- (민영화 추진 주체의 전문성과 협상능력 제고) 민영화 과정에서 협상기준과 원칙, 추진 주체의 전문성과 협상능력이 확보되어야 하며, 정확한 기업정보 축적 및 분석역량 강화 노력이 필요함

참고문헌

- 강병천·조강래, 『주요 체제전환국 민영화 현황 및 특징』, 한국은행 조사제1부, 1996.
- 강신욱, 「시장사회주의론」, 김수행·신정완 엮음, 『자본주의 이후의 새로운 사회주의』, 2007.
- 고용노동부, 『우리사주제도 실태조사와 외국제도 비교 연구』, 2004.
- 금융투자협회, 『체코 금융산업과 금융시장 현황』, 금융투자협회, 2012.
- 김규판·한정철, 『불가리아 편람 1996 증보판』, 대외경제정책연구원, 1996.
- 김기원, 「동구권의 체제전환에 관한 연구」, 『방송통신대학교 논문집』, 한국방송통신대학교, 2006.
- 김민관, 『동유럽 주요국의 경제체제 전환과정 - 폴란드, 체코슬로바키아, 헝가리를 중심으로』, 산업은행 경제연구소, 2007.
- 김석진 외, 『체제전환국사례를 통해 본 북한 산업개발전략』, 산업연구원, 2008.
- 김철민, 「동유럽으로의 EU 확대, EU와 유로존 가입 이후 슬로베니아에 관한 연구」, 『국제지역연구』, 12(4), 2008.
- 김현욱, 『외국의 은행민영화 사례와 시사점』, 2005.
- 대외경제정책연구원, 『슬로베니아 공화국의 경제현황』, 1992.
- _____, 『헝가리 편람』, 1995.
- 대통령자문 정책기획위원회, 『체제전환 국가의 사회정책 형성과 경제정책 - 사회정책 간의 조응관계에 관한 연구』, 2007.
- 대한무역투자진흥공사·정보통신산업진흥원, 『주요국 정보통신 현황: 유럽편』, 2010.
- 민경배, 「체제전환국 법제의 특징과 구조」, 『통일문제연구』, 제18권 2호, 평화문제연구소, 2006.
- 박석희, 『해외 공공기관 관리기구 연구』, 국회예산정책처, 2012.
- 박정수, 『공기업 지배구조 - 2005년 이후 OECD 회원국에서의 변화와 개혁』, 한국조세연구원, 2011.

- 복문수, 『동유럽 체제전환과 국가기업의 민영화정책 - 폴란드와 헝가리를 중심으로』, 여수대학교, 1998.
- 불가리아 교통정보기술통신부, 『민자사업 메커니즘을 통한 불가리아 교통인프라 발전 전략』, 불가리아 교통정보기술통신부, 2010.
- 에너지경제연구원, 『세계 에너지시장 인사이트』, 에너지경제연구원, 2013.
- 외교통상부, 『체코 개황』, 외교통상부 유럽국 중유럽과, 2009.
- _____, 『헝가리 개황』, 외교통상부 유럽국 중유럽과, 2012.
- 요네타니 마사후미, 「다니가와 간의 코뮌주의 - 원점, 공작자, 그리고 유민의 코뮌으로」, 연구공간 수유+너머 N 국제 워크숍·공개강연 자료, 2010.
- 윤건수, 『동구 주요국의 민영화 연구』, 대외경제정책연구원, 1993.
- 이상준, 『체제전환국가의 사유화와 기업소유 및 지배구조 변화 - 러시아, 체코, 폴란드 비교』, 한국외국어대학교 러시아연구소, 2003.
- 이종태, 「불가리아 경제개혁이 갈 길은」, 『통일한국』, 평화문제연구소, 1993.
- 이철원, 「슬로베니아 은행위기 현황 및 전망」, 『KIEP 지역경제 포커스』, 7(32), 2013.
- _____, 『헝가리 경제개혁의 추진현황과 평가 - 금융개혁을 중심으로』, 대외경제정책연구원, 2003.
- 이철원·김용성, 『헝가리의 주요 산업 - 자동차, IT, 금융, 제약』, KIEP-KOTRA, 2008.
- 이철원·이현진·김병호, 「체코의 주요 산업」, 『KIEP-KOTRA 유망국가 산업연구』, 대외경제정책연구원, 2010.
- 임경훈, 「체코, 폴란드, 헝가리에서의 사유화 방식과 그 결과」, 『러시아연구』, 제11권 제1호, 서울대학교 러시아연구소, 2001.
- 임산호·김정아, 「체코 에너지 현황 및 정책」, 『세계 에너지시장 인사이트』, 에너지경제연구원, 2014.
- 정덕호, 『동구공산제국의 정보통신부문 개혁과 전망』, 정보통신정책연구원, 1990.
- 조동호, 『폴란드의 경제체제전환 사례연구』, 한국개발연구원, 1998.
- 진승권, 『시장의 모색: 헝가리, 폴란드, 체코에서의 국가기업 사유화 비교』, 이화여자대학교, 1996.
- 프랑스 대외무역진흥공사, 『불가리아물산업 동향보고』, 2012.

- 한국법제연구원, 『경제개혁법제 연구』, 1992.
- 한국수출입은행, 『태양광산업 주요 수출대상 국가 전략적 조사Ⅱ』, 한국수출입은행 해외경제연구소, 2012.
- 한국인터넷진흥원, 『국가별 정보통신방송 현황 2013』, 2013.
- _____, 『헝가리 방송통신 정책 보고서』, 2012.
- 한국증권업협회, 『증권회사 해외진출 진출을 위한 이머징마켓 조사시리즈(08-3): 헝가리 금융산업과 금융시장 현황』, 2008.
- 한국콘텐츠진흥원, 『헝가리 방송제도 및 시장 현황』, 2010.
- 한지연, 「세계전력 산업동향 - EU 시장결합·계통연계 활성화」, 『전기설비』, 2007.
- 환경부·환경산업기술원, 『불가리아 유망환경시장진출가이드』, 2012.
- Bassett, S., Feyzioglu, T., Ross, K., and Wagner, N., “Privatization and Corporate Governance in Slovenia,” *Republic of Slovenia: Selected issues, IMF Staff Country Report*, 98/20, 1998.
- Bohinc, Rado, & Bainbridge, Stephen M., “Corporate Governance in Post-Privatized Slovenia,” *The American Journal of Comparative Law*, 49(1)(Winter, 2001), 2001.
- Bojnec, Štefan, “Privatisation, Restructuring and Management in Slovene Enterprises,” *Comparative Economic Studies*, 41(4), 1999.
- CEEP, “Public Service in the European Union Public Services in the 27 Member States,” Mapping of the Public services, 2010.
- EBRD, *Transition report 1996*, Infrastructure and Savings, 1996.
- _____, *Transition report 1997*, Enterprise Performance and Growth, 1997.
- _____, *Transition report 1999*, Ten years of transition, 1997.
- _____, *Transition report 2000*, Employment, skills and transition, 2000.
- EVGENI PEEV, “Ownership and Control Structures in Transition to “CRONY” Capitalism: The case of Bulgaria,” *Eastern European Economics*, Vol 40, no 5. Sep-Oct, 2002.
- Froest & Sullivan, “the present and future of Bulgarian water and wastewater market,” 2011
- Georgieva, Svetoslava & Riquelme David Marco, “Slovenia: State-Owned and StateControlled

- Enterprises," *ECFIN Country Focus*, 10(3), 2013.
- Government of the Republic of Slovenia, "National Reform Programme 2013-2014," 2013.
- Hungarian Energy Office, "Hungarian Energy Office Report," 2011.
- IMF, "2006 International Monetary Fund," April 2006.
- Jeffrey Miller, "Evaluation of Mass Privatization in Bulgaria," *William Davidson Institute Working Paper*, Number 814, The William Davidson Institute at the University of Michigan, March 2006.
- Maria Prohaska, "Bulgaria: Summing up Privatization," Center for the Study of Democracy, 1996.
- Mencinger, Jože, "PRIVATIZATION IN SLOVENIA," *Slovenian Law Review*(65), 2006.
- National Statistical Institute, "Statistical Reference Book of the Republic of Bulgaria," 1995.
- OECD, "Comparative report on corporate governance of state-owned enterprises," OECD, 2005.
- _____, "Economic Surveys: Slovenia," 1997.
- _____, "Federal Republic of Yugoslavia - Economic Assessment: OECD Economic 2001-2002," 2002.
- _____, "Mass Privatisation: An Initial Assessment," OECD, 1995.
- _____, "SOE Governance Reform: An Inventory of Recent Change," OECD, 2011.
- _____, "State-Owned Enterprises Governance: A Stocktaking of Governance Rationales for Enterprise Ownership," OECD, 2014.
- Piotr Kozarzewski, "Corporate Governance and Secondary Privatization in Poland: Legal Framework and Changes in Ownership Structure," 2003.
- PlanEcon, *PlanEcon Report*, Vol. XI, 1995.
- PPCA of Bulgaria, "Information about the Privatization Process in Bulgaria," 2009.
- Privatization Agency, "Privatization in Bulgaria," Privatization Agency of Bulgaria, 1995.
- Republic of Bulgaria Grand National Assembly, "the Commerce Act," 1996.
- _____, "the Transformation and Privatization of State-Owned and Municipal Enterprises Act," 1996.
- Rock, C., "Employment and Privatization in Bulgaria's Reform," *Interdepartment project on*

- structural adjustment, Occasional Paper 24*, International Labor Office, Geneva, Switzerland, 1994.
- Snejina Michailova, "The bulgarian Experience in the privatization process," *Eastern European Economics*, Vol 35. No. 3. 1997.
- Slovenian Sovereign Holding, d.d. "The Corporate Governance Code for Companies with State Capital Investments," 2013.
- Stiblar, Franjo & Voljc, Marko, "The Banking Sector", ed, Mrak, Mojmir & Rojec, Matija & Silva-Jauregui, Carlos, "Slovenia: From Yugoslavia to the European Union," 2004.
- The Wall Street Journal*, 2013. 2. 11
- World Bank, *Bulgaria Railway Policy Note*, 2009.
- 168 Hours BBN, *Bulgarian Business News*, 1995.
- 헝가리 가스 및 석유 회사 MOL 홈페이지(<http://www.mol.hu/>)
- 헝가리 국가개발부 MND 홈페이지
(<http://www.kormany.hu/en/ministry-of-national-development>)
- 헝가리 국가자산관리공사 MNV 홈페이지(<http://www.mnv.hu/>)
- 헝가리 우편 회사 Magyar Posta 홈페이지(<http://www.posta.hu/>)
- 헝가리 은행 FHB Mortgage Bank(<https://www.fhb.hu/nyitoldal>)
- 헝가리 은행 MKB 홈페이지(<https://www.mkb.hu/>)
- 헝가리 은행 OTP 홈페이지(<https://www.otpbank.hu/portal/en/home>)
- 헝가리 전력회사 MVM 홈페이지(<http://www.mvm.hu/>)
- 헝가리 철도회사 MAV 홈페이지(<http://www.mav.hu/>)
- 헝가리 통신회사 Magyar Telekom 홈페이지(<http://www.telekom.hu/>)
- 주헝가리 대한민국대사관(<http://hun.mofa.go.kr/korean/eu/hun/main/index.jsp>)
- 국회예산정책처(<http://www.nabo.go.kr/>)
- 대한무역투자진흥공사 해외비즈니스 정보포털(<http://www.globalwindow.org/>)
- 외교부 홈페이지(<http://www.mofa.go.kr>)

폴란드 도로공사 홈페이지(<http://www.gddkia.gov.pl>)
 폴란드 버스(polbus-pks) (<http://www.polbus.pl>)
 폴란드 재무부 홈페이지(<http://www.mst.gov.pl/>)
 폴란드 철도공사(<http://www.pkpsa.pl>)
 Bank BPS(<http://www.bankbps.pl/>)
 Bank Zachodni WBK I BZ WBK 홈페이지(<http://www.bzwbk.pl>)
 Grupa lotos(<http://www.grupa.pl>)
 OECD 홈페이지(<http://www.oecd.org/>)
 PKN Orlen(<http://www.orlen.pl>)
 PKO Bank Polski(<http://www.pkobp.pl>)
 PKP(<http://www.pkpsa.pl>)
 PGNiG(<http://www.pgnig.pl/>)
 Post & Parcel(<http://postandparcel.info>)
 TAURON 회사 홈페이지(<http://tauron-pe.pl>)
 World Bank 홈페이지(<http://www.worldbank.org/>)

대한무역투자진흥공사 해외비즈니스 정보포털(<http://www.globalwindow.org/>)
 주체코 대한민국 대사관 홈페이지(<http://cze.mofat.go.kr/>)
 주한 체코공화국 대사관 홈페이지(<http://www.mzv.cz/seoul>)
 체코 재무부 홈페이지(<http://www.mfcr.cz/en/>)
 한국수출입은행 홈페이지(<http://www.koreaexim.go.kr>)
 체코 우편산업 Ceska Posta 홈페이지(<http://www.ceskaposta.cz/en/>)
 체코 전력산업 CEZ 홈페이지(<http://www.cez.cz/en/>)
 체코 항공산업 Czech Aeroholding 홈페이지(<http://www.cah.cz/en>)
 체코 석유산업 MERO 홈페이지(<http://www.mero.cz/en/>)
 OECD 통계(<http://www.oecd.int/olis>)
 OECD 홈페이지(<http://www.oecd.org>)
 Word Bank 홈페이지(<http://www.worldbank.org/>)

- 대한무역투자진흥공사 해외비즈니스 정보보털(<http://www.globalwindow.org/>)
- 발칸카사(社) 홈페이지(<http://www.balkancar.org>)
- 불가리아 국가 철도 홈 페이지(<http://bdz.bg>)
- 불가리아 민영화 및 민영화 사후 관리기구 홈페이지(<http://www.priv.government.bg/>)
- 불가리아 선박 홈페이지(<http://www.navbul.com>)
- 불가리아 에너지 지주회사 홈페이지(<http://www.bgenh.com>)
- 불가리아 재무부 홈페이지(<http://minfin.bg/>)
- 불가리아 항공 홈페이지(<https://www.air.bg>)
- 불가리아 항공산업 관련 정보(http://en.wikipedia.org/wiki/Bulgaria_Air)
- 세계법제정보센터 홈페이지(<http://world.moleg.go.kr/>)
- 주불가리아 대사관홈페이지(<http://bgr.mofa.go.kr/>)
- Bulgargaz EAD 홈페이지(<http://www.bulgargaz.bg>)
- Kozloduy 원자력발전소 홈페이지(<https://kznpp.org>)
- Samat AD 홈페이지(<http://www.somat-sofia.com>)
- World Bank 홈페이지(<http://www.worldbank.org/>)
-
- 슬로베니아 2012년 투자환경 (<http://www.state.gov/e/eb/rls/othr/ics/2012/191235.htm>)
- 슬로베니아 석유산업 Petrol, Ljubljana 홈페이지(<http://www.petrol.si/>)
- 슬로베니아 석유산업 SDH 홈페이지(<http://www.sdh.si/>)
- 슬로베니아 재무부 홈페이지(<http://www.mf.gov.si>)
- 슬로베니아 철도산업 Slovenske Železnice 홈페이지(<http://www.slo-zeleznice.si/>)
- 슬로베니아 통신산업 Telekom Slovenije, d. d. 홈페이지(<http://www.telekom.si/>)
- 슬로베니아 항공산업 Adria Airways 홈페이지(<http://www.adria.si/>)
- 해외전력산업동향 - 유럽연합, 전기위원회, 동향자료
(http://korec.go.kr/renew/report/trend_v.asp?page=6&idx=264)
-
- Invest Slovenia(<http://www.investslovenia.org>)
- U.S. Department of state(<http://www.state.gov/e/eb/rls/othr/ics/2012/191235.htm>)

부 록

〈부표 1〉 폴란드 재무부가 100% 지분을 갖는 국영기업(165개)

기업명	비고
1 Factory Parts Textile Machinery and Foundry KALIMET SA	파산
2 Lubusz Betting Refractory and Construction Sp. z oo w upad 1 ości z oo	파산
3 Products Works Kamionkowych "Marywil" SA	파산
4 Jeleniogórska Worsted Spinning ANILUX SA	파산
5 The company National Car Transport in Zgorzelec Sp. z oo w upad 1 ości z oo	파산
6 International Shipping company C.HARTWIG-KATOWICE SA	파산
7 Polish Monopoly Lottery Sp. z oo w likwidacji z oo	청산
9 Potato Processing Plant "I 1 awa" SA	청산
10 Szczecin Label Vodka POLMOS SA	파산
11 Huta Będzin SA	파산
12 Huta "Kosciuszko" SA	파산
13 Glassworks Economic ZAWIERCIE SA	파산
14 Huta Baildon SA	파산
15 Bureau of Studies and Projects Communications "Teleprojekt" in Warsaw Sp. z oo w likwidacji z oo	청산
16 Betting Paints and Varnishes "Polifarb" in Bliżyn Sp. z oo w likwidacji z oo	청산
17 Betting fibreboard "Black Water" SA	파산
18 Enterprise Transport and Road Equipment in Plonsk SA	파산
19 Car Transport Company in Kielce SA	파산
20 Car Transport Company in Horse SA	청산
21 Car Transport Company in Jedrzejów SA	파산
22 Car Transport Company in Dziez SA	파산
23 Car Transport Company in Busko Zdroj SA	청산

	기업명	비고
24	Techfilm Ltd.	청산
25	Car Transport Company in Gieszyn Sp. z oo w likwidacji z oo	청산
26	Car Transport Company in Myszkowie Sp. z oo w likwidacji z oo	청산
27	Works Company Instalacyjno-and Assembly Szczecin sp. Z oo	청산
28	Combine Construction Kolobrzeg sp. Z oo	청산
29	Brick Kutno Sp. z oo w likwidacji z oo	청산
30	Siemiatyckie Enterprise Road and Bridge Sp. z oo w likwidacji z oo	청산
31	Car Transport Company in Rybnik Sp. z oo w likwidacji z oo	청산
32	Car Transport Service company in Poznan Sp. z oo w likwidacji z oo	청산
33	Car Transport Company in Świdwin Sp. z oo w upadłości z oo	파산
34	Betting Fishing Net in Korsze SA	청산
35	POLMOS Toruń SA	파산
36	Water Construction Company in Tczew Sp. z oo w likwidacji z oo	청산
37	Machine Factory Leżajsku Sp. z oo w upadłości z oo	파산
38	Clothing Industry Plant "POLDRES" in Żyrardow Sp. z oo (nie prowadzi działalności) z oo	미운영
39	Factory Metal Form Formet SA	파산
40	Nakielski Plant Machinery and Equipment Catering "SPOMASZ" - Nakło Sp. z oo z oo	
41	Betting Knitting Industry LIDO Sp. z oo w likwidacji z oo	청산
42	WITAR SA	청산
43	Cieszyńska Printing Publishing Ltd., z oo w likwidacji z oo	청산
44	UNITRA-Unizet Sp. z oo w likwidacji z oo	청산
45	Military Printing in Lodz Sp. z oo w likwidacji z oo	청산
46	Geoprojekt DANZIG Sp. z oo w likwidacji z oo	청산
47	Enterprise Environmental Engineering and Land Reclamation	파산
48	Wrocławskie Trading Company Animal Hodowlanymi in Waganiec Sp. z oo w likwidacji z oo	청산
49	The company Horticultural Seed and Nursery in Ożarów Mazowiecki SA	파산
50	The company Hurtu Food in Otwock Sp. z oo w likwidacji z oo	청산
51	Printing Plant "House of Polish words" SA	청산

	기업명	비고
52	Poznan Betting Graphic SA	청산
53	Polish Recordings Sp. z oo w upadłości z oo	파산
54	Precision Equipment Factory "Niewiadów" SA	파산
55	Metal Works "ŁUCZNIK" SA	파산
56	Betting Electronic "WAREL" SA	파산
57	Spinning Zawiercie SA	파산
58	CONSPEGRO Sp. z oo(nie prowadzi działalności) z oo	미운영
59	Pedigree Breeding Centre Grabowo Sp. z oo w likwidacji z oo	청산
60	The company Production and Breeding Freshwater Fish in Krakow Sp. z oo z siedzibą w Dubiu w likwidacji z oo with its registered office in Dubie	청산
61	Service and Production Enterprise "GNOME" Sp. z oo w likwidacji z oo	청산
62	Central Laundry Sp. z oo w upadłości z oo	파산
63	Metron-AKWA Sp. z oo w likwidacji z oo	청산
64	Metron TOOLS Sp. z oo w likwidacji z oo	청산
65	"INOFAMA" SA	
66	Chemical Plant RUDNIKI SA	
67	Industrial Construction Company CHEMOBUDOWA-KRAKOW SA	
68	Polish Security Printing Works	
69	The Lower Silesian and Service - Production "DOZAMEL" Sp. z oo z oo	
70	The company Carriage of Goods Universal Car Transport SA	
71	Polish Press Agency in Warsaw	
72	Mines Rock Minerals SA	
73	Spa Krynica - Żegiestów SA	
74	"Spa Rabka" SA	
75	Central Mine Rescue Station SA	
76	Research and Supervisory Centre of Underground Mining Co., z oo z oo	
77	Car Transport Company in Ostrowiec SA	
78	Car Transport Company in Lubliniec Sp. z oo	
79	Car Transport Company in Czestochowa Czestochowa SA	
80	Sprzętem Agricultural Trade Company "AGROMA" Sp. z oo	

	기업명	비고
81	Construction Equipment Research Institute Sp. z oo	
82	Routes Communications Construction Company "ROUTE" in Szczecin Sp. z oo	
83	Mechanical Plant CHEMITEK Sp. z oo	
84	Betting Technical Articles "ARTECH" sp.	
85	Factory bookbinding machines "INTROMA" sp.	
86	Agroma Kutno Sp. z oo z oo	
87	Car Transport Company in Ostrow Wielkopolski Sp. z oo	
88	Film Studio CHRONICLE Polish Newsreel Sp. z oo	
89	Cartoon Studio Sp. z oo	
90	Enterprise Supply Schools "CEZAS" sp	
91	Specialized Medical Center SA	
92	PLYWOOD nut SA	
93	Salt Mine "Wieliczka" SA	
94	Car Transport Company in Pulawy Sp. z oo	
95	Department of Clothing Industry CORA-TEK Krasnymstawie SA	
96	Fasteners Factory SA	
97	Production Centre Pneumatics "PREMA" SA	
98	Tube Works Energy SA	
99	Betting Mining and Metal "Zębiec" in Zębcu SA	
100	Bochnia Salt Mine Sp. z oo	
101	Polish Register of Shipping	
102	CTO SA	
103	Woodworking Machine Tools Factory Sp. z oo z oo	
104	The company Potato Industry Trzemeszno Sp. z oo	
105	Pharmaceutical Centre "CEFARM" SA	
106	Institute of Power Systems Automation Sp. z oo	
107	Military Trading Company Sp. z oo	
108	Warsaw Mechanical Works "PZL-GAIN" in Warsaw	
109	Miniature Film Studio Ltd.	
110	Polish Music Publishers SA	

	기업명	비고
111	Polish Radio RDC SA	
112	Radio Kielce SA	
113	Radio Lodz SA	
114	Radio Mercury SA	
115	Radio Bialystok SA	
116	Radio Kraków SA	
117	Radio Katowice SA	
118	Radio Gdańsk SA	
119	Radio Koszalin SA	
120	Radio Pomerania and Kujaw SA	
121	Radio Olsztyn SA	
122	Radio Opole - SA	
123	Polish Radio Szczecin SA	
124	Radio Wroclaw SA	
125	Polish Radio Rzeszów SA	
126	Radio West SA	
127	Radio Lublin SA	
128	Polish Radio SA	
129	Polish Television	
130	Polish Information and Foreign Investment in Warsaw	
131	Hotels in Olsztyn Sp. z oo	
132	Production and Trading Company FARM-POL Sp. z oo	
133	Polish Center for Testing and Certification	
134	The team Hydropower Niedzica SA	
135	Chemical Machinery Works and Industrial Fittings "CHEMAR" SA	
136	Polish Baltic Shipping Co.	
137	Betting Ceramic "BOLES ŁAWIEC" in Boleslawiec Sp. z oo	
138	Mechanical Plant Mining Equipment "DEZAM" Sp. z oo	
139	H.CEGIELSKI-POZNAN SA	
140	Regional Economic Fund SA	

	기업명	비고
141	HUTMAR SA	
142	Bydgoszcz Plant Rubber Industry "STOMIL" SA	
143	Polish Monuments Conservation Laboratories SA	
144	Warsaw Orthopedic Equipment Factory SA	
145	Grunwald Square Office Center SA	
146	Opencast Mines Road Resources Ltd.	
147	Car Transport Company "POLONUS" in Warsaw	
148	Transport Economics Research Centre Sp. z oo	
149	Car Transport Company in Gniezno Sp. z oo	
150	PHU "PSK Rzeszów" Sp. z oo	
151	Water Construction Company in Warsaw	
152	Production and Service "FISHING PORT GRYF" Sp. z oo	
153	Hydraulic engineering company ODRA 3 Sp. z oo	
154	Provincial Tourist Services Company Sp. z oo	
155	Label Sera and Vaccines BIOMED Sp. z oo z oo	
156	Research and Development Centre Equipment Research and Teaching COBRABID Sp. z oo	
157	Cold "MORS-WOLA" Sp. z oo	
158	Enterprise Hotel Services PUH Sp. z oo	
159	Publishing company "REPUBLIC" SA	
160	Power Chorzow SA	
161	Industrial Development Agency	
162	Financial Company Silesia Sp. z oo	
163	Gliwice Travel Agency SA	
164	Pools Sports Sp. z oo z oo	
165	Oil Pipeline Operation Company SA FRIENDSHIP	

자료: 폴란드 재무부

〈부표 2〉 폴란드 재무부가 전체 지분율의 50% 이상을 소유한 국영기업(43개)

	기업명	지분율 (%)	비고
1	LS Airport Services SA	99.95	
2	Port of Gdynia Authority SA	99.48	
3	Textilimpex Sp. z oo z oo	97.75	
4	Nadwiślańska Housing Company Sp. z oo	96.47	
5	Betting textile Konfekcyjne Teofilów SA	95.86	
6	Elmech - Baupol Poland SA	94.30	파산
7	Song and Dance Team "Ogre" Sp. z oo w Opolu w likwidacji z oo in Opole	93.24	청산
8	The Port of Gdańsk SA	91.06	
9	Greater Gilidia Agri-SA	86.30	
10	Seaports Szczecin and Swinoujscie SA	85.74	
11	Tarchominskie Pharmaceutical Works "Polfa" SA	85.69	
12	Wholesale Center Pomerania Agriculture - Food SA	85.31	
13	Polish Defensive Holding Sp. z oo	84.08	
14	Centre OPHTHA-Lab Sp z oo	82.50	
15	National Sugar Company SA	79.69	
16	DTŚ SA	75.70	
17	Plastics Works' Pronit "SA in bankruptcy (the defense industry)	72.42	
18	Polish Oil and Gas Company	72.40	
19	Polish Tatra SA	71.87	
20	Polish Real Estate Holding SA	71.28	
21	Factory grinders "FAS G ł owno" Sp. z oo	70.96	
22	Shipyards Gdynia SA	70.56	
23	Polish Airlines LOT SA	67.97	
24	Silesian Agricultural and Industrial Market in Bedzin SA	64.11	미운영
25	EUROLOT SA in Warsaw	62.10	
26	PGE Polish Energy Group	61.89	
27	Gdansk Shipyards SA	60.96	파산

	기업명	지분율 (%)	비고
28	Poznan International Fair, z oo	60.00	
29	"Agri-Food Wholesale Market" SA in Bronisze	59.32	
30	C.Śmiechowski Soap Factory Krakow Sp. z oo w likwidacji z oo	58.62	청산
31	"POLBUS-bus" Sp. z oo we Wroc ł awiu z oo in Wroc ł aw	54.52	
32	Stamping Metal "Pressta" SA	54.16	파산
33	Mazowiecki Special Economic Zone in liquidation	53.85	
34	Agro-Industrial Wholesale Market "WHOLESALE MARKET" SA	53.48	
35	Opole Agri-Commodity Exchange of SA	53.33	청산
36	Grupa LOTOS SA	53.19	
37	Metron-SYSTEM Sp. z oo w likwidacji z oo	53.10	청산
38	Unimor Radiocom Sp. z oo w upad ł ości z oo	51.94	파산
39	The company Cotton Industry ZAMTEX SA	51.77	청산
40	Energa SA	51.52	
41	The company Spatial SA	51.50	미운영
42	ENEA SA	51.50	
43	Czestochowa Special Economic Zone in liquidation	51.00	

자료: 폴란드 재무부

〈부표 3〉 폴란드 재무부가 전체 지분율의 50% 이하를 소유한 국영기업(391개)

	기업명	지분율	비고
1	Enterprise Service Design and Building-and Assembly PROBUDEX Ltd.	50.00	미운영
2	Production Companies - Trade PROMOTER Sp. z oo (nie prowadzi dzia łalności) z oo	50.00	미운영
3	SYNP ŁOCK Sp. z oo w likwidacji z oo	50.00	청산
4	Manufacturing Company of Wood PILTAR Sp. z oo w likwidacji z oo	50.00	청산
5	"ATLAS" Sp .oo	50.00	미운영
6	WARS SA	49.98	
7	Enterprise Supply Schools "Cezas" Sp. z oo	49.96	
8	CEnterprise Service and Technical Mobiler Sp. z oo	49.88	
9	Plant Maintenance "PZL-Mielec" Sp. z oo w upad łości z oo in bankructcy	49.49	
10	Enterprise Road and Bridge Joint Stock Company	49.45	
11	Metron-NIGA Sp. z oo	49.39	
12	Cold Bialystok SA	49.15	
13	PKS Mrągowo Sp. z oo	49.00	
14	ELEKTROMONTAŻ - POZNAN SA	49.00	
15	Dalkia Chrzanów Sp. z oo	49.00	
16	Car Transport Company Zielona Gora Sp. z oo	49.00	
17	PKS Nowy Targ Sp. z oo w upad łości z oo	48.98	파산
18	The company Wdrożeniowo and Service EKO Sp. z oo (nie prowadzi dzia łalności) z oo	48.89	미운영
19	Cold Szczecin Sp. z oo	48.61	
20	ROAD WORKS COMPANY "DROMOS" Sp. z oo w upad łości z oo	48.33	파산
21	Betting Chemical Equipment APC-METALCHEM SA	48.06	파산
22	Industry Plant tractor URSUS SA	47.09	파산
23	Mielęcın SA	46.06	파산
24	Chemicals Poland Sp. z oo w likwidacji z oo	46.38	청산
25	"Shopping Centre East" SA	46.15	
26	Regional Development Agency in Włocławek	45.17	청산
27	Fenix Film Studio Film Sp. z oo w likwidacji z oo	45.00	청산

	기업명	지분율	비고
28	Lodz Agricultural Wholesale Market SA	44.44	청산
29	Meprozet Koscian SA	44.07	
30	Enterprise Manufacturing, Service and Sales BEPEBE Sp. z oo (nie prowadzi dzia łalności) z oo	43.31	미운영
31	Lubusz Furniture Factory SA	42.63	
32	"Wholesale Market" SA	42.21	
33	HSW Department Powertrain Ltd.	41.95	파산
34	The company CERAMIX Sp. z oow upad łości of oo	41.67	파산
35	ALPPIKO-EKO Sp. z oo (nie prowadzi dzia łalności) z oo	41.66	미운영
36	Metron-TERM Sp. z oo	41.45	
37	Department of Technological Services VISHARD Sp. z oo (nie prowadzi dzia łalności) z oo	40.82	미운영
38	METALCHEM Sp. z oo w upad łości z oo	40.59	파산
39	Agri - Pologne Sp. z oo (nie prowadzi dzia łalności) z oo	40.00	미운영
40	Piastowskie Betting Rubber Industry STOMIL Sp. z oo	40.00	
41	"SPOMASZ" Be łzyce SA	39.97	
42	Printing Poznań Sp. z oo w likwidacji z oo	39.02	청산
43	Bydgoszcz Exchange Agricultural and Agricultural Products BEGROL SA	37.85	청산
44	Betting Wool Fabrics MAZOVIA SA	37.42	파산
45	"PKS-IWOPOL" Sp. z oo w likwidacji z oo	37.31	청산
46	W łoc ławski Wholesale Market-Market Kujawska SA	37.04	미운영
47	Granaries Sp. z oo w likwidacji z oo	36.51	청산
48	Mills Sp. z oo w upad łości z oo	36.45	파산
49	Malopolska wholesale market for SA	36.07	
50	Potato Processing Plant in Pila ZETPEZET Sp. z oo	35.47	
51	General Insurance Joint Stock Company	35.19	
52	OPTEX SA	35.16	
53	Meat Processing Plant in Grodzisk Sp. z oo(nie prowadzi dzia łalności) z oo	35.00	미운영
54	Stock Exchange in Warsaw SA	35.00	
55	PEZETEL SA	34.65	청산

	기업명	지분율	비고
56	LUBINEX Sp. z oo	34.44	
57	"Defka" Sp. z oo w likwidacji z oo	34.23	청산
58	Production Companies - Implementation "IRYMAG" Sp. z oo w likwidacji z oo	34.00	청산
59	PRECOM SA	33.33	청산
60	Krakow Communication Centre Sp. z oo w likwidacji z oo	33.33	청산
61	National Depository for Securities	33.33	
62	International Warranty Corporation Sp. z oo	33.21	
63	GROUP AZOTY SA	33.00	
64	Huta Nonferrous Metals "Szopienice" SA	32.11	청산
65	KGHM Polish Copper SA	31.79	
66	Universal Savings Bank Polish SA	31.39	
67	Mines Mineral Resources "Kosmin" Ltd.	31.10	
68	Radomski Leather Industry Department RADOSKÓR SA	30.75	파산
69	Betting Wistom SA Chemical Fibres	30.62	파산
70	Multiple Company TRANSKOM Sp. z oo	30.38	
71	TAURON Poland Energia SA	30.06	
72	Enterprise and Service Production "Tech - Rol" Sp. z oo (nie prowadzi dzia łalności) z oo	30.00	미운영
73	INTERAGRI - Poland Sp. z oo (nie prowadzi dzia łalności) z oo	30.00	미운영
74	AGROFARM Sp. z oo (nie prowadzi dzia łalności) z oo	29.95	미운영
75	Beskidzki Wholesale Commodities SA	28.91	
76	ELSTAR SA	28.89	청산
77	Plant Production and Trade Household Goods "MESKO - Appliances" Sp.	28.12	
78	Worsted Spinning Elanex SA	27.84	청산
79	CENTROZ ŁOM - WARSAW Sp. z oo (nie prowadzi dzia łalności (RHB)) z oo	27.82	미설립
80	Polish PKN ORLEN SA	27.52	
81	"ARELAN" SA	27.42	
82	TARPAN Sp. z oo w likwidacji z oo	27.31	청산
83	"Zielona Góra Market Agricultural Commodities" SA	26.96	

	기업명	지분율	비고
84	CARPATHIANS Regional Development Agency Joint Stock Company	26.39	청산
85	"Agri-Food Wholesale Market" SA	26.37	
86	Meat Processing Plant in Kępno SA in liquidation	26.34	
87	Mining and Smelting Plant "Sabines" SA	25.65	미운영
88	"POL-DRÓG Chojnice" Sp. z oo w upadłości z oo	25.50	파산
89	"Huta Room" SA	25.50	
90	Rolling Stock Repair Works in nica SA	25.50	
91	Lublin Glassworks SA	25.37	파산
92	BEZETEN SA	25.26	청산
93	WISKORD SA	25.20	파산
94	KCI Technology Park Krowodrza SA	25.09	
95	FAGUM-STOMIL SA	25.08	파산
96	"DRAGMOR" Sp. z oo	25.06	
97	Meat Processing Plant in Bydgoszcz BYD-MEAT SA	25.03	파산
98	Tomaszowski Construction Company "TOMBUD" SA	25.02	파산
99	The company of Mechanical Engineering and Constructions "OSTROWIEC" SA after bankruptcy	25.01	파산 후 미운영
100	Enterprise Trading in steel products "CENTROSTAL" SA	25.00	파산
101	PREFBET SA	25.00	미운영
102	Industry Enterprise Grain and Młynarski "ROC" SA Kozłów	25.00	파산
103	Weight Bankruptcy Bielski Enterprises Sanitary BEPIS SA	25.00	
104	Production and Service Companies ESO Sp. z oo (nie prowadzi działalności) z oo	25.00	미운영
105	Economic Firm "Adiutor" Sp. z oo(nie prowadzi działalności) z oo	25.00	미운영
106	"The search for Polish sulfur" Sp. z oo (nie prowadzi działalności) z oo	25.00	미운영
107	"STRADOM" SA	25.00	
108	Chemical Plant "JELCHEM" SA	25.00	
109	Meat Plant Genista Wielkopolska SA	24.63	미운영
110	Enterprise Industry and Commerce "Nida" Sp. z oo	24.52	
111	"LIGIA" SA	24.16	청산
112	PRO-AGRO Kunów SA	23.95	미운영

	기업명	지분율	비고
113	Meat Processing Plant in Nakle SA	23.70	미운영
114	Dutch-Polish Association of Fruit and Vegetable Growers MAZURY Sp. z oo w likwidacji z oo	23.33	청산
115	The company Preparation Areas and Investment Implementation PETRI Sp. z oo w likwidacji z oo	23.33	청산
116	Agri-Food Wholesale Market "Stocks Elbląska" SA	23.08	
117	POLMARYB Polish-Hungarian Company Sp. z oo (nie prowadzi dzia łalności) z oo	22.00	미운영
118	Regional Development Agency	21.96	
119	Ostrow Bus Lines Sp. z oo (nie prowadzi dzia łalności) z oo	21.43	미운영
120	Car Transport Company Ltd. in Przemysl	21.22	
121	Heat insulation Centrum Sp. z oo	21.19	
122	HOPS POLISH SA	20.51	파산
123	Agency of Agricultural Products Wholesale Market AGRO-MARKET SA	20.38	청산
124	Betting Fur Trade "Kurów 1" SA	20.25	파산 후 미운영
125	Carolina Biotechnology Center Sp. z oo	20.25	
126	Marina Hotels Service Sp. z oo w likwidacji z oo	20.13	청산
127	Polana Sp. z oo w likwidacji z oo	20.12	청산
128	"LACE" SA	20.02	파산
129	Materials Production and Prefab Building "WIPRO" SA	20.00	청산
130	Szczecin Betting Grain and M łynarskie ROC SA	19.63	
131	Pol-Mot Holding SA	19.48	
132	Rzeszów Betting Graphic SA	18.83	청산
133	Capital and Clearing Agency SA	18.48	
134	EADS PZL "Warszawa-Okecie" SA	18.31	
135	The company Ceramics Building Sp. z oo w likwidacji z oo	18.00	청산
136	Meat Processing Companies MIĘSPOL Sp. z oo(nie prowadzi dzia łalności) z oo	17.99	미운영
137	Factory of Tooling and Chucks "BISON - BIAL" SA	17.93	
138	Plant Production - Repair "PRODREM" sp. Z oo	17.74	청산

	기업명	지분율	비고
139	Huta Batory SA	16,56	파산
140	FP SPOMAX SA	15,95	
141	Woollen Industry 9 MAY SA	15,17	
142	"BINGO CENTER" Sp. z oo z oo	15,13	
143	Podlaskie Consortium Investment SA	15,09	미운영
144	Flax Processing Plant Lenwit Sp. z oo w likwidacji z oo	15,03	청산
145	Car Transport Company in Debica SA	15,00	
146	UNICON Ltd,	15,00	
147	Regional Enterprise Geodesy and Cartography Ltd,	15,00	
148	Multiple Company "UNICHEM" Sp. z oo (nie prowadzi dzia łalności) z oo	15,00	미운영
149	Group Azoty Mining and Chemical Plant Sulphur "SIARKOPOL" joint-stock company	15,00	
150	Research and Development Centre of Maritime SA	15,00	
151	INWESTSTAR SA	14,96	
152	Mazowieckie Centre for Breeding and Animal Reproduction Sp. z oo z oo	14,72	
153	Artistic Glassworks ząbkowice SA in liquidation	13,80	
154	"SUPON SERVICES" Sp. z oo z oo	13,76	
155	Car Transport Company in Garwolin SA	13,75	
156	Personnel Training Center of Foreign Trade Sp. z oo (nie prowadzi dzia łalności) z oo	13,33	미운영
157	Stilna SA	12,98	
158	Label Equipment Injection "PZL-Mielec" limited liability company	12,59	파산
159	Seed Headquarters in Warsaw Sp. z oo z oo	12,56	
160	A, Piasecki Chocolate Factory SA in Krakow	12,56	미운영
161	Gorzow Publisher Civic Sp. z oo (nie prowadzi dzia łalności) z oo	12,48	미운영
162	Centre for Research and Construction Machine sp,	12,04	
163	CURVE SA	11,50	미운영
164	Huta Unity SA	11,21	청산
165	Production and Trading Company CETEX Sp. z oo (nie prowadzi dzia łalności) z oo	11,13	미운영

	기업명	지분율	비고
166	Rapz Sp. z oo z oo	11.07	
167	ZMK SA	10.76	청산
168	Label Diesel Engine "ANDORIA" SA	10.48	청산
169	"ROC AGRO-HUB" SA	10.29	파산
170	Factory heat sinks "Stąporków" SA	10.16	미운영
171	C. Hartwig Gdynia SA	10.10	
172	HOLAGRA Sp. z oo z oo	10.05	
173	Breeding Station and Insemination Sp. z oo	10.05	
174	Flax Processing Plant Opole LINOP ŁYT SA	10.00	청산
175	International company "CANDELA" SA	10.00	미운영
176	Worsted Spinning WELDORO Sp. z oo w upadłości z oo	9.95	파산
177	Kama Foods SA	9.55	파산
178	Car Transport Company Sp. z oo w Wołowie z oo in Wołów	9.50	
179	Szczecin Shipyard Porta Holding SA	9.16	파산
180	PKS Nowa Sol Sp. z oo w likwidacji z oo	9.15	청산
181	Companies Construction and Engineering SA	9.08	청산
182	Airport Graces Sp. z oo	9.03	
183	Betting Machine "HAMECH" sp.	8.68	
184	TONSIL SA	8.63	청산
185	Meat Processing Plant "Pekpol OSTROŁĘKA" SA	8.62	
186	Seed Headquarters in Kielce Sp. z oo z oo	8.58	
187	International Shipping company C.Hartwig Warszawa SA	8.49	
188	Elektromontaż Gdańsk SA	8.18	
189	RAMACO Sp. z oo w likwidacji z oo	8.13	청산
190	OLIMPEX Olsztyn International Trade SA	8.00	청산
191	Research and Development of Wood Industry Sp. z oo	7.99	
192	Tarnobrzeg Industrial Construction Company "TARBUD" SA	7.89	파산
193	Łambinowicka Machine Factory "CELP" SA	7.68	
194	PHU Investment - Polam Sp. z oo w likwidacji z oo	7.59	청산
195	OPAKOMET SA	7.42	
196	PKS Sp. z oo z oo	7.34	

	기업명	지분율	비고
197	Naval Ship Repair Yard "Gryfia" SA	7.21	
198	Fastener Factory Radom SA	7.18	파산
199	"POLMO GNIEZNO" Sp. z oo	6.72	
200	Label Engines "PZL-Mielec" Sp. z oo w upad łości z oo	6.63	파산
201	Community Sheep Breeders' OVIS - POL "Sp. z oo (nie prowadzi dzia łości) z oo	6.56	미운영
202	Huta Ostrowiec SA	6.51	파산
203	METALPLAST Design and Production SA	6.48	미운영
204	Eco-Rol-Service Sp. z oo w likwidacji z oo	6.40	청산
205	Greater Breeding Centre and Animal Reproduction in Poznan based in Tulce Sp. z oo z oo	6.26	
206	Meat Processing Plant in Lublin "LUBMEAT" SA	6.22	파산
207	LEN SA	5.80	청산
208	Montine SA	5.66	청산
209	Car Transport Company Chojnice Sp. z oo z oo	5.66	
210	ENERGOPOL-TRADE-INSTAL SA	5.45	청산
211	Tobacco plants in Lublin SA	5.43	
212	Free zone in Poznan Sp. z oo (nie prowadzi dzia łości) z oo	5.27	미운영
213	Enterprise Investment and Development INWEST-COMPLEX Sp. z oo (nie prowadzi dzia łości) z oo	5.23	미운영
214	Be chatów Betting Cotton Industry Sp. z oo w likwidacji z oo	5.16	청산
215	Tomaszowski Mines Mineral WHITE MOUNTAIN Sp. z oo	5.11	
216	CALFROST Sp. z oo	5.05	
217	CHEMICAL GROUPS AZOTY "POLICE" JOINT STOCK COMPANY	5.01	
218	CHP Bedzin SA	5.00	
219	Federal-Mogul BIMET SA	5.00	
220	Center for Technology-Technology Park Gdańsk Ltd,	5.00	미운영
221	ENVIRO-SERVICE Sp. z oo (nie prowadzi dzia łości) z oo	5.00	미운영
222	Light Industry Corporation AUSTRO-POL Sp. z oo (nie prowadzi dzia łości) z oo	5.00	미운영
223	Huta Gliwice SA	4.95	파산
224	Car Transport Company in Katowice SA	4.73	

	기업명	지분율	비고
225	Meat Plant Macko Sp. z oo w likwidacji z oo	4.64	청산
226	PORTS-Odrzański SA	4.55	청산
227	Factory medical appliances Famed Lodz SA	4.52	
228	"Stomil-Poznan" SA	4.51	
229	"REMA" SA	4.48	
230	Wielkopolska Agri-Horticultural Guild SA	4.46	
231	"ARCHIMEDES" SA	4.44	
232	ADEXTRA SA	4.36	청산
233	The company Dredging and Underwater Works Sp. z oo	4.33	
234	MAXER SA	4.32	파산
235	BETS AZOTOWE CHORZÓW JOINT STOCK COMPANY	4.02	
236	Lower Silesia consortium of Commerce and Finance SA	3.85	미운영
237	Koneckie Betting Foundry SA	3.81	
238	The company "Spa Szczawnica" SA	3.80	
239	WELUX SA	3.66	
240	Repair Shipyard NAUTA SA	3.64	
241	Polish Center of Capital Operations Sp. z oo w likwidacji z oo	3.44	청산
242	FC Lechia SA in Gdansk	3.33	미운영
243	JSW COKE SA	3.23	
244	Elektrocarbon Sp. z oo	3.23	
245	Grodziska Plant Equipment Wagon "GROWAG" Sp. z oo	3.19	
246	Waryński Joint Stock Company Holding Group	3.15	
247	"Opolas" sp. Zoo in liquidation	3.10	
248	Motorway Consortium Gauteng SA (not operating)	3.06	
249	Informatics Centre of Mining SA	2.96	
250	Car Transport Company in Szczytno Sp. z oo	2.93	
251	Krosno Krosno Glassworks SA	2.90	파산
252	Metallurgical Plant SKAWINA SA	2.89	청산
253	Car Transport Company in Zywiec Sp. z oo w upadłości z oo	2.85	파산
254	Industry Plant Pasmańeryjnego LENORA Sp. z oo	2.71	
255	FSO SA	2.69	

	기업명	지분율	비고
256	Car Transport Company in Siedlce SA	2.60	
257	Bydgoskie Electromechanical Plant "BELMA" SA	2.55	
258	Bielskie Betting Shoes "Befado" Sp. z oo	2.54	
259	EHN SA	2.50	
260	Betting Household Chemistry POLLENA-Jarkowice Sp. z oo w likwidacji z oo	2.48	청산
261	Wa ąbrzyskie Coke Plant "VICTORIA" SA	2.48	
262	Strzegom Mechanical Plant "ZREMB" SA	2.43	파산
263	AUTOSAN SA	2.39	파산
264	Mine and Prażalnia Dolomite "Żelatowa" SA	2.37	
265	MADRO WROCLAW SA	2.31	청산
266	ZMUW ENGINEERING Sp. z oo z oo	2.30	
267	Betting Spirits Industry POLMOS SA	2.30	파산
268	BRECO Sp. z oo	2.20	
269	Production and Trading Company HORN Sp. z oo	2.20	
270	TELKOM Sp. z oo w likwidacji z oo	2.14	청산
271	Oil Refinery "GLIMAR" SA	2.12	
272	NITROERG JOINT STOCK COMPANY	2.12	
273	UML Development Sp. z oo	2.04	
274	Department of Plastic ARTGOS SA	2.02	
275	Emilia Real Estate Sp. z oo	2.00	
276	TARPOM SA	1.96	
277	Polish Investment and Development Joint Stock Company	1.96	
278	Geophysical Exploration Ltd, company, z oo	1.92	
279	Crane BPRZ sp.	1.91	
280	CEFARM-RZESZOW SA in Rzeszów	1.91	
281	Enterprise Grain and M ązynarskie "ROC" in Stois ąawiu SA	1.91	
282	"PKP Polish Railway Lines" (proxy to exercise rights attached to shares granted Min. Transportation)	1.89	
283	DALMOR SA	1.88	
284	Mechanical Plant "CHEMITEX" Sp. z oo z oo	1.86	

	기업명	지분율	비고
285	Department of Electrical Contractor Network Bialystok sp.	1.79	
286	ROLLING BEARING FACTORY - KRAŚNIK SA	1.75	
287	Machinery Factory "BUMAR-KOSZALIN" SA	1.71	
288	Spa Swieradów-Czerniawa Sp. z oo - Grupa PGU z oo - Group PGU	1.71	
289	Fortum Bytom SA	1.68	
290	BIS-SUCCESS Ltd.	1.64	
291	Logotec Engineering SA	1.61	
292	Daewoo Motor Poland Sp. z oo w upadłości z oo in bankruptcy	1.55	
293	Rolling Nonferrous Metals "ŁABĘDY" SA	1.53	
294	KOFAMA Koźle SA	1.52	
295	Road Construction Company Gliwice Gliwice SA	1.52	
296	PAK Konin Lignite Mine SA	1.46	
297	Lubusz Betting Electrical Apparatus "LUMEL" SA	1.45	
298	ARMAK, z oo z oo	1.42	
299	Fortum Zabrze SA	1.41	
300	Ships Maritime Service Radio MORS Sp. z oo	1.41	
301	Opole Car Transport Company SA	1.40	
302	Agromech Sp. z oo(nie prowadzi działalności) z oo	1.40	미운영
303	Kolster Sp. z oo z oo	1.36	
304	Electric Power Construction Company ELBUD Gdańsk SA	1.34	
305	Home Steelworkers in Skiemiewice Sp. z oo z oo	1.28	
306	The company Reloading Liquid Fuels "NAFTOPORT" Ltd.	1.28	
307	PAK Coal Mine Adams SA	1.27	
308	WARMIA SA	1.25	
309	Polish Ocean Lines SA	1.20	
310	Miastoprojekt - Poznań Sp. z oo w likwidacji z oo	1.18	청산
311	Provincial Road Construction Company in Katowice Sp. z oo	1.18	
312	ACS Group SA	1.16	
313	AGPOL SA	1.13	
314	ELEKTRIM - MEGADEX SA	1.10	
315	Szczecin Shipyard Nowa Sp. z oo w upadłości z oo	1.09	파산

	기업명	지분율	비고
316	Automotive Equipment Factory "Polmo" SA	1.09	
317	Label Filters "PZL-Sedziszow" SA	1.06	
318	Department of Agricultural Mechanization Repair Sp. z oo	1.05	
319	SIARKOPOL Gdańsk SA	1.01	
320	Business Promotion Centre Pty Ltd	1.00	미운영
321	Huta ŁABĘDY SA	0.98	
322	Plant Bulbs "HELIOS" Sp. z oo z oo	0.95	
323	Mining and Smelting Plant "Boleslaw" SA	0.84	
324	Companies Coal Industry Materials Management Sp. z oo w upadłości z oo	0.80	파산
325	INTERPEGRO SA	0.80	미운영
326	Agroma Kielce Sp. z oo z oo	0.75	
327	WITTCHEM SA	0.74	
328	Industry Plant Silk "Dolwis" SA in bankructcy	0.71	
329	Trading Company automobile and Parts Convertible POLMOZBYT JELCZ SA	0.71	
330	Wałbrzyski wholesale market for SA	0.71	
331	BSP SA	0.70	
332	PCC Consumer Products Czechowice SA	0.65	
333	OBR SA	0.64	
334	Institute of Industrial Design Sp. z oo z oo	0.64	
335	National Press SA	0.64	파산
336	"BRZESKIAUTO" SA	0.62	청산
337	Centre Hotels Sp. z oo w likwidacji z oo	0.60	청산
338	Research and Development Centre for Mechanical Appliances "OBRUM" Sp. z oo z oo	0.60	
339	Tradecom SA	0.59	청산
340	Metal Foundry "Baworowo" SA	0.57	
341	"Spa Kamien Pomorski" SA	0.57	
342	Sugar Mełno SA	0.54	청산
343	"Spa Iwonicz" SA	0.53	

	기업명	지분율	비고
344	Research and Development Centre Tyre Industry "STOMIL" Sp. z oo z oo	0.53	
345	Woollen Industry Krepol SA	0.51	청산
346	Salt Mine "Kłodawa" SA	0.51	
347	PCZ Polish Przerzeczyn Spa Spa Heat Pipe Sp. z oo z oo	0.49	
348	Vossloh Cogifer Poland Sp. z oo z oo	0.47	
349	Zinc smelter "Silesian town" SA	0.47	
350	"SMARTBUD" Sp. z oo z oo	0.46	
351	FS HOLDING SA	0.45	
352	Animal Trading Company Hodowlanymi Sp. z oo z oo	0.43	
353	Bialystok Betting Graphic SA	0.42	
354	Warsaw Real Estate Holding SA	0.42	
355	"Gamrat" SA	0.41	
356	Agency for Agriculture and Food Processing Technology Region Raciborskiego SA	0.39	미운영
357	Torun Regional Development Agency SA in Toruń	0.37	
358	Car Transport Company in Bartoszyce SA	0.33	
359	Destylernia POLMOS in Krakow SA	0.28	
360	Infinity Park Sp. z oo z oo	0.28	
361	Leszczyńskie Works Enterprise Road and Mostowych Sp. z oo z oo	0.26	
362	DEPARTMENT OF MECHANICAL "BUMAR-Mikulczyce" JOINT STOCK COMPANY	0.26	
363	INTRACO SA	0.25	
364	"Spa Wysowa" SA	0.23	
365	Car Transport Company in Piotrkow Sp. z oo z oo	0.22	
366	Mineral Mines Kielce SA in bankruptcy systemic	0.20	
367	Car Transport Company in Osterode Ltd.	0.20	
368	Agricultural Trade Company Sprzetem AGROMA Sp. z oo z oo	0.20	
369	Fan Factory "OWENT" Sp. z oo z oo	0.18	
370	Heating Company SA	0.16	
371	Bumar Electronics SA	0.15	
372	Lodz Betting Graphic Sp. z oo	0.14	

	기업명	지분율	비고
373	Mechanical Plant "Tarnow" SA	0.14	
374	Spa Konstancin-Zdroj SA	0.13	
375	REGNON SA	0.12	
376	Companies of Water Management and Reclamation SA	0.11	
377	HOUSE POLISH SA in liquidation in Ostrava	0.10	
378	WSK PZL Krosno SA	0.07	
379	"PLYWOOD - PISZ" Paged SA	0.06	
380	Municipal Water and Sewage Company, z oo z oo	0.06	
381	"BUDEXPO" sp.	0.04	
382	Teplice Spa Ltd, - Group PGU	0.03	
383	Lublin Coal "Bogdanka" SA	0.03	
384	Basket Sp, z oo w likwidacji Spółka Komandytowo-Akcyjna z oo in liquidation of the Company Komandytowo-SA	0.02	
385	Cefarm Bia ły stok SA	0.02	
386	TERRA-FINANCE SA in liquidation	0.02	
387	Bank of Food SA	0.02	
388	PETROBALTIC LOTOS SA	0.01	
389	Warsaw Construction Company Sp, z oo w likwidacji z oo in liquidation	0.00	
390	Arriva Sp, z oo z oo	0.00	
391	Group Azoty Nitrogen Plant "Pulawy" SA	0.00	

자료: 폴란드 재무부

〈부표 4〉 폴란드 국영기업 목록(2014년 8월 기준)

	기업명	설립 주체	종업원 수
1	Radioactive Waste Management Plant in Otwock-Swierk	경제장관 (Minister of Economy)	45
2	Office for Forest Management and Geodesy in Warsaw	재무장관 (Minister of Treasury)	698
3	Polish Steamship Company in Szczecin	재무장관 (Minister of Treasury)	279
4	Polish Ship Salvage in Gdynia in the privatization	재무장관 (Minister of Treasury)	23
5	Printing No. 1	법무장관 (Minister of Justice)	20
6	SOE Clothing Rakon in Raciborzu	법무장관 (Minister of Justice)	36
7	SOE Clothing Sieradz	법무장관 (Minister of Justice)	18
8	State Enterprise Production - Service Company "Presbet"	법무장관 (Minister of Justice)	16
9	State Enterprise and Industry - Mounting Pomet Wołów	법무장관 (Minister of Justice)	88
10	National Company Furniture Industry in Potulice	법무장관 (Minister of Justice)	47
11	SOE Metal Industry POMET Wronki	법무장관 (Minister of Justice)	72
12	National Multiple Company Agot	법무장관 (Minister of Justice)	21
13	PEPEBE Wloclawek State Enterprise	법무장관 (Minister of Justice)	40
14	PPO State Enterprise in Strzelce Opolskich	법무장관 (Minister of Justice)	137
15	State Enterprise "Gardia"	법무장관 (Minister of Justice)	37
16	State Enterprise "Robut" in New Wisnicz	법무장관 (Minister of Justice)	20
17	State Enterprise "Setar" in Siedlce	법무장관 (Minister of Justice)	18
18	Polish Airports	인프라 개발 장관 (Minister of Infrastructure and Development)	2,174
19	Enterprise Supply and Trade National Car Transport in Bydgoszcz	지사 (Governor of The Kuyavian-Pomeranian)	2
20	Geological Company of Hydraulic Engineering "Hydrogeology" in Krakow	지사 (Governor of the Malopolska)	40

자료: 폴란드 재무부

〈부표 5〉 폴란드 항공 분야 국영기업 민영화 여부

	기업명	민영화 여부
1	EuroLOT S.A, seated in Warsaw	○
2	LOT Catering Sp. z o.o, seated in Warsaw	○
3	LS Airport Services S.A, seated in Warsaw	×
4	Polskie Linie Lotnicze LOT S.A, seated in Warsaw(PLL LOT S.A.)	×
5	Warszawski Rolno-Spożywczy Rynek Hurtowy S.A, seated in Bronisze	×
6	Wytwórnia Sprzętu Komunikacyjnego „PZL - Kalisz” S.A, seated in Kalisz	

〈부표 6〉 폴란드 에너지 분야 국영기업 민영화 여부

	기업명	민영화 여부
1	Agencja Poszanowania Energii I Usług Energetyczno - Górnictw, „ENMAG-EG” Sp. z o.o, seated in Piekary Śląskie	○
2	Dalkia Chrzanów Sp. z o.o, seated in Chrzanów	×
3	Elektrociepłownia Zabrze S.A, seated in Zabrze	○
4	Elektrownia Chorzów S.A, seated in Chorzów	×
5	Energa S.A, seated in Gdańsk	×
6	Huta Kościuszko S.A, in bankruptcy liquidation seated in Chorzów	×
7	Nadwiślańska Spółka Energetyczna Sp. z o.o, seated in Brzeszcze - company contributed to Kompania Węglowa S.A,	○
8	PGE Polska Grupa Energetyczna S.A, seated in Warsaw	×
9	Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej S.A, seated in Jastrzębie-Zdrój-contribution to JSW S.A,	○
10	Tauron Polska Energia S.A, seated in Katowice	○
11	Zespół Elektrociepłowni Bytom S.A, seated in Bytom(ZEC Bytom S.A.)	
12	Zespół Elektrowni Pątnów-Adamów-Konin S.A, seated in Konin(ZEPAKS, A.)	○
13	Zespół Elektrowni Wodnych Niedzica S.A, seated in Niedzica	×

〈부표 7〉 폴란드 전기에너지 분야 국영기업 민영화 여부

	기업명	민영화 여부
1	Enea S.A. seated in Poznań	×

〈부표 8〉 폴란드 석유 분야 국영기업 민영화 여부

	기업명	민영화 여부
1	Grupa LOTOS S.A. seated in Gdańsk	×

〈부표 9〉 폴란드 금융 분야 국영기업 민영화 여부

	기업명	민영화 여부
1	Bank Gospodarki Żywnościowej S.A. seated in Warsaw	○
2	Bank Polskiej Spółdzielczości S.A. seated in Warsaw	○
3	Powszechna Kasa Oszczędności Bank Polski S.A. seated in Warsaw(PKOBP S.A.)	×
4	Warsaw Stock Exchange seated in Warsaw (Giełda Papierów Wartościowych)	

〈부표 10〉 폴란드 통신 분야 국영기업 민영화 여부

	기업명	민영화 여부
1	Biuro Studiów i Projektów Łączności TELEPROJEKT Sp. z o.o. in liquidation seated in Warsaw	
2	Telefony Opalenickie S.A. seated in Opalenica	○
3	Telefony Podlaskie S.A.	○

〈부표 11〉 폴란드 운수 분야 국영기업 민영화 여부

	기업명	민영화 여부
1	POL-MOT HOLDING S.A. seated in Warsaw	×
2	Zakład Naprawcze Taboru Kolejowego w Oleśnicy S.A. seated in Oleśnica	×

〈부표 12〉 불가리아 민영화청에 의한 외국기업과의 민영화 계약완료 내역(∼2009.12.31)

No.1 No.2	COMPANY/ separatepart/ IN 1993	계약 완료일	업종	지분 매각율 (%)	지불동의 (th.\$)	외국기업의 채무인수액 (th.\$)	미레투자 약정 (th.\$)	인수회사명 (국가)
1	1 Tzarevichni producti PLC	1993-05-07	식품	81	20,000	0	20,000	Amylum - Belgium
2	2 Republica PLC	1993-11-15	식품	81	2,052	0	10,000	KraftGeneral Foods Ltd. - USA
	subtotal for 1993				22,052	0	30,000	
	IN 1994							
3	1 Hidroprobivnatehnical PLC	1994-02-10	공업	98	350	120	350	Breakers A/SCO - Denmark
4	2 Gazobeton PLC	1994-02-11	건설	100	2,780	90	3,120	Ytong Ltd. - Germany
5	3 SHIZI PLC	1994-06-13	식품	76	2,277	4,274	7,000	Nestle S.A. - Switzerland
6	4 SOMATIJS Co	1994-07-22	운송	55	8,218	46,782	48,000	Willi Betz Int. Sp. GmbH - Germany
7	5 Escosdograma PLC	1994-09-16	목재가공	80	390	1,770	2,230	Gibu Ltd. - Italy
8	6 Zagorka PLC	1994-10-28	양조	80	21,700	0	41,400	Brewinvest S.A. - Greece
9	7 Separatepart of VAMOJS Co	1994-11-03	공업	100	1,400	0	5,700	Rover-Bulgaria Ltd. - United Kingdom
10	8 Hotel Vitosha	1994-12-14	관광	80	36,230	0	0	Ivan Zografski - Germany
	subtotal for 1994				73,345	53,036	107,800	
	IN 1995							
11	1 Kamenitza PLC	1995-01-25	양조	70	4,870	0	17,760	Interbrew - Belgium
12	2 Burgaskopivo PLC	1995-04-27	양조	67	5,020	500	19,700	Interbrew - Belgium

No.1	No.2	COMPANY/ separatepart/	계약 완료일	업종	지분 매각율 (%)	지불동의 (th.\$)	외국기업의 채무인수액 (th.\$)	미레투자 약정 (th.\$)	인수회사명 (국가)
13	3	StorkoPLC	1995-11-02	식품품	80	100	4,450	6,500	LuxcraftTradingLtd, - UnitedKingdom
14	4	PirinskamuraPLC	1995-11-03	목재가공	67	2,766	0	5,092	EvrotechLtd,Bulgaria - USA
		subtotal for 1995				12,756	4,950	49,052	
		IN 1996							
15	1	InstrumentJSCo	1996-07-03	공업	75	3,520	0	836	PlanzeeTizitGmbH - Austria
16	2	AvangardJSCo	1996-08-15	공업	67	1,900	1,264	940	AseaBraunBoveri - Switzerland
17	3	HotelVarnenchik-separetepart	1996-08-21	관광	100	4,628	0	4,628	SP"ALT-VI,Bahnov" - Russia
18	4	VitaminaJSCo	1996-08-30	식품품	60	50	9,488	896	TKMFRUIT&JuicesManuf.,Ltd, - Bulgaria-Greece
19	5	EltosJSCo	1996-09-05	진기	55	7,770	10,644	8,108	SparkyTradingGmbH - Germany
20	6	HotelDiana-separetepart	1996-09-06	관광	100	554	0	3,800	ALTLtd. - Russia
21	7	SheratonSofiaBalkanJSCo	1996-09-23	관광	67	22,300	0	5,000	DaewooCo. - Korea
22	8	Sep.paitofMicroelectronikaJSCo	1996-09-24	진기	100	600	0	0	EuroTecCo. - Japan
23	9	VidimaJSCo	1996-10-17	공업	77	5,400	0	5,000	AmericanStandartInc. - USA
24	10	ElpromNaidenKirovJSCo	1996-10-31	진기	76	604	642	490	CostraDevelopmentInc. - Israel
25	11	Incoms-electronikaimehan.JSCo	1996-11-30	진기	40	3	1,989	146	BlBulgarleasing - Switzerland
26	12	FeromagnitJSCo	1996-11-08	야금	75	310	1,192	1,340	Pramet-BulgariaAD - CzechRepublic

No.1	No.2	COMPANY/ separatepart/ IN	계약 완료일	업종	지분 매각율 (%)	지불동의 (th.\$)	외국기업의 채무인수액 (th.\$)	미레투자 약정 (th.\$)	인수회사명 (국가)
27	13	MirazjSCO	1996-12-20	전기	67	1,000	2,000	1,000	BrookwayinvestmentLtd., "Vasilevinternational", TBulgarian - Ira, ConsortiumYLtd.
		subtotal for 1996				48,639	27,219	32,184	
		IN 1997							
28	1	StindjSCO	1997-01-13	유리	70	4,050	601	27,325	Glassinvest - Cyprus
29	2	Keramichentzeh, sep. p. ofKam ashit	1997-01-10	가죽	100	65	7	80	CoatsIndustries-reg. inSofia - UnitedKingdom
30	3	GipsphazerjSCO	1997-01-31	건설	60	4,600	1,100	5,405	Knauf - Austria
31	4	MagnitniglavijSCO	1997-02-28	전기	80	340	0	2,326	AheadTechnologyInc. - USA
32	5	SodijSCO	1997-04-14	화학	60	160,000	0	67,000	SOLVEY - Belgium
33	6	DevnyacementjSCO	1997-05-07	건설	70	44,551	0	209,450	Marvex - Spain
34	7	BulesjSCO	1997-05-26	목재가공	51	3,200	0	7,000	Kaindl/KronospanGroup - Austria
35	8	Kambana-1899jSCO	1997-05-28	화학	68	5,500	0	23,000	Helian - Holland
36	9	Interpred-STTZjSCO	1997-06-04	무역	70	20,000	0	5,000	DaewooCo. - Korea
37	10	AgromachinajSCO	1997-06-20	공업	70	53	199	884	SparkyTrading GmbH - Germany
38	11	ElpromTrafojSCO	1997-07-01	전기	70	2,900	0	4,000	HyundaiHeavyIndustries Co.ltd - Korea
39	12	LesoplastjSCO	1997-07-28	목재가공	24,40	1,100	0	0	WeideGmbH - Austria

No.1	No.2	COMPANY/ separatepart/ separatepart/	계약 완료일	업종	지분 매각율 (%)	지불동의 (th.\$)	외국기업의 채무인수액 (th.\$)	미레투자 약정 (th.\$)	인수회사명 (국가)
40	13	MDKJSCO	1997-09-10	비철야금	56	80,000	0	220,000	UnionMfiriere - Belgium
41	14	VazhodJSCO	1997-09-29	공업	65	912	0	1,200	Gramer - Germany
42	15	Keramichentzeh,sep.p.ofKam ashit	1997-10-08	가죽	100	105	0	45	CoatsIndustries - reg.inSofia
43	16	Bulgarskaroza-SevtopolisJSCO	1997-10-16	항료	68	7,054	0	25,000	ErltonFundLtd. - Ireland
44	17	KMHBelovoJSCO	1997-11-12	제지	58	6,392	0	10,650	ThracePapermilinS.A. - Greece
45	18	AlbenaJSCO	1997-11-17	관광	15	10,111	0	0	BanqueNationaleDeParisLond onBranch - UnitedKingdom
46	19	Plam-bulgarskikibritJSCO	1997-12-01	목재가공	58	2,350	0	1,900	SwedishMatchGroupBV - Holland
47	20	ZKOHadjidimitarJSCO	1997-12-17	제지	75	1,000	0	3,050	Adut-AdoxS.A. - Slovakia
		subtotal for 1997				354,283	1,907	613,315	
		IN 1998							
		SOMATJSCO	1998-02-20	운송	38	13,682		5,000	WilliBetzS.A. - Spain
48	1	Novotel"Evropa"JSCO	1998-03-04	관광	60	12,050		4,000	KudretmehdyAdgar - Turkey
49	2	UnipakJSCO	1998-05-08	제지	22	545			ProfitekEnterprisesLtd. - Cyprus
50	3	Velpa-9IJSCO	1998-05-08	제지	26,40	1,121			NorecomGmbH - Germany
		LesoplastJSCO-separetepart	1998-07-01	목공	2,94	43			WeldeGmbH - Austria
51	4	DrujbajJSCO	1998-07-23	유리	51	20,000		30,000	BarekOverseazLimited - Greece
52	5	OrgahimJSCO	1998-07-30	화학	51	8,900		5,040	WhitebeamHoldingsLtd. - Malta

No.1 No.2	COMPANY/ separatepart/	계약 완료일	업종	지분 매각율 (%)	지분 매각 (th.\$)	외국기업의 채무인수액 (th.\$)	미레투자 약정 (th.\$)	인수회사명 (국가)
53	ZIEJSCO	1998-08-14	공업	76	833		1,065	DenHaanGrup - Belgium
54	TZELHARTJSCO	1998-08-17	제지	23	2,100			AshuklarHolding - Turkey
55	PivovarnaARIANAJSCO	1998-09-07	pivo	4,27	170			BrumastersHoldingLtd. - Cyprus
56	ZMKNIKOPOIJSCO	1998-10-22	제지	31	1,215			EnerholdingLtd. - Cyprus
57	InterhotelTrimontziumJSCO.	1998-11-16	관광	58	3,150		3,504	NovotelEuropaLtd,Sofia - Turkey
58	InterhotelGrandhotelSofiaJSCO.	1998-11-25	관광	55	7,100		4,000	WorldTradingLtd - USA
59	DunavskakoprinaJSCO.	1998-12-07	식품	68	127		914	A.Mueller&SoehneGmbH - Germany
60	RuloniskarJSCO	1998-12-16	제지	75	2,009		23,170	Europack,Sofia - Austria
61	Prima-MJSCO	1998-12-17	식품산업	70	3,316		13,700	Kambana-1899,Bourgais - Holland
	subtotal for 1998				76,360	0	90,393	
	IN 1999							
62	SvilozajSCO	1999-02-12	화학	60	7,000	6,362	31,200	A.R.U.S.Ltd. - USA
63	RusenskakorabostroitelnitzajS Co	1999-02-12	공업	80	1,615		8,329	RouseShipyardBeteiligungsGes chaftmbH - Germany
64	Vinprom-RousseJSCO.	1999-02-26	와인	22,40	3,200		4,000	Vinprom-HoldingsLLS - USA
65	Medipharma-9IJSCO.	1999-03-01	제약	51	70		192	RenotoHoldingsLimitid - Cyprus
66	PektinjSCO.	1999-03-18	식품산업	79	60		600	PectinInvestJSCO.;ZanklGmbH - Austria

No.1	No.2	COMPANY/ separatepart/ Co.	계약 완료일	업종	지분 매각율 (%)	지불동의 (th.\$)	외국기업의 채무인수액 (th.\$)	미레투자 약정 (th.\$)	인수회사명 (국가)
67	6	BalkanHolidaysInternationalJS Co.	1999-04-01	관광	80	410		1,500	LodjicInvesjUochesLtd.,London - UnitedKingdom
68	7	DiumiJSCO.	1999-04-16	관광	51	2,700		4,397	JOVANDAINTERNATIONALTD - USA
69	8	JambolenJSCO.	1999-04-29	화학	67	654	1,999	4,848	ChimiportInvestmentandFertili ser,БританскиВирджинскиост рови
70	9	AsarelMedetJSCO.	1999-06-15	광산	75	1,430		42,695	AarelInvesjSCO/VoestAlpineIn tertradingAG - Austria
71	10	DZUJSCO.	1999-06-15	진기	48	54	4,483	640	VIDEOTONHOLDINGRT - Hungary
72	11	TroiafarmJSCO.	1999-06-23	제약	55	7,350		8,555	Balkanfarmaand"DeutscheBank" - London
73	12	FarmatziaJSCO.	1999-06-23	제약	55	11,000		15,520	Balkanfarmaand"DeutscheBank" - London
74	13	AntibiotikJSCO.	1999-06-23	제약	51	5,650		14,060	Balkanfarmaand"DeutscheBank" - London
75	15	BalkanJSCO.	1999-06-30	운송	75	150	30,000	100,000	ZEEVIHOLDINGSLtd. - Israel
76	16	HimkoJSCO.	1999-07-23	화학	57	537		50,000	IBETRANS - USA
77	17	KapitanDiadoNikolaJSCO.	1999-07-28	화학	67	1,380		10,000	ALTUNMAYA,Istanbul - Turkey
78	18	PetroJSCO.	1999-08-04	화학	51	52,000		60,000	InternationalConsortiumBulgar iaLtd. - Austria

No.1 No.2	COMPANY/ separatepart/ separatepart/	계약 완료일	업종	지분 매각율 (%)	지분 매각율 (%)	지불 금의 잔액 (th.\$)	외국 기업의 채무 인수액 (th.\$)	미 결제 잔액 (th.\$)	인수 회사명 (국가)
79	GorbsoMadanjSCo.	1999-08-27	광산	80	53	2,870	300	Consortium"RodopInvestmen"	
80	GorubsoROFJSCo.	1999-08-27	광산	80	118	510	930	Consortium"RodopInvestmen"	
81	AluminaJSCo.	1999-09-13	비철 야금	75	9,000	10,657	38,000	FAFMetalLimited,Istanbul - Turkey	
82	AgropolichimJSCo.	1999-10-06	화학	63	0	26,489	15,000	Consortium"Acid&Fertilizer" - USA	
83	NefoximJSCo.	1999-10-12	화학	58	101,000		408,300	LukoilPetrol - Rusia	
	AsenovakrepostJSCo. -separate part	1999-11-16	화학	16	592			FranceAPPProAJI - France	
	subtotal for 1999				206,023	83,370	819,066		
	IN 2000								
84	LotosJSCo.	2000-01-20	식품	26,40	126			ProfitecEnterprisesLimited - Cyprus	
85	NeochimJSCo.	2000-06-12	화학	51	100	230	5,556	EVROFERTJSCo, and"KARIMEX CHEMICALSINTERNATIONAL" S.A.L. - Livan	
86	BergMontanaFitingi	2000-07-04	공업	33	102			ACCESORIOSDETUBERIAS, A.Q - Spain	
87	GeosolEAI	2000-08-03	화학	78	3,492		1,402	SolveySoditLtd, Devnia - Belgium	
88	ZavodzadobivnavarovikJSCo.	2000-08-03	건설	80	2,170		1,776	SolveySoditLtd, Devnia - Belgium	
89	TECJSCo.	2000-08-03	화학	77	4,676		11,171	SolveySoditLtd, Devnia - Belgium	

No.1	No.2	COMPANY/ separatepart/ separatepart	계약 완료일	업종	지분 매각율 (%)	지분동의 (th.\$)	외국기업의 채무인수액 (th.\$)	미레투자 약정 (th.\$)	인수회사명 (국가)
90	7	VEC"Pirin"andVEC"Spanchevo" -separatepart subtotal for 2000	2001-11-16	전기	100	15,000		1,200	MekamidSofiaLtd,Sofia;-82%isi n"Mekamidi"Ltd. - France
		TOTAL (93,94,95,96,97,98,99and2000)		819125	167,234,1 19	2,753,346, 334		21,105	
		IN 2001							
91	1	TransimpeksPJSCo, subtotal for 2001	2001-12-19	운송	78	5,466		1,481	GaleninvestLtd.,Sofiaand"Dut yfree"Ltd. - Syria
		IN 2002				5,466		1,481	
92	1	AlenmakJSCo.	2002-01-23	향료	57	5,556	0	1,283	EfectenundFinanzBulgariaLtd., Sofia - Switzerland
93	2	Lagerenzawod,separatepart	2002-03-18	공업	100	6,428	0	5,935	SKFBeringsBulgariaLtd. - Sweden
94	3	VEC"PopinaLaka",VEC"Liliano vo"andVEC"Sandanska"separat eparts	2002-03-26	에너지	100	33,057	0	4,887	Energo-ProBulgariaSofia - CzechRepublic
		DZUJSCo.-separatepart	2002-07-04	전기	1,51	3	0	0	VdeotonJSCo. - Hungary
		DZUJSCo.-separatepart	2002-07-04	전기	1	1	0	0	VdeotonJSCo. - Hungary
95	4	InkomsTelekomtHoldingAD	2002-10-25	전기	90	4,493		12,479	CSHHandelsundBeteiligungsG mbH - Austria
96	5	Inkoms-IRETAD	2002-10-25	전기	40				

No.1 No.2	COMPANY/ separatepart/ separatepart/	계약 완료일	업종	지분 매각율 (%)	지불동의 (th.\$)	외국기업의 채무인수액 (th.\$)	미레투자 약정 (th.\$)	인수회사명 (국가)
97 6	Inkoms-SETAD	2002-10-25	전기	29				
98 7	InkomsBitovatechnikaAD	2002-10-25	전기	40				
	Nestle-SofiaAD(SHZI)-separate part	2002-11-11	식품	0	8	0	0	NestleS.A. - Switzerland
	subtotalfor2002				49,545	0	24,584	
	IN2003							
	PirinskoPivoAD-separatepart	2003-02-03	양조	0	6			CarlsbergBreweries - Denmark
	NavanChelopechAD-separatepart	2003-07-25	광산	24	153			NavanBulgerianMining - Holland
	KamenizaAD-separatepart	2003-10-08	양조	0	25			Interbrew - Belgium
	SofiaMelAD-separatepart	2003-10-08	식품산업	18	446			LoulisInternationalFoodsEnter prisesLTD - NikoziaCyprus
	InterpredSTC-separatepart	2003-10-17	무역	4,13	213			E.MirolloAD,Luxemburg
	AlenMak-separatepart	2003-10-29	향료	0	8			EfectenundFinanzBulgariaLtd., Sofia - Switzerland
	LilaVelOOD-separatepart	2003-12-02	직물산업	1	0			RagsTPADTesaloniki - Greece
	SofioplastAD-separatepart	2003-12-16	화학	0	0			AutobarGroupDordrecht - Holland
	VidimaAD-separatepart	2003-12-30	공업	0	210			AmerikanStandartNewJursy - USA
	subtotal for 2003				1,062	0	0	
	IN 2004							

No.1	No.2	COMPANY/ separatepart/ separt	계약 완료일	업종	지분 매각율 (%)	지불동의 (th.\$)	외국기업의 채무인수액 (th.\$)	미레투자 약정 (th.\$)	인수회사명 (국가)
99	1	BTCEAD	2004-02-20	통신	52	292,652	89,068	508,960	VivaVenturesHoldingLTD,Viena - Austria
		AkustichnatechnikaADseparat epart	2004-06-30	제조	20	37			SGTSoltonGeneralTradingGmb H,Poking - Germany
100	2	Eelektrozapredelenie- VarnaEAD	2004-10-28	에너지	67	123,805			E.ONENERGIEAG,Munchen - Germany
101	3	Eelektrozapredelenie- GornaOriahovicaEAD	2004-10-28	에너지	67	55,039			
102	4	Eelektrozapredelenie- StaraZagoraEAD	2004-10-28	에너지	67	156,665			EVNAG,Vienna - Austria
103	5	Eelektrozapredelenie- PlovdivEAD	2004-10-28	에너지	67	188,508			
104	6	Eelektrozapredelenie- StolichnoEAD	2004-11-19	에너지	67	245,809			CEZ,a.s.Prague - CzechRepublik
105	7	Eelektrozapredelenie- Sofia-OblastEAD	2004-11-19	에너지	67	46,467			
106	8	Eelektrozapredelenie- PlevenEAD	2004-11-19	에너지	67	74,238			
		subtotal for 2004				1,183,220	89,068	508,960	
		IN 2006							
107	1	TPPVarnaEAD	2006-05-04	에너지	100	259,400			CEZ,a.s.Prague - CzechRepublik

No.1 No.2	COMPANY/ separatepart/	계약 완료일	업종	지분 매각율 (%)	지불동의 (th.\$)	외국기업의 채무인수액 (th.\$)	미레투자 약정 (th.\$)	인수회사명 (국가)
	subtotal for 2006				259,400			
	IN 2007							
108 1	DHCVarnaEAD	2007-01-30	에너지	100	8,795			Dalkiainternational - France
109 2	DHCPlovdivEAD	2007-07-12	에너지	100	44,260			EVNAG, Viena - Austria
110 3	DHCRusseEAD	2007-08-28	에너지	100	116,281			HoldingSlovenskeelektramed, o.o.Lubliana - Slovenia
	subtotal for 2007				169,336			
	TOTAL			304,142,219	3,590,880,187			

* Under the sale of "Inkoms Telekom Holding" AD, the Buyer purchases 3 shareholding companies of the Holding - "Inkoms - IRET" AD, Sofia, "Inkoms - SET" AD, Ruse and "Inkoms - Bitova Technika" AD, Sofia

** The sale of 7 electric power distribution companies: "Energorazpredelenie-Plovdiv"EAD, "Energorazpredelenie-Stara Zagora"EAD, Energorazpredelenie - StolicnoEAD, "Energorazpredelenie - Sofia-Oblast"EAD, "Energorazpredelenie - Pleven"EAD is concluded with signing three privatization contracts

자료: 불가리아 PPCA 홈페이지

〈부표 13〉 슬로베니아 국영기업 현황

	기업명	정부지분 비율	SDH 지분 비율	정부/SDH 지분비율
BANKING	ABANKA VIPA, D.D.	100.00		100.00
	BANKA CELJE D.D.		9.36	9.36
	FACTOR BANKA, D.D.*	100.00		100.00
	NOVA KBM,D.D.	100.00		100.00
	NOVA LB, D.D.	100.00		100.00
	PROBANKA, D.D.*	100.00		100.00
	SID - SLOVENSKA IZVOZNA IN RAZVOJNA BANKA, D.D., LJUBLJANA	99.41		99.41
VENTURE CAPITAL	DTK MURKA, DRUŽBA TVEGANEGA KAPITALA, D.O.O.	49.00		49.00
	META INGENIUM, DRUŽBA TVEGANEGA KAPITALA, D.O.O.	49.00		49.00
	P.E.N., PRVA ENERGIJSKA NALOŽBA, DRUŽBA TVEGANEGA KAPITALA,	49.00		49.00
	PRVI SKLAD, DRUŽBA TVEGANEGA KAPITALA, D.O.O.	48.90		48.90
	SCS, DRUŽBA TVEGANEGA KAPITALA, D.O.O.	49.00		49.00
	STH VENTURES, D.O.O.	49.00		49.00
ENERGY	BORZEN, ORGANIZATOR TRGA Z ELEKTRIČNO ENERGIJO, D.O.O.	100.00		100.00
	EKOEN, D.O.O.	49.07		49.07
	ELEKTRO CELJE, D.D.	79.50		79.50
	ELEKTRO GORENJSKA, D.D., KRANJ	79.44	0.31	79.75
	ELEKTRO LJUBLJANA D.D.	79.50	0.30	79.80
	ELEKTRO MARIBOR, D.D.	79.50		79.50
	ELEKTRO PRIMORSKA, D.D.	79.50		79.50
	ELEKTROGOSPODARSTVO SLOVENIJE - RAZVOJ IN INŽENIRING, D.O.O.	100.00		100.00
	ELES, D.O.O.	100.00		100.00

	기업명	정부지분 비율	SDH 지분 비율	정부/SDH 지분비율
	ENERGETIKA ČRNOMELJ, D.O.O.	49,30		49,30
	GEN ENERGIJA, D.O.O.	100,00		100,00
	GEOPLIN, D.O.O.	39,57		39,57
	HOLDING SLOVENSKE ELEKTRARNE, D.O.O.	100,00		100,00
	PETROL, D.D., LJUBLJANA		19,75	19,75
	SODO, D.O.O.	100,00		100,00
	TOPLOTNA OSKRBA, D.O.O., LUČE	49,17		49,17
FINANCIAL HOLDING COMPANIES	D.S.U., D.O.O., LJUBLJANA	100,00		100,00
	KAPITALSKA DRUŽBA D.D.	100,00		100,00
	KDD D.D., LJUBLJANA		9,62	9,62
	MAKSIMA HOLDING, D.D.	0,002		0,01
	NFD HOLDING, D.D.	0,00004		0,00
	PDP, D.D.		20,49	20,49
PUBLIC SERVICE	DOM UPOKOJENCEV IDRIJA, D.O.O.	18,89		18,89
	JAVNO KOMUNALNO PODJETJE KOMUNALA KOČEVJE, D.O.O.	45,97		45,97
	JAVNO PODJETJE URADNI LIST REPUBLIKE SLOVENIJE, D.O.O.	100,00		100,00
	VODNOGOSPODARSKO PODJETJE DRAVA, D.D., PTUJ	25,00		25,00
	VODNOGOSPODARSKO PODJETJE MURA, D.D.	25,01		25,01
	VODNOGOSPODARSKO PODJETJE NOVO MESTO, D.D.	25,00		25,00
	VODNOGOSPODARSKO PODJETJE, D.D., KRANJ	25,00		25,00
GAMING INDUSTRY	CASINO BLEDE, D.D., BLEDE		43,00	43,00
	CASINO PORTOROŽ, D.D., PORTOROŽ		9,46	9,46
	LOTERIJA SLOVENIJE, D.D., LJUBLJANA		15,00	15,00
COMPANIES EMPLOYING DISABLED	BODOČNOST MARIBOR, D.O.O.	75,81		75,81

	기업명	정부지분 비율	SDH 지분 비율	정부/SDH 지분비율
PEOPLE	CSS-IP, D.O.O.	77,76		77,76
	GLIN IPP, D.O.O.	16,05		16,05
IN BANKRUPTCY, LIQUIDATION OR BEING WOUND UP	GIO, D.O.O, LJUBLJANA V LIKVIDACIJI		41,23	41,23
	KLI LOGATEC, D.D. - V LIKVIDACIJI		0,59	0,59
	MAKSIMA INVEST, D.D. - V STEČAJU	n.a.		n.a.
	PODJETJE ZA UREJANJE HUDOURNIKOV, D.D. - V STEČAJU	40,00		40,00
	RIMSKE TERME, D.O.O. - V STEČAJU	3,83		3,83
	RTH, RUDNIK TRBOVLJE-HRASTNIK, D.O.O.	100,00		100,00
	RUDNIK KANIŽARICA V ZAPIRANJU, D.O.O., ČRNOMELJ - V LIKVIDACIJI	100,00		100,00
	RUDNIK SENOVO V ZAPIRANJU, D.O.O. - V LIKVIDACIJI	100,00		100,00
	RUDNIK ZAGORJE V ZAPIRANJU, D.O.O. - V LIKVIDACIJI	100,00		100,00
	RUDNIK ŽIVEGA SREBRA IDRIJA V ZAPIRANJU, D.O.O. - V LIKVIDACIJI	100,00		100,00
	RŽV, JAVNO PODJETJE ZA ZAPIRANJE RUDNIKA URANA, D.O.O.	100,00		100,00
	SVEA, D.D., ZAGORJE OB SAVI - V STEČAJU		15,57	15,57
	TAM MARIBOR D.D. - V STEČAJU	n.a.		n.a.
	ABC TRGOVINA, D.D., LJUBLJANA		n.a.	n.a.
	CASINO LJUBLJANA, D.D.		n.a.	n.a.
	CASINO MARIBOR, D.D., V STEČAJU		n.a.	n.a.
	GRADBINEC KRANJ V STEČAJU		n.a.	n.a.
	MURA MURSKA SOBOTA		n.a.	n.a.
	PLANIKA KRANJ, D.D.		n.a.	n.a.
	UNIVERZALE, D.D., DOMŽALE V STEČAJU		n.a.	n.a.
POSTAL SERVICES, TELE	POŠTA SLOVENIJE, D.O.O.	100,00		100,00

	기업명	정부지분 비율	SDH 지분 비율	정부/SDH 지분비율
COMMUNICA -TION	TELEKOM SLOVENIJE, D.D., LJUBLJANA	62,54	4,25	66,79
	TELEMACH ROTOVŽ, D.D.	1,09		1,09
	TELEMACH TABOR, ŠIROKOPASOVNE KOMUNIKACIJE, D.D.	0,01		0,01
COMPANIES TO BE TRANSFERED TO SRRRP	BSC, POSLOVNO PODPORNİ CENTER, D.O.O., KRANJ	34,36		34,36
	REGIONALNA RAZVOJNA AGENCIJA MURA, D.O.O.	39,00		39,00
	REGIONALNI CENTER ZA RAZVOJ, D.O.O.	11,61		11,61
	RRA REGIONALNA RAZVOJNA AGENCIJA CELJE, D.O.O.	5,10		5,10
FOOD AND BEVERAGES	PERUTNINA, D.D., PTUJ			0,00
	POMURSKİ MLEKARNE D.D., MUR, SOBOTA		3,34	3,34
	ŽITO, D.D., LJUBLJANA		12,26	12,26
MANUFAC- TURING	CINKARNA CELJE, D.D., CELJE		11,41	11,41
	GORIŠKE OPEKARNE, D.D., RENČE		12,32	12,32
	HELIOS DOMŽALE, D.D., DOMŽALE		9,54	9,54
	INKOS, D.O.O., KRMELJ	2,54		2,54
	KRKA, D.D. NOVO MESTO	0,004	14,99	14,99
	LETRİKA, D.D., ŠEMPETER PRI GORICI		7,08	7,08
	MARIBORSKA LIVARNA MARIBOR D.D., MARIBOR		1,84	1,84
	NAFTA LENDAVA, PROIZVODNJA NAFTNIH DERIVATOV, D.O.O.	100,00		100,00
	PEKO, D.D., TRŽIČ	66,80		66,80
	SIJ - SLOVENSKA INDUSTRIJA JEKLA, D.D.	25,00		25,00
	SNEŽNIK, PODJETJE ZA PROIZVODNJO IN STORITVE, D.D.	70,00		70,00
	UNIOR, D.D., ZREČE		2,31	2,31
TRAFFIC, TRANSPORT AND INFRASTR- UCTURE	ADRIA AIRWAYS, D.D.	69,87		69,87
	AERODROM LJUBLJANA D.D., ZGORNJI BRNIK	50,67	6,82	57,49

	기업명	정부지분 비율	SDH 지분 비율	정부/SDH 지분비율
	DRI UPRAVLJANJE INVESTICIJ, DRUŽBA ZA RAZVOJ INFRASTR., D.O.	100.00		100.00
	DRUŽBA ZA AVTOCESTE V REPUBLIKI SLOVENIJI, D.D., CELJE	100.00		100.00
	INFRA, IZVAJANJE INVESTICIJSKE DEJAVNOSTI, D.O.O.	100.00		100.00
	INTEREUROPA, D.D., KOPER		1.73	1.73
	KONTROLA ZRAČNEGA PROMETA, D.O.O.	100.00		100.00
	LUKA KOPER, D.D., KOPER	51.00	11.13	62.13
	SLOVENSKE ŽELEZNICE, D.O.O.	100.00		100.00
GENERAL ECONOMIC SECTOR	A-COSMOS, D.D.	0.81		0.81
	CETIS, D.D., CELJE		7.47	7.47
	ČZP VEČER, D.D, MARIBOR		10.00	10.00
	INTERTRADE ITA, D.D., LJUBLJANA		7.69	7.69
	MURKA, TRGOVINA IN STORITVE, D.D.	0.17		0.17
	PS ZA AVTO, D.O.O., LJUBLJANA		90.00	90.00
	SALUS, D.D., LJUBLJANA		9.48	9.48
TOURISM	DRUŽBA ZA SPODBUJANJE RAZVOJA TNP, D.D.	51.03		51.03
	HIT, D.D., NOVA GORICA		20.00	20.00
	POČITNIŠKA SKUPNOST KRŠKO, D.O.O.	1.46		1.46
	SAVA, D.D.		11.06	11.06
	STUDENTENHEIM KOROTAN GMBH	100.00		100.00
	TERME OLIMIA, D.D., PODČETRTEK		4.79	4.79
INSURANCE	POZAVAROVALNICA SAVA, D.D., LJUBLJANA		25.00	25.00
	ZAVAROVALNICA TRIGLAV, D.D., LJUBLJANA	34.47**	28.06	62.53
MUTUAL FUNDS	KBM INFOND, INFOND DINAMIC, DELNIŠKI VS	63		63
	KBM INFOND, INFOND GLOBAL, VS FLEKSIBILNE STRUKTURE NALOŽB	103		103
	VS NLB SKLADI - GLOBALNI DELNIŠKI SKLAD	137		137

〈부표 14〉 헝가리 국가자산관리공사(MNV)가 지분을 소유한 기업 목록

	기업명	사업분야	국가 지분율(%)
1	Adorján-TexKonfekcióipariésKereskedelmiKorlátoltFelelősségűTársaság	제조업	100.00
2	AEROPLEXKözép-EurópaiLégijárműMűszakiKözpontKorlátoltFelelősségűTársaság	협회 및 단체, 수리 및 기타 개인서비스업	100.00
3	AG-ÉPÍTŐKorlátoltFelelősségűTársaság	건설업	100.00
4	AGORAipari,KereskedelmiésSzolgáltatóKorlátoltFelelősségűTársaság	제조업	100.00
5	AGROSTERBesugárzóZártkörűenMűködőRészvénytársaság	사업시설관리및사업 지원서비스업	100.00
6	AkadémiaiNyomdaKorlátoltFelelősségűTársaság	제조업	100.00
7	AlternatívKözgazdaságiGimnáziumKözhasznúNonprofitKorlátoltFelelősségűTársaság	교육서비스업	100.00
8	ANDRÁSCARKorlátoltFelelősségűTársaság	도매 및 소매업	100.00
9	AnnamajoriMezőgazdaságiésKereskedelmiKorlátoltFelelősségűTársaság	농업, 임업 및 어업	100.00
10	ApertusTávoktatás-fejlesztésiMódszertaniKözpontTanácsadóésSzolgáltatóNonprofitKorlátoltFelelősségűTársaság	전문, 과학 및 기술서비스업	100.00
11	ÁVNY-ÁllamiVanyonnyilvántartásiKorlátoltFelelősségűTársaság	전문, 과학 및 기술서비스업	100.00
12	BALATONIHALÁSZATIZÁRTKÖRŪENMŰKÖDŐRÉSZVÉNYTÁRSASÁG	농업, 임업 및 어업	100.00
13	BalatonihalgazdálkodásiNonprofitZártkörűenMűködőRészvénytársaság	농업, 임업 및 어업	100.00
14	Bányavagyon-hasznosítóNonprofitKözhasznúKorlátoltFelelősségűTársaság	전문, 과학 및 기술서비스업	100.00
15	BaranyaIfjúságáértNonprofitKorlátoltFelelősségűTársaság	협회 및 단체, 수리 및 기타 개인서비스업	100.00
16	BartókBélaMegyeiMűvelődésiKözpontNonprofitKorlátoltFelelősségűTársaság	협회 및 단체, 수리 및 기타 개인서비스업	100.00
17	BayZoltánAlkalmazottKutatásiKözhasznúNonprofitKorlátoltFelelősségűTársaság	전문, 과학 및 기술서비스업	100.00

	기업명	사업분야	국가 지분율(%)
18	BékésMegyeiTűzeléstechnikaiKorlátoltFelelősségűTársaság	사업시설 관리 및 사업지원서비스업	100.00
19	BelügyminisztériumHEROSJavitó,Gyártó,Szolgáltatóés KereskedelmiZártkörűenMűködőRészvénytársaság	협회 및 단체, 수리 및 기타 개인서비스업	100.00
20	BihariSzociálisSzolgáltatóNonprofitKorlátoltFelelősség űTársaság	노인 요양 복지시설운영업	100.00
21	BMSKBeruházási,MűszakiFejlesztési,Sportüzemeltetési ésKözbeszerzésiZártkörűenMűködőRészvénytársaság	전문, 과학 및 기술서비스업	100.00
22	BorosésFiaVendéglátóipariKft.	숙박 및 음식점업	100.00
23	"BUFA"BudapestiFaipariTermelőésKereskedelmiKorlátol oltFelelősségűTársaság	제조업	100.00
24	CarpathiaNemzetiKreatívGazdaságfejlesztőésInnováci ósKorlátoltFelelősségűTársaság	출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업	100.00
25	CarpathiaNemzetiKreatívGazdaságfejlesztőésInnováci ósKorlátoltFelelősségűTársaság	출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업	100.00
26	CARPEDIEMTRADEKereskedelmiésSzolgáltatóKorlátol tFelelősségűTársaság	숙박 및 음식점업	100.00
27	CITYPATROLVagyonvédelmiSzolgáltatóKorlátoltFeel ősségűTársaság	공공행정, 국방 및 사회보장 행정	100.00
28	ComitatusBorsod-Abaúj-ZemplénMegyeiÖnkormányz atiVagyonkezelőésVagyonhasználóKorlátoltFeelöss ségűTársaság	부동산업 및 임대업	100.00
29	Comitatus-EnergiaBeruházásiKereskedelmiésSzolgálta tóZártkörűenMűködőRészvénytársaság	제조업	100.00
30	ConcertoAkadémiaNonprofitKorlátoltFelelősségűTárs aság	예술, 스포츠 및 여가 관련 서비스업	100.00
31	CONCORDIAKÖZRAKTÁRKereskedelmiZrt.	운수업	100.00
32	CORDATEGazdaságfejlesztőésEllátóKözpontZártkörű enMűködőRészvénytársaság	공공행정, 국방 및 사회보장 행정	100.00
33	CORONA-CORPKorlátoltFelelősségűTársaság	사업시설 관리 및 사업지원서비스업	100.00
34	CS.L.SZ.SütőipariKorlátoltFelelősségűTársaság	제조업	100.00
35	CS&R HoldingKorlátoltFelelősségűTársaság	제조업	100.00

	기업명	사업분야	국가 지분율(%)
36	DAKKDél-alföldiKözlekedésiKözpontZártkörűenműködőRészvénytársaság	전문, 과학 및 기술서비스업	100.00
37	DebreceniNyáriEgyetemOktatásiSzolgáltatóNonprofitKözhasznúKorlátoltFelelősségűTársaság	교육서비스업	100.00
38	Dél-dunántúliKözlekedésiKözpontZártkörűenműködőRészvénytársaság	전문, 과학 및 기술서비스업	100.00
39	DUNA-MIXIpariKereskedelmiSzolgáltatóKorlátoltFelelősségűTársaság	제조업	100.00
40	DunaPalotaKulturálisKiemelkedőenKözhasznúNonprofitKorlátoltFelelősségűTársaság	예술, 스포츠 및 여가 관련 서비스업	100.00
41	DUNAPAPÍRTermelő,KereskedelmiésSzolgáltatóKorlátoltFelelősségűTársaság	제조업	100.00
42	ÉKKOÉpítőipari,Közszolgáltató,KereskedőésOktatóKorlátoltFelelősségűTársaság	건설업	100.00
43	ÉNYKKÉszaknyugat-magyarországiKözlekedésiKözpontZártkörűenműködőRészvénytársaság	전문, 과학 및 기술서비스업	100.00
44	ÉpítésFejlesztésértKözhasznúNonprofitKorlátoltFelelősségűTársaság	전문, 과학 및 기술서비스업	100.00
45	ERFORRehabilitációsFoglalkoztatóNonprofitKorlátoltFelelősségűTársaság	제조업	100.00
46	ErzsébetSzállodák,TáborokésVendégházakNonprofitKözhasznúKorlátoltFelelősségűTársaság	숙박 및 음식점업	100.00
47	Észak-MagyarországiKözlekedésiKözpontZártkörűenműködőRészvénytársaság	전문, 과학 및 기술서비스업	100.00
48	EuTransHoldingKorlátoltFelelősségűTársaság	운수업	100.00
49	ExVÁRobbanásbiztosBerendezésekVizsgálóÁllomásaKorlátoltFelelősségűTársaság	전문, 과학 및 기술서비스업	100.00
50	FIAUTÓMOSÓKereskedelmiésSzolgáltatóKorlátoltFelelősségűTársaság	협회 및 단체, 수리 및 기타 개인서비스업	100.00
51	FilharmoniaMagyarországKoncertésFesztiválszervezőNonprofitKorlátoltFelelősségűTársaság	예술, 스포츠 및 여가 관련 서비스업	100.00
52	FogyatékosSzemélyekEsélyegyenlőségéértKözhasznúNonprofitKorlátoltFelelősségűTársaság	전문, 과학 및 기술서비스업	100.00

	기업명	사업분야	국가 지분율(%)
53	FŐKEFERehabilitációsFoglalkoztatóIpariNonprofitKorlátoltFelelősségűTársaság	제조업	100.00
54	FOODZEAEXPORT-IMPORTKERESKEDELMI,SZOLGÁLTATÓKORLÁTOLTFELELŐSSÉGŪTÁRSASÁG	제조업	100.00
55	ForumHungaricumKözhasznúNonprofitKorlátoltFelelősségűTársaság	전문, 과학 및 기술서비스업	100.00
56	FURI-ANNKereskedelmiésSzolgáltatóKorlátoltFelelősségűTársaság	제조업	100.00
57	GabonakutatóNonprofitKözhasznúKorlátoltFelelősségűTársaság	전문, 과학 및 기술서비스업	100.00
58	GálfiBélaGyógyítóésRehabilitációsKözhasznúNonprofitKorlátoltFelelősségűTársaság	보건업 및 사회복지서비스업	100.00
59	GARGIPSZ-BAUGipszkartonozóÉpítőipari,SzolgáltatóKorlátoltFelelősségűTársaság	건설업	100.00
60	GH-FIXKönyvelésésGazdaságiTanácsadóKorlátoltFelelősségűTársaság	전문, 과학 및 기술서비스업	100.00
61	GRAFOMÁNSTÚDIÓReklámgrafikaiésKivitelezőKorlátoltFelelősségűTársaság	사업시설 관리 및 사업지원서비스업	100.00
62	GrefStoneÉpítőipariésSzolgáltatóKorlátoltFelelősségűTársaság	건설업	100.00
63	HajdúságiSzociálisSzolgáltatóNonprofitKorlátoltFelelősségűTársaság	노인 요양 복지시설 운영업	100.00
64	HelikonKastélymúzeumKözhasznúNonprofitKorlátoltFelelősségűTársaság	예술, 스포츠 및 여가 관련 서비스업	100.00
65	HIPAvilonMagyarSzellemiTulajdonÜgynökségNonprofitKorlátoltFelelősségűTársaság	전문, 과학 및 기술서비스업	100.00
66	HollóháziHungarikumNonprofitKorlátoltFelelősségűTársaság	예술, 스포츠 및 여가 관련 서비스업	100.00
67	HonvédEgyüttesMűvészetiNonprofitKorlátoltFelelősségűTársaság	예술, 스포츠 및 여가 관련 서비스업	100.00
68	HortobágyiHalgazdaságZártkörűenMűködőRészvénytársaság	농업, 임업 및 어업	100.00
69	HortobágyiTermészetvédelmiésGénmegőrzőNonprofitKorlátoltFelelősségűTársaság	축산업	100.00

	기업명	사업분야	국가 지분율(%)
70	HSSCSzolgáltatóKözpontKorlátoltFelelősségűTársaság	전문, 과학 및 기술서비스업	100.00
71	HunniaFilmstúdióKorlátoltfelelősségűtársaság	출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업	100.00
72	IFKAIparfejlesztésiKözhasznúNonprofitKorlátoltFelelősségűTársaság	전문, 과학 및 기술서비스업	100.00
73	IKPLASTHUNGARYKereskedelmiésSzolgáltatóKorlátoltFelelősségűTársaság	하수·폐기물 처리, 원료재생 및 환경복원업	100.00
74	INFO-FLASHKereskedelmiésSzolgáltatóKorlátoltFelelősségűTársaság	전문, 과학 및 기술서비스업	100.00
75	IpolyCipőgyárTermelésSzolgáltatóKorlátoltFelelősségűTársaság	제조업	100.00
76	JVKPénznyerőAutomatákatÜzemeltetőKorlátoltFelelősségűTársaság"kényszertörlesztalatt"	예술, 스포츠 및 여가 관련 서비스업	100.00
77	Kes&RisePénzügyiésSzolgáltatóKorlátoltFelelősségűTársaság	금융 및 보험업	100.00
78	KÉZMŰFővárosiKézműipariNonprofitKorlátoltFelelősségűTársaság	제조업	100.00
79	KHVTKözlekedési,HírközlésiésVízügyiTartalékgazdálkodásiKiemelkedőenKözhasznúNonprofitKft,	운수업	100.00
80	KincinfoKincstáriInformatikaiNonprofitKorlátoltFelelősségűTársaság	전문, 과학 및 기술서비스업	100.00
81	KIVINGIngatlangazdálkodóésBeruházásszervezőKorlátoltFelelősségűTársaság	사업시설 관리 및 사업지원서비스업	100.00
82	KMKKKözépkélet-magyarországiKözlekedésiKözpontZártkörűenMűködőRészvénytársaság	전문, 과학 및 기술서비스업	100.00
83	KNYKKKözépnugat-magyarországiKözlekedésiKözpontZártkörűenMűködőRészvénytársaság	전문, 과학 및 기술서비스업	100.00
84	KönyvtárellátóKiemelkedőenKözhasznúNonprofitKft,	예술, 스포츠 및 여가 관련 서비스업	100.00
85	KörnyezetbarátTermékMegkülönböztetőTanúsítóNonprofitKorlátoltFelelősségűTársaság	전문, 과학 및 기술서비스업	100.00
86	KŐRÖS-CUKORKereskedelmiésSzolgáltatóKorlátoltFelelősségűTársaság	도매 및 소매업	100.00

	기업명	사업분야	국가 지분율(%)
87	KunHulladékKorlátoltFelelősségűTársaság	하수·폐기물 처리, 원료재생 및 환경복원업	100.00
88	KutenicsSzolgáltatóKorlátoltFelelősségűTársaság	제조업	100.00
89	LAKOLINESYSTEMSKorlátoltFelelősségűTársaság	사업시설 관리 및 사업지원서비스업	100.00
90	LAPALOMAHOLIDAYUtazásközvetítőKorlátoltFelelősségűTársaság	전문, 과학 및 기술서비스업	100.00
91	LechnerLajosTudásközpontTerületi,Építésügyi,ÖrökségvédelmiésInformatikaiNonprofitKorlátolt	전문, 과학 및 기술서비스업	100.00
92	Lombardia-Ruha2010KorlátoltFelelősségűTársaság	도매 및 소매업	100.00
93	MACIVAMagyarCirkuszésVarietéNonprofitKorlátoltFelelősségűTársaság	예술, 스포츠 및 여가 관련 서비스업	100.00
94	MagyarAlkotóművészetiKözhasznúNonprofitKorlátoltFelelősségűTársaság	공공행정, 국방 및 사회보장 행정	100.00
95	MagyarKözlönyLap-ésKönyvkiadóKorlátoltFelelősségűTársaság	출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업	100.00
96	MagyarLégimentőNonprofitKorlátoltFelelősségűTársaság	보건업 및 사회복지 서비스업	100.00
97	MagyarNemzetiFilharmonikusZenekar,ÉnekkarésKottatárNonprofitKorlátoltFelelősségűTársaság	예술, 스포츠 및 여가 관련 서비스업	100.00
98	MagyarNemzetiFilmalapKözhasznúNonprofitZártkörűenműködőRészvénytársaság	예술, 스포츠 및 여가 관련 서비스업	100.00
99	MagyarPorcelánmanufaktúraKorlátoltFelelősségűTársaság	제조업	100.00
100	MagyarTejgazdaságiKísérletiIntézetKorlátoltFelelősségűTársaság	전문, 과학 및 기술서비스업	100.00
101	MAHARTMagyarHajózásiZártkörűenMűködőRészvénytársaság	운수업	100.00
102	MAHART-SzabadkikötőZrt.	부동산업 및 임대업	100.00
103	MALÉVGHFöldiKiszolgálóZártkörűenMűködőRészvénytársaság	운수업	100.00
104	MALÉVVagyonkezelőKorlátoltFelelősségűTársaság	전문, 과학 및 기술서비스업	100.00

	기업명	사업분야	국가 지분율(%)
105	MANEVIZártkörűRészvénytársaság	전문, 과학 및 기술서비스업	100.00
106	McMasterManufaturaKorlátoltFelelősségűTársaság	제조업	100.00
107	MECSEKÉRCKörnyezetvédelmiZártkörűenMűködőRészvénytársaság	광업	100.00
108	MECSEK-ÖKOKörnyezetvédelmiZártkörűenMűködőRészvénytársaság	광업	100.00
109	MEDIGRAPHSzolgáltatóésKereskedelmiKorlátoltFelelősségűTársaság	예술, 스포츠 및 여가 관련 서비스업	100.00
110	MegyeszolgálatSzolgáltatóésKereskedelmiNonprofitKorlátoltFelelősségűTársaság	부동산업 및 임대업	100.00
111	MésGKereskedelmiésSzolgáltatóKorlátoltFelelősségűTársaság	도매 및 소매업	100.00
112	MillenárisSzéllkapuBeruházó,FejlesztőésÜzemeltetőNonprofitKft.	부동산업 및 임대업	100.00
113	MillenárisTudományosKulturálisKözhasznúNonprofitKorlátoltFelelősségűTársaság	예술, 스포츠 및 여가 관련 서비스업	100.00
114	MOKÉP-PANNÓNIAFilmgyártóésForgalmazóKorlátoltFelelősségűTársaság	출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업	100.00
115	MűcsarnokKiemeltenKözhasznúNonprofitKorlátoltFelelősségűTársaság	예술, 스포츠 및 여가 관련 서비스업	100.00
116	MuseumComplexSzállítmányozóésSzolgáltatóKorlátoltFelelősségűTársaság	예술, 스포츠 및 여가 관련 서비스업	100.00
117	MűvészetekPalotájaKulturálisSzolgáltatóKözhasznúNonprofitKorlátoltFelelősségűTársaság	예술, 스포츠 및 여가 관련 서비스업	100.00
118	MVHSzolgáltatóNonprofitKorlátoltFelelősségűTársaság	출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업	100.00
119	MVMMagyarVillamosMűvekZártkörűenMűködőRészvénytársaság	전문, 과학 및 기술서비스업	100.00
120	Nagyfa-AlföldMezőgazdaságiésVegyesipariKft.	농업, 임업 및 어업	100.00
121	NemzetiEszközgazdálkodásiZártkörűenMűködőRészvénytársaság	금융 및 보험업	100.00
122	NemzetiEszközkezelőZártkörűenMűködőRészvénytársaság	부동산업 및 임대업	100.00

	기업명	사업분야	국가 지분율(%)
123	Nemzeti Filmszínház Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság	예술, 스포츠 및 여가 관련 서비스업	100.00
124	Nemzeti Kataszteri Program Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság	전문, 과학 및 기술 서비스업	100.00
125	Nemzeti MAL-AA Alumínium Termelő Zártkörűen Működő Részvénytársaság	제조업	100.00
126	Nemzeti Reorganizációs Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság	전문, 과학 및 기술 서비스업	100.00
127	Nemzeti Színház Kiemelkedően Közhasznú Nonprofit Zártkörűen Működő Részvénytársaság	예술, 스포츠 및 여가 관련 서비스업	100.00
128	Nemzeti Táncszínház Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság	예술, 스포츠 및 여가 관련 서비스업	100.00
129	Nemzeti Vasúti Pályaműködtető Zártkörűen Működő Részvénytársaság	운수업	100.00
130	Nemzetközi Pető András Közhasznú Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság	교육 서비스업	100.00
131	Nereus Park Hotel Idegenforgalmi Korlátolt Felelősségű Társaság	숙박 및 음식점업	100.00
132	NETI Informatikai Tanácsadó Korlátolt Felelősségű Társaság	전문, 과학 및 기술 서비스업	100.00
133	Neumann János Médiaértés Központ Nonprofit Közhasznú Korlátolt Felelősségű Társaság	출판, 영상, 방송통신 및 정보 서비스업	100.00
134	NHSZ Nemzeti Hulladék-gazdálkodási és Szolgáltató Korlátolt Felelősségű Társaság	전문, 과학 및 기술 서비스업	100.00
135	NISZ Nemzeti Infokommunikációs Szolgáltató Zártkörűen Működő Részvénytársaság	전문, 과학 및 기술 서비스업	100.00
136	Nitrokémia Környezetvédelmi Tanácsadó és Szolgáltató Zártkörűen Működő Részvénytársaság	전문, 과학 및 기술 서비스업	100.00
137	NKÖV Nemzeti Kulturális Örökségvédelmi Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság	예술, 스포츠 및 여가 관련 서비스업	100.00
138	NOSTRA Vegyipari Kereskedelmi és Szolgáltató Korlátolt Felelősségű Társaság	제조업	100.00
139	Novatopia Korlátolt Felelősségű Társaság	전문, 과학 및 기술 서비스업	100.00

	기업명	사업분야	국가 지분율(%)
140	OMSZIIntézményfenntartóKözhasznúNonprofitKorlátoltFelelősségűTársaság	보건업 및 사회복지서비스업	100.00
141	OneRizi-BauKorlátoltFelelősségűTársaság"kényszertörlesztett"	건설업	100.00
142	ÖREGLAKIVendéglátóésSzolgáltatóKorlátoltFelelősségűTársaság"kényszertörlesztett"	숙박 및 음식점업	100.00
143	OrszágosFoglalkoztatásiKözhasznúNonprofitKorlátoltFelelősségűTársaság	전문, 과학 및 기술서비스업	100.00
144	OrszágosFordítóésFordításhitelesítőIrodaZártkörűenMűködőRészvénytársaság	전문, 과학 및 기술서비스업	100.00
145	OR-TISZKOrszágosRendészetiTársaságIntegráltSzakképzőKözpontKiemelkedőenKözhasznúNonprofitKorlátoltFelelősségűTársaság	교육서비스업	100.00
146	PálhalmiAgrospeciálMezőgazdaságiTermelő,ÉrtékesítőésSzolgáltatóKorlátoltFelelősségűTársaság	농업, 임업 및 어업	100.00
147	PALLAS-PALLOSKöveteléskezelésÉrdekvédelmiKorlátoltFelelősségűTársaság"kényszertörlesztett"	사업시설 관리 및 사업지원서비스업	100.00
148	PEKÁSVendéglátóipari,KereskedelmiésSzolgáltatóKorlátoltFelelősségűTársaság	숙박 및 음식점업	100.00
149	PestMegyeiMédiaKorlátoltFelelősségűTársaság	출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업	100.00
150	PillérPénzügyiésSzámítástechnikaiKorlátoltFelelősségűTársaság	전문, 과학 및 기술서비스업	100.00
151	PlatoProjectIngatlanfejlesztőKorlátoltFelelősségűTársaság	부동산업 및 임대업	100.00
152	PolgáriKézilőfegyverésLőszervizsgálóKorlátoltFelelősségűTársaság	전문, 과학 및 기술서비스업	100.00
153	PremierYachtsKorlátoltFelelősségűTársaság	도매 및 소매업	100.00
154	PRIV-DATDokumentumArchiválóésTárolóKorlátoltFelelősségűTársaság	운수업	100.00
155	ProRekreációKözhasznúNonprofitKorlátoltFelelősségűTársaság	예술, 스포츠 및 여가 관련 서비스업	100.00
156	PTEPOLITECHNIKAKutató,FejlesztőésTervezőKorlátoltFelelősségűTársaság	전문, 과학 및 기술서비스업	100.00
157	RADARHoldingZártkörűenműködőRészvénytársaság	제조업	100.00

	기업명	사업분야	국가 지분율(%)
158	RadioaktívHulladékokatKezelőKözhasznúNonprofitKorlátoltFelelősségűTársaság	하수·폐기물 처리, 원료재생 및 환경복원업	100.00
159	ReffeirSzolgáltatóKorlátoltFelelősségűTársaság	전문, 과학 및 기술서비스업	100.00
160	Rizo-Dr. Cs. KorlátoltFelelősségűTársaság"Kényszertörlésalatt"	숙박 및 음식점업	100.00
161	RobertCapaKortársFotográfiaiKözpontNonprofitKft.	건설업	100.00
162	SafeAccountPénzügyiésSzámvetésiSzolgáltatóKorlátoltFelelősségűTársaság	전문, 과학 및 기술서비스업	100.00
163	SJ-TRANSFuvarozóésSzolgáltatóKorlátoltFelelősségűTársaság	운수업	100.00
164	Somogy megyei Önkormányzati Beruházásszervező és Mémőki Korlátolt Felelősségű Társaság	전문, 과학 및 기술서비스업	100.00
165	SopronkőhidaiIpariésSzolgáltatóKorlátoltFelelősségűTársaság	제조업	100.00
166	SÓSTÓPARKHOTELIdegenforgalmiésSzolgáltatóKorlátoltFelelősségűTársaság	숙박 및 음식점업	100.00
167	StylusésDesignBútorKereskedelmiKorlátoltFelelősségűTársaság	도매 및 소매업	100.00
168	SZAJBERTésTÁRSAIÉpítőipariKorlátoltFelelősségűTársaság	건설업	100.00
169	SzéchenyiProgramirodaTanácsadóésSzolgáltatóNonprofitKorlátoltFelelősségűTársaság	전문, 과학 및 기술서비스업	100.00
170	SzéchenyiTőkealap-kezelőZártkörűenMűködőRészvénytársaság	금융 및 보험업	100.00
171	SzegediSZEFOFonalfeldolgozó"zártkörűenműködő"Részvénytársaság	도매 및 소매업	100.00
172	SzerencsejátékZártkörűenMűködőRészvénytársaság	예술, 스포츠 및 여가 관련 서비스업	100.00
173	TARDUSMagyarInformatikaiFejlesztőésKereskedelmiKorlátoltFelelősségűTársaság	출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업	100.00
174	TechSupplyHungaryKereskedelmiésSzolgáltatóKorlátoltFelelősségűTársaság	도매 및 소매업	100.00

	기업명	사업분야	국가 지분율(%)
175	ThermálConsultingRegionálisTurizmusfejlesztőésSzerv ezőKorlátoltFelelősségűTársaság	부동산업 및 임대업	100.00
176	TIGTartalékgazdálkodásiNonprofitKorlátoltFelelősség űTársaság	하수·폐기물 처리, 원료재생 및 환경복원업	100.00
177	TiszavízVízérőműEnergetikaiKorlátoltFelelősségűTárs aság	전기, 가스, 증기 및 수도사업	100.00
178	TLAVagyonkezelőés-hasznosítóKorlátoltFelelősségűT ársaság	부동산업 및 임대업	100.00
179	TokajKereskedőházKereskedelmiésSzolgáltatóZártkör űenMűködőRészvénytársaság	제조업	100.00
180	TopSalesEnergyKereskedelmiTanácsadóésSzolgáltató KorlátoltFelelősségűTársaság	도매 및 소매업	100.00
181	ÚjfehértóiGyümölcsstermesztésiKutatóésSzaktanácsad óNonprofitKözhasznúKorlátoltFelelősségűTársaság	전문, 과학 및 기술서비스업	100.00
182	ÚtklinikKereskedelmiésSzolgáltatóKorlátoltFelelősség űTársaság	건설업	100.00
183	VÁSIROYALJavító,SzolgáltatóésKereskedelmiKorlátolt FelelősségűTársaság	제조업	100.00
184	VasMegyeiTemetkezésiKorlátoltFelelősségűTársaság	전문, 과학 및 기술서비스업	100.00
185	VOLÁNBUSZKözlekedésiZártkörűenMűködőRészvén ytársaság	도매 및 소매업	100.00
186	WIPARKBudavárGarázsüzemeltetőKorlátoltFelelősség űTársaság	전문, 과학 및 기술서비스업	100.00
187	XTERRUMIMMOBÍLIAIngatlanhasznosítóKorlátoltFelel ősségűTársaság	부동산업 및 임대업	100.00
188	Zánka-ÚjNemzedékKözpontNonprofitKözhasznúKorl átoltFelelősségűTársaság	전문, 과학 및 기술서비스업	100.00
189	ZKIZöldégetermesztésiKutatóIntézetZártkörűenMűkö dőRészvénytársaság	농업, 임업 및 어업	100.00
190	ÉRVészakmagyarországiRegionálisVízművekZártkörű enMűködőRészvénytársaság	전문, 과학 및 기술서비스업	99.94
191	TiszamentiRegionálisVízművekZártkörűenműködőRész vénytársaság	사업시설 관리 및 사업지원서비스업	99.89

	기업명	사업분야	국가 지분율(%)
192	DÉLVIDÉKHÁZKözhasznúNonprofitKorlátoltFelelősségűTársaság	전문, 과학 및 기술서비스업	98.00
193	G.STEINBAU-TRANSÉpítőipari,FuvarozóésSzolgáltatóKorlátoltFelelősségűTársaság	제조업	96.67
194	VÖLGYKereskedelmiésSzolgáltatóKorlátoltFelelősségűTársaság	도매 및 소매업	96.67
195	Vilmos&TársTransportKorlátoltFelelősségűTársaság	운수업	96.00
196	DIAGONALDESIGN2004,Építőipari,KereskedelmiésSzolgáltatóKorlátoltFelelősségűTársaság	건설업	95.00
197	Hungaro-KOBEuroTransSzállítmányozásiKorlátoltFelelősségűTársaság	운수업	95.00
198	MEGÉPÍTŐNKÉpítőipariésSzolgáltatóKorlátoltFelelősségűTársaság	건설업	95.00
199	MonostoriErődHadkultúraKözpontMűemlékhelyreállító,Ingatlanfenntartóés-hasznosítóNonprofitKözhasznúKorlátoltFelelősségűTársaság	예술, 스포츠 및 여가 관련 서비스업	95.00
200	ÉszakdunántúliVízműZártkörűenMűködőRészvénytársaság	전문, 과학 및 기술서비스업	92.00
201	VárgondnokságNonprofitKorlátoltFelelősségűTársaság	예술, 스포츠 및 여가 관련 서비스업	91.00
202	DMRVDunaMentiRegionálisVízműZártkörűenMűködőRészvénytársaság	전문, 과학 및 기술서비스업	90.00
203	DunántúliRegionálisVízműZártkörűenMűködőRészvénytársaság	전문, 과학 및 기술서비스업	90.00
204	ELI-HUKutatásiésFejlesztésiNonprofitKözhasznúKorlátoltFelelősségűTársaság	전문, 과학 및 기술서비스업	90.00
205	GandhiGimnáziumKözhasznúNonprofitKorlátoltFelelősségűTársaság	부동산업 및 임대업	90.00
206	KüzdőtérSzolgáltatóKorlátoltFelelősségűTársaság	예술, 스포츠 및 여가 관련 서비스업	90.00
207	Petró-AutóGépjármű-forgalmazóésJavítóKorlátoltFelelősségűTársaság"kényszertörlésalatt"	도매 및 소매업	90.00
208	SCSZABOLCS-HARSRL	전문, 과학 및 기술서비스업	90.00

	기업명	사업분야	국가 지분율(%)
209	TUTTIHUNGARYKereskedelmiésSzolgáltatóKorlátoltFelelősségűTársaság	도매 및 소매업	90.00
210	GödöllőiKirályiKastélyKözhasznúNonprofitKorlátoltFelelősségűTársaság	예술, 스포츠 및 여가 관련 서비스업	84.00
211	TiszaalpáriHalászatiKorlátoltFelelősségűTársaság	농업, 임업 및 어업	83.67
212	VasútegészségügyiSzolgáltatóNonprofitKiemeltenKözhasznúKorlátoltFelelősségűTársaság	보건업 및 사회복지 서비스업	82.00
213	FILANTROPKörnyezetvédelmiésFűtéstechnikaiNonprofitKorlátoltFelelősségűTársaság	사업시설 관리 및 사업지원서비스업	80.43
214	BÉKÉSAIRPORTRepülőtérMűködtetőFejlesztőKorlátoltFelelősségűTársaság	운수업	80.00
215	ÉTZKereskedelmi,SzervezőésSzolgáltatóKorlátoltFelelősségűTársaság	도매 및 소매업	80.00
216	HIDROMECH2001SzervízésSzolgáltatóKorlátoltFelelősségűTársaság"kényszertörlesztéssel"	협회 및 단체, 수리 및 기타 개인서비스업	80.00
217	LÉTA-MENTÁLSzabolcs-Szatmár-BeregMegyeiEltérőképességűFiatalokatFoglalkoztató,SzolgáltatóésKereskedelmiKözhasznúNonprofitKft.	보건업 및 사회복지 서비스업	80.00
218	ÓNTEÓpusztaszériNemzetiTörténetiEmlékparkKiemeltenKözhasznúNonprofitKorlátoltFelelősségűTársaság	예술, 스포츠 및 여가 관련 서비스업	79.00
219	BékésMegyeiEnergetikaiSzolgáltatóKft.	전기, 가스, 증기 및 수도사업	76.00
220	RÁBAJárműipariHoldingNyilvánosanMűködőRészvénytársaság	전문, 과학 및 기술서비스업	74.00
221	POPEXPLUSSZKereskedelmiésSzolgáltatóKorlátoltFelelősségűTársaság	도매 및 소매업	72.04
222	DABICDél-AlföldiBio-InnovációsCentrumKözhasznúNonprofitKorlátoltFelelősségűTársaság	전문, 과학 및 기술서비스업	70.00
223	MAURER-BAU2000.Építőipari,KereskedelmiésSzolgáltatóKorlátoltFelelősségűTársaság"kényszertörlesztéssel"	건설업	70.00
224	BorsodiTranzitFoglalkoztatásiKözhasznúNonprofitKorlátoltFelelősségűTársaság	사업시설 관리 및 사업지원서비스업	69.00
225	BékésMegyeiIBSENoktatási,MűvészetiésKözművelődésiNonprofitKorlátoltFelelősségűTársaság	교육서비스업	67.00

	기업명	사업분야	국가 지분율(%)
226	CsongrádMegyeiKegyeletiKft.	보건업 및 사회복지 서비스업	65,00
227	M.K.HUNguardÁltalánosSzolgáltatóKorlátoltFelelőssé gűTársaság	도매 및 소매업	65,00
228	ATEVFehérjefeldolgozóZártkörűenMűködőRészvényt ársaság	하수·폐기물 처리, 원료재생 및 환경복원업	62,00
229	K.S.ROADMérnökirodaKorlátoltFelelőssé gűTársaság	전문, 과학 및 기술서비스업	60,00
230	FejérMegyeiEnergiaSzolgáltatóNonprofitKorlátoltFelel ősségűTársaság	전기, 가스, 증기 및 수도사업	51,00
231	HÉKSZÉpítőipariKereskedelmiésSzolgáltatóKorlátoltF elelősségűTársaság	건설업	51,00
232	MAHART-PassNaveSzemélyhajózásiKorlátoltFelelőssé gűTársaság	운수업	51,00
233	NagyerdeiStadionRekonstrukciósKorlátoltFelelőssé gűTársaság	부동산업 및 임대업	51,00
234	ORFŰITERMÁLVIZHasznosító,Víztermelő,Kezelő,Ellá tóésStrandüzemeltetőKözhasznúNonprofitKorlátoltFel elősségűTársaság	전기, 가스, 증기 및 수도사업	51,00
235	PápaiIngatlanfejlesztőKorlátoltFelelőssé gűTársaság	부동산업 및 임대업	51,00
236	PÉCSITUDÁSKÖZPONTKorlátoltFelelőssé gűTársaság	부동산업 및 임대업	51,00
237	VeszprémMegyeiFűtés-,ésMelegvízSzolgáltatóNon-Pro fitKorlátoltFelelőssé gűTársaság	전기, 가스, 증기 및 수도사업	51,00
238	EducatioTársadalmiSzolgáltatóNonprofitKorlátoltFelel ősségűTársaság	전문, 과학 및 기술서비스업	-
239	"EveryDayClean 2004" Korlátolt Felelősségű Társaság	농업, 임업 및 어업	50,00
240	"HÚSBŐSÉG" Kereskedelmi és Szolgáltató Betéti Társaság	제조업	50,00
241	"Styx"-Line Produkciós Iroda Betéti Társaság "kényszertörlesztés alatt"	도매 및 소매업	50,00
242	"SZ-ED" Vendéglátó - Kereskedelmi és Szolgáltató Korlátolt Felelősségű Társaság "felszámolás alatt"	숙박 및 음식점업	50,00

	기업명	사업분야	국가 지분율(%)
243	ANTWILL - BAU Építőipari Korlátolt Felelősségű Társaság	건설업	50.00
244	bar-tos invest Építőipari Korlátolt Felelősségű Társaság "kényszertörlesztés alatt"	건설업	50.00
245	BRÁ.B Mezőgazdasági Szolgáltató és Kereskedelmi Korlátolt Felelősségű Társaság	도매 및 소매업	50.00
246	BUSINESS MIX LAPOK Szolgáltató és Kereskedelmi Korlátolt Felelősségű Társaság	출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업	50.00
247	Cluj Fejér Megyei International Turism SRL	N/A	50.00
248	CSÓKA ÉS CSÓKA Szolgáltató Korlátolt Felelősségű Társaság "kényszertörlesztés alatt"	전문, 과학 및 기술서비스업	50.00
249	DENSE-MIX Ingatlanforgalmazó Korlátolt Felelősségű Társaság "kényszertörlesztés alatt"	제조업	50.00
250	DOMUS SUPERVISOR Társasházkezelő Szolgáltató Korlátolt Felelősségű Társaság	부동산업 및 임대업	50.00
251	EX PARTNER 03 Ipari, Szolgáltató és Kereskedelmi Korlátolt Felelősségű Társaság "kényszertörlesztés alatt"	건설업	50.00
252	FAIR PLAY Pénznyerő automatákat üzemeltető Korlátolt Felelősségű Társaság "kényszertörlesztés alatt"	예술, 스포츠 및 여가 관련 서비스업	50.00
253	FORMAGAZDAG Szolgáltató Korlátolt Felelősségű Társaság	제조업	50.00
254	GREENWOOD TRANS Kereskedelmi és Szállítmányozási Korlátolt Felelősségű Társaság	운수업	50.00
255	Gyöngyös-TISZK Szakképzési-szervezési Nonprofit Kiemelkedően Közhasznú Korlátolt Felelősségű Társaság	교육서비스업	50.00
256	KONCZ PRAJDA Tanácsadó Korlátolt Felelősségű Társaság	금융 및 보험업	50.00
257	LÉGIÓ'91 Vendéglátó Betéti Társaság "felszámolás alatt"	숙박 및 음식점업	50.00
258	MAFERDOOR Vegyesipari Korlátolt Felelősségű Társaság	제조업	50.00
259	next M Kereskedelmi és Szolgáltató Korlátolt Felelősségű Társaság "kényszertörlesztés alatt"	도매 및 소매업	50.00

	기업명	사업분야	국가 지분율(%)
260	NINAUSZ és TÁRSA Építőipari, Kereskedelmi és Szolgáltató Korlátolt Felelősségű Társaság	건설업	50.00
261	ÖNB Építőipari Kereskedelmi és Szolgáltató Korlátolt Felelősségű Társaság "kényszertörlesztés alatt"	건설업	50.00
262	PAMYRA Általános Kereskedelmi és Szolgáltató Korlátolt Felelősségű Társaság	도매 및 소매업	50.00
263	Péter és Gergely Fogtechnikai Korlátolt Felelősségű Társaság	도매 및 소매업	50.00
264	PRESS PICTURES KIÁLLÍTÁSSZERVEZŐ ÉS KIADÓI KFT.	사업시설 관리 및 사업지원서비스업	50.00
265	Pro-Credit Car Korlátolt Felelősségű Társaság	도매 및 소매업	50.00
266	Sömyítő Vendéglátóipari és Kereskedelmi Korlátolt Felelősségű Társaság	숙박 및 음식점업	50.00
267	STANC FAABRIK Szolgáltató Korlátolt Felelősségű Társaság "kényszertörlesztés alatt"	전문, 과학 및 기술서비스업	50.00
268	SZÁRNYAS NIKÉ Magyar-Görög Építőipari, Kereskedelmi, Szolgáltató és Tanácsadó Korlátolt Felelősségű Társaság	금융 및 보험업	50.00
269	SZASSSZ Kiadói, Számítástechnikai, Kereskedelmi és Szolgáltató Korlátolt Felelősségű Társaság	출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업	50.00
270	"EveryDayClean 2004" Korlátolt Felelősségű Társaság	농업, 임업 및 어업	50.00
271	DOMUS SUPERVISOR Társasházkezelő Szolgáltató Korlátolt Felelősségű Társaság	부동산업 및 임대업	50.00
272	Hangya NOVA Csoport Kereskedelmi és Szolgáltató Korlátolt Felelősségű Társaság	도매 및 소매업	50.00
273	Energia Nova Kereskedelmi és Szolgáltató Korlátolt Felelősségű Társaság	도매 및 소매업	50.00
274	EVERY GREEN ENERGY Holding Projektszervező Korlátolt Felelősségű Társaság	전문, 과학 및 기술서비스업	50.00
275	Pápai Termálvízhasznosító Kereskedelmi és Szolgáltató Zártkörűen Működő Részvénytársaság	숙박 및 음식점업	47.58
276	Büki Gyógyfürdő Zártkörűen Működő Részvénytársaság	전기, 가스, 증기 및 수도사업	46.92

	기업명	사업분야	국가 지분율(%)
277	KÖTIVÉP'B Közép-Tisza Vidéki Vízépítő és Telekommunikációs Korlátolt Felelősségű Társaság	건설업	41,67
278	"Pécs-pogányi repülőteret működtető Korlátolt Felelősségű Társaság	부동산업 및 임대업	41,18
279	DONITER TRANS Fuvarozó, Kereskedelmi és Szolgáltató Korlátolt Felelősségű Társaság	운수업	40,00
280	MÁRK 2008 Korlátolt Felelősségű Társaság	건설업	40,00
281	DONITER TRANS Fuvarozó, Kereskedelmi és Szolgáltató Korlátolt Felelősségű Társaság	운수업	40,00
282	DSM Diósgyőri Sportlétesítményeket Működtető Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság	건설업	37,78
283	M.S.M. Cash Szolgáltató Korlátolt Felelősségű Társaság	금융 및 보험업	36,00
284	Békés Megyei Temetkezési Szolgáltató Korlátolt Felelősségű Társaság	보건업 및 사회복지서비스업	35,00
285	UP. METEOR Ipari, Kereskedelmi és Szolgáltató Korlátolt Felelősségű Társaság "kényszertörlesztés alatt"	제조업	35,00
286	Bajai Országos Közforgalmú Kikötőműködtető Korlátolt Felelősségű Társaság	부동산업 및 임대업	33,33
287	FOGATHAJTÓ VB KECSKEMÉET Korlátolt Felelősségű Társaság	예술, 스포츠 및 여가 관련 서비스업	33,33
288	GROUP-3 Személy és Vagyonvédelmi Korlátolt Felelősségű Társaság "kényszertörlesztés alatt"	전문, 과학 및 기술서비스업	33,33
289	Redemptus Gazdasági és Pénzügyi Tanácsadó Korlátolt Felelősségű Társaság "kényszertörlesztés alatt"	제조업	33,33
290	"TORNA" Termeltető, Szolgáltató Értékesítő Szövetkezet	제조업	30,42
291	EXPRESSZ HITEL Pénzügyi Szolgáltató Korlátolt Felelősségű Társaság	운수업	30,00
292	"Magyar Duty-Free" Kereskedelmi Korlátolt Felelősségű Társaság		29,00
293	Hatvan-TISZK Szakképzés-szervezési Nonprofit Kiemelkedően Közhasznú Korlátolt Felelősségű Társaság		28,57

	기업명	사업분야	국가 지분율(%)
294	Orfű Pécsi-tó Nonprofit Regionális Fejlesztő és Üzemeltető Közhasznú Korlátolt Felelősségű Társaság		26,67
295	ALFÖLDVÍZ Regionális Víziközmű- szolgáltató Zártkörűen Működő Részvénytársaság		25,98
296	EX-SELL Oktatást és Kutatást Segítő Közhasznú Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság		25,86
297	GYNK Ingatlanfejlesztő Zrt.		25,49
298	Richter Gedeon Vegyészeti Gyár Nyilvánosan Működő Részvénytársaság		25,25
299	Varázs Forrás Gyógyító és Szolgáltató Korlátolt Felelősségű Társaság		25,10
300	Országos Mesterséges Termékenyítő Zártkörűen Működő Részvénytársaság		25,00
301	Herendi Porcelánmanufaktúra Zártkörűen Működő Részvénytársaság		25,00
302	"Történelmi Témapark" Korlátolt Felelősségű Társaság		25,00
303	C' KTM 3 Kereskedelmi és Szolgáltató Korlátolt Felelősségű Társaság "kényszertörés alatt"		25,00
304	Dél-Dunántúli Idegenforgalmi Közhasznú Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság		25,00
305	Hungary-Network 2010 Korlátolt Felelősségű Társaság "kényszertörés alatt"		25,00
306	PP MACRO Kereskedelmi és Szolgáltató Korlátolt Felelősségű Társaság		25,00
307	SAVE-REMA Energiaügynökség Pest Megyei Regionális Energiagazdálkodási Korlátolt Felelősségű Társaság		25,00
308	MOL Magyar Olaj- és Gázipari Nyilvánosan Működő Részvénytársaság		24,74
309	NFFKÜ - Nemzetközi Fejlesztési és Forráskoordinációs Ügynökség Zártkörűen Működő Részvénytársaság		24,00

	기업명	사업분야	국가 지분율(%)
310	"Somogyi Esély" Hátrányos Helyzetűek Foglalkoztatását Segítő Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság		20,00
311	ADULT PLAY Szolgáltató Korlátolt Felelősségű Társaság		20,00
312	FUELMANN Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Szolgáltató Korlátolt Felelősségű Társaság		20,00
313	Állattenyésztési Teljesítményvizsgáló Korlátolt Felelősségű Társaság		19,98
314	TAMAGO Fűrjtojás Feldolgozó Korlátolt felelősségű társaság		19,50
315	Bács-Szakma Szakképzés-fejlesztési és Szervezési Non-profit Kiemelkedően Közhasznú Zártkörűen Működő Részvénytársaság		18,40
316	Normon-Tool Gép-és Szerszámgyártó Kft.		17,01
317	AGROCONSULT Gazdasági Tanácsadó Korlátolt Felelősségű Társaság		16,67
318	Logisztikai Group Nagykőrös Kereskedelmi és Szolgáltató Korlátolt Felelősségű Társaság		16,67
319	MED,TECH,PORT. Gyógyászati Berendezéseket Gyártó és Javító Betéti Társaság		16,67
320	ZALAI NYÁRI SZÍNHÁZAK Kulturális és Művészeti Szolgáltató Nonprofit Közhasznú Korlátolt Felelősségű Társaság		16,67
321	SPECIÁL Szolgáltató Zártkörűen Működő Részvénytársaság		15,89
322	Kecskeméti Animációs Filmgyártó és Filmforgalmazó Kft.		13,80
323	PEST MEGYE HÁZA Adminisztrációs és Üzleti Központ Korlátolt Felelősségű Társaság		13,33
324	Százalék 2000 Mezőgazdasági, Vendéglátó, Kereskedelmi és Szolgáltató Korlátolt Felelősségű Társaság		13,33
325	Ganz Szolgáltató Zrt.		12,99

	기업명	사업분야	국가 지분율(%)
326	GYŐR-PÉR REPÜLŐTÉR Korlátolt Felelősségű Társaság		11,96
327	"Bihari Eurofalu" Kistérségi Gazdaságfejlesztő, Környezetgazdálkodási és Idegenforgalmi Innovációs Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság		11,43
328	VASÚTBIZTONSÁGI TRAFFIC Közlekedéstechnikai Fejlesztő, Tervező, Kivitelező, Kereskedelmi és Szolgáltató Korlátolt Felelősségű Társaság		10,00
329	Dani 2005 Kereskedelmi és Szolgáltató Betéti Társaság		9,80
330	"VIACOM" Kulturális Kereskedelmi és Szolgáltató Korlátolt Felelősségű Társaság		9,27
331	UNIKER Kereskedelmi és Ingatlanhasznosító zártkörűen működő Részvénytársaság		8,85
332	Kiskunsági Víziközmű-Szolgáltató Kft.		8,35
333	ALFÖLD SZAKKÉPZŐ Szakképzés-szervezési Nonprofit Közhasznú Korlátolt Felelősségű Társaság		7,69
334	FHB Jelzálogbank Nyilvánosan Működő Részvénytársaság		7,32
335	Ráckevei Kastély Építész Vendégház Kft.		7,14
336	INKEZ 2002 Ingatlankezelő, Szolgáltató, Ipari és Kereskedelmi Korlátolt Felelősségű Társaság		7,00
337	Kórháztechnikai Ipari és Kereskedelmi Zártkörűen Működő Részvénytársaság		5,88
338	BÁCSVÍZ Vízf- és Csatormaszolgáltató Zártkörűen Működő Részvénytársaság		5,81
339	ENEREA Észak-Alföldi Regionális Energia Ügynökség Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság		5,65
340	OTP Bank Nyrt .		5,03
341	EUNet 2000 Regionális Informatikai Közhasznú Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság		4,78
342	VASIVÍZ Vas Megyei Vízf- és Csatornamű Zártkörűen Működő Részvénytársaság		4,21

	기업명	사업분야	국가 지분율(%)
343	"DEKORATEAM" Kereskedelmi és Szolgáltató Betéti Társaság		4.00
344	KELETFA Faipari és Kegyeleti Terméket Gyártó Korlátolt Felelősségű Társaság.		3.55
345	Csongrád Bútorház Kereskedelmi és Szolgáltató Kft.		3.33
346	Egri TISZK Térségi Integrált Szakképző Központ Kiemelkedően Közhasznú Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság		3.23
347	"PI LIS-HEGY-KÖZSÉG" SZÖVEIKÉZET "kényszertörés alatt"		3.04
348	Innovációs és Technológia Fejlesztési Központ Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság		3.03
349	GYULAI VÁRFÜRDŐ Fürdő- és Gyógyozolgáltató Kft.		2.64
350	"Kittenberger Kálmán" Növény és Vadaspark Szolgáltató Kiemelten Közhasznú Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság		2.50
351	ÉRF Észak-Alföldi Regionális Fejlesztési zártkörűen működő Részvénytársaság		1.16
352	Budapesti Szabadkikötő Logisztikai Zártkörűen Működő Részvénytársaság		1.01
353	BORSODVÍZ Önkormányzati Közzemeli Szolgáltató Zártkörűen működő Részvénytársaság		0.96
354	Heves Megyei Vízmű Zártkörűen Működő Részvénytársaság		0.93
355	Hungaroton Music Zártkörűen Működő Részvénytársaság		0.79
356	Hanwha TechM Hungary Ingatlankezelő és Szolgáltató Zártkörűen Működő Részvénytársaság		0.71
357	Dél-Alföldi Regionális Fejlesztési Zártkörűen működő Részvénytársaság		0.58
358	Kecskeméti TISZK Térségi Integrált Szakképző Központ Nonprofit Közhasznú Korlátolt Felelősségű Társaság		0.34
359	CSEPSZIG - TÓ CSEPEL-SZIGETSZENTMIKLÓSI HORGÁSZ TAVAKAT Üzemeltető és Szolgáltató Korlátolt Felelősségű Társaság		0.33

	기업명	사업분야	국가 지분율(%)
360	BAJAVÍZ Baja és Térsége Vízes és Csatornamű Korlátolt Felelősségű Társaság		0.31
361	Győr-Gönyű Kikötő Befektetési és Beruházásszervezési Zártkörűen működő Részvénytársaság		0.24
362	KÉMÉNY Fejér Megyei Kéményseprő és Tüzeléstechnikai Zártkörűen Működő Részvénytársaság		0.21
363	Kalocsai Fűszerpaprika Zártkörűen Működő Részvénytársaság		0.20
364	Pacsa és Vidéke Általános Fogyasztási és Értékesítő Szövetkezet		0.19
365	Nyugat-Pannon Regionális Fejlesztési Zártkörűen Működő Részvénytársaság		0.19
366	Sombereki Mezőgazdasági Szövetkezeti Zártkörűen Működő Részvénytársaság		0.18
367	VRIC Veszprémi Regionális Innovációs Centrum Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság		0.17
368	Nemzeti Filharmónia Ingatlanfejlesztési Korlátolt Felelősségű Társaság		0.15
369	Jászkarajenői Mezőgazdasági Termelő és Szolgáltató Zártkörűen Működő Részvénytársaság		0.15
370	Koppánymenti Mezőgazdasági Szövetkezet		0.13
371	RÓNA Mezőgazdasági Szövetkezet		0.10
372	ÁRPÁD-AGRÁR Termelő, Kereskedelmi és Szolgáltató Zártkörű Részvénytársaság		0.10
373	Szabolcs-Coop Kereskedelmi és Szolgáltató Zártkörűen Működő Részvénytársaság		0.04
374	KRF Észak-Magyarországi Regionális Fejlesztési Zártkörűen Működő Részvénytársaság		0.03
375	ABBÁZIA Apartman Club Idegenforgalmi Nyilvánosan Működő Részvénytársaság		0.02
376	Petneházy Üdülőfaló Nyilvánosan Működő Részvénytársaság		0.02

	기업명	사업분야	국가 지분율(%)
377	FORRÁS Vagyonkezelő és Befektetési nyilvánosan működő Részvénytársaság		0.02
378	T. S. APARTMAN -CLUB Idegenforgalmi Nyilvánosan Működő Részvénytársaság		0.01
379	MAVIR Magyar Villamosenergia-ipari Átviteli Rendszerirányító Zártkörűen működő Részvénytársaság		0.01
380	CO-OP Star Kereskedelmi Zártkörűen Működő Részvénytársaság		0.01
381	ABBÁZIA Idegenforgalmi Nyilvánosan Működő Részvénytársaság		0.01
382	Észak-magyarországi Áramszolgáltató Nyilvánosan Működő Részvénytársaság		0.00
383	Zwack Unicum Likőripari és Kereskedelmi Nyilvánosan Működő Részvénytársaság		0.00
384	ISD DUNAFERR Dunai Vasmű Zártkörűen Működő Részvénytársaság		0.00
385	MENTOSTRADE KERESKEDELMI ÉS SZOLGÁLTATÓ KORLÁTOLT FELELŐSSÉGŰ TÁRSASÁG		0.00
386	Hangya Nova Systems Korlátolt Felelősségű Társaság		0.00
387	ZÖLD ZALABÁZIS Energetikai Korlátolt Felelősségű Társaság		0.00
388	Danubius Szálloda és Gyógyüdülő Nyilvánosan Működő Részvénytársaság		0.00
389	NYÍRSÉGVÍZ Nyíregyháza és Térsége Víz- és Csatornamű Zártkörűen Működő Részvénytársaság		0.00
390	"CÁPA" 2000 Kereskedelmi és Szolgáltató Korlátolt Felelősségű Társaság		0.00
391	Budapesti Elektromos Művek Nyilvánosan Működő Részvénytársaság		0.00
392	FEHÉR-HAUS Kereskedelmi és Szolgáltató Korlátolt Felelősségű Társaság "kényszertörés alatt"		0.00
393	Magyar Telekom Távközlési Nyilvánosan Működő Részvénytársaság		0.00
394	Véteszi Erőmű Zártkörűen Működő Részvénytársaság		0.00

해외의 공공기관 IV

: 동유럽 편

2014년 12월 24일 인쇄

2014년 12월 31일 발행

저 자 박 한 준 외

발행인 옥 동 석

발행처 한국조세재정연구원

339-007 세종특별자치시 한누리대로 1924

Tel: 044) 414-2114(대표), www.kipf.re.kr

등 록 1993년 7월 15일 제21-466호

조판 및
인쇄 경성문화사

© 한국조세재정연구원 2014

ISBN 978-89-8191-751-7

* 잘못 만들어진 책은 바꾸어 드립니다.

