

해외의 공공기관 V

: 구 러시아연방 편

2014. 12.

연구진

연구총괄

이원희 공공기관연구센터 소장

연구책임

박한준 공공기관연구센터 경영평가팀장

책임연구원

유재민 공공기관연구센터 연구원

참여연구원

김신정 공공기관연구센터 연구원

송신형 공공기관연구센터 연구원

유승현 공공기관연구센터 연구원

정아름 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 V(구 러시아연방 편)」권은 카자흐스탄, 우즈베키스탄, 아제르바이잔, 리투아니아, 우크라이나 등 구 러시아연방

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, 카자흐스탄은 유재민 연구원, 우즈베키스탄은 김신정 연구원, 아제르바이잔은 유승현 연구원, 리투아니아는 송신형 연구원, 우크라이나는 정아름 연구원이 맡아 완성하게 되었다. 또한 외부 연구진으로 KDB 강명구 박사, 국민대 이상준 교수, 한국외대의 올레나 쉘겔 교수가 도움을 주었다. 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. 카자흐스탄	10
1. 체제전환기 전후의 배경	10
가. 체제전환기 전후의 사회경제적 배경	10
나. 체제전환기 전후의 제도 및 정책 변화	13
2. 현재 국영기업 관리체계	18
가. 국영기업 현황	18
나. 국영기업 관리정책	26
다. 국영기업 소유권 및 지배구조	34
라. 주요 산업별 현황	40
III. 우즈베키스탄	51
1. 체제전환기 전후의 배경	51
가. 체제전환기 전후의 사회경제적 배경	51
나. 체제전환기 전후의 제도 및 정책 변화	55
2. 현재 국영기업 관리체계	63
가. 국영기업 현황	63
나. 국영기업 관리정책	68
다. 국영기업 소유권 및 지배구조	70
라. 주요 산업별 현황	71

IV. 아제르바이잔	78
1. 체제전환기 전후의 배경	78
가. 체제전환기 전후의 사회경제적 배경	78
나. 체제전환기 전후의 제도 및 정책 변화	86
2. 현재 국영기업 관리체계	97
가. 국영기업 현황	97
나. 국영기업 관리정책	103
다. 국영기업 소유권 및 지배구조	104
라. 주요 산업별 현황	107
V. 리투아니아	112
1. 체제전환기 전후의 배경	112
가. 체제전환기 전후의 사회경제적 배경	112
나. 체제전환기 전후의 제도 및 정책 변화	119
2. 현재 국영기업 관리체계	125
가. 국영기업 현황	125
나. 국영기업 관리정책	128
다. 국영기업 소유권 및 지배구조	129
라. 주요 산업별 현황	132
VI. 우크라이나	139
1. 체제전환기 전후의 배경	139
가. 체제전환기 전후의 사회경제적 배경	139
나. 체제전환기 전후의 제도 및 정책 변화	145

2. 현재 국영기업 관리체계.....	153
가. 국영기업 현황.....	153
나. 국영기업 관리정책.....	160
다. 국영기업 소유권 및 지배구조.....	164
라. 주요 산업별 현황.....	165
VII. 종합정리.....	170
1. 체제전환기 개요.....	170
2. 구 러시아연방 국가 체제전환 과정.....	171
3. 체제전환 이후 민영화.....	171
4. 정책적 시사점.....	174
참고문헌.....	175

표목차

〈표 II-1〉 카자흐스탄 주요 경제지표	11
〈표 II-2〉 삼룩카즈나 재무현황	20
〈표 II-3〉 카즈아그로 현황	21
〈표 II-4〉 카자흐스탄 주요 국영기업 현황	22
〈표 II-5〉 카즈아그로 자회사 현황(2012)	24
〈표 II-6〉 국영홀딩 바이타렉(Baiterek) 자회사(2013)	25
〈표 II-7〉 ‘비즈니스 로드맵-2020’ 주요 방안의 세부적인 계획	28
〈표 II-8〉 삼룩카즈나의 주요 민영화 계획	29
〈표 II-9〉 BTA 자회사 현황(2014년 5년 22일)	33
〈표 II-10〉 삼룩카즈나 이사회 의장 및 이사 현황	37
〈표 II-11〉 카즈아그로 이사회 의장 및 이사 현황	38
〈표 II-12〉 산업 분야별 성과지표	40
〈표 II-13〉 에너지자원 매장량(2013년 기준)	41
〈표 II-14〉 카자흐스탄 석유제품 생산 동향	42
〈표 II-15〉 카자흐스탄 정보통신기술부문 수출입 현황	44
〈표 II-16〉 주요 건축자재 생산 동향	46
〈표 II-17〉 농업부문 연도별 외국인 직접투자 현황	50
〈표 III-1〉 우즈베키스탄 주요 경제지표	52
〈표 III-2〉 우즈베키스탄 산업 구조 변화(1990-2011년)	54
〈표 III-3〉 소유권 형태에 따른 GDP 비중	58
〈표 III-4〉 우즈베키스탄 민영화 단계별 주요 내용	62
〈표 III-5〉 우즈베키스탄 민영화 단계별 주요 내용	64

〈표 III-6〉 우즈베키스탄 은행 현황.....	72
〈표 IV-1〉 아제르바이잔의 자유화, 안정화, 사유화 일정.....	82
〈표 IV-2〉 아제르바이잔 주요 경제지표.....	84
〈표 IV-3〉 카프카즈 3국의 GDP 대비 비공식 경제 규모.....	85
〈표 IV-4〉 아제르바이잔의 석유와 천연가스의 비중.....	86
〈표 IV-5〉 국영기업 현황.....	98
〈표 IV-6〉 2005년 이후 아제르바이잔 채택한 기업지배구조 개선 정책.....	103
〈표 V-1〉 리투아니아 체제전환 이후 주요 경제지표.....	115
〈표 V-2〉 리투아니아의 경상수지 및 자본수지 추이.....	118
〈표 V-3〉 체제전환기 민영화 결과.....	121
〈표 V-4〉 소관부처별 공공기관 수.....	126
〈표 V-5〉 주요 운송 및 커뮤니케이션 공공기관 경영 현황.....	134
〈표 V-6〉 주요 에너지 공공기관 경영 현황.....	136
〈표 V-7〉 주요 삼림 공공기관 경영 현황.....	138
〈표 VI-1〉 우크라이나 주요 경제지표.....	143
〈표 VI-2〉 우크라이나의 국영기업 기초통계.....	146
〈표 VI-3〉 우크라이나 항공, 에너지산업 주요 기업.....	147
〈표 VI-4〉 체제전환국들의 민영화 방식.....	149
〈표 VI-5〉 우크라이나 기업 및 기관 통합등록부에 등록된 국영기업 및 공동기업 수.....	153
〈표 VI-6〉 2013년 1월 ~ 2014년 6월 국영기업/기구 수 변화.....	154
〈표 VI-7〉 주요산업 분야별 국가소유기업과 기관의 비율.....	155
〈표 VI-8〉 순수익 5천만흐리브냐 미만 기업의 재무성과.....	156
〈표 VI-9〉 순수익 5천만흐리브냐 이상 기업 및 자연독점 기업의 재무성과.....	157
〈표 VII-1〉 구러시아연방 국가들의 체제전환 과정.....	171
〈표 VII-2〉 구러시아연방 국가들의 민영화 방식.....	172

그림목차

[그림 II-1] 삼룩카즈나 자회사 변동 현황	19
[그림 II-2] 카자흐스탄 정책결정·집행 흐름도	34
[그림 II-3] 카자흐스탄 삼룩카즈나 의사결정 구조	39
[그림 II-4] 연도별 에너지자원 생산량	41
[그림 II-5] 건축산업 동향	45
[그림 II-6] 의약품 생산 및 판매 동향	47
[그림 III-1] 독립 이후 중앙아시아 국가의 GDP 변화율	55
[그림 III-2] 국영지주회사 우즈벡석유가스공사(Uzbekneftegaz) 산하 기업	66
[그림 III-3] 우즈벡에너지공사(Uzbekenergo) 조직체계	68
[그림 III-4] 우즈베키스탄 에너지산업에 대한 정부규제 체계	73
[그림 III-5] 열공급 회사 유형	75
[그림 III-6] 지역난방산업 규제 체계	76
[그림 IV-1] 국부펀드 SOFAZ 운영 방식	88
[그림 IV-2] 국가자산이슈위원회 조직도	105
[그림 V-1] 연도별 리투아니아 주요 경제지표 추이	117
[그림 V-2] 2002년 이후 민영화된 공공기관의 수	124
[그림 V-3] 2002년 이후 민영화 수익	124
[그림 V-4] 리투아니아의 전체 공공기관 총매출 및 순이익 추이	127
[그림 V-5] 리투아니아 공공기관 소유권 기구 및 기능	130
[그림 V-6] 리투아니아 공공기관의 이사회 운영체계	131

[그림 V-7] 리투아니아 공공기관의 성과측정방법 및 벤치마크.....	132
[그림 V-8] 운송 및 커뮤니케이션 분야 공공기관 총매출 및 순이익(손실) 추이.....	133
[그림 V-9] 에너지 공공기관 총매출 및 순이익 추이.....	135
[그림 V-10] 삼림 공공기관 총매출 및 순이익 추이.....	137

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
- 구 러시아연방 체제전환국가의 민영화정책에 대한 분석은 사회적 패러다임과 경제구조 변화과정에서 발생할 수 있는 위기와 혼란을 대비하고 새로운 성장전략을 모색하는데 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 구 러시아연방 국가의 체제전환기 국영기업의 정상화 및 민영화에 대한 연구자료에 대한 검색 및 접근이 매우 제한적임
- 향후 심층연구를 위해 관련 국가들의 체제전환 전략 관련 자료들을 종합적으로 정리하여 구축할 필요
- 카자흐스탄, 우즈베키스탄, 아제르바이잔, 리투아니아, 우크라이나 등 5개국의 체제전환과정에서의 국영기업 민영화, 현재 국영기업 관리시스템 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. 카자흐스탄

1. 체제전환기 전후의 배경

가. 체제전환기 전후의 사회경제적 배경

1) 체제전환 배경 및 과정

- 19세기 제정 러시아는 대영제국과의 중앙아시아 지역의 주도권을 놓고 경쟁을 벌였으며(The Great Game), 이러한 경쟁의 일환으로 지금의 카자흐스탄 지역으로 영토를 확장하여 카자흐스탄을 병합¹⁾
 - 러시아는 카자흐스탄을 병합하여 군사기지를 구축하였으며 러시아 행정시스템을 도입하여 모든 학교와 정부기관에서 러시아어만 사용할 것을 종용
 - 이러한 일방적인 정책은 카자흐인들의 반발을 샀고, 대부분의 카자흐인들이 제정 러시아의 지배에 반기를 들고 일어서 러시아 정착민들과 군사기지 등을 공격하였음(중앙아시아 반란; the Central Asian Revolt)
 - 카자흐-러시아 양쪽 모두 상대방을 향한 학살행위가 발생하였으며, 이는 1919년 말 공산정권이 들어설 때까지 이어짐
 - 1920년 공산주의자들이 카자흐 지역에 키르기스 소비에트 사회주의 자치공화국을 설립하고, 1925년 카자흐 소비에트 사회주의 자치공화국을 거쳐 1936년에 소비에트연방에 편입되어 카자흐 소비에트 사회주의 공화국이 됨²⁾
 - 1991년 12월 16일, 소비에트연방이 붕괴됨에 따라 카자흐스탄도 독립하였고, 누르

1) 이형근, 「카자흐스탄 편람」, 『대외경제연구』, 대외경제정책연구원, 1996

2) 김중관·윤희중, 「카자흐스탄의 다문화 공존정책: 다종교현상에 대한 인구사회학적 분석」, 『한국중동학회논총』, 2014

술탄 나자르바예프 카자흐스탄 공산당 제1서기가 대통령직을 이어갔으며, 1993년 공화국 헌법이 공포되어 국가의 체계를 갖추

2) 체제전환 전후의 경제 상황

- (체제전환 직후) 1991년 12월 16일 소연방으로부터 독립 이후 카자흐스탄은 극심한 경제침체를 겪었음³⁾
 - 소연방체제 붕괴로 러시아로부터 지원 중단 또는 대폭 감소로 카자흐스탄은 최빈국수준까지 경제가 침체됨
 - 소연방으로부터 독립 이후 첫해인 1992년에는 1인당 GDP가 168달러로 국민들은 극심한 빈곤에 허덕임
 - 특히, 소연방시절의 소연방공화국 간 산업분업화로 산업은 완전히 붕괴되어 1992~1995년 평균 -8.8% 성장함

- (하이퍼인플레이션) 소연방의 중요한 곡물 산지인 카자흐스탄은 비료, 농기계 등의 농자재 부족에 따른 농산물 생산 감소와 소비재 공급 감소로 소비자물가는 1990년대 중반까지 하이퍼인플레이션(Hyper-inflation) 기록⁴⁾
 - 소비자물가는 1993년 1,662.3%, 1994년 1,402.0%, 1995년 176.3%로 상승

〈표 II-1〉 카자흐스탄 주요 경제지표

연도	GDP (백만달러)	연평균 GDP 성장률(%)	물가상승률(%)	실업률(%)
1990	26,933
1991	24,881	-11	96.4	..
1992	24,907	-5.3	147.2	..
1993	23,409	-9.2	124.3	..
1994	21,251	-12.6	187.7	7.5

3) 이형근, 「카자흐스탄 편람」, 『대외경제연구』, 대외경제정책연구원, 1996

4) World bank, "World Development Indicators," 2014

연도	GDP (백만달러)	연평균 GDP 성장률(%)	물가상승률(%)	실업률(%)
1995	20,374	-8.2	176.2	11
1996	21,035	0.5	39.2	13
1997	22,166	1.7	28.4	13
1998	22,135	-1.9	30.0	13.1
1999	16,871	2.7	34.0	13.5
2000	18,292	9.8	39.9	12.8
2001	22,153	13.5	44.0	10.4
2002	24,637	9.8	46.6	9.3
2003	30,834	9.3	52.0	8.8
2004	43,152	9.6	60.4	8.4
2005	57,124	9.7	71.2	8.1
2006	81,004	10.7	86.6	7.8
2007	104,850	8.9	100.0	7.3
2008	133,442	3.3	120.9	6.6
2009	115,309	1.2	126.6	6.6
2010	148,052	7.3	151.4	5.8
2011	188,050	7.5	177.9	5.4
2012	203,521	5.0	186.5	5.3
2013	224,414	6.0	6.1	-

자료: World bank "World Development Indicators"

- (주요지표) 2000년대 들어 국제유가 상승과 에너지자원개발에 대한 외국인투자 급증으로 카자흐스탄은 2008년 글로벌 금융위기 이전까지 평균 성장률은 10.2% 시현⁵⁾
- 인플레이션은 체제전환 이후 금융위기 전까지 100% 미만을 유지하였으나 2007년 이후 100% 이상으로 높게 나타남
 - 특히, 동 기간 카자흐스탄 경제는 농민들의 대규모 이동으로 부동산 가격이 급등하는 등 대도시의 주거문제가 사회문제로 대두됨

5) World bank, "World Development Indicators," 2014

- 농민들의 이농으로 도시의 일자리가 부족하여 실업률은 8~12%로 높은 수준을 유지하였으며, 농산물 생산 감소로 물가는 여전히 불안한 상태를 유지하였음

나. 체제전환기 전후의 제도 및 정책 변화

1) 국가개발계획 및 정책의 변화와 국영기업의 역할

- (국가개발계획) 카자흐스탄 정부는 1997년 ‘카자흐스탄 2030 전략(Kazakhstan 2030 Strategy)’, ‘2003~15 혁신적 산업 발전 전략’, ‘2010-2014 카자흐스탄 경제 혁신 국가계획’, 2010년에는 ‘비즈니스 로드맵 2020(Business Road map 2020)’ 프로그램과, 2012년에는 국가발전전략인 ‘카자흐스탄 2050 전략(Kazakhstan 2050 strategy)’을 수립하여 경제발전을 도모⁶⁾
 - 1997년 국가경제의 지속가능한 경제발전(sustainable economic growth), 국민의 생활수준과 복지향상을 위해 국가발전전략인 ‘카자흐스탄 2030 전략(Kazakhstan 2030 Strategy)’을 통해, 적극적인 경제·사회 발전정책 추진과 국제유가 상승으로 2000~2007년 10.2%라는 고도성장을 달성
 - 또한, 카자흐스탄 정부는 기존의 국가발전전략인 ‘카자흐스탄 2030 전략’을 추진하면서, 2010년 ‘비즈니스 로드맵 2020(Business Road Map 2020)’을 통해 중소기업, 수출 기업 및 산업에 대한 지원 등을 통한 경제 회복을 추진
 - 2012년 12월에는 기존의 국가발전전략 ‘카자흐스탄 2030 전략’을 대체한 새로운 장기 국가발전전략인 ‘카자흐스탄 2050 전략(Kazakhstan 2050 Strategy)’을 발표하여 새로운 국가발전 추진을 시도하고 있음
- (국영기업 승계 및 설립) 카자흐스탄의 국영기업은 구소련방 시절 카자흐스탄 공화국에 위치하고 있던 기업, 또는 소련방 국영기업의 카자흐스탄 공화국 지점들을 카자흐스탄 정부가 승계하거나, 필요에 의해 신규로 설립함⁷⁾

6) 주카자흐스탄 대사관, 「카자흐스탄 장기발전전략 2030’ 주요내용」, 2012
강명구, 「최근 카자흐스탄의 로드맵-2020 추진 방안 발표와 시사점」, 2014

- 카자흐스탄의 국가개발계획은 국영기업을 중심으로 시행됨
- 에너지개발은 카즈무나이가즈(KazMunaiGaz), 우라늄개발은 카즈아톰프롬(KazAtomProm) 등을 통해 해외자금조달 등 국가개발계획을 주도

2) 체제전환기의 주요 국영기업 현황

- 카자흐스탄 주요 국영기업은 대부분 체제전환기 이후 국가개발계획이 중점적으로 추진되기 시작한 1997년 이후 설립되었으며, 그 이전에는 국가가 전적으로 소유·운영하는 국유기업으로 존재⁸⁾
 - 설립시기가 체제전환기와 비교적 가까운 주요 국영기업은 아래와 같음
- KazAtomProm(원자력) - 1993년 설립⁹⁾
 - 1951년, 카자흐스탄 지역에서 최초로 우라늄이 발견됨에 따라 소비에트연방은 적극적으로 개발에 나섰으며 냉전이 심화된 1980년대 초반, 우라늄 생산량이 최대치에 이르렀고 관련 종사자가 약 7만명에 달함
 - 그러나 1986년 체르노빌 원자력 발전소 사건이 발생하면서 발전을 위한 우라늄의 생산이 감소하였으나 무기개발을 위한 생산은 유지
 - 소비에트연방으로부터 독립되자 카자흐스탄 영토에 있는 핵 산업기업은 카자흐스탄 정부의 소유로 이전됨
 - 1993년, 카자흐스탄 내각은 국가가 출연하여 KazAtomProm의 전신인 'KATEP'를 설립
 - 1997년, 카자흐스탄 정부는 지질 탐사회사인 Volkovgeology 및 산하 광업 기업을 포함하여 국립 원자력 회사 KazAtomProm를 설립
 - 현재 우라늄 탐사, 채굴, 유통 기능을 수행하고 있으며, 일본, 캐나다, 프랑스, 중국 등 세계 우수 기업들과의 합작투자 진행 중

7) 이형근, 「카자흐스탄 편람」, 『대외경제연구』, 대외경제정책연구원, 1996

8) 이형근, 「카자흐스탄 편람」, 『대외경제연구』, 대외경제정책연구원, 1996

9) KazAtomProm 홈페이지(<http://www.kazatomprom.kz/en/>)

□ KEGOC(전력망) - 1997년 설립¹⁰⁾

- 1996년 발의된 ‘카자흐스탄’ 전력 시스템 관리의 구조조정에 관한 특별조치에 근거하여 1997년 설립됨
- 국가 전체 전력망을 운영하고 74개의 변전소를 보유하고 있으며, 지역 간 전력수급의 편차로 인해 송배전 역할이 중요하여 지속적인 수입을 올리고 있음

□ KazTelecom(네트워크·통신) - 1994년 설립¹¹⁾

- 소비에트연방 시절 국가기구에서 전신, 전화, 팩시밀리 통신망의 구축 및 운영을 관장하여 왔음
- 소련의 붕괴에 따라 카자흐스탄 내각은 1991년, ‘텔레비전·라디오·통신의 집중개발을 위한 결의안’을 채택하고 해외 파트너들과의 협력을 통한 통신산업 발전을 도모하였음
- 이후 국영기업의 설립을 통한 네트워크·통신 산업의 전략적 발전을 도모하고자 하는 노력으로 1994년, KazTelecom이 설립되어 현재까지 운영되고 있고, 국가기간 통신사업자로서 유선, 네트워크 시장을 독점하고 있음

3) 체제전환 전후의 산업 및 국영기업 변화 분석

□ (국영기업 민영화) 1991년 소비에트연방에서 독립하면서, 카자흐스탄 정부는 시장경제 이행의 일환으로 국유기업의 민영화를 실시¹²⁾

- 국영기업의 민영화는 기업의 효율화를 도모하고, 침체된 생산을 향상시키기 위해 필요한 것으로 인식되었음
- 민영화는 경제적으로도 중요한 의미를 갖지만 정치적인 의미도 함께 내포하고 있는데, 민영화증서를 무상 또는 유상으로 전 국민에게 배포하여 주식회사화된 국유기업의 주주가 될 수 있는 기회를 부여함으로써 국민이 구축해온 부의 평등분배를 강조하고자 하였음

10) KEGOC 홈페이지(<http://www.kegoc.kz/en>)

11) KazTelecom 홈페이지(<http://www.telecom.kz/?lang=en>)

12) 이형근, 「카자흐스탄 편람」, 『대외경제연구』, 대외경제정책연구원, 1996

- 민영화 프로그램은 3단계로 진행되었음
 - (1단계) 1991~1992년, 국유재산을 관리하는 국유재산국가위원회를 설립하고, 민영화의 법적기반 확립. 종업원집단예의 무상양도 및 특혜적 매각 이행
 - (2단계) 1993~1994년, 국민에게 무상으로 민영화투자쿠폰을 분배. 국민들은 쿠폰으로 투자기금의 주식을 매입하고, 투자기금(국부펀드)은 기업의 주식을 매입. 이에 따라 민영화를 추진하였음에도 불구하고 사실상 국부펀드가 대부분 국영기업의 지분을 100% 보유하게 됨
 - (3단계) 1995년, 예외적으로 일부 토지에 대한 민간 소유권 인정
 - 체제전환기의 민영화는 사회주의체제하 국영기업의 시장경제체제하 주식회사화를 거쳐 기금 또는 민간에 매각하는 민영화의 순으로 이루어짐
- (민영화 분류) 카자흐스탄의 민영화는 1단계 주택민영화에 이은 2단계 민영화인 '1993~95 카자흐스탄 공화국 탈국유화·민영화 국가프로그램'에 따라 이루어졌으며 다시 소규모 민영화, 대중적 민영화, 개별적 민영화, 농공복합체 민영화로 구분되어 시행¹³⁾
- 소규모 민영화의 대상은 종업원이 200명 미만의 기업으로, 소매·도매업, 식당 이발소 등의 서비스업 및 수송업이 포함되며 1994년 9월까지 2,166개 기업이 민영화됨
 - 대중적 민영화는 종업원 200~5,000명 기업에 적용되는데 종업원에게 기업주식의 10%가 불하되며, 합작기업으로 전환되는 방식. 국가는 여전히 39%의 주식을 소유하게 됨
 - 개별적 민영화는 종업원 5,000명 이상이거나 생산하는 제품과 사업내용이 특별한 사회적 의미를 가진 기업을 대상으로 하는데 국유기업의 민영화가 주로 이에 해당됨
 - 구체적으로 철강, 석유, 광물, 기계, 군수 산업 등을 대상으로 함
 - 주식회사화된 국영기업은 민영화 계획의 초안을 작성하여 국유재산국가위원회의 승인을 받아 민영화가 이행
- (민영화 한계) 이상의 단계별 민영화 계획을 이행하였으나 효과적으로 외국인 투자를 유치하지는 못함¹⁴⁾

13) 이형근, 「카자흐스탄 편람」, 『대외경제연구』, 대외경제정책연구원, 1996

14) 이형근, 「카자흐스탄 편람」, 『대외경제연구』, 대외경제정책연구원, 1996

- 이는 카자흐스탄 경제여건 개선에 큰 난관을 가져와 대기업의 부채가 증가함과 동시에 종업원에 대한 임금체불이 야기되어 심각한 사회문제로 대두
- 이에 따라 새로운 외국인투자 유치방안으로서 Management Agreement(이하 MA)를 추진함
 - MA는 일정 금액의 투자를 조건으로 외국인투자자에게 대상기업의 경영권을 한시적으로 허가하는 계약

□ (최근 민영화) 2009년 이후 정부에 의해 글로벌 금융위기로 국영화된 기업과 에너지 및 국영은행들의 민영화가 추진¹⁵⁾

- 민영화의 기본 목적은 기간산업 기업인 경우에는 정부의 경영권유지를 위해 국영기업의 지분을 매각하되 정부의 지분 보유율을 최소한 50%+1을 부여하는 국영기업이 보유
- 민영화의 주요 목적은 글로벌 금융위기로 침체된 경제를 회복시키기 위한 재원으로 사용하기 위함

4) 국영기업 관련 제도 및 관리기구의 변화

□ (관리기구) 소비에트연방 시기에는 카자흐스탄 지역의 국영기업이 공화국 산하 부처 소속으로 정부가 지배권 및 운영권을 보유¹⁶⁾

- 국영기업은 국가소속으로 국가사업을 추진하기 위한 조직체였으며, 국가의 지배를 받는 국가기구의 일부로 존재하여 각 부처에서 국영기업을 관할하였기 때문에 통일된 국영기업 관리기구가 존재하지 않음
- 소비에트연방으로부터의 독립 이후 카자흐스탄 공화국이 설립되면서 국영기업의 이전 및 주식회사화를 통해 국영주식회사가 설립되었으며, 이후 민영화가 추진되어 민간 자본을 포함한 자본 확충

□ (민영화 기구) 민영화 과정에서 1993년 9월, 국유기업의 매각을 담당하는 국유재산국가위원회의 부속기관으로서 국가민영화기금이 설립됨¹⁷⁾

15) KB금융지주 경영연구소, 「카자흐스탄 경제 및 은행산업 점검」, 2013

16) 이형근, 「카자흐스탄 편람」, 『대외경제연구』, 대외경제정책연구원, 1996

- 기금은 국유기업의 주식을 모집하여 투자민영화기금을 상대로 경매 및 입찰을 실시
- 국유재산국가위원회는 1995년 3월 18일자 대통령령 제2137호에 의해 국가자산위원회 및 국가민영화위원회로 재편되었음
 - 국유재산국가위원회는 민영화되지 않은 기업의 관리와 민영화 대상 기업을 선정
 - 국가민영화위원회는 실제적인 매각절차를 감독
- 이후 국가자산의 효율적인 운용을 위해 국부펀드를 설립하고 민영화 및 지배구조의 집중화를 추진하였음

2. 현재 국영기업 관리체계

가. 국영기업 현황

1) 전체 국영기업 현황

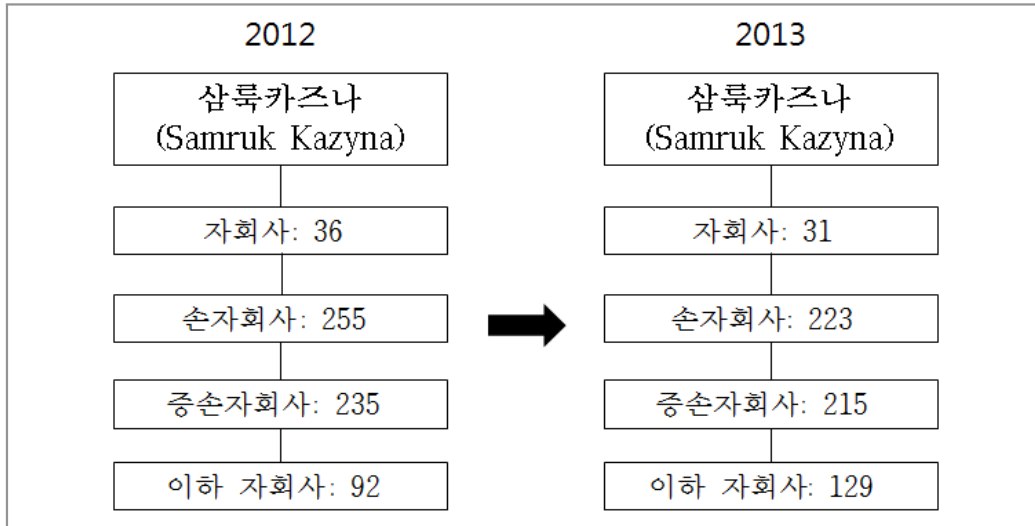
- (관리기구) 카자흐스탄의 국영기업은 국부펀드(국영홀딩사) 삼룩카즈나(Samruk Kazyna), 국영관리홀딩사인 카즈아그로(KazAgro)와 바이타렉(Baiterek)에 의해 운영 및 관리되고 있음
- 카자흐스탄 정부는 국영기업을 국부펀드(국영홀딩사) 삼룩카즈나(Samruk Kazyna)와 국영관리홀딩사인 카즈아그로(KazAgro)와 바이타렉(Baiterek) 산하의 자회사, 손자회사, 증손자회사로 편입시켜 운영¹⁷⁾
 - 2013년 12월말 기준, 카자흐스탄에는 삼룩카즈나, 카즈아그로, 바이타렉과 그 산하에 총 618개의 국영기업이 있음
 - 삼룩카즈나는 농업을 제외한 모든 산업분야에 598개의 자회사를 가지고 있음
 - 카즈아그로는 7개의 자회사가 있으며, 농업에 특화되어 대출, 리스 등 카자흐스탄의 농업발전을 위해 다양한 지원을 하고 있음

17) 이형근, 「카자흐스탄 편람」, 『대외경제연구』, 대외경제정책연구원, 1996

18) Samruk-Kazyna, "Detailed Analysis of Financial Statements of Samruk-Kazyna JSC," 2012

- 바이타렉은 주택 및 개발은행, 모기지 및 투자펀드부문의 자회사 10개를 가지고 있음

[그림 II-1] 삼룩카즈나 자회사 변동 현황



주: 2014년 6월말로 민영화된 BTA(Bank Turan Alem)도 포함됨

- 2013년 12월말 삼룩카즈나의 자회사는 31개로 2012년 12월 말 36개에 비해 5개 자회사가 바이타렉(Baiterek) 산하로 분리 또는 민영화됨¹⁹⁾
 - 카자흐스탄 정부의 국영기업 민영화 계획에 따라 2013년 1년 동안 자회사 5개, 손자회사 32개, 손손자회사 30개가 바이타렉(Baiterek) 산하로 분리 또는 민영화됨
 - 국영기업의 민영화는 정부와 삼룩카즈나에 의해 카자흐스탄 증권거래소(KASE, Kazakhstan Stock Exchange)에서 IPO 또는 경매에 의해 민영화됨
 - 삼룩카즈나 자회사 중에서 Doszhan Temir Zholy(DTZ) JSC(DTJL), Sekerbank TAS, Astana Finance Leasing Company 등이 민영화됨
- 2013년 삼룩카즈나의 자산은 민영화와 바이타렉(Baiterek) 산하로의 분리에도 불구하고, 15조 2,940억텡게로 2012년에 비해 0.1%, 자본은 7조 5,070억텡게로 1.2% 증가함²⁰⁾
 - 2009~2013년 삼룩카즈나의 자산과 자본의 연평균성장률이 각각 15.7%, 10.8% 성장함

19) Samruk-Kazyna, "Detailed Analysis of Financial Statements of Samruk-Kazyna JSC," 2012

20) Samruk-Kazyna, "Detailed Analysis of Financial Statements of Samruk-Kazyna JSC," 2012

- 반면, 2013년 당기순이익은 2012년에 비해 61.3%가 감소하였으며, 2009~2013년 연평균성장률도 1.6% 감소함

〈표 II -2〉 삼룩카즈나 재무현황

(단위: 10억텡게, %)

	2009	2010	2011	2012	2013	CAGR ¹⁾ (2009~2013)
자산	11,074.0	12,815.0	13,413.4	15,274.0	15,294.0	15.7
자본	4,745.0	5,422.0	5,729.6	7,415.0	7,507.0	10.8
당기순이익	-625.0	634.4	350.6	1,137.9	439.8	-1.6
EBITDA ²⁾ 마진	39.0	20.6	16.2	19.8	20.9	-
ROA	-	5.3	2.7	7.9	2.9	-
ROE	-	12.5	6.3	17.3	5.9	-

주: 1) CAGR(Compound Annual Growth Rate): 연평균성장률

2) EBITDA(Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization): 법인세 이자 감가상각비 차감 전 영업이익 또는 세전·이자지급 전 이익

자료: Samruk-Kazyna, "Detailed Analysis of Financial Statements of Samruk-Kazyna JSC," 각 연도

- 농업부문에 특화된 국영홀딩 카즈아그로는 카자흐스탄 정부의 농업 발전프로그램인 '아그로 비즈니스 2020(Agribusines in 2020)'으로 지속적으로 성장하고 있음²¹⁾
 - 2013년 카즈아그로의 자산은 6,948억텡게로 2012년에 비해 0.1%, 자본은 3,150억텡게로 2012년에 비해 1.2% 증가함
 - 2009~2013년 카즈아그로의 자산과 자본의 연평균성장률 각각 19.9%, 16.0% 성장함
 - 반면, 2012년 수익은 2011년에 비해 11.9%가 증가하였으며, 2008~2012년 연평균성장률도 11.9% 증가함

21) KazAgro, "Consolidated financial statements," 2013

〈표 II-3〉 카즈아그로 현황

(단위: 10억탱게, %)

	2009	2010	2011	2012	2013	CAGR (2009~2013)
자산	413.3	438.3	526.1	548.1	694.8	19.9
자본	203.5	235.8	263.0	297.6	315.0	16.0
수익	86.0	106.2	90.8	101.6	-	-
ROA	-	-	0.85	0.43	0.24	-
ROE	-	-	1.55	0.78	0.49	-

자료: KazAgro, "Consolidated financial statements," 각 연도

□ 바이타렉(Baiterek) 홀딩은 2013년 5월 23일 카자흐스탄의 개발금융기관, 기술기관 등 자회사 10개를 가지고 설립²²⁾

- 바이타렉(Baiterek) 홀딩은 2013년 5월 23일 대통령령 № 571 “개발 및 금융기관, 국가경제발전의 관리를 위한 시스템 최적화를 위한 몇 가지 조치”와 카자흐스탄 정부령 № 516 “2013년 5월 23일 카자흐스탄 대통령령 이행을 위한 방안”에 의해 설립
- 바이타렉은 ‘비즈니스 로드맵 2020(Business Road Map 2020)’, ‘저렴한 주택 2020(Affordable Housing 2020)’의 계획 달성을 위한 금융지원
- 바이타렉의 주요 목표 및 목적
 - 효과적인 리스크관리 시스템 구현
 - 대중의 투명성과 신뢰수준 증대
 - 자회사의 시너지 효과, 손익분기 원칙으로 자회사의 경제적 효율성 증가
 - 투자의 지속성 유지
 - 민간부문과의 협력

2) 기업 개요

□ (주요 국영기업) 카자흐스탄 국영기업 중에서 카즈무나이가스(KazMunayGas)가 2013년 자산 444.9억달러로 전체 국영기업 중에서 자산규모가 가장 큼²³⁾

22) Baiterek 홈페이지(www.baiterek.gov.kz/en)

- 카즈무나이가스는 삼룩카즈나(KazMunayGas)가 지분 100%를 소유하고 있으며, ROA 12.4%, ROE 23.7%로 매우 양호한 기업임
 - 특히, 2012년 이후 대중국 원유 및 가스 수출이 증가하고 있어 향후 경영지표는 더욱 나아질 것으로 전망되고 있음
- 다음으로 자산규모가 큰 국영기업은 카즈아톰프롬(KazAtomProm)으로 자산은 42.8억달러이며, ROA 12.0%, ROE 23.0%로 매우 양호한 기업임
 - 카즈아톰프롬은 카자흐스탄의 우라늄생산의 100%를 담당하는 기업이며, 우라늄 생산량은 2010년 이후 세계 1위를 차지하고 있음

〈표 II-4〉 카자흐스탄 주요 국영기업 현황

(단위: 억달러, %)

회사명	산업 부분	주요 업무	자산	자본	ROA	ROE	지분
KazMunayGas	석유, 가스	<ul style="list-style-type: none"> • 시장 독점 기업 • 석유와 가스를 모두 취급 • 정제, 공급을 모두 수행 	444.9	233.9	12.4	23.7	100
KazAtomProm	우라늄	<ul style="list-style-type: none"> • 우라늄 탐사, 채굴, 유통 기능 수행 • 일본, 캐나다, 프랑스, 중국 등 세계 우수 기업들과의 합작투자 진행 	42.8	24.6	12.0	23.0	100
KazTelecom	통신	<ul style="list-style-type: none"> • 국가 기간통신 사업자 • 유선, 네트워크 시장 독점 기업 	27.3	18.0	11.8	13.5	100
Tau-Ken Samruk	광업	<ul style="list-style-type: none"> • 광물 채굴권을 보유 • 광범위한 자원보유현황 데이터 보유 	14.0	13.9	7.8	13.2	100
Real Estate Fund 'Samruk-Kazyna'	금융	<ul style="list-style-type: none"> • 부동산 기금 	6.2	2.8	5.7	12.8	100
Air Astana	항공	<ul style="list-style-type: none"> • British BAE와의 합작투자 (Joint Venture) • 국내 22개, 해외 29개 항로 취항 	5.8	2.8	5.5	7.2	51
United Chemical Company	화학	<ul style="list-style-type: none"> • 화학 관련 국가 자산을 독점 • 75억달러 상당의 프로젝트 수행 	3.2	1.9	4.8	5.7	

23) 삼룩카즈나 홈페이지(<http://sk.kz/company/indicators>)

회사명	산업 부분	주요 업무	자산	자본	ROA	ROE	지분
Kazpost	우편	• 우편 및 금융 사업 • 금융사업에서 54% 수입	3.0	0.8	3.4	2.6	100
Kazakhstan Engineering	운송, 교통	• 운송 및 교통	3.0	0.6	2.6	1	100
International Airport Aktobe	항공	• 항공기운항 및 공항관리	0.2	0.2	0	0	100
Chokin KazNII	에너지	• 에너지 관련 연구기관	0.0	0.0	0	0	51
Samruk-Kazyna Invest Ltd.(LLP)	금융	• 삼룩카즈나의 투자 컨설팅 기관	0.0	0.0	0	0	
KOREM	에너지	• 전력거래소	0.015	0.014	0	0	100
Kazakhstan Temir Zholy	교통, 운송	• 시장 독점 기업 • 철도망을 보유 및 운영	0	0	0	0	100
Samruk Energo	에너지	• 국내 대형 발전소 운영 • 최대 석탄기업인 Bogatyr Komir LLC의 50% 지분 보유	0	0	0	0	100
KEGOC	에너지	• 국가 전체 전력망 운영 • 74개의 변전소를 보유 • 지역 간 전력수급의 편차로 인해 송배전 역할이 중요하 여 지속적인 수입을 올리고 있음	0	0	0	0	100

자료: 삼룩카즈나 홈페이지(<http://sk.kz/company/indicators>)

- 카즈아그로의 7개 자회사 중에서 Food Contract Corporation가 2013년 자산 242.8억 달러로 카즈아그로 자회사 중에서 가장 규모가 큼²⁴⁾
- 카즈아그로파이낸스는 카즈아그로가 지분 100%를 소유하고 있으며, 2013년 수익은 79.6억달러임
 - 다음으로 카즈아그로파이낸스(Kazagrofinance)가 2013년 자산 152.3억달러, 수익은 10.8억달러이며, 카즈아그로가 지분 100%를 소유하고 있음

24) 카즈아그로 홈페이지(<http://www.kazagro.kz/en/web/acc/about>)

〈표 II-5〉 카즈아그로 자회사 현황(2012)

(단위: 10억켄게, %)

회사명	특징	자산	연간 수입	홀딩사 지분
JSC Agrarian Credit Corporation	- 농기업에 대한 대출	84.5	6.8	100
JSC Kazagrofinance	- 정부의 농업단지 지원을 위한 국가 프로그램의 구현을 위한 금융회사	152.3	10.8	100
JSC Kazagroynim (KazagroProduct)	- 축산업 발전과 축산물 생산 증가를 위한 금융지원	16.4	2.7	100
JSC Fund of Financial Support of Agriculture	- 마이크로 크레딧 기관에 대출 - 농민 및 농산물 생산자에 대한 소액대출	24.6	2.1	100
JSC Kazagromarketing	- 농업단지에 대한 컨설팅 및 농업 정보 제공 - 농기계 및 농업 기술의 임대	1.9	11.2	100
JSC Kazagrogarant	- 국가 농업-식량 프로그램에 따라 곡물 구매 및 생자에 대한 보증	4.05	0.4	99.09
JSC National Company 'Food Contract Corporation'	- 국가의 곡물 안보 유지, 곡물지주사 관리 - 국내곡물시장 발전-곡물생산량 관리 등	242.8	79.6	100

자료: KazAgro, <http://www.kazagro.kz/en/web/acc/about>

- 바이타렉(Baiterek) 홀딩은 카자흐스탄개발은행(Development Bank of Kazakhstan)을 비롯해 10개의 자회사로 구성²⁵⁾
 - 카자흐스탄개발은행은 바이타렉 홀딩 중 자산 1위로 정부의 정책금융, 정부 인프라 사업에 투자하는 정책금융기관임

〈표 II-6〉 국영홀딩 바이타렉(Baiterek) 자회사(2013)

(단위: 억달러, %)

회사명	자산	자본	수익	홀딩사 지분
National Agency on Technological Development	2.0	-	혁신 프로세스의 정보 및 분석 지원, 효과적인 혁신 인프라의 개발, 혁신적인 프로젝트 투자 지원	100
Housing Construction and Savings Bank of Kazakhstan	23.1	6.3	정부가 추진하는 주택사업에 대한 금융지원 및 사업 참여	100
Mortgage Organization 'Kazakhstan Mortgage Company'	-	-	-	91,3554
Kazakhstan Fund for Guaranteeing Mortgage Loans	-	-	-	100
Distressed Assets Fund	-	-	-	100
Development Bank of Kazakhstan	66.03	16.39	정책금융, 정부 인프라사업 투자	100
Kazyna Capital Management	5.02	5.02	국내 및 해외 엔지니어링 회사에 직접 지분 참여를 통해 정부 프로그램의 구현에 참여 비석유부문 최대 기관투자자	100
Export-Credit Insurance Corporation 'KazExportGarant'	-	-	비석유 및 광물 부문 수출기업에 대한 금융 및 수출보험 지원	100
Investment Fund of Kazakhstan	-	-	-	100
Entrepreneurship Development Fund 'Damu'	11.0	5.2	중소기업 육성을 위한 자금 지원	100

자료: Baiterek, <http://baiterek.gov.kz/en/affiliated-companies>

25) 바이타렉 홈페이지(<http://www.baiterek.gov.kz/en>)

나. 국영기업 관리정책

1) 국영기업 관리정책의 방향

- (국영기업 설립목적) 국영기업은 민간기업의 국유화 및 정부가 중점 육성하고자 하는 산업을 위해 설립²⁶⁾
- 글로벌 금융위기로 디폴트에 빠진 대형은행 등 국민 경제에 악영향을 미칠 수 있는 기업에 대해서 정부가 공적자금을 투입하여 국유화
 - 2009년 2월 정부는 최대 민간은행 BTA bank(지분 78.14%)와 4위 은행 Alliance bank(76%)를 국유화
 - 카즈아그로는 카자흐스탄 정부의 농업발전을 위해 대통령 및 정부 의결에 의해 설립
 - 카즈아그로는 2006년 12월 11일 카자흐스탄 대통령령 № 220 ‘농공단지개발’과 2006년 12월 23일 카자흐스탄 정부 의결 No. 1247 ‘2006년 12월 11일 카자흐스탄 대통령령 № 220 이행을 위한 조치’에 의해 설립
 - 국영기업 민영화를 통해 국가발전전략 추진을 위한 재원 마련을 위해 2011년 국영기업에 대한 민영화 시도
 - 마시모프 총리는 2010년 11월 약 700억달러에 달하는 국영기업의 정부 지분 매각 계획을 발표
 - 그러나 소유권 유지를 위해 최소한 51%의 지분은 유지 중
 - 카자흐스탄 정부는 원유, 전력 등 국가기간산업에 대한 국영기업에 대해 민영화를 하되 에너지, 전력 등 기간산업에 대해서는 정부의 경영권은 유지하는 범위에서 민영화 추진
- 카자흐스탄 정부는 최근 로드맵 2020²⁷⁾을 발표
- 2014년 4월 초 카자흐스탄 정부는 ‘국가발전전략 2030(Kazakhstan 2030 Strategy)²⁸⁾

26) 김세진, 「카자흐스탄 국가신용도 평가리포트」, 『수은해외경제』, 각연호

27) 강명구, 「최근 카자흐스탄의 로드맵-2020 추진 방안 발표와 시사점」, 2014

28) 카자흐스탄의 나자르바예프 대통령은 2030년 세계 50대 경제대국 진입을 목표로 ‘경제현대화’, ‘경제구조다변화’, ‘사회현대화’ 등을 달성하기 위해 1997년 국가발전전략인 ‘카자흐스탄 2030 전략(Kazakhstan 2030 Strategy)’을 수립하였다. 카자흐스탄은 동 전략을 통해 지속가능한 경제발전

의 하부프로그램인 ‘비즈니스 로드맵-2020(Business Load map-2020)’을 2010년에 발표 이후 2014년 새로운 10가지 추진 방안을 발표함²⁹⁾

- ‘비즈니스 로드맵 2020’은 카자흐스탄의 풍부한 에너지자원과 광물자원의 고갈이 된 이후, 경제성장의 동력 상실에 대비해 카자흐스탄 정부가 중소기업 및 소상공인 지원, 새로운 비즈니스 이니셔티브에 대한 지원, 기업부문 개선 및 수출 중심의 산업을 중점 육성하겠다는 계획
- 카자흐스탄 경제개발부가 침체된 경제의 회복과 성장을 위해 2014년 4월 초 발표한 ‘비즈니스 로드맵-2020’의 10개 추진 방안
 - 첫째, 거시경제의 안정화
 - 둘째, 산업 발전을 통한 경제성장 촉진
 - 셋째, 중소기업 발전 및 소상공인 활성화
 - 넷째, 금융시스템 발전과 은행부문 개선
 - 다섯째, 농업부문 개혁 및 발전
 - 여섯째, 물류 및 운송부문 인프라 건설 및 현대화와 물류 및 운송량 증대
 - 일곱 번째, 제2의 국영 및 공기업의 기업공개(IPO)를 통한 민영화 추진
 - 여덟 번째, 외국인투자 유치 지속 확대
 - 아홉 번째, 새로운 소득 창출을 위한 관세정책 추진
 - 열 번째, 추가적인 경제성장을 위해 그림자 경제 축소

(sustainable economic growth)과 나아가 국가발전을 위한 기반을 구축하고자 노력하고 있다. ‘카자흐스탄 2030 전략’은 시장개방을 통한 외국인직접투자(FDI)를 통해 경제성장, 에너지개발과 석유화학산업 발전, 보건·교육·국민복지, 교통 및 통신 인프라 개발, 그리고 국내정세 안정 및 민족통합 등을 주요 내용으로 하고 있다.

29) <http://www.ca-news.org/>, ‘«Дорожная карта бизнеса - 2020» будет расширена и дополнена - Б.С агинтаев’, 검색일 2014. 4. 20

- 주요 방안의 세부적인 계획은 아래와 같음

〈표 II-7〉 ‘비즈니스 로드맵-2020’ 주요 방안의 세부적인 계획

주요 방안	세부 내용
거시경제의 안정화	<ul style="list-style-type: none"> -騰계화 평가절하로 예상되는 물가상승 억제에 최선 · 식료품 등 생활필수품의 물가상승을 억제하기 위해 소매가격의 상한선을 설정할 것이며, 석탄, 가스, 중유, 디젤 등의 부당한 가격 인상을 막기 위해 방안을 마련
산업 발전을 통한 경제성장 촉진	<ul style="list-style-type: none"> - 국가경제의 현대화를 위해 2014년 6월 1일까지 ‘2015-2019년 카자흐스탄 산업발전 프로그램’ 수립 완료 · 카자흐스탄 정부는 7개년(2015~2019년)의 산업발전과 인프라 구축을 위해 국부펀드에서 총 54억달러로 지원을 · 2014년에는 8억 2,390만달러를 지원할 예정임 - 또한, 산업발전을 통해 생산되는 상품의 수출을 위해 동남아, 중동, 중앙아시아 국가들과 수출에 대한 계약 체결
중소기업 발전 및 소상공인 활성화	<ul style="list-style-type: none"> - 2014년에는 2013년보다 2배 많은 78,000개의 중소기업 및 소상공인에게 2013년에 비해 30배 증가한 350억텐게(1억 9,231만달러)를 지원할 예정임
금융시스템 발전과 은행부문 개선	<ul style="list-style-type: none"> - 최소 요구(설립) 자본금을 100억텐게(5,520만달러)에서 10배 증가한 1,000억텐게(5.5억달러)로 상향 조정 · 현재 38개 은행 중에서 이러한 요구를 충족시키는 은행은 15~20개이며 2020년까지 소형은행은 합병 또는 소액금융기관 전환 유도 - 은행의 부실자산 비율을 현재 33%에서 2016년까지 10% 이하로 감축할 계획임 · 이를 위해 13억달러(2,500억텐게) 규모의 부실자산정리기금을 중앙은행 산하에 설립
국영 및 공기업의 기업공개(IPO)와 주식 매각을 통한 제2의 민영화 추진	<ul style="list-style-type: none"> - 카자흐스탄 정부는 국부펀드인 삼룩카즈나가 보유한 국영 및 공기업, 자회사의 IPO와 주식의 매각을 추진 · 민영화 추진 대상은 32개 국영기업, 585개 공영자산, 삼룩카즈나 자회사 191개

□ 최근 발표된 삼룩카즈나 보유 기업들의 주요 민영화 계획은 아래와 같음³⁰⁾

〈표 II-8〉 삼룩카즈나의 주요 민영화 계획

	민영화 방법	민영화 기업 수	민영화 내용	자산 가치
2014	IPO	2	KEGOC 주식 10-1	1억 5,210만달러
			망기스타우 지역전기회사 주식 75+1	
	경매	6	악토베 화력발전소 주식 100	1억 1,360만달러
			Temirzhol Zhondeu LLP 100	
			Temirzholenergo LLP 60,8	
			Semser Security LLP 49	
			Locomotive-2030 LLP 51	
잠블주 지역수력발전소 50				
2015	IPO	5	삼룩에너지 주식 10-1	5억 1,790만달러
			가즈트란스가즈 아이막(KazTransGas Aimak) 10	
			가즈트란스가즈 알마티 49	
			Transtelecom 주식 49	
	경매	14	Kaztemirtrans 주식 10-1	1억 3천만달러
			카즈무나이가즈 서비스 100	
			The Kazakh-British Technical University 100	
			Euro Asia Air 100	
			킹(КИНГ) 100	
			테니스(Тениз) 서비스 49	
			Kazmortransflot 49	
			Astana Solar 100	
			Kazakhstan Solar Silicon, Kaz Silicon 100	
			Alatau Zharyk Company(АЖК) 75	
알마티발전소(АлЭС) 75				
동카자흐스탄에너지회사(ВКРЭК) 75				
Centre of transport services 100				
Militarized Railway Guard 49				

30) 강명구, 「최근 카자흐스탄의 로드맵-2020 추진 방안 발표와 시사점」, 2014

	민영화 방법	민영화 기업 수	민영화 내용	자산 가치
2016	IPO	3	카자흐스탄 철도공사(КТЖ) 10-1	7억 9,410만달러
			카즈아톰프롬(KazAtomProm)10-1	
			카자흐스탄 황산제조공장 49	
	경매	12	Oil Construction Company 100	2억 5,750만달러
			Oil Transport Corporation 100	
			Locomotive 50	
			카자흐스탄 철도객차 제조회사 (Казахстанская вагоностроительная компания) 100	
			툴파르 탈고(Тулпар Тальго) 99,9	
			엘렉트로보즈(Электровоз) 50	
			Kamkor Wagon 61	
			Kamkor Locomotive 61	
			알마티 Wagon수리공장 100	
			보스톡마스자보드(Востокмашзавод) 95	
무나이마쓰(Мунаймаш) 52				
Kazakhstan Engineering Company 25				
합계	42			31억 3천만달러
	IPO	10		
	경매	32		

자료: 강명구, 「최근 카자흐스탄의 로드맵-2020 추진 방안 발표와 시사점」, 2014

2) 국영기업 설립과 청산

- (법률) 국영기업 체계를 규율하는 법률로는 1995년 제정된 ‘공기업법’이 있음
 - 공기업법은 카자흐스탄 공기업을 경제통제권을 가진 기업과 국유자산 관리 기업으로 분류하고, 국유 형태에 따라 공화국 소유의 기업과 지방자치제 소유의 기업으로 분류함
 - 국영기업의 설립목적은 국가에 필요한 사회적, 경제적 문제를 해결하는 것으로 민간에서 생산되기에 불충분한 재화의 생산을 수행한다고 규정
 - 기타 국영기업의 설립, 명칭, 경영활동, 재산, 임금, 자회사 등에 대해 규정하고 있음

- 국영기업의 설립
 - 카자흐스탄에서 국영기업 설립은 정부 또는 중앙은행의 결정에 따라 설립(공기업법 제4조)
 - 지방자치단체의 공기업은 정부에 의해 정해진 절차에 따라, 지방 집행기관의 결정에 따라 설립
 - 국영기업은 반드시 국가기관에 의해 설립
 - 국영기업을 설립하기 위해서는 P080362법 18조, P080352법 32조에 규정된 요구 조건을 충족시켜야 함
 - 카자흐스탄 공화국의 법률에 따라 카자흐스탄 공화국의 영토에서 설립되는 국영기업은 영업 전에 반드시 반독점 기관의 승인을 얻어야 됨
 - 카자흐스탄 공화국 공기업법 4조 ‘국영기업 설립’은 1997년 7월 11일 카자흐스탄 공화국 법률 N 154; 2002년 5월 21일 N 323; 2008년 12월 25일 N 113-IV에서 개정되었으며, 2009년 1월 1일부로 효력 발생

- 국영기업의 청산³¹⁾
 - 카자흐스탄 공화국 국영기업의 구조조정과 청산은 공화국 정부의 결정에 따르고, 지방자치제 공기업은 지방 집행기관의 결정에 따름
 - 국영기업과 공기업은 민법에 의해서도 청산될 수 있음

31) 법무부, 『카자흐스탄 기업투자법제에 관한 연구』, 2010

- 청산기업의 자산은 채권자에게 채무를 변제한 후에, 정부기관에 배분
- 국영기업 및 공기업의 자산 또는 기관의 자금이 채무변제를 위해 부족한 경우에, 채권자는 공기업 또는 기관의 소유권자에 의한 채무변제를 법원에 탄원할 권리가 있음
 - 자산이 민영화된 공기업의 청산은 카자흐스탄 민영화법에 의거해 진행

□ 국영기업의 청산 사례³²⁾

- 국영기업의 청산 방법은 IPO와 경매 방식, 동종의 우량기업에 의한 인수&합병(M&A)으로 국영기업의 청산이 이루어지고 있음
- 최근 국영기업의 청산 사례로는 카즈카메르츠은행(Kazkommertsbank, KKB)의 BTA 은행(Bank TuranAlem) 지분 인수
 - 카자흐스탄 중앙은행 이사회는 2014년 5월 6일 중앙은행 규정 №73 'KKB의 BTA 지분 인수안'을 채택. KKB의 BTA 지분 인수 승인
- 카즈카메르츠은행의 BTA 지분 인수는 2014년 2월 6일 인수 발표 이후, 2014년 6월 말 BTA의 지분 매각이 완료³³⁾
 - 2014년 2월 6일 카즈카메르츠은행과 개인투자자 라키셰프가 국부펀드 삼룩카즈나(Samruk-Kazyna)로부터 BTA 은행의 주식을 각각 46.5씩 매입
 - 중앙은행은 카즈카메르츠은행의 경영권 유지를 위해 삼룩카즈나가 보유하고 있는 BTA 은행 주식 4.26을 카즈카메르츠은행에 위임
 - 카즈카메르츠은행의 BTA 지분 46.5 인수는 4억 6,500만달러(주가는 2013년 9월 30일 가격 기준)이며, 주식 매입에 대한 지불 방법은 은행 영업 중단과 동시에 1억 7천만달러, 2017년 7월 1일 2억 2,520만달러 지불

32) 강명구, 「카자흐스탄 카즈카메르츠은행(KKB)의 BTA은행 인수와 시사점」, 2014

33) ※ KKB의 BTA 지분 매입 인수 경과

1. 2014년 2월 BTA 은행 임시주총에서 KKB 이사회 위원 니나 주스포바(Nina Zhussupova)를 이사회 위원으로 선출
 - 이후 KKB 임시주총에서 BTA 은행 주식 46.5 인수 결정
2. 2014년 2월 25일 BTA 은행 이사회에서 임시 은행장인 카드르잔 다미토프(Kadryzhan Damitov)의 업무정지를 26일로 하고, KKB의 기업금융담당 이사인 Magzhan Auezov를 은행장으로 임명
3. 2014년 6월 말까지 BTA 지분 매각 완료 발표(국부펀드 삼룩카즈나 부회장, Deputy Chairman of the Board of Samruk-Kazyna, Elena Bakhmutova)

- KKB는 BTA 인수 후, 국내외의 16개의 BTA 자회사는 승계 또는 2012년 12월 설립된 2개의 배트뱅크를 통해 매각할 방침임
- 해외은행법인 6개, 부동산 및 보험 등 국내외 10개 자회사

〈표 II-9〉 BTA 자회사 현황(2014년 5년 22일)

분류	자회사
은행	<ul style="list-style-type: none"> • BTA Kazan(Russia), BTA BANK Ukraine, BTA Bank Belarus, BTA Bank Georgia, BTA Bank Armenia, Şekerbank(Turkey)
기타	<ul style="list-style-type: none"> • 'BTA Ipoteka' JSC • 'Zhetysu' Pension Assets Investment Management Organization, JSC • 'BTA Securities' JSC • 'BTA Insurance SC of the BTA Bank' JSC • JSC Insurance company 'London-Almaty' • JSC National Joint-Stock Insurance Company 'Oranta' • Titan-Inkassatsia LLP • SPF 'UlarUmit' JSC • 'SLIC "BTA Bank' 'BTA Zhizn' JSC • AlemCard LLP

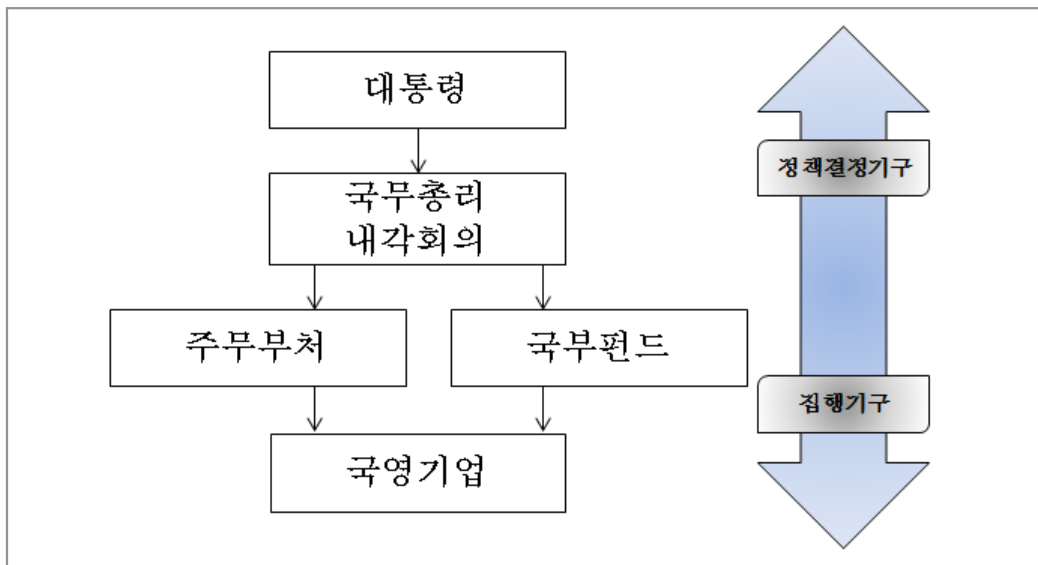
자료: BTA Bank

다. 국영기업 소유권 및 지배구조

1) 국영기업 관리기구 현황

□ (관리체계) 국영기업 관리체제는 주무부처와 국부펀드가 이중으로 공기업 관리를 담당

[그림 II-2] 카자흐스탄 정책결정·집행 흐름도



자료: 『카자흐스탄 정치 엘리트와 권력구조 연구』(p. 98 재구성)

- (관리부처) 우리나라의 기획재정부나 뉴질랜드의 COMU와 같이 공공기관 관리정책을 전담하는 부처는 없고, 국영기업 해당 산업분야의 주무부처(에너지광물자원부, 경제예산계획부 등)가 감독기능을 수행
 - 주무부처의 장관은 국부펀드의 이사진을 겸임
- (지배구조) 지배구조 측면에서는 국부펀드인 삼룩카즈나(Samruk-Kazyna)가 지주회사로서 국영기업을 관리하고 있음³⁴⁾
 - 에너지산업에 집중되어 있는 카자흐스탄의 전반적인 발전을 위해 IT, 건설, 섬유 등 다른 산업분야를 관리하기 위함

34) 이재영, 『카자흐스탄 정치 엘리트와 권력구조 연구』, 2009

- 정부기구 내 국영기업관리를 전담하는 부처는 없으며 삼룩카즈나가 지주회사로서 국영기업 지분의 대부분을 보유하며 국영기업관리 역할 수행
- (국부펀드) 삼룩카즈나는 2008년 10월, 삼룩펀드와 카즈나 펀드를 결합하여 설립됨³⁵⁾
 - 삼룩펀드는 2006년 산업부문의 발전을 목적으로 국영기업 자산을 보유한 주식회사 형태로 설립
 - 통신, 철도, 가스, 우편, 전력 등 5개 국가 자연독점기업의 자산을 보유
 - 카즈나펀드는 지속가능발전 펀드로써 지방의 사회적 기업들로 구성
 - 2008년 대통령령에 따라 삼룩카즈나 펀드로 합병되었으며 자회사 포함 총 고용인원 26만명, 404개의 기업을 운영하는 거대 지주회사로 설립되었음
 - 삼룩카즈나가 운영하는 기업들의 상당수의 주식이 시장에서 거래되지 않고 있어 전체 자산규모는 정확하게 파악되지 않으나 약 570억달러 상당으로 추산되며 카자흐스탄 GDP의 50~80% 정도로 평가
 - 삼룩카즈나가 추진하는 정책목표는 에너지 중심의 경제로부터 탈피하려는 정부의 경제 발전 전략과 산업 다변화 전략과 밀접한 관련을 가지고 있다고 판단됨
- 삼룩카즈나의 지배구조는 전적으로 정부 의존적임³⁶⁾
 - 단일주주인 정부를 대표하여 총리가 이사회 의장을 겸직
 - 의장은 펀드의 발전계획 승인, 집행 감독, 분석, 평가, 연간 예산의 승인 등에 대한 결정권을 지님
 - 실질적으로 주요한 의사결정은 대통령의 권한이 강한 카자흐스탄의 권력구조에 따라 실질적으로는 대통령이 가지고 있다고 볼 수 있음
 - 국부펀드는 독립된 법인격이 아니며 운영은 중앙은행이 담당하고 있고 운영위원회가 중앙은행의 국부펀드 운영을 감독하도록 되어 있음

35) 조영관, 『중앙아시아 에너지 수출국 국부펀드의 특징과 시사점: 카자흐스탄과 아제르바이잔을 중심으로』, 2012

36) 이재영, 『카자흐스탄 정치 엘리트와 권력구조 연구』, 2009

- 삼룩카즈나는 금융위기 이후 비상구제 프로그램을 성공적으로 실행하고, 국영기업을 둔 유능한 지주회사이자 균형 잡힌 포트폴리오를 운영하는 투자기관이라는 평가를 받고 있음
 - 시장원칙에 따른 기업경쟁력을 추구하는 대규모 프로젝트를 수행하여 카자흐스탄 경제의 현대화와 다각화에 중요한 역할을 하고 있음
 - 2013년 기준, 삼룩카즈나의 총투자프로그램(계획)은 1,010억달러 규모로 총 157개의 투자 프로젝트를 포함하며, 그중 540억달러 규모의 74개 투자 프로젝트가 진행 중임
 - 펀드가 투자하고 있는 국영기업 중 KazMunayGas, KazAtomProm 등은 국제 투자자들에게도 잘 알려져 있는 기업임

- 삼룩카즈나를 통한 공기업 관리체계의 이행에 대해 몇 가지 비판을 제기할 수 있음
 - 대기업은 대부분 국부펀드의 지배 아래 놓여 있는데, 이는 시장의 자유로운 경쟁을 제한하고 민간영역의 발전가능성을 저해함
 - 삼룩카즈나의 설립 초기에는 국가발전의 전략적 체계를 구축하는 것보다는 국부펀드에 대한 비판을 상쇄하기 위한 정책에 집중하였음
 - 외형적으로 국영기업은 국가 소유가 아닌 국부펀드의 지배 아래 운영되고 있으므로, 민간매각이 적절한 통제 없이 삼룩카즈나의 결정만으로 손쉽게 이뤄질 가능성이 있음
 - 정부조달에 있어 우선권을 보유하기 때문에 투명한 절차가 무시되는 경향이 있음

2) 국영기업 지배구조 현황

- (지배구조) 카자흐스탄 국영기업의 이사회 의장 및 이사는 대통령령, 정부령 및 결정에 의해 임명되나, 실제로는 대통령의 의지에 의해 임명³⁷⁾
 - 삼룩카즈나의 이사회 위원들은 카자흐스탄 공화국 정부령 또는 정부 결정에 의해 임명

37) 이재영 외, 「카자흐스탄 정치 엘리트와 권력구조 연구」, 2009

- 삼룩카즈나 이사회 의장은 카자흐스탄 공화국 정부 결정 №329, 이사 및 사외이사들은 카자흐스탄 공화국 정부 법령 №1493에 의해 임명
- 삼룩카즈나 자회사들의 이사회 및 경영진 선임도 정부 또는 삼룩카즈나 이사회의 제청에 의해 임명
 - 삼룩카즈나 경영진 중에서는 최고 경영자(CEO) 1명만 이사회 이사로 참여
 - 따라서 이사회 이사들의 해임도 대통령 및 정부령에 의해 해임

〈표 II-10〉 삼룩카즈나 이사회 의장 및 이사 현황

성명	현직	이사회 직위	임명 법령
Karim Masimov	총리	의장	카자흐스탄 공화국 정부 결정 №329
Orynbayev Yerbol Turmakhanovich	대통령비서	이사	카자흐스탄 공화국 정부 법령 №1493
Bakhyt Sultanov	부총리, 재무부 장관	이사	
Erbolat Askarbekovich Dosayev	경제·예산기획부 장관	이사	
Alexander Mirtchev	총리 경제수석 역임	사외이사	
Sir Richard Harry Evans	'카자흐스탄 국가자산운영 홀딩' 이사회 의장 역임	사외이사	
Umirzak Shukeyev	최고 경영자(CEO) 삼룩카즈나 (전 아스타나시 시장)	이사	
Nigel John Stapleton	영국연금기금이사	사외이사	

자료: Samruk-Kazyna

- 카자흐스탄 국영관리홀딩 카즈아그로(National Management Holding Kazagro)의 이사회 의장 및 이사는 정부부처의 장관들이 대통령에 의해 임명
 - 카즈아그로 경영진 중에서는 최고 경영자(CEO) 1명만 이사회 이사로 참여
 - 따라서 이사회 이사들의 해임도 대통령에 의해 이루어짐

〈표 II-11〉 카즈아그로 이사회 의장 및 이사 현황

성명	현직	이사회 직위
Sagintayev Bakytzhan Abdirovich	제1부총리, 전 누르오탄당 제1부위원장	의장
Mamytbekov Asylzhan Sarybayevich	농업부 장관	이사
Zhamishev Bolat Bidakhmetovich	지역개발부 장관	이사
Kussainov Marat Apsemetovich	경제·예산기획부 차관	이사
Aitzhanov Dulat Nuliyevich	카즈아그로 최고경영자(CEO)	이사
Ponzi Giorgio	president of "Agrotecnica S.r.l." company, the Republic of Italy	사외이사
Rozinov Vasilii Samoilovich	director general of "Ivolga-Holding" Ltd.	사외이사
Gramzow Andreas	research scientist of "Kazakhstan-Germany agrarian and political dialogue" project	사외이사

자료: National Management Holding Kazagro, <http://www.kazagro.kz>

3) 감사 및 평가 관련 제도 및 운영 현황

- (감사) 카자흐스탄의 국영기업은 삼룩카즈나 또는 국영관리홀딩사의 감사를 받음³⁸⁾
- 삼룩카즈나는 독립된 법적 기관이 아니며, 운영은 중앙은행이 담당하고 있으며, 운영위원회가 중앙은행의 삼룩카즈나 운영을 감독하도록 구성
 - 운영위원회는 대통령, 총리, 재무부 장관, 경제부 장관, 상원의장, 하원의장, 중앙은행장, 국가예산집행 감독위원회 의장 등 10명으로 구성

38) 조영관, 「카자흐스탄과 아제르바이잔의 국부펀드 비교 연구」, 2012

[그림 II-3] 카자흐스탄 삼룩카즈나 의사결정 구조



- 대통령이 운영위원회에 참여함에 따라 모든 중요한 결정은 대통령이 내리며, 따라서 대통령은 삼룩카즈나 운영에 매우 강력한 권한을 가짐
- 대통령이 삼룩카즈나 운영에서 막강한 권한을 행사할 수 있는 것과 함께 투명도에서 매우 낮은 평가를 받고 있음
 - 삼룩카즈나가 분기별로 보고서를 발행하고 운영위원회, 재무부와 정부의 승인을 받지만 이 보고서는 공개되지 않음
- 삼룩카즈나의 이사회는 단일 주주인 정부를 대표하여 총리가 이사회 의장을 겸직하며, 이사회 의장은 펀드의 발전 계획 승인, 발전 계획의 집행 감독과 분석 및 평가, 연간 예산의 승인 등에 대한 결정을 내릴 수 있음
- 총리가 삼룩카즈나 의사회 의장을 겸직하고 있지만, 대통령의 권한이 강한 카자흐스탄에서 삼룩카즈나의 주요한 의사결정은 실질적으로 대통령이 가지고 있다고 볼 수 있음

- (정보공개) 삼룩카즈나는 매년 「Detailed Analysis of Financial Statements of JSC “Samruk-Kazyna”」를 발간하여 성과지표(Performance indicators) 달성도를 공개함³⁹⁾
 - 성과지표는 기관차원이 아닌 산업차원에서 결정되며 보고서에서는 지표별 해당연도의 달성치 및 전년 대비 증감률, 변화원인을 제시함

39) Samruk-Kazyna, “Detailed Analysis of Financial Statements of Samruk-Kazyna JSC,” 2012

- 이는 기관차원의 성과관리가 아닌 정부차원의 산업발전 계획을 위한 자료로 활용하기 위함으로 보임

〈표 II-12〉 산업 분야별 성과지표

분야	지표
Mining and industrial	Volume of the uranium output, Number of accidents, Average number of employees, thous persons
Transport	Fright rate, Passenger turnover, Productivity, Increase in transit through the territory of Kazakhstan by rail, Flying time, Passengers transported, Frequency rate of occupational injuries
Oil & Gas	Oil production volume, Proven recoverable oil reserves, Volume of oil transportation on the main pipeline, Volume of gas transportation, The volume of oil transportation by sea fleet, Volume of oil refining, Level of severity of accidents(people-hours/100 thous. people-hours), Frequency of accidents(units/100 thous. people-hours), Average headcount
Power	Implementation of electric power, Production of heat energy, Implementation of heat energy, Providing services for power transmission, Power transmission, Technical dispatching, Organization of balancing production and consumption of electric power
Telecommunications	The number of fixed lines, The number of subscribers - Mobile communications (voice), The volume of postal services, The volume of financial services
Financial and development institutes	Share of priority sectors in the loan portfolio, Volume of the loan portfolio, on investment projects, on leasing projects, on export credit, Real Estate pool, Local Content of the Developers

자료: Samruk-Kazyna, "Detailed Analysis of Financial Statements of Samruk-Kazyna JSC," 2013

라. 주요 산업별 현황

□ 석유산업⁴⁰⁾

- 카자흐스탄은 1992년 독립 이후 정부의 적극적인 시장경제개혁 정책과 풍부한 에너지자원을 바탕으로 2000~2007년 평균 10.2% 고도성장을 기록
- 2009년 2분기 이후 국제유가 상승으로 최근 4년 평균 6.4% 성장

40) BP, "BP Statistical Review of World Energy," June 2013

- 카자흐스탄은 원유 39억톤으로 12위, 천연가스 1.5조m³ 19위의 자원부국

〈표 II-13〉 에너지자원 매장량(2013년 기준)

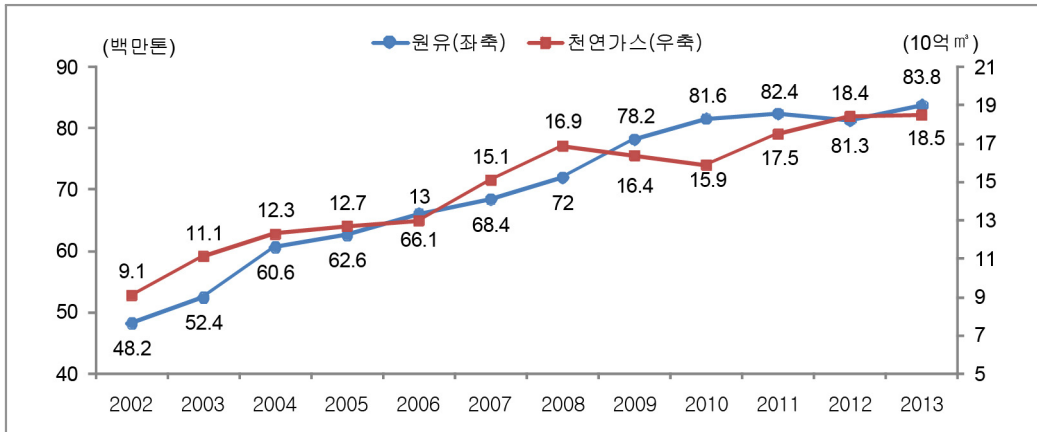
종 류	매장량	가채연수 ¹⁾ , 년	세계 대비 비중
원유(억톤)	39.0	46.0	1.8
천연가스(조m ³)	1.5	82.5	0.8

주: 1) 가채연수(R/P)는 가채매장량을 현재의 산출 수준으로 채굴할 경우 소요되는 연수를 이룸. 가채매장량은 확인매장량의 80 정도를 의미하는데, 나머지 20 정도는 채굴 비용이나 품질문제로 경제성이 없어 가채매장량에서 제외시킴

자료: BP, "BP Statistical Review of World Energy," June 2013

○ 2013년 카자흐스탄은 원유 생산량은 8,380만톤으로 세계 생산량 18위⁴¹⁾

[그림 II-4] 연도별 에너지자원 생산량



자료: BP, "BP Statistical Review of World Energy," June 2013

- 카자흐스탄 정부는 2015년까지 석유가스분야 발전계획에 따라 석유생산량을 350만b/d로 증대할 계획이며 Kashagan 유전 1백만b/d, Tengiz 유전 70만b/d, Kurmangazy 유전 60만b/d, Karachagan 유전 50만d/b 등 주로 대형유전에서 증산할 예정

- 중기적으로는 Tengiz 유전 및 Karachaganak 유전의 생산 개시, 장기적으로는

41) 외교통상부, 『카자흐스탄 개황』, 2008

Kashagan(2010년 100만배럴 생산)의 생산 개시로 급증 전망

- 카자흐스탄은 3개의 주요 정유공장을 보유하고 있으며, 총정유능력은 401천b/d로 소비에 부족하여 러시아로부터 수입에 의존하고 있어, 정유공장의 현대화를 추진하고 있으며, 기술의 발전을 도모하고 있음⁴²⁾
 - 특히 서부에 있는 Atyrau 정유공장은 컨덴세이트를 생산하는 정유공장이며 이들의 정제가동률은 50~60% 수준
 - 북카자흐스탄주에 '2015 카자흐스탄 정유공장발전 복합플랜프로그램' 추진으로 정유공장이 신설될 예정

〈표 II-14〉 카자흐스탄 석유제품 생산 동향

(단위: 천톤, %)

종 류	2009	2010	2011	2012	2013	CAGR
중유	11,716.8	12,793.5	13,392.8	13,668.1	13,830.9	3.2
모터연료(벤진, 항공유)	2,612.9	2,925.9	2,775.4	2,876.7	2,741.4	1.8
등유	374.3	490.8	387.1	91.9	136.4	-19.4
경유(디젤 연료)	4,261.0	4,435.7	4,664.8	4,713.8	5,147.5	1.7
연료용 중유	3,261.1	3,805.9	4,276.9	3,935.9	3,739.9	3.1
프로판, 부탄가스	1,732.2	2,128.7	2,013.7	1,966.2	2,082.9	9.2
액화 탄화수소 가스	330.2	386.1	375.2	356.2	383.4	3.4
코크스, 아스팔트, 기타 석유 제품	334.6	370.5	472.4	487.7	591.7	18.4

자료: Agency of statistics of the Republic of Kazakhstan

- 주요 국영기업 및 외국기업
 - 석유산업 국내기업은 카즈무나이가즈(KazMunaiGas)를 비롯한 카즈트란스가즈(Kaztransgas), 카즈트란스오일(Kaztransoil), 카스피오일컴퍼니(Caspi oil company) 등 자회사를 비롯한, 손자회사, 증손자회사 100여개가 있음
 - British Gas(BG), Chevron, ConocoPilips, Agip, ENI, Exxon Mobil, Inpex, Vevture, Kazmunaigaz, LukArco, LUKoil, Oman Oil Company, Oryx, Rosneft-Shell, Total,

42) 이동원, 『주요 국가의 에너지 개발법제에 관한 비교법적 연구』, 2009

Transneft(Russia)

- 주요 투자분야
 - 카자흐스탄의 석유제품 수입 대체와 주변 및 인도 등으로 수출하기 위해 정유산업, 그리고 석유화학산업, 천연가스 탈황산업 등이 유망

□ IT 산업⁴³⁾

- 카자흐스탄 정부는 2004년 통신법을 개정함으로써 국내 통신 네트워크에 대한 기회를 평등하게 제공하여 통신시장의 자유화를 추구하고 있으나, 국영통신회사인 카자흐텔레콤(Kazakhtelecom)이 독점적 지위 유지
 - 카자흐스탄 정부는 카자흐텔레콤(Kazakhtelecom)의 민영화와 외국통신업체의 투자 유치를 통해 국내 통신 네트워크의 경쟁체제를 통한 시외전화 및 국제전화 요금, 인터넷 요금의 안정화를 도모
- 카자흐스탄 정부는 ‘카자흐스탄 2030 전략’에서 IT 육성정책의 전략적 기반을 마련하고, 독립적이고 효율적인 통신서비스 시스템을 통하여 선진국 수준의 통신 인프라를 구축
 - 이외에 IT 산업 발전을 위해 ‘2003~2015년 카자흐스탄 산업혁신 발전전략’, ‘2006~2008년 카자흐스탄 통신산업 발전프로그램’, ‘2006~2009년 카자흐스탄 정보화 공간의 경쟁력 증진 개념’, ‘2008~2010년 전자정부 발전프로그램’ 등 다양한 정책들을 도입
- IT 경제특구를 통한 세계 50대 하이테크 비즈니스의 중심지이자 중앙아시아의 새로운 IT 메카로 성장 추진
 - 카자흐스탄 정부는 알마티시에서 25km 떨어진 알라타우에 343ha 면적에 560억달러를 투자하여, 2006~2015년까지 4단계로 특구 조성
 - 알라타우 IT 경제특구 투자로는 국내외 기업에게 법인세, IT 기술을 응용한 사업의 경우 토지세, 재산세, 부가세, 구역 내에서의 건설과 관련된 부가세 등이 면제
- 현재 카자흐스탄 ICT 시장은 확대되어, 정보통신기술부문의 카자흐스탄 수출입은 증가 추세

43) 황지영·이철원·최진형, 『카자흐스탄의 주요산업』, 2008

- 2012년 정보통신기술부문 수입량은 전년 대비 1.3% 증가했으며, 2008~2012년 연 평균증가율은 8.3% 기록
- 정부는 2004년 통신법을 개정하여 통신시장의 자유화를 통해 카자흐텔레콤의 독점적 지위를 낮추고자 하였음
- 그러나 카자흐텔레콤의 독점적 지위는 거의 변함이 없는 상태
- 시외전화 및 국제전화 요금, 인터넷 요금이 높아 산업의 성장에 방해가 되고 있다는 평가

〈표 II-15〉 카자흐스탄 정보통신기술부문 수출입 현황

(단위: 백만달러, %)

		2008	2009	2010	2011	2012	CAGR (2008~2012)
수출	통신장비	5.0	4.5	6.1	16.6	60.5	67.4
	컴퓨터 및 주변기기	0.2	14.2	1.4	0.7	-	-24.0
	통신 전자부품	5.4	7.3	4.4	4.8	5.7	-1.3
	오디오, 비디오 장비	19.2	14.3	17.4	13.9	54.2	114.3
	기타 ICT 제품	18.0	12.1	18.9	28.8	30.1	15.6
	ICT 부문 총수출	47.8	1,106.2	48.2	64.8	150.5	39.4
수입	통신장비	549.5	325.8	562.9	984.4	934.1	8.1
	컴퓨터 및 주변기기	39.7	291.8	35.8	35.0	-	-7.8
	통신 전자부품	131.5	139.5	99.9	131.6	217.4	1.9
	오디오, 비디오 장비	289.7	349.1	317.9	515.8	484.7	31.8
	기타 ICT 제품	474.0	388.6	486.4	493.1	551.1	3.6
	ICT 부문 총수입	1,484.5	1,494.8	1,502.9	2,159.9	2,187.3	8.3

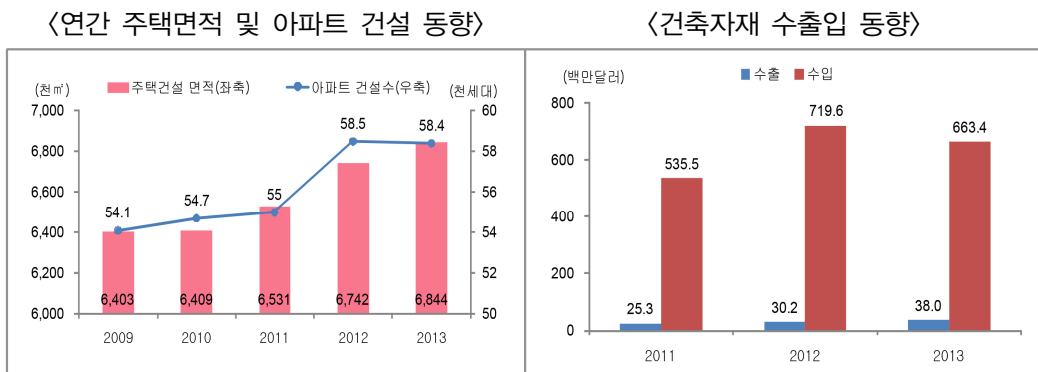
자료: Agency of statistics of the Republic of Kazakhstan

- 주요 IT 기업
 - 카자흐스탄 기업은 LCD 모니터 및 텔레비전을 생산하는 Glotur DS Multimedia, 컴퓨터 생산업체 Logycom 등, 해외기업으로는 Siemens, Microsoft 연구센터 등이 진출
- 유망 투자분야는 반도체, 정보통신기기, 컴퓨터 및 주변기기 산업

□ 건축자재산업⁴⁴⁾

- 건축자재산업은 기초 제조업부터 건축산업에 이르기까지 밀접하게 관련되어 있기 때문에 자동차산업보다도 더 다양한 연관산업을 창출할 수 있는 산업
 - 건축산업의 기초가 되는 건축자재산업은 풍부한 자원 생산뿐만 아니라, 이를 가공하는 철광산업, 기계산업 등이 발달되어야 하므로 다양한 산업발전을 견인할 수 있음
- 2000년대 들어 국제유가 상승과 외국인투자 증가에 따른 도시화로 건축자재에 대한 수요 급증으로 건축자재산업은 발전과 공급부족에 따른 외국 건축자재 수입이 증가
- 특히, 2012년 7월 1일부터는 2011 정부프로그램인 ‘저가주택-2020’에 따른 주택건설 시작으로 건설경기가 회복세를 보이고 있으며, 건축자재 수요도 증가하고 있음
 - 2011년 국부펀드인 ‘삼룩카즈나’를 통한 민간아파트 건설, 소규모 인구 거주지인 각 주도의 거주공간 확충을 위한 ‘Nurly Kosh’ 건설프로젝트 추진
 - 2013년 주택건설 면적은 6,844천㎡로 2012년보다 102천㎡ 증가하였으며, 아파트 건설수는 58.4천채로 2012년과 비슷한 수준

[그림 II-5] 건축산업 동향



자료: Agency of statistics of the Republic of Kazakhstan

44) Agency of statistics of the Republic of Kazakhstan

- 카자흐스탄의 건설업 호황에 따라, 건축자재 생산도 꾸준히 증가함
 - 최근 5년 간 연평균 생산증가율이 높은 건축자재는 시멘트 클링커로 34.2%, 콘크리트 조립식 건물 12.2% 순

〈표 II-16〉 주요 건축자재 생산 동향

	2009	2010	2011	2012	2013	CAGR
창문과 틀, 나무문과 틀, 천m ²	642.4	1,156.2	1,319.8	1,201.1	1,004.7	8.4
내화물제품, 천톤	109.0	124.3	108.1	104.9	125.2	-2.5
세라믹 타일 및 석판, 천m ²	90.9	370.6	221.9	333.2	291.9	-8.3
비 내화성 건물용 세라믹 벽돌, 구조토로 만든 돌, 천m ³	674.5	646.5	850.0	904.7	915.3	5.7
시멘트 클링커, 천톤	1,772.4	1,948.3	2,026.4	4,411.3	5,751.7	34.2
소석회, 생석회, 천톤	798.2	886.6	959.8	908.2	858.1	-1.1
규산염 벽돌, 슬래그 벽돌, 천톤	935.7	918.1	1,068.3	1,089.8	1,343.2	5.0
석고, 천톤	183.2	237.2	180.4	147.8	109.6	-2.0
시멘트, 인조석, 콘크리트로 만든 타일판석, 벽돌, 천톤	2,123.0	2,407.3	2,840.9	3,141.2	3,307.8	6.3
콘크리트 조립식 건물, 천톤	938.4	1,173.4	1,252.8	1,486.5	1,950.3	12.2
레미콘, 천톤	9,426.4	9,754.7	10,789.8	12,201.2	14,172.9	7.0
석면, 섬유, 시멘트, 합성 폴리머, 유리 섬유로 만든 파이프, 톤	8,885	2,735	1,345	-	-	-
조경석, 톤	21,031	29,528	41,316	47,143	50,627	15.4
강관, 톤	93,360	158,923	194,016	164,087	190,989	19.6

자료: Agency of statistics of the Republic of Kazakhstan

- 주요 투자 분야로는 시멘트, 레미콘산업, 유리, 난방자재 등의 산업으로 투자가 유망해 보임

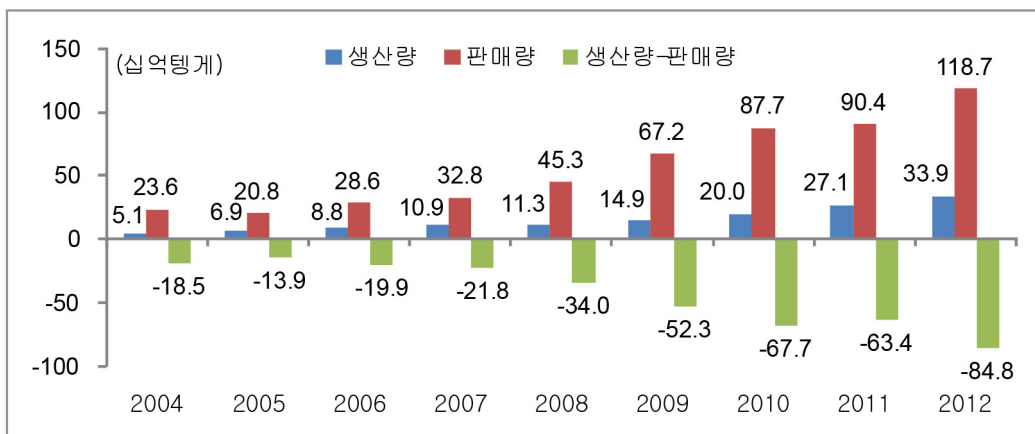
□ 의약품산업⁴⁵⁾

- 카자흐스탄 의약품 제조산업은 1990년대 초 독립 이후 거의 존재하지 않았음

45) 황지영·이철원·최진형, 『카자흐스탄의 주요산업』, 2008

- 1993년 기준 카자흐스탄 제약약품은 체제전환 초기 경제시장 붕괴에 따라 제약 산업은 붕괴되었으며, 의약품은 수입에 의존
- 1997년 ‘카자흐스탄 2030 전략(Kazakhstan 2030 Strategy)’의 하부 프로그램 중의 하나인 ‘의약 및 제약산업 국가개발 프로그램에 관한 법’ 도입은 카자흐스탄 제약산업 발전의 기초를 마련하였으며, 국영기업의 민영화를 통해 18개의 민간 의약품회사가 설립
- 카자흐스탄 정부는 1997년 국가경제의 지속가능한 경제발전(sustainable economic growth), 국민의 생활수준과 복지향상을 위해 국가발전전략인 ‘카자흐스탄 2030 전략(Kazakhstan 2030 Strategy)’을 발표
- 카자흐스탄 정부는 2010년 ‘2010~2014 제약산업 발전 프로그램’을 승인하여, 2014년까지 시장 수요의 50%를 국내산 의약과 의료제품으로 대체하기 위해 제조설비의 현대화와 신규 제조설비 건설을 추진 중
- 동 프로그램으로 2010~2012년 의약품생산 연평균증가율(CAGR)은 31.5%로 앞선 3개년 의약품생산 연평균증가율 19.4%보다 12.1%p 높은 성장을 나타내고 있음
- 이러한 제약산업 발전을 위한 정부정책 추진으로 카자흐스탄 의약품 생산이 증가되어, 의약품 판매액에서 차지하는 자국산 비율은 2009년 22.2%에서 2012년 28.5%로 증가함

[그림 II-6] 의약품 생산 및 판매 동향



자료: Agency of statistics of the Republic of Kazakhstan

- 2011년 7월 1일 카자흐스탄, 러시아, 벨로루스 3국의 관세동맹 발효로 의약품산업 투자는 증가할 전망
 - 2014년부터 제3국으로부터 수입된 의약품에 5%의 관세가 부과되기 시작할 것이며, 2015년에는 10%의 관세가 부과될 예정
 - 관세동맹 회원국 이외의 국가로부터 수입되는 의약품에 대한 관세부과는 동 분야에 대한 외국인투자를 확대시켜, 제약 및 의약의 카자흐스탄 생산을 확대시킬 것으로 기대

□ 농업⁴⁶⁾

- 카자흐스탄은 전통적으로 농업에 유리한 자연환경을 갖추고 있으며, 소연방시절 러시아에 이어 최대의 밀 생산 국가임
 - 유엔 식량농업기구(FAO)의 평가에 따르면, 카자흐스탄은 세계 10대 밀 생산국인 세계 주요 농업국가
 - 유엔 식량농업기구(FAO)는 향후 10년 간 국제 식량가격이 10~35% 상승할 것으로 예상
 - 신흥개도국의 경제성장에 따른 식량구매력 증대, 바이오 원료 수요 증가에 따른 농산물 수요 증대, 농업 생산량 증대의 한계로 카자흐스탄 농업부문에 대한 중요성이 더욱 대두되고 있음⁴⁷⁾
- 특히, 지구온난화에 따른 이상기온으로 애그플레이션(agflation)⁴⁸⁾이 예상되는 상황에서 카자흐스탄의 농업은 중요한 산업으로 부각되고 있음
 - 카자흐스탄은 농업부문의 생산 증대, 인프라 확대 및 경쟁력 향상을 위해 농업 프로젝트를 추진하여 외국으로부터 투자를 유치하고 있으며, 향후 세계 주요 곡물 수출국으로의 부상을 계획하고 있음
- 카자흐스탄은 수자원이 부족하고 기계설비가 노후화되어 있어 농업생산의 한계가 나타나고 있음

46) 조영관, 「중앙아시아 국가들의 정업정책과 한·중앙아시아 농업 협력 확대 방안」, 2010

47) 조영관, 「중앙아시아 외국인 농업투자 현황과 시사점」, 2009

48) 농업을 뜻하는 영어 '애그리컬처(agriculture)'와 '인플레이션(inflation)'을 합성한 신조어. 곡물가격이 상승하는 영향으로 일반 물가가 상승하는 현상

- 노후한 농기계의 교체가 이루어지고 정부의 ‘아그로비즈니스 2020(Agrobusiness 2020)’과 국영홀딩 카즈아그로 등을 통해 농업발전을 추진하고 있으나, 수자원 부족으로 농업 생산품의 경쟁력 하락으로 이어지고 있음
- 수자원 원천의 하류에 위치한 카자흐스탄은 수자원 상류에 위치한 키르기스스탄의 전력산업과 밀접하게 연관되어 있어 매년 농업용 물 부족을 겪고 있음
- 따라서, 1992년 중앙아시아 국가들은 수자원 이용 협력을 최초로 시도하여 ‘국가 간물조정위원회(ICWC, The Interstate Commission for Water Coordination)’를 구성하여, 국가별로 물 소비량을 정하고 물과 에너지의 교환에 대한 보상 문제 논의가 지속되고 있음
- 농업분야를 외국인투자 유망분야로 지정하여 낙후시설개선, 고용창출, 수출증대를 하기 위해 외국인투자를 촉진하기 위하여 투자시 인센티브를 부여하고 있음
 - 농업분야에 투자하는 외국기업들은 법인세를 최대 10년, 재산세와 토지세를 5년까지 면제
- 카자흐스탄 정부의 농업부문에 대한 외국인직접투자(FDI) 유치 확대 정책에 따라 2010년 이후 급증하여 2013년 3.4억달러까지 증가
 - 글로벌 금융위기 이후 2010~2013년 FDI 연평균증가율은 19.8%로 급증
 - 농산물생산도 2009년 110.6억달러에서 2013년 158.7억달러로 연평균생산량이 9.4% 증가
 - 곡물생산량은 기온 이상과 가뭄으로 2010년과 2012년에는 전년 대비 각각 41.5%, 52.3% 감소함

〈표 II-17〉 농업부문 연도별 외국인 직접투자 현황

(단위: 백만달러, %, 백만톤)

	2009	2010	2011	2012	2013	CAGR (2010~2013)
FDI	167.3	136.7	207.9	299.0	344.4	19.8
농업생산액	11,063.3	9,787.2	15,404.6	12,862.2	15,871.2	9.4
생산액/GDP	9.7	6.6	8.3	6.4	7.1	-
수출	1,397.7	1,685.2	1,485.5	2,573.4	2,207.3	12.1
수출/총수출	3.3	2.8	1.8	3.0	2.7	-
수입	1,042.3	1,338.7	1,922.3	2,071.8	2,251.1	21.1
수입/총수입	3.7	4.3	5.2	4.5	3.6	-
곡물생산량	20.8	12.2	27.0	12.9	18.2	-3.3

자료: Agency of statistics of the Republic of Kazakhstan

○ 주요 국영기업

- JSC Agrarian Credit Corporation, JSC Kazagrofinance, JSC Kazagroynim(KazagroProduct), JSC Fund of Financial Support of Agriculture, JSC Kazagromarketing, JSC Kazagrogarant, JSC National Company 'Food Contract Corporation'

○ 주요 투자 분야

- 농기계 제작, 농업용수관리, 종자산업, 농약제조업, 비닐하우스 자재 등의 산업에 투자 필요

Ⅲ. 우즈베키스탄

1. 체제전환기 전후의 배경

가. 체제전환기 전후의 사회경제적 배경

1) 체제전환 배경 및 과정

- (배경 및 과정) 우즈베키스탄은 1991년 8월 31일 독립 국가를 선언하였고, 당시 우즈베키스탄 공산당 제1서기장이었던 이슬람 카리모프가 우즈베키스탄 초대 대통령으로 선출되어 카리모프 대통령을 중심으로 경제개혁이 시작됨
 - 고르바초프의 등장 이후 소연방 아래 있던 우즈베키스탄에도 민족주의 운동과 이슬람 부흥운동이 일기 시작하였고 결국 우즈베키스탄 독립 이후 구소련이 붕괴
 - 카리모프 대통령은 소연방 시절 공산당 제1서기장으로서 2014년 현재까지 대통령을 역임하고 있어 정치적 독재 체제로 볼 수 있음
 - 이슬람 카리모프는 1990년 3월 최고회의 간접선거를 통해 우즈베키스탄 대통령에 취임한 후 1991년 12월 직선으로 대통령에 당선되었음
 - 개헌을 통해 1995년 3월 국민투표를 하여 2000년까지 임기가 연장되었으며, 2000년 1월 재선되었음(임기 5년)
 - 2002년 2월 대통령 임기를 5년에서 7년으로 연장하였고, 2007년 12월 대통령 선거에서 당선되어 현재까지 대통령직 수행 중
- (이행전략) 독립 이후 우즈베키스탄은 정부가 주도하는 점진적인 시장경제로의 이행 전략을 채택하여 체제 전환 유도
 - 점진주의적 이행전략의 구체적인 정책원리로 ① 정치에 대한 우선, ② 개혁자로서의 국가의 역할, ③ 법률의 우위, ④ 강력한 사회보장정책의 실시, ⑤ 시장경제로의

단계적 이행이라는 5개 항목 제시⁴⁹⁾

2) 체제전환 전후의 경제상황

- (경제 상황) 구소련의 분열과 동시에 산업 간·공화국 간 분업체계가 해체되고⁵⁰⁾ 소비에트 지원이 중단됨에 따라 경기 침체 국면에 들어서게 됨
- GDP가 1991년 138억달러 수준에서 독립 직후 129억달러로 하락하여 1995년까지 마이너스 성장률을 지속하였으며, 물가상승률이 치솟아 1994년 정점을 기록함 (<표 Ⅲ-1> 참고)

〈표 Ⅲ-1〉 우즈베키스탄 주요 경제지표

연도	GDP (백만\$)	연평균 GDP 성장률(%)	물가상승률(%)	실업률(%)
1990	13,361	1.6	4.0	..
1991	13,800	-0.5	90.7	11.2
1992	12,954	-11.2	712.1	10.8
1993	13,100	-2.3	1,078.9	11.1
1994	12,899	-5.2	1,238.6	11.0
1995	13,350	-0.9	370.9	11.2
1996	13,949	1.7	81.6	11.3
1997	14,745	5.2	66.1	11.4
1998	14,989	4.3	39.0	11.4
1999	17,078	4.3	44.1	11.4
2000	13,760	3.8	47.3	11.3
2001	11,401	4.2	45.2	11.3
2002	9,688	4.0	45.4	11.3
2003	10,128	4.2	26.7	11.3
2004	12,030	7.7	15.7	11.4

49) 岩崎一郎(1997) p. 78, Karimov(1995) pp. 9-11 ; 岩崎一郎(2004) p. 121 재인용

50) 소연방에 속해 있던 15개국은 각국의 자원을 스스로 사용할 권한이 없었으며 소연방 국가계획위원회에 정책을 따라야 했음

연도	GDP (백만\$)	연평균 GDP 성장률(%)	물가상승률(%)	실업률(%)
2005	14,308	7.0	21.4	11.4
2006	17,031	7.3	21.5	11.4
2007	22,311	9.5	24.0	11.5
2008	27,934	9.0	19.9	11.5
2009	32,817	8.1	20.8	11.4
2010	39,333	8.5	19.6	11.4
2011	45,324	8.3	15.1	11.4
2012	51,183	8.2	15.0	11.3
2013	56,796	8.0	13.9	..

자료: World Bank, "World Development Indicators"

□ (산업 구성) 우즈베키스탄 경제는 1차 산업과 농업 위주이며 특히 면화 산업이 발달하였음

- 소연방 시절 우즈베키스탄(UzSSR; Uzbek Soviet Socialist Republic)의 특화된 산업 분야는 농업이었음
 - 특히 면화 재배에 집중하였고, 우즈베키스탄 공업은 목화 재배를 위한 농업기계 제작과 목화를 가공하기 위한 섬유기계 생산 등이 주종을 이루었음⁵¹⁾
- 세계 5위 면화 생산국(연 300만톤)이면서 세계 2위 면화 수출국⁵²⁾
- 토지와 물에 대한 국유제를 유지하면서 식량자급을 국가 목표로 정하고 농경지 개간과 곡물재배에 힘씀⁵³⁾⁵⁴⁾
- 1990년에 농업은 GDP의 3분의 1을 차지하였으며, 2000년에 들어서도 농업은 GDP의 34.9%를 차지하며 경제활동인구의 약 34%를 고용하는 우즈베키스탄 최대산업

51) 한국수출입은행 해외경제연구소, 『우즈베키스탄』, Country Report 04-4, 2004 참고

52) 안성준, 우즈베키스탄 섬유산업 동향,
http://www.globalwindow.org/gw/overmarket/GWOMAL020M.html?BBS_ID=10&MENU_CD=M10103&UPPER_MENU_CD=M10102&MENU_STEP=3&ARTICLE_ID=5015973&ARTICLE_SE=20302, 2014.5.28

53) 외교통상부, 『우즈베키스탄 개황』, 1998, p. 3

54) 김영진, 「우즈베키스탄의 역설: 체제전환전략, 정책모델, 그리고 경제실적」, 『중아시아 연구의 학적 체계화』, 한양대학교 아태지역연구센터, 중앙아시아 국내학술대회 발표집, 2009, p. 101

입⁵⁵⁾(〈표 III-2〉 참고)

〈표 III-2〉 우즈베키스탄 산업 구조 변화(1990-2011년)

	(단위: %)		
	1990	2001	2011
공업	33	23	33
농업	33	34	19
서비스업	34	43	48

자료: World Bank

Bendini, *Uzbekistan: Selected trade and economic issues*, European parliament, 2013, Table 1

- (에너지 개발) 독립 초기부터 우즈베키스탄 정부는 풍부한 지하자원을 바탕으로 에너지 자급을 위한 석유, 가스, 석탄 등의 생산 증대 노력을 기울임
- 풍부한 지하자원 보유⁵⁶⁾
 - 원유의 확인매장량은 6억배럴, 천연가스 확인매장량은 66조ft³으로 전 세계 천연가스 매장량의 1%⁵⁷⁾
 - 석탄 매장량은 70억톤으로 중앙아시아에서 두 번째이며, 금 부존량은 추정수치가 3,350톤으로 세계 5위 수준임
 - 1996년부터 석유 채굴량이 자급자족 생산 포인트를 통과
 - 1995년 700만톤, 1997년 800만톤의 석유를 생산하며 대리 에너지 의존 구조에서 탈피⁵⁸⁾
- (경제 회복 속도) 상대적으로 외부 충격에 덜 취약한 경제구조를 유지하여 체제전환 초기 경기침체 국면에서 빠른 회복세를 보임
- 우즈베키스탄 독립 초기 개혁방향은 중앙집권적 관리체제와 상대적으로 낮은 수준의 공업화가 결합하여 점진적이고 소극적으로 진행됨

55) 이재영·신현준·김선영, 「우즈베키스탄의 정치·경제현황과 경제협력방안」, 대외경제정책연구원, 2005, p. 34

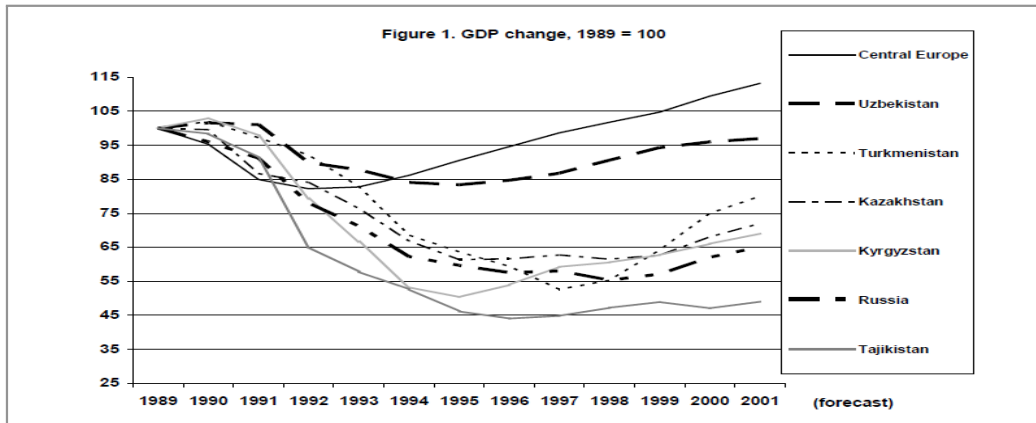
56) 한국수출입은행, 『중앙아시아 3개국의 자원현황과 진출방안: 카자흐스탄, 우즈베키스탄, 아제르바이잔』, pp. 88-99

57) 천연가스 생산량은 CIS 국가 중 러시아, 투르크메니스탄에 이어 3위, 세계적으로는 10위권에 들

58) 외교통상부, 『우즈베키스탄 개황』, 1998, p. 3

- 우즈베키스탄 경제는 다른 구소련연방 국가들에 비해서 GDP 하락폭이 비교적 적었을 뿐 아니라 가장 먼저 체제전환 이전 GDP 수준을 회복
 - 1995년을 기점으로 경기 침체에서 탈피, 1996년부터 플러스 성장, 2001년 GDP는 체제전환 이전인 1989년 수준을 회복⁵⁹⁾
- IMF는 이러한 체제전환기의 우즈베키스탄의 빠른 회복의 원인으로 (i) 상대적으로 저개발된 산업구조, (ii) 면화생산력, (iii) 자급할 수 있는 에너지원을 꼽음⁶⁰⁾

[그림 III-1] 독립 이후 중앙아시아 국가의 GDP 변화율



자료: Pomfret, R(2003)., “Central Asia since 1991: The experience of the new independent states”, OECDE working paper No. 212, 2003, Figure 1

나. 체제전환기 전후의 제도 및 정책 변화

1) 국가개발계획 및 정책의 변화와 국영기업의 역할

- (개괄) 소비에트 계획경제하에 있던 모든 국가들은 독립 이후 국유자산의 사유화, 가격 자유화, 외국인 투자 유치 등의 경제개혁을 추진하였음
 - 우즈베키스탄도 시장경제체제를 채택하고 국유자산의 사유화, 외국인 투자 유치 등의 조치를 취하였으나 국가계획에 의한 매우 제한적인 경제개혁이었음

59) Bendini R., *Uzbekistan: Selected trade and economic issues*, European parliament, 2013, pp. 5-6

60) Zettelmeyer, “The Uzbek growth puzzle,” *IMF working paper*, NO. WP/98/133, 1998; Bendini, *Uzbekistan: Selected trade and economic issues*, European parliament, 2013, p. 6 재인용

- (국영기업의 사유화) 당시 사유화 방식은 다음과 같이 설명할 수 있음⁶¹⁾
- 첫째, 국가자산의 양도와 관련한 절차 및 기업 사유화 계획의 승인 등을 실시하는 종합감독·조정기관인 ‘우즈베키스탄 국유재산 관리 및 창업 지원 국가위원회⁶²⁾ (이하 국유재산관리위원회)’를 중앙과 지방에 모두 둠
 - 둘째, 기업 사유화의 기본적 수단으로 ① 국유기업의 자사매각, 주식회사화, ② 자산 인수권부 임대, ③ 입찰이나 경매 등에 의한 국유자산의 민간법인 및 자연인에 게로의 매각 등의 방식 채택
 - 셋째, 사유화 형태에 대한 결정권은 개별기관 및 노동집단에 있으나, 사유화의 구체적 계획은 국유재산관리위원회, 경제연합관리국, 은행, 의회 대표, 기타 전문가로 구성된 소위원회에서 수립하고, 자산매각가격은 동 소위원회의 평가금액을 하한으로 국유재산관리위원회가 결정함
 - 자산양도 시 기업의 근로자에게 우대 조치함

2) 체제전환기의 주요 국영기업 현황

- (소규모 기업) 사회주의 체제에 있던 우즈베키스탄 기업들은 실질적으로 모두 국영기업이라고 볼 수 있음
- 하지만 무역기업, 경공업, 식품산업, 운송업 등의 소규모 기업들의 상당수는 체제 전환 이전에 법적 실체가 명확치 않았음
 - 이러한 소규모 기업에 대해서 1992~1993년 사이에 대규모 민영화가 이루어짐
- (경제연합) 우즈베키스탄 독립 직후 동종 기업들은 협력 및 이익을 위한 경제연합이라는 형태를 조직하였는데, 단순한 연합이라기보다 기업의 행태를 취하는 특징이 있음
- 초기에는 56개의 연합이 존재하였으며, 현재 주요한 9개 분야가 있음⁶³⁾⁶⁴⁾

61) 岩崎一郎, 『中央アジア体制移行経済の制度分析—政府-企業間関係の進化と経済成果』, 東京大学出版会, 2004, pp. 122-123

62) The State Committee of the Republic of Uzbekistan on Management of State Property and Support of Entrepreneurship

63) 현재 우즈베키스탄 연합은 의약품공업합자연합 Uzpharmsanoat, 식품산업연합 Association of oil and food industry, 기계설비산업연합인 Uzagromashservice, 건설생산라인연합 Uzmontajmaxsusqurilish, 가축신발산업연합 Uzbekchampoyabzal, 은행연합 Uzbekistan Banking Association, 면화산업연합 Uzpakhtasanoat,

- Uzmontajmaxsusqurilish은 1970년대 생산라인·특수건설부(Ministry for Assembly and Special Construction)를 전신으로 한 생산라인·특수건설 산업의 경제협회로서, 독립 이후 생산라인과 특수건설부에 속해 있던 조직들이 민영화되어 현재의 협회형태로 운영되고 있음⁶⁵⁾
- 면화산업분야에서 국영합작연합인 Uzdavpaxtasanoatsotish가 있었으며 2001년 6월에 Uzpakhtasanoat로 통합신설되면서 목화 생산 및 면직물 산업 발전을 도모하고 기술 및 설비의 현대화 프로그램 등을 추진하고 있음
- Uzpharmsanoat은 1993년 설립된 의약품공업 합자협회(state joint-stock concern)이며, 협회에는 23개의 기업과 조직이 참여하고 있는데, 외국계 기업 및 벤처기업, 수출입기업, 리서치 회사 등이 포함
- 경제연합 형태의 조직이 민영화가 추진되어 정부합작회사가 된 경우도 존재
- 독립 직후 석유·가스 산업 연합 Uzbekneftegas(당시 경제연합, 현 국영지주회사), 자동차산업연합 Uzavtotrans, 면화산업연합 Uzkhlopkopromsbyit, 주요 철도 운영5사 등이 존재하였으며, 대형 국유기업에 대해서 1998년 민영화조치가 취해짐

3) 체제전환 전후의 산업 및 국영기업 변화 분석

- (민영화) 우즈베키스탄은 경제개혁을 국유자산의 사유화·민영화에 기초하여 달성하였음
 - “비국유화 및 민영화에 관한 법률(이하 사유화법)”⁶⁶⁾상 ‘민영화’란 국가소유의 기관이나 정부합작기업을 개인 혹은 비공공기업에 매각하는 것을 의미함⁶⁷⁾
 - 우즈베키스탄 경제개혁 동안 사유화된 국영기업은 31,000개에 이르러 2013년 총국

전기산업연합 Uzelteksanoat 등이 있으며 더 많은 자료는 일반산업활동 경제연합인 Uzulgurjisavdoinvest의 골든페이지 홈페이지(<http://www.goldenpages.uz/>)에서 “association of Uzbekistan”을 검색하면 얻을 수 있음

64) 우즈베크 정부포털(http://www.gov.uz/en/other_institutions/associations_concerns) 참고, 검색일자 2014.8.1

65) 독립당시 Bukhara 석유 정제 공장, Shurtan 가스·화학단지, UzDEU 자동차 공장, 타슈켄트 지역 면직물 공장 등의 프로젝트를 수행

66) Law of the Republic of Uzbekistan No. 425-XII “About de-nationalization and privatization,” 1991.11.19

67) Valijonov, A., “Privatization and Organization of Business Companies in Uzbekistan,” *Middle-East Journal of Scientific Research*, 18(1) pp. 96-100, 2013, pp. 96-100

내생산에서 비국가부문이 차지하는 비중은 83.6%였음⁶⁸⁾(〈표 III-3〉 참고)

〈표 III-3〉 소유권 형태에 따른 GDP 비중

(단위: %)				
소유권 형태	1995	2000	2010	2012
국영	41.6	27.4	18.3	16.4
비-국영	58.4	72.6	81.7	83.6

자료: Valijonov, "Privatization and Organization of Business Companies in Uzbekistan," *Middle-East Journal of Scientific Research*, 18(1) pp. 96-100, 2013, Table 1

□ (경제연합 방식) 우즈베키스탄은 독립 직후인 1992~1993년 사이에 경제연합을 특징으로 하는 산업관리체계 개편을 시도하였음⁶⁹⁾

○ 산업관리체계 개편내용은 다음과 같음

- 첫째, 소련의 산업관리체계에 있던 기업들을 업종에 따라 부문연합⁷⁰⁾에 가입시킴⁷¹⁾
- 둘째, 부문연합을 '경제연합'이라는 업종별 기업단체조직으로 개편하고, 기존에 기업을 관리하던 소관부처와 부문연합관리국의 역할을 경제연합의 본부조직(경제연합관리국)으로 이관함
- 셋째, 경제연합관리국 및 경제연합 가입기업의 주식회사화를 추진하였는데, 우선 국가가 모든 주식을 보유하는 비공식 주식회사로 전환한 후, 점차적으로 발행주식의 일부를 자유 매매하여 공개 주식회사로 전환하는 것이 방식
- 넷째, 정부기관이 통합 및 개편하였는데, 공화국 고스플란은 국가예측통계위원회로, 공화국 고스스나브는 도매거래소로 개편되었으며, 국가가격위원회는 반독점·독점가격 총관리국으로서 재무부에 통합되었음
- 다섯째, 사유화 정책을 통괄하는 국유재산관리위원회와 중앙관리무역을 관장하

68) Valijonov, "Privatization and Organization of Business Companies in Uzbekistan," *Middle-East Journal of Scientific Research*, 18(1) pp. 96-100, 2013, p. 98

69) 岩崎一郎, 『中央アジア体制移行経済の制度分析—政府-企業間関係の進化と経済成果』, 東京大学出版会, 2004, pp. 122-123

70) 구소련의 '부문연합'은 1973년에 실시된 소련 산업관리기구의 개선 조치에 따라 산업부의 총관리국(그라프크)을 대체하는 행정기관으로 설치된 기업협회(연합)의 관리조직. 우즈베크의 부문연합 가입 조치는 소련의 산업관리제도의 재건축을 계승한 것이라고 볼 수 있음

71) 구소련의 산업관리는 연방부처 소관기업, 연방-공화국부처 소관기업, 지방행정부 소관기업으로 나뉘어져 이루어졌으며, 중간관리조직인 부문연합관리국을 두어 다원적으로 관리하였음

는 대외경제관계부 신설

- 경제연합이 민영화하여 국영 지주회사가 되기도 함
 - 1992년 Uzbekneftegas(당시 경제연합단체, 현 우즈벡석유가스공사)는 석유, 가스 산업분야의 경제연합단체였으나 1998년 Uzbekneftegas 관리국이 관리하고 있던 연합 가입 기업의 국유주식을 정관 자본에 추가함에 따라 순수지주회사로 전환하게 됨⁷²⁾
 - 1998년부터 석유가스산업연합 Uzbekneftegas 외에도, 자동차산업연합 Uzavtotrans, 면화산업연합 Uzkhlopkopromsbyt, 주요 철도 운영 5사 등 대형 국영기업의 주식 매매가 이루어졌으며, 정부가 최소 51%의 지분을 유지하는 범위에서 외국인 투자자들에게 주식을 매각함

- (자사매각 방식) 독립 초기의 국유자산 사유화는 기본적으로 자사매각(Management Employee BuyOut; MEBO) 방식이었으며, 이차적 수단으로 직접 매각방식을 이용하였음
 - 사유화법에서는 기업의 근로자가 소속 국영기업을 자산으로 취득하는 경우 우대 해주거나 기업자산 및 주식분할 구입권을 인정(10조 1항, 17조 2항, 20조)
 - 1992년 9월 23일 “지역산업, 서비스업, 상업 및 사회급식 관련 기업 및 조직의 비국가화와 사유화의 조직화에 관한 각료회의 결정에는 3년을 기한으로 하는 주식의 분할구입 또는 발행 주식의 60% 이상을 근로자에게 우선적으로 매각하는 조치가 포함되어 있음⁷³⁾
 - 자사매각 방식으로 1992~1993년 사이에 약 10,000여개의 소규모 기업이 민영화됨⁷⁴⁾
- (민영화투자기금 방식) 1996년부터 우즈베키스탄 민영화의 특징은 민영화투자기금 (Privatization Investment Fund; PIF) 방식을 도입했다는 것임⁷⁵⁾

72) 우즈벡석유가스공사의 민영화는 1998년 “국유자산 사유화를 위한 외국주식 유치에 관한” 각료회의 결정 477호, 2001년 내각령 119호 “2001-2002 민영화 프로그램”, 2003년 “우즈벡경제의 민간부분 확대 조치에 관한” 대통령령 UP-3202호에 의해 이루어짐;
 岩崎一郎, 『中央アジア体制移行経済の制度分析—政府-企業間関係の進化と経済成果』, 東京大学出版会, 2004, p. 143 참고

73) 岩崎一郎, 『中央アジア体制移行経済の制度分析—政府-企業間関係の進化と経済成果』, 東京大学出版会, 2004, 각주 45번 참고

74) Brefort, *Between state and market: mass privatization in transition economies, part 6 country studies: Uzbekistan*, World Bank, 1997, p. 248

- 당시 국가재산관리위원회 의장이었던 V.Chjen은 “무상배분하는 바우처나 쿠폰은 추가적인 자금을 만들 수 없고... 목적 없이 배분된 바우처는 대중을 시장개혁에 적극적으로 끌어들이 수 없다”고 말하며 우즈베키스탄에서 바우처 방식의 민영화를 수용하지 않음
- 투자기금에 의한 민영화는 1996년 투자기금 운영에 관한 각료회의 결정⁷⁶⁾과 1998년 민영화투자기금과 투자활동 촉진을 위한 내각령⁷⁷⁾에 근거함
 - 1998년 국가재산관리위원회에 따른 민영화투자기금의 순자산 평가절차에 관한 규칙⁷⁸⁾에 의해 자산가치평가, 투자기금의 평가 주식가격 결정 등의 과정을 규제할 수 있게 함
- 민영화투자기금(PIF)은 민영화된 기업의 주식과 대중참여주(public participation share)를 관리하여 대규모 기업을 주주 대신하여 운용하고 관리함⁷⁹⁾
 - 설립 자금 및 자사주의 발행에 의해 대중으로부터 모집된 자금⁸⁰⁾을 사유화 대상 기업의 주식 및 국가 유가증권에만 투자하는 폐쇄형 투자신탁회사인 ‘민영화투자기금(PIF)’ 설립
- 정부는 민영화 대상기업 중 중·대규모 공업 기업을 중심으로 600개사를 선정하고, 기업별 30%가 넘는 주식을 민영화투자기금(PIFs) 대상 특별경매로 방출함⁸¹⁾
 - 50여개의 민영화투자기금(PIFs)이 만들어졌고 60여개의 관리기업이 만들어졌음

75) Brefort, *Between state and market: mass privatization in transition economies, part 6 country studies: Uzbekistan*, World Bank, pp. 248-250

76) Resolutions of Cabinet council of the Republic of Uzbekistan No.220 “About measures for the organization of activities of investment funds” 1996,6,18

77) Resolution of the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan No.410 “About measures for enhancement of activities of investment and privatization investment funds” 1998,9,25

78) Resolution of the Ministry of Finance No. 30-01-12/333 “the evaluation procedure of net assets of the privatization investment fund are approved by the Resolution of the State Property Committee of the Republic of Uzbekistan from December 15, 1998 of No. 15” 1998,12,31

79) Brefort, “Between state and market: mass privatization in transition economies,” part 6 country studies: Uzbekistan, World Bank, p. 249

80) 대중의 참여를 이끌어내기 위해서 대중참여주를 발행하여 자금을 모집하였는데, 한 주에 평균월급의 5~10% 수준인 100숨(약 3달러)이었고 개인은 하나의 민영화투자기금(PIF)에서 최대 100주까지 구입할 수 있었음

81) 특별경매에 부쳐진 주식은 공시되는 사전 구매예약에 근거하여 액면가격으로 판매되며 경쟁입찰은 실시하지 않았다. 또한 특정 주식에 복수의 민영화투자기금(PIFs)으로부터 구매 신청이 있는 경우에는 신청 수에 비례하여 평등하게 매각되며 남아 있는 주식은 증권거래소에서 거래됨(岩崎一郎, 『中央アジア体制移行経済の制度分析—政府-企業間關係の進化と経済成果』, 東京大学出版会, 2004, 각주 52번 인용)

며 약 100,000명이 투자기금으로부터 주식을 사들임

- 1996~1997년 사이에 16개 관련 법령이 시행되었으며, 150개 이상의 기업이 민영화투자기금(PIFs)을 통해서 매각됨

- 단일 PIF는 하나의 기업주식의 최대 35%를 보유하도록 제한되었으나, 기업 이사회
의 주도권을 가지기 위하여 PIF 간 협력하여 주식을 취득하는 것은 제한하지 않음
- 투자기금을 통한 민영화에도 불구하고 정부가 민영화된 기업의 주식을 최소 51%
보유할 수 있었음

4) 국영기업 관련 제도 및 관리기구의 변화

□ (사유화법) 우즈베키스탄은 국유자산 매각을 위하여 1991년 11월 19일 사유화법 제정⁸²⁾

- 구소련으로부터 독립한 후 우즈베키스탄의 모든 회사 및 공장 등은 국유로 남게 되
었으며 일부는 법적 실체가 명확하게 정의되어 있지 않음
- 한편 대부분의 회사들이 신규 투자 없이 경영 악화를 겪고 있었고, 국가는 운영이
부실한 국영기업의 사유화를 통해 경제를 활성화할 필요성이 대두되었음
- 이에 동 법 제1조에서는 동 법은 우즈베키스탄 경제를 효율적이고, 친시장경제적
으로 만들기 위한 목적으로 제정되었음을 밝힘

□ (민영화 프로그램) 1992년부터 시작된 국유자산의 민영화는 2007년 민영화의 실질적
인 법적 근거가 마련되기 전까지는 중앙정부의 필요에 의해서 추진되었으며, 그 규모
는 총 13만 1000개(건)에 이룸⁸³⁾

- 현재 진행하고 있는 우즈베키스탄의 민영화는 2007년 공포된 대통령령 PP-672
'2007-2010년 외국인투자 유치 및 민영화 강화를 위한 조치(프로그램)'⁸⁴⁾에 법적
근거를 두며, 내각에 책임권한이 부여됨

82) 김한철·좌유스프 우스만노프·박광동, 『우즈베키스탄의 정부조직과 법체계』, 한국법제연구원, 2009, p. 59 인용

83) 이종섭, 우즈베키, 민영화 현황 및 정책 추이,
http://www.globalwindow.org/gw/overmarket/GWOMAL020M.html?BBS_ID=10&MENU_CD=M10103&UPPER_MENU_CD=M10102&MENU_STEP=3&ARTICLE_ID=2139038&ARTICLE_SE=20302, 2011.7.27

84) Resolution by the President of the Republic of Uzbekistan No,PP-672 "On measures aimed at further deepening of the privatization processes and active attraction of foreign investments during the years of 2007-2010" 2007.7.20

- 지속적으로 시장화 조치를 발표하였음
 - 1998년 각료회의 결정 477호에 의해 대형 국영기업에 대한 민영화를 추진하기 시작⁸⁵⁾
 - 2001년에 들어 내각령 119호에 의해 민영화 조치 및 외국인 투자유치를 위한 2001-2002 계획을 발표함⁸⁶⁾
 - 이어 내각령 368호를 통해 저수익기업, 파산기업에 대한 추가적인 사유화 조치를 발표함
 - 2005년 3월, 대통령령 PP-29호를 통해 민영화 프로그램 2005-2006을 발표함⁸⁷⁾
 - 2006년 10월, 대통령령 PP-407호를 통해 민영화 확대계획 2006-2008을 발표함⁸⁸⁾
 - 2007년 7월, 대통령령 PP-672호를 통해 민영화 및 외국인 투자유치 2007-2010 계획을 발표함
 - 2012년 5월, 대통령령 PP-1743호를 통해 민영화 프로그램 2012-2013을 발표함⁸⁹⁾

〈표 Ⅲ-4〉 우즈베키스탄 민영화 단계별 주요 내용

단계	주요 내용
1단계(1992년~1993년)	국유 부동산과 무역기업, 경공업, 식품산업, 운송업 등의 소규모 기업 사유화를 추진하였는데, 이 시기 사유화 자산의 상당수는 체제전환 이전에 법적 실체가 명확치 않았음
2단계(1994년~1997년)	농업을 포함하여 광범위한 산업분야의 민영화가 실시됨. 다만, 기초산업은 제외
3단계(1998년~현재)	대형기업 및 연료·에너지/화학/석유/기계설비 분야 자회사의 민영화

85) Resolution of Cabinet council of the Republic of Uzbekistan No.477 "About measures for stimulation of attraction of the foreign equity in case of privatization of state-owned property," 1998.11.18

86) Resolution of the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan from March 9, 2001 of No. 119 "About further measures for privatization and privatization of the companies with involvement of foreign investors in 2001-2002"

87) Resolution by the President of the Republic of Uzbekistan No.PP-29 "About the program of privatization and privatization of the companies for 2005-2006," 2005.3.14

88) Resolution of the President of the Republic of Uzbekistan No.PP-407 "About deepening of processes of privatization and privatization in 2006-2008," 2006.7.10

89) Resolution by the President of the Republic of Uzbekistan No.PP-1743 "On the Privatization of the State-owned Property during the years of 2012-2013," 2012.4.25

- (집행기구) 국가자산의 사유화는 정부 내각 소속의 ‘국가재산관리위원회’를 중심으로 진행⁹⁰⁾
 - 국가재산관리위원회는 1994년 대통령령에 의해 조직됨
 - 1997년 사유화 형태의 결정권이나 자유 매각하는 국유주식의 독점적 처분권이 위원회에 부여되는 등 위원회 권한이 강화됨⁹¹⁾
 - 국가재산관리위원회의 주요 역할은 (i) 경제개혁 및 사유화의 가속화, (ii) 국유재산의 관리, (iii) 기업의 사유화 후 모니터링, (iv) 국유자산매각을 통한 외국인 투자유치, (v) 국유재산목록 작성 등⁹²⁾

2. 현재 국영기업 관리체계

가. 국영기업 현황

1) 전체 국영기업 현황

- (국영기업의 주식회사화) 국유자산 사유화 조치에 의해 국영기업의 지분이 시장에 매각되어 국영기업의 주식회사화가 진행 중임
 - 한국수출입은행(2009)⁹³⁾에 따르면, 2009년 1월 증권예탁원⁹⁴⁾에 등록된 주식회사는 1,825개로 형태별로는 국영기업 1,265개, 민간기업 436개, 상업은행, 투자기금 7개 등임
 - 주요 산업별 대표 국영기업은 <표 III-5>와 같으며 대부분 주식회사 형태

90) 참고로 우즈베키스탄 정부는 정부 산하에 각부, 각청, 각 위원회를 두고 있음

91) 1997년 5월 23일자 <국유자산의 비국가화 및 사유화에 관한 국유자산위원회 절차>, 1997년 8월 18일자 <국유기업을 기초로 설립된 주식회사의 주식배분 실시 및 회사 경영에서 주주의 역할 향상을 위한 제반 조치에 관한 각료회의 결정>. 이에 따라 국유자산관리위원회는 자신의 재량으로 자유 매각분의 주식을 증권시장에 방출하거나 공개내지 비공개 입찰을 통해 외부 투자자에게 매각할 수 있게 됨(岩崎一郎, 『中央アジア体制移行經濟の制度分析—政府-企業間關係の進化と經濟成果』, 東京大学出版会, 2004, 각주 50번 인용)

92) 김한철·최유스프 우스만노프·박광동, 『우즈베키스탄의 정부조직과 법체계』, 한국법제연구원, 2009, p. 44 참고

93) 한국수출입은행, 「우즈베크 정부의 증권시장 개발정책」, 2009 참고

94) Central Securities Depository of Securities of Uzbekistan(UzCSD)

〈표 Ⅲ-5〉 우즈베키스탄 민영화 단계별 주요 내용

연번	기관명	산업 분야
1	Toshshaxartransxizmat	운송
2	National Television and Radio Company	방송
3	Uzbekinvest National Export-Import Insurance Company	수출입 보험
4	Dori-Darmon (medicine industry) Joint Stock Company	의약품
5	Uzavtoyul company	도로
6	“Uzavtosanoat” Stock Company	자동차
7	“Uzbekistan Temir Yullari” State Railway Joint Stock Company	철도
8	“O`zbekiston havo yo`llari” National Air Company	공항
9	“Uzbekneftegaz” (oil & gas) National Holding Company	석유, 가스
10	“Uzbektourism” National Company	관광
11	Joint Stock Company “Uzbekenergo”	전력, 발전
12	Holding company “Uzvinosanoat Holding”	와인, 과수, 야채
13	State joint-stock corporation “Uzdonmahsulot”	곡물, 종자
14	Insurance Company “Kafolat”	보험
15	Insurance company “Uzagrosugurta”	보험
16	“Uzkimyosanoat” (Chemical industry) State Joint Stock Company	화학산업
17	Uzqishloqkhujalikmashlizing (agricultural machinery leasing) Joint Stock Company	농기계 임대
18	JSC “Uzbuildmaterials”	건설자재 유통, 기술지원
19	Uzmeliomashlizing	금융자금 지원
20	Holding company “Fayz”	목재, 가구
21	«Sharq» company	출판
22	“Uzbekyengilsanoat” (light industry) State Joint Stock Company	경공업
23	Qurilish-lizing	장비임대

자료: 우즈베키스탄 정부 포털(http://www.gov.uz/en/other_institutions/companies)

- (정부의 영향력 행사 방식) 정부는 경제연합 혹은 지주회사의 형태로 산업에 대한 실질적인 통제권을 유지하고 있음
 - 경제연합은 해당 산업부문의 내부자로 이사회를 구성하고 연합 가입 기업의 이익을 위해 활동함
 - 대부분의 가입 기업은 국영기업이나 민영화된 국영기업, 민간기업, 외국합작기업 등임
 - 경제연합은 산업 정책 입안, 규제와 같은 정부기능과 동시에 주주·경영자의 역할을 함⁹⁵⁾
 - 일반적으로 경제연합의 본부조직은 대부분의 경우 국유주식회사로 영리법인화되고 있고, 형식상으로는 중앙정부기구로부터 분리된 존재이지만, 정부 산하 기업의 국유자산을 배타적으로 위탁관리하고, 본부장급을 정부 관료가 겸임하고 있어 실질적으로는 정치적인 위치에 있음⁹⁶⁾
 - 일부 연합은 스스로 은행을 설립하여 자금을 융통하기도 함

2) 기업 개요

- (우즈벡석유가스공사) 우즈벡석유가스공사(Uzbekneftegaz)는 석유·가스의 탐사, 생산, 수송, 판매와 공급을 담당하는 국영기업으로, 1988년 설립된 이후 1998년 국영지주회사(national holding company)로 전환되었음⁹⁷⁾
 - 이 지주회사는 154개의 자립기업(self-dependent legal status), 87개의 합작기업(joint-stock companies), 67개의 국가기업(government enterprises)으로 구성
 - 대표적인 산하기관으로는 가스 탐사를 담당하는 Uzgeoneftegazdobycha, 운송을 담당하는 Uztransgaz, 관련 장비 공급 업체인 Uzneftegasmash, 석유를 정제하고 공급하는 Uznefteproduct, 수출입 회사인 Uztashkineftgas 등이 있음

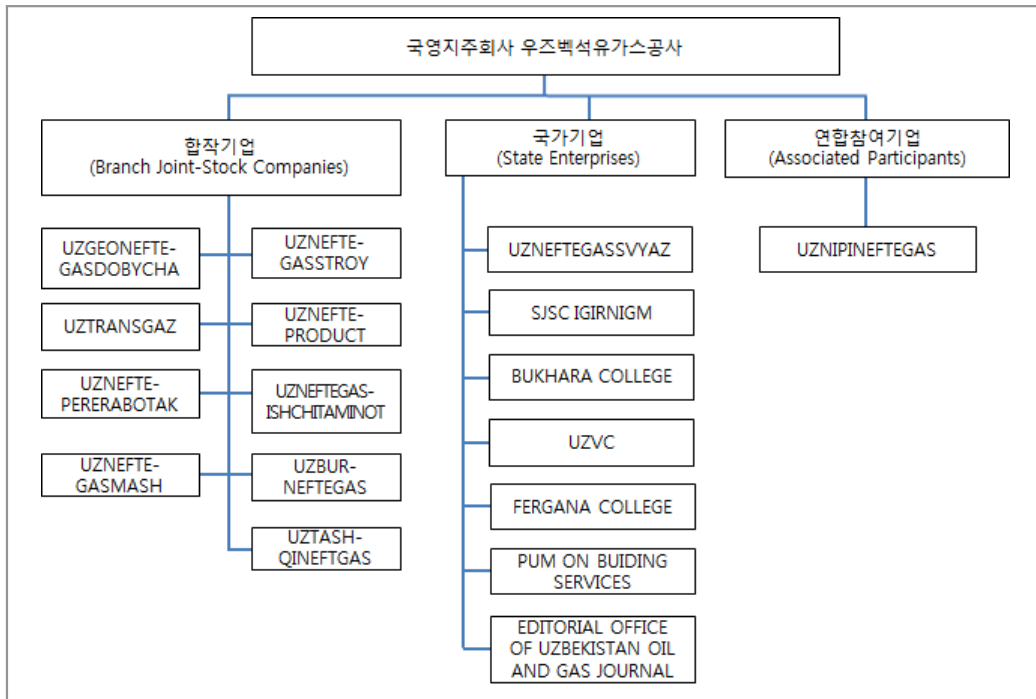
95) Broadman, H., *Competition, Corporate Governance, and Regulation in Central Asia: Uzbekistan's Structural Reform Challenges*, World Bank: Washington, DC, 2000

96) 岩暗一郎, 「ウズベキスタン経済の産業組織：制度的慣性と変化の予兆」, 『ロシアNIS調査月報』, 2007年2月号, 52(2), pp. 76-77

97) INOGATE 홈페이지(<http://www2.inogate.org/html/countries/uzbekistan.htm>) 참고

- 국영지주회사인 우즈벡석유가스공사(Uzbekneftegaz)는 ‘합작회사 및 주주보호에 관한 법률’⁹⁸⁾에 따르며 이에 주주총회를 통해 사업을 수행하고 이사회가 재무활동을 관리

[그림 Ⅲ-2] 국영지주회사 우즈벡석유가스공사(Uzbekneftegaz) 산하 기업



자료: INOGATE 홈페이지(<http://www2.inogate.org/>)

- (우즈벡에너지공사) 우즈벡에너지공사(Uzbekenergo)는 우즈베키스탄의 전력 및 발전을 독점적으로 수행하는 정부합작기업(State Joint-Stock company)임
 - 2001년 초 정부는 전력 발전 및 석탄 채굴 산업의 부분적인 민영화 계획을 발표하고 석탄 산업 기업을 포함한 우즈벡에너지공사(Uzbekenergo)를 설립
 - Uzbekenergo는 53개 기업 및 조직을 포함하고 있으나 현재 2개를 제외하고는 모두 민영화된 상태⁹⁹⁾

98) Law of the Republic of Uzbekistan No.223-I "About joint-stock companies and protection of shareholder rights," 1996.4.26

99) 우즈베키스탄 정부 포털(http://www.gov.uz/en/other_institutions/companies/1588) 참고

- 현재 우즈베키스탄 총전력생산량은 1240만kWh이며, 이중 97%에 달하는 1,200만 kWh를 우즈베크에너지공사(Uzbekenergo)에서 생산함
 - 우즈베크에너지공사(Uzbekenergo)는 현재 우즈베키스탄 전 지역에 화력발전소 10개, 수력발전소 29개를 가동하고 있음

- (우즈베크석탄공사) 석탄의 채굴 및 공급은 우즈베크석탄공사(Uzbekcoal 혹은 Uzbekugol)가 담당하고 있음
 - 우즈베크석탄공사(Uzbekcoal)는 정부합작기업인 우즈베크에너지공사(Uzbekenergo)에 속하며, 독립적인 법적 실체를 가진 주식회사(Open Joint Stock Company)임
 - 우즈베키스탄 유일한 석탄채굴회사로서 일종의 경제 조합(Union)의 형태로 각 지역에 지부를 두고 있음

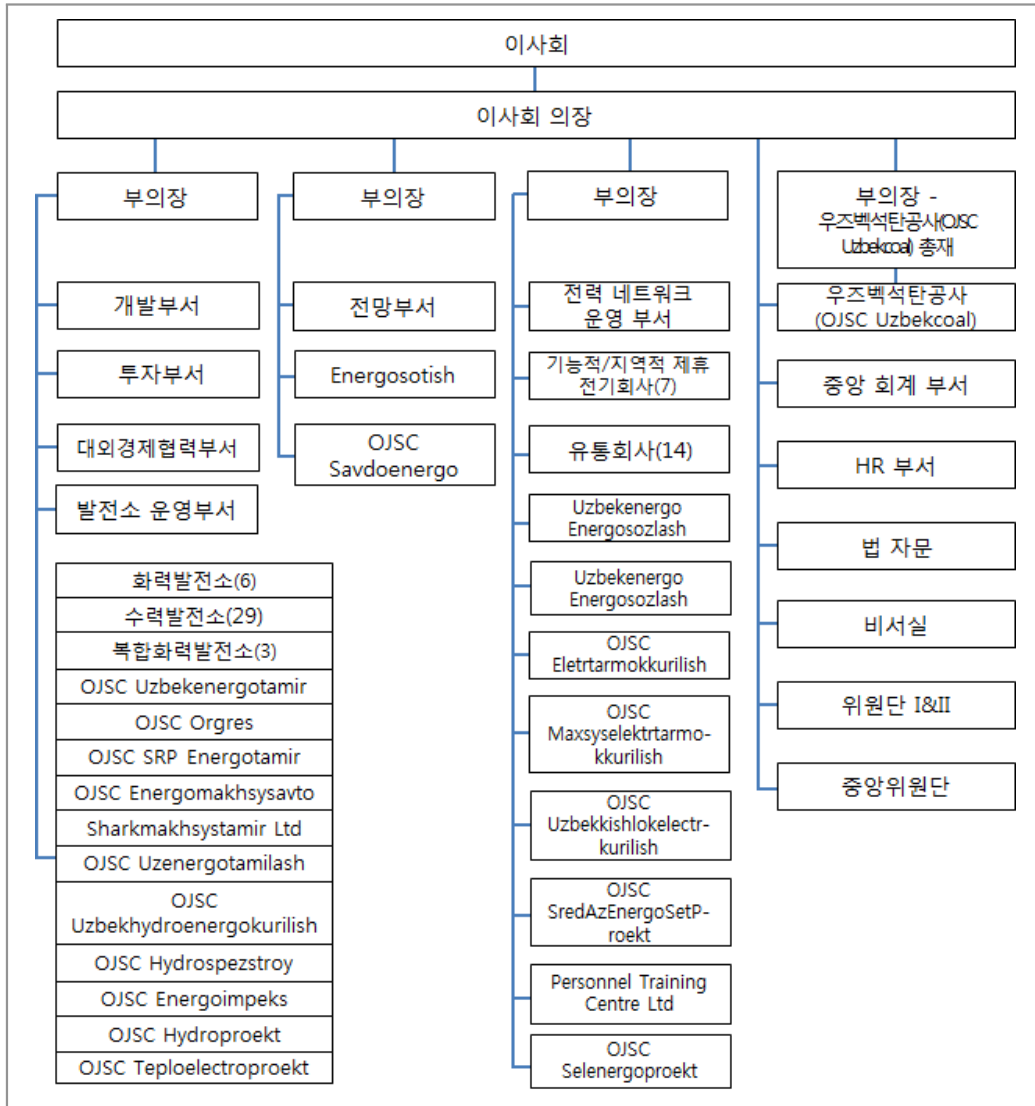
- (우즈베크경공업협회) 우즈베크경공업협회(Uzbkyengilsanoat)는 우즈베키스탄 섬유산업 최대의 국영기업으로 2013년 기준, 산하에 120여개 업체가 존재하며, 총생산액이 7,618억숨(약 3,504억원)에 달하며 전년 동기 대비 21% 성장을 기록하였음¹⁰⁰⁾
 - 원사 13만톤, 직물 5억m, 카페트 250만m², 니트웨어 6,210만점 등의 생산능력을 보유하고 있으며 ‘2011~2015 산업발전프로그램’에 따라 2015년까지 섬유산업 규모가 2.6배 증가할 것으로 기대되고 있음

- (우즈베크자동차공사) 우즈베크자동차공사(Uzavtosanoat)는 자동차 생산관련 국영기업으로, GM과 합작으로 우즈베키스탄 안디잔 지역에 생산공장을 건설하여 자동차를 생산하고 있음¹⁰¹⁾
 - 자동차 제조공장인 GM Uzbekistan은 우즈베크자동차공사(Uzavtosanoat)에서 지분의 75%를 가지고 있으며, 2007년에 GM이 투자해 25% 지분을 가지고 있음

100) 안성준, 우즈베키스탄 섬유산업 동향,
http://www.globalwindow.org/gw/overmarket/GWOMAL020M.html?BBS_ID=10&MENU_CD=M10103&UPPER_MENU_CD=M10102&MENU_STEP=3&ARTICLE_ID=5015973&ARTICLE_SE=20302,
 2014.5.28

101) 안성준, 우즈베키스탄의 자동차 생산 및 수출현황,
http://www.globalwindow.org/gw/overmarket/GWOMAL020M.html?BBS_ID=10&MENU_CD=M10103&UPPER_MENU_CD=M10102&MENU_STEP=3&ARTICLE_ID=5007789&ARTICLE_SE=20302,
 2013.11.01

[그림 Ⅲ-3] 우즈베키에너지공사(Uzbekenergo) 조직체계



자료: Kochnakyan et. al., Uzbekistan, Energy and power sector issue note, World Bank, Washington, DC, 2013, figure 2.1

나. 국영기업 관리정책

□ (국가개발계획) 현재 우즈베키스탄 정부는 중장기 국가개발계획으로 우즈베키스탄 새천년 개발목표(MDGs) 이행과 빈곤 감축을 목표로 하는 “국민후생개발전략(WIS I

2008~2010, WIS II 2012~2015)”과 외자 유치 확대를 주요 골자로 하는 “산업발전 5개년 프로그램 2011~2015”를 중점 추진 중¹⁰²⁾

- 경제개혁과 관련하여 다음과 같은 내용을 포함함
 - 구조개혁 심화, 생산 다각화, 하이테크 제조업 개발, 현대화 과정 가속화, 기술 혁신을 통한 기존 시설의 가동능력 향상, 투자 및 기업 환경 개선 등을 통한 글로벌 시장 내 위상 제고
 - 자동차, 철도, 항공기, 파이프라인 수송 등 교통 인프라 개발 및 현대화, 전기·가스·수도 공급시설 및 하수시설 인프라 구축
- 국영기업과 정부를 중심으로 하는 사회기반시설 관련 산업분야에서 시설 현대화 작업을 착수하여 외국인 투자유치 및 공사입찰에 노력을 기울이고 있음
 - 산업시설 현대화를 위한 고정자본 투자에 2013년 상반기 기준으로 전년 동기보다 10.8% 증가한 67억달러를 투입함¹⁰³⁾
 - 자동차 도로(213.6km 구간) 1.92억달러 투입, 마라칸트-카르쉬 철도 및 카르쉬-테르미르 구간 철도 전철화 사업(88km 구간)에 각각 20.3백만달러, 12.1백만달러 투입
- 중소기업 육성을 위해 2013년 상반기에 86개 국영 자산(1,100만불)이 중소기업에 매각되었고, 중소기업을 대상으로 1.9만개의 국영자산을 임대함

□ (국산화 계획) 우즈베키스탄 정부는 완제품/부품 국산화 확대, 대중소기업 간 연계 증진, 고용창출 등을 위하여 “2014~2016년 국산화 중기 프로그램”(2014.2.4)을 발표함¹⁰⁴⁾

- 국산화프로그램으로 총 503개 사업을 선정하였는데 주로 전자, 화학, 제약, 전자재 부문이 포함됨
- 자국에서 생산되지 않는 원자재 및 설비에 대해서 관세, 이윤세, 재산세를 면제하는 조세혜택을 부여

102) 허재준·윤성학, 『한국 고용노동분야 발전경험의 효과적 전파를 위한 한국-우즈베키스탄 개발협력 전략연구』, 한국노동연구원, 2013

103) 주우즈베키스탄대사관, 경제소식지 84호,
<http://uzb.mofa.go.kr/korean/eu/uzb/policy/condition/index.jsp>, 2014.8.18

104) 주우즈베키스탄대사관, 경제소식지 85호,
<http://uzb.mofa.go.kr/korean/eu/uzb/policy/condition/index.jsp>, 2014.8, p. 3

다. 국영기업 소유권 및 지배구조

1) 국영기업 관리기구 현황

- (관리기구) 국영기업의 관리 및 국유자산의 사유화는 “민영화·반독점·경쟁발전 국가위원회¹⁰⁵⁾”에서 담당함
 - 2012년 11월, “민영화·반독점·경쟁발전 국가위원회 형성에 관한” 대통령령 UP-4483호에 근거¹⁰⁶⁾하여 기존의 국가재산관리위원회와 반독점위원회¹⁰⁷⁾가 통합되었음
 - 위원회는 공공 단체, 시민위원회, NGO 등과 협력하여 지방 당국을 통해 직접적으로 개혁을 추진하게 되며, 모든 활동의 책임은 정부 내각의 총리에 있음
 - 위원회 활동의 결정은 정부 각부, 지역 행정당국, 기업, 국민이 따라야 할 의무를 가짐¹⁰⁸⁾
- (역할) 민영화·반독점·경쟁발전 국가위원회는 국유자산의 목록 관리, 사유화 계획·집행·모니터링 등의 역할을 하며, 각 산업별 주무 부처와 경제연합이 해당 산업에 속하는 기업을 관리·규제·보호함

2) 국영기업 지배구조 현황

- (국가지분유지) 민영화된 국영기업은 대부분 주식회사(Joint stock company)와 유한책임회사(limited liability company)로 경영활동을 수행하고 있음¹⁰⁹⁾

105) The State Committee of the Republic of Uzbekistan for Privatization, Demonopolization and Development of Competition, 현재 위원회 의장은 ABDUKHAKIMOV Aziz Abdulkharovich

106) Presidential decree of the Republic of Uzbekistan No.UP-4483 “About formation of the State committee of the Republic of Uzbekistan on privatization, demonopolization and development of the competition,” 2012.11.13

107) The State Committee of the republic of Uzbekistan on Demonopolization and Development of the Competition

108) 우즈베키스탄 정부 포털(http://www.gov.uz/en/authorities/state_committees/1319) 참고

109) Valijonov, “Privatization and Organization of Business Companies in Uzbekistan,” *Middle-East Journal of Scientific Research*, 18(1) pp. 96-100, 2013. p. 98

- 우즈베키스탄 민영화의 특징은 기업의 설립 혹은 전환과 동시에 국영기업에 기초한 조직개편이라고 할 수 있음
 - 정부가 민영화된 기업의 지분을 상당부분 보유함에도 불구하고, 이러한 기업은 기업법에 의해 주주로 구성된 이사회가 조직되며 주식시장에서 거래될 수 있었음
 - 따라서 주주 및 다양한 이해관계자들의 무한책임, 손실위험 등이 줄어들음
- (정부관계자 겸직) 경제연합은 산업정책입안, 규제와 같은 정부기능과 동시에 주주이자 경영자의 역할을 함
 - 일반적으로 경제연합의 본부조직은 대부분의 경우 국유주식회사로 영리 법인화되어 있고 형식상으로는 중앙정부기구로부터 분리된 존재이지만, 정부 산하 기업의 국유자산을 배타적으로 위탁관리하고, 본부장급을 정부 관료가 겸임하고 있어 실질적으로는 정치적인 위치에 있음¹¹⁰⁾

라. 주요 산업별 현황

- (은행) 우즈베키스탄은 독립 이후 점진적인 자본주의로의 체제전환전략을 지원하고자 국영은행을 중심으로 하는 금융시스템을 채택하였고 현재까지도 금융부문에 대한 중앙의 영향력을 행사하고 있음¹¹¹⁾
 - 금융부문 총자산의 약 95%를 은행산업에서 차지하고 있으며, 정부는 은행을 통해 경제개혁 및 투자프로그램 실행을 위한 자원을 배분하고 있음
 - 수출입은행(2013)에 따르면 우즈베키스탄에는 중앙은행(CBU; Central Bank of Uzbekistan)과 29개의 상업은행이 존재
 - 상업은행은 국영은행(state-owned bank), 합작은행(joint-stock commercial bank), 민간은행(private bank) 및 외국계 은행(foreign investment bank)으로 구분
 - 정부가 직·간접적으로 통제하는 은행은 총 29개 상업은행 중 16개에 이르며, 전체 자산의 90% 이상을 차지

110) 岩暗 一郎, 2007, 「ウズベキスタン経済の産業組織：制度的慣性と変化の予兆」, 『ロシアNIS調査月報』, 2007年2月号, 52(2), pp. 76-77

111) 수출입은행, 「우즈베키스탄 은행산업 현황」, 2013

- 또한 자본금 기준 상위 5개 기관도 정부의 통제하에 있는 은행이며 전체 자본금의 약 65%를 차지하고 있음(NBU, Asaka Bank, Agrobank, Mikroreditbank 순)
- 은행별로 지원분야가 특화되어 있다는 점이 우즈베키스탄 금융의 특징임
 - NBU는 국제업무, Asaka Bank는 자동차, UzPSB는 건설·산업, Agrobank는 농업, Ipoteka bank는 주택, Halk bank는 유통에 특화되어 있음

〈표 Ⅲ-6〉 우즈베키스탄 은행 현황

구분	내용	
중앙은행	통화관리당국	
상업은행	국영은행(3개)	정부가 대주주로 지분 50% 이상을 직접 보유한 은행 NBU, Asaka bank, Halk Bank
	합작은행(13개)	정부가 직·간접적으로 지분을 보유하고 있는 은행 UzPSB, Ipoteka Bank, AgroBank, Qishloq Qurilish Bank, Mikroredit Bank, Ipak Yuli Bank, Asia Alliance Bank, Hamkor Bank, Kapital Bank, Turon Bank, Aloqa Bank, Credit Standard Bank, Samarkand Bank
	민간은행(9개)	개인 또는 법인이 대주주인 은행 Trust Bank, InFinBank, Orient Finance Bank, Davr Bank, Turkiston Bank, Universal Bank, Hi-Tech Bank, Ravnak Bank, Amir Bank
	외국계 은행(4개)	외국인이 대주주인 은행 KDB Bank Uzbekistan(한국), Savdogar Bank(독일), UT Bank(터키), Soderat Bank(이란)

자료: 수출입은행, 「우즈베키스탄 은행산업 현황」, 2013 재구성

- (증권업) 우즈베키스탄 정부는 1994년 증권거래소¹¹²⁾와 1999년 증권예탁원을 설립하고, 2008년 증권시장법¹¹³⁾을 도입하여 증권시장의 통합적인 개발전략 추진의 기반을 마련하였으나, 아직까지 거래규모는 크지 않은 실정
 - 현재 정부 및 우즈베키스탄 시중은행들이 우즈베키스탄 증권거래소의 발행주식 대부분을 소유하고 있음¹¹⁴⁾

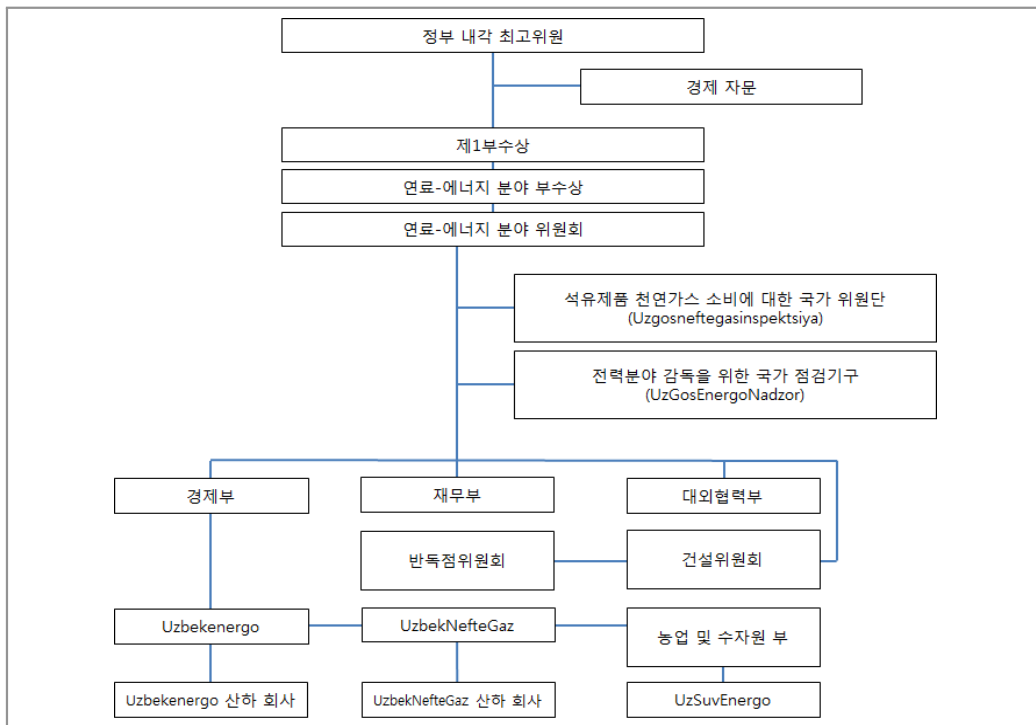
112) Republican Stock Exchange "Tashkent"(RSE "Tashkent")

113) Law of the Republic of Uzbekistan No.ZRU-163 "About the security market," 2008.7.22

114) 김한철 외, 「우즈베키스탄 증권법제 현재화 작업 지원방안 연구」, 법무법인 화우, 법무부 용역보고서, 2013, p. 6

- 증권시장의 감독 관리는 중앙은행(CBU), 민영화·반독점·경쟁발전 국가위원회 산하 증권시장조정관리센터¹¹⁵⁾, 재무부¹¹⁶⁾가 담당하고 있음
- (우즈베키스탄 금융산업 평가) 우즈베키스탄의 금융산업은 수동성과 폐쇄성으로 인해 낙후되었다는 평가를 받고 있으나, 대외의존도가 낮아 글로벌 리스크에 크게 노출되어 있지 않다는 평가도 존재
- (에너지 분야) 우즈베키스탄 에너지산업 분야의 관리책임은 에너지·화학·석유 산업 부처 부총리에 있음¹¹⁷⁾

[그림 III-4] 우즈베키스탄 에너지산업에 대한 정부규제 체계



자료: Kochnakyan et. al., Uzbekistan, Energy and power sector issue note, World Bank, Washington, DC, 2013, figure 1.3

115) Center for coordination and development of securities market(www.csm.gov.uz)
 116) Ministry of Finance of Uzbekistan(www.mf.uz)
 117) 현재 우즈베키스탄 제1총리는 AZIMOV Rustam Sadikovich이며, 연료-에너지·화학·석유산업 부처의 부총리는 IBRAGIMOV Gulomjon Inomovich임

- 우즈베키스탄 에너지산업 가격과 관세의 실질적인 결정은 재무부 산하 가격결정부서가 담당하며, UzGosEnergoNadzor에서 에너지부문의 기술적인 규제를 담당하고 있음
 - 정부 내각: 기관 이사회를 통제하며, 에너지원의 개발 및 자금조달, 발전기 운영, 대체에너지 사업 등을 승인함
 - 재무부: 가격 결정 및 보조금 지급
 - UzGosEnergoNadzor: 기술적 규제, 안전 규제
 - 반독점위원회: 에너지 분야 경쟁, 고객권리, 재무활동 등을 모니터링
 - 경제부: 에너지 정책 및 가격으로 인한 사회·경제적 영향 평가
 - 대외협력부: 무역 정책, 외국인 투자유치 지원
 - 건설위원회: 정부 건설 사업의 승인, 국가건설계획 초안 작성, 국가건설사업 참여 지분 결정 및 자제·용역 관리

- (전력) 현재 우즈베키스탄 전력 생산의 97%는 우즈베크에너지공사(Uzbekenergo)에서 담당하며, 외부 전력 생산량은 총전력생산량의 3% 미만임¹¹⁸⁾
 - 현재 우즈베키스탄은 인구성장 및 산업구조 변화 등으로 장기 전력 현황을 관리, 생산을 늘려가는 추세임
 - 2010년 12월 15일 우즈베키스탄 정부는 대통령령 제1442호 “2011~2015년 우즈베키스탄 산업 발전 우선순위”를 채택했음
 - 이에 따라 총 65억달러를 투입해 48건의 프로젝트에 착수할 계획이며, 부문별로는 화력발전 12건, 31억 2,400만달러, 수력발전 10건 4억 4,400만달러, 전력망 구축사업에 18억 4,900만달러를 투입할 예정

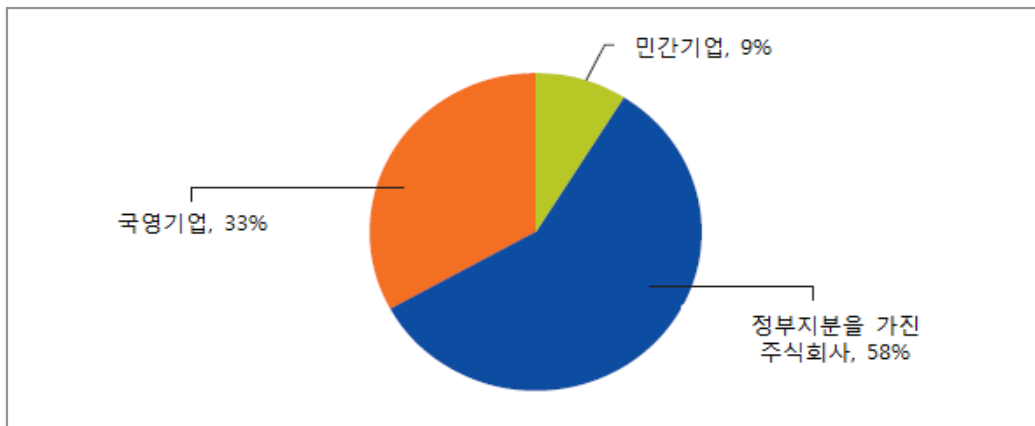
- (철도) 우즈베키스탄의 전체 철로 길이는 4.2천km이며, 이중 930km 구간의 전철화 사업이 완료되었으며 현재 국내 물류의 60%, 무역의 80%를 철도 교통이 담당¹¹⁹⁾

118) 이종섭, 우즈베키스탄 대표적 성장시장, 전력산업,
http://www.globalwindow.org/gw/overmarket/GWOMAL020M.html?BBS_ID=10&MENU_CD=M10103&UPPER_MENU_CD=M10102&MENU_STEP=3&ARTICLE_ID=5004809&ARTICLE_SE=20302,
 2013.7.15

119) 주우즈베크대한민국대사관, 경제소식지 85호,

- 우즈베크철도공사(Temir Yullari)는 2012년 우즈베키스탄 철도의 현대화를 위해 3,898억숨(약 2억 1,000만달러)을 투입한다고 발표
 - 우즈베키스탄 철도현대화 계획에는 부하라-카르쉬 간 전철화 사업, 마라칸트-카르쉬-테르메즈 간 전철화 사업 등이 포함됐으며 재원은 우즈베키스탄 철도청 자체 예산 및 ADB 차관 등으로 추진될 예정
 - 우즈베크철도공사(Temir Yullari)는 최근 10년 간 총 1.5억불 상당의 38대의 중국산 기관차(화물: 23개, 여객: 15대)를 조달하였으며, 최근 8월에 중국산 화물 기관차 10대를 추가 조달할 계획을 밝힘
- (난방) 우즈베키스탄에는 33개의 열공급 회사가 존재하며 이중 10개 기업은 전기와 열을 함께 생산함¹²⁰⁾
- 열공급 회사 전체의 33%가 국영기업이고 민간기업은 9%이며, 나머지 58%는 정부가 지분을 가지는 주식회사임
 - ‘자연독점에 관한 법’¹²¹⁾의 규제를 받으며, 재무부, 경제부 등의 통제를 받음

[그림 III-5] 열공급 회사 유형



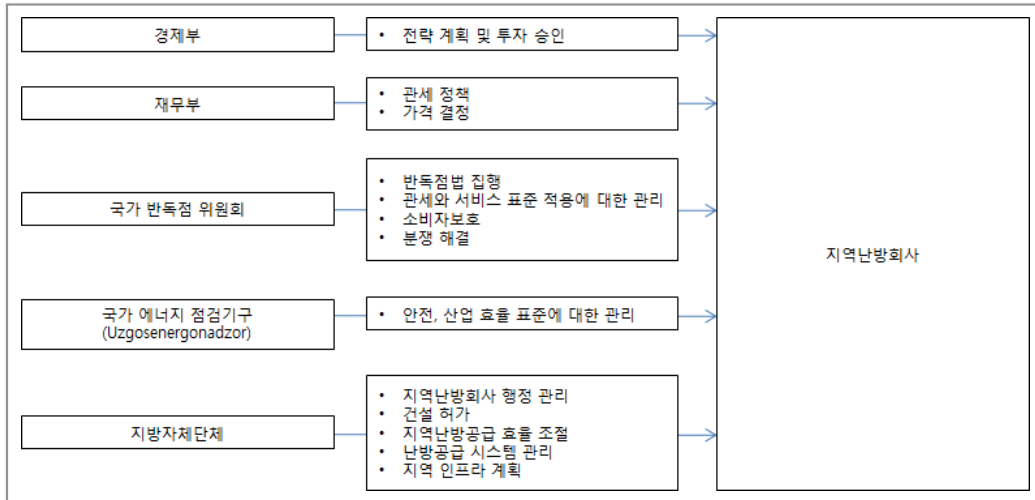
자료: Kochnakyan et. al., Uzbekistan, Energy and power sector issue note, World Bank, Washington, DC, 2013, Appendix Figure C.1

<http://uzb.mofa.go.kr/korean/eu/uzb/policy/condition/index.jsp>, 2014.8, p. 5

120) Kochnakyan, A., Khosla, S.K., et. al., Uzbekistan, Energy and power sector issues note, World Bank, Washington, DC, 2013. pp. 63-64

121) Law of the Republic of Uzbekistan No.398-I “About natural monopolies” 1997.4.24

[그림 Ⅲ-6] 지역난방산업 규제 체계



자료: Djalalov(2010); Kochnakyan et. al., Uzbekistan, Energy and power sector issue note, World Bank, Washington, DC, 2013, Appendix Figure C.3 재인용

- (통신) 1992년부터 통신시장 활성화를 위해 외국 자본 등 다양한 자본을 도입하여 국영기업들을 주식회사로 변경하였으며, 2000년대부터 본격적으로 통신산업 개발정책을 실시함¹²²⁾
- (유선전화) 유선전화 시장에서 독점적인 위치를 차지하는 회사는 O'zbektelecom이며, 'Uzdunrobta', 'Unitech', 'Oxygen' 등의 자회사가 존재함
 - (인터넷) 관련 업체는 UzPak, Ars Inform, Sarkor, TPS, Sharq telecom, GlobalNet, Dostlik 등이 존재하며, 가입자가 꾸준히 증가하고 있음
 - 2008년 가입자가 200만명을 넘었으며, 2011년 말에는 600만명을 넘음
 - 2012년에는 180km 구간에 걸쳐 바이순~데나우, 우르구트~샤흐리사브즈 간 광케이블 설치¹²³⁾

122) 이종섭, 우즈베키스탄의 통신시장 개관,

http://www.globalwindow.org/gw/overmarket/GWOMAL020M.html?BBS_ID=10&MENU_CD=M10103&UPPER_MENU_CD=M10102&MENU_STEP=3&ARTICLE_ID=2160509&ARTICLE_SE=20302, 2012.12.30

123) 이종섭, 우즈베키스탄 2012년 경제 성과 및 2013년 전망, 중점 추진계획,

http://www.globalwindow.org/gw/overmarket/GWOMAL020M.html?BBS_ID=10&MENU_CD=M10103&UPPER_MENU_CD=M10102&MENU_STEP=3&ARTICLE_ID=5000272&ARTICLE_SE=20302, 2013.1.31

- (이동통신) 우즈베키스탄에는 Beelin, Ucell, Perfectun, MTS¹²⁴⁾, UZmobile 등 여러 통신회사가 존재하며¹²⁵⁾, 2011년 8월 기준으로 이동통신 사용자는 약 2,500만명 임¹²⁶⁾
 - 우즈베키스탄 정부는 2014년 2월 국영이동통신기업설립 대통령령을 공고하였으며 2015년 상반기에 국영이동통신사가 설립될 것이라 발표함¹²⁷⁾
 - 국가통신위원회는 우즈모바일(Uzmobile)을 기반으로 한 국영이동통신기업이 운영될 계획이었으나, 올 7월경 비공개 진행된 장비 입찰이 성사되지 않아 사업이 연기되고 있다고 밝힘
 - 사업 계획에 따르면, 2014년 말까지 설비 공급이 완료되어, 프로젝트 1단계에서는 타슈켄트시내 가입자 200만명에 대한 서비스망이 구축될 계획

124) 2012년 러시아 기업인 MTS가 탈세 및 기타 위반으로 영업정지를 당하였는데, 최근 2014년 8월 우즈베크 국가통신정부기술위원회 산하 국영기업과 공동투자하여 설립한 JV사를 통해 이동통신시장에 복귀하는 합의계약을 체결. JV는 MTS사가 지분의 50.01%를, 국영기업 지분이 49.99%이며, MTS의 우즈베키스탄 지사인 Uzdurobita사가 소유했던 통신 장비, 인프라 등 자산을 기반으로 운영됨(주우즈베크대한민국대사관, 2014.8.18.)

125) 안성준, 재편 중인 우즈베키스탄 이동통신시장,
http://www.globalwindow.org/gw/overmarket/GWOMAL020M.html?BBS_ID=10&MENU_CD=M10103&UPPER_MENU_CD=M10102&MENU_STEP=3&ARTICLE_ID=5008176&ARTICLE_SE=20302,2013.11.15

126) 이종섭, 빠르게 발전하는 우즈베키스탄의 모바일 인터넷,
http://www.globalwindow.org/gw/overmarket/GWOMAL020M.html?BBS_ID=10&MENU_CD=M10103&UPPER_MENU_CD=M10102&MENU_STEP=3&ARTICLE_ID=2151331&ARTICLE_SE=20302,2012.5.28

127) 주우즈베크대한민국대사관, 경제소식지 87호,
<http://uzb.mofa.go.kr/korean/eu/uzb/policy/condition/index.jsp>, 2014.10

IV. 아제르바이잔

1. 체제전환기 전후의 배경

가. 체제전환기 전후의 사회경제적 배경

1) 체제전환 배경 및 과정

- (체제전환의 특징) 1991년 8월 독립 선언문을 채택하고 10월 18일 독립을 선언한 이후 탄생한 신생 공화국 아제르바이잔은 정치적으로나 경제적으로 생존이 가능한 국가를 건설하는 것이 최우선적인 목표였음
 - 아제르바이잔의 체제전환의 다차원적인 특징은 다음과 같음
 - 정치적으로는 독립국가로서의 정체성을 확립하고 민주적 제도와 거버넌스를 구축하였으며, 친서방 정책과 개방정책을 기조로 한 대외정책을 형성하였음
 - 경제적으로는 계획경제에서 시장경제로의 체제전환을 위해 가격 자유화와 국영 기업의 사유화를 추진하였으며 서방으로부터의 투자를 적극적으로 유치함으로써 경제성장이 이루어지는 계기가 마련됨

- (체제전환 과정에서의 지역분쟁) 탈CIS, 친터키주의를 표방하면서 1992년 3월부터 아르메니아와 나고르니-카바라흐 지역을 놓고 전쟁을 시작하였으며 아르메니아에 패하고 이 지역의 실효적 지배권을 빼앗김
 - 아르메니아에게 빼앗긴 나고르니-카바라흐 지역을 포함한 주변 지역은 아제르바이잔 전체 면적의 20%를 차지하고 있으며 이 지역은 밀수와 마약거래 등 불법적인 거래의 온상이 되어 아제르바이잔 재정수입을 감소시키는 원인이 되고 있음
 - 또한 이 지역에서 쫓겨난 난민들은 여전히 어려운 경제적 여건 속에 빈민으로 생활하고 있음

- (국내정세의 혼란) 독립 전후 혼란스러운 국내 정세는 개혁을 더디게 한 원인이 되었음
 - 신생 공화국 아제르바이잔은 국가건설과 경제부흥을 위한 안정적인 정치 및 효율적인 시장제도 구축이 필요했으나 무탈리보프(소련 말기 아제르바이잔 공화국 공산당 제1서기), 마메도프 임시 대통령, 무탈리보프 대통령 재선, 쿠데타에 의해 감바라 임시 대통령으로 이어지는 잦은 권력 교체로 정치적 혼란이 가중됨
 - 1992년 6월 선출된 엘치베이 대통령은 1993년 6월 쿠데타로 퇴임하는 등 극심한 정치혼란으로 개혁을 추진할 수 없었음

- (알리에프 정권의 탄생과 정치안정화) 소련 시기 아제르바이잔 KGB 의장을 역임한 헤이다르 알리에프가 쿠데타 세력을 몰아내고 1993년 10월 대선에서 98.9%의 높은 득표로 대통령으로 당선되면서 정치적인 안정을 이룰 수 있었음
 - 개방 정책을 통해 서구의 석유 메이저 기업들과 석유 및 가스 개발 계약을 체결하면서 경제성장의 토대를 구축함
 - 2003년 헤이다르 대통령의 건강이 악화되자 그는 아들 일함 알리에프에게 권력을 넘겨주었고 새롭게 대통령이 된 아들 알리에프는 유럽과의 경제적 통합과 시장경제 정책을 국가발전 주요 정책으로 이어받음
 - 2001년 49.6%에 달했던 빈곤율이 2011년 7.8%로 떨어지고 1백만 이상의 일자리가 창출되면서 알리에프 대통령에 대한 지지는 계속되고 있음

- (체제전환을 위한 제도마련) 경제적인 측면에서 시장경제로의 체제전환은 국영기업에 대한 보조금 지급으로 특징되는 계획경제에서 시장과 사적재산권으로 특징되는 시장경제에 필요한 제도를 구축하고 관련 법안을 입법화하는 것에서 시작되었음
 - 체제전환을 위한 주요 정책으로는 미시적으로 가격 자유화, 민간부문의 형성 및 발전을 위한 사유화, 거시경제의 안정화를 위한 재정정책과 국가 통화 마나트 도입(1994년) 및 금융제도 정비에 의한 금융부문의 개혁, 대외무역의 자유화와 관세인하, 외환시장 자유화, 토지개혁 및 법제도 개혁 등의 구조개혁이 함께 진행되었음
 - 가격 자유화는 1992년 1월 단행되었고 식량 가격, 수송 및 에너지 관련 공공서비스 가격, 자국민을 대상으로 한 석유가격은 제외되었음. 이후 식량가격은 1995년

1월 생산명령제도를 폐지하면서 함께 자유화되었음

- 전기, 가스는 1995년과 1996년, 수도는 1994년과 1996년, 공공수송은 1996년에 오히려 가격 인하가 단행되었으며 공공서비스의 가격이 비용을 커버하지 못하는 수준에서 결정됨에 따라 공공서비스의 질은 떨어지게 됨
- 에너지, 석유, 철도, 유선전화, 우편, 집세 등 공공서비스 가격은 지금도 국가의 통제를 받고 있음
- 자국민을 대상으로 한 석유가격 역시 아제르바이잔의 지방경제 여건이 악화되었기에 국가가 가격 통제를 계속하게 됨

- (사유화 관련 법률제정) 1992년 사유화를 담당하는 국가사유화위원회(State Committee on Privatization: SCP)가 발족했으며, 1993년 1월 국가자산 사유화법, 3월에는 독점 배제법, 1994년 7월에는 주식회사법 등 사유화 관련 법률이 제정되었음
- 사유화를 앞둔 기업을 담당하는 부처들이 저항함에 따라 1995년까지는 소형버스나 택시 등 수송부문의 소규모 기업 사유화만 제한적으로 진행되었고 그 결과 다른 체제전환국가에 비하여 사유화가 늦게 시작되었음
 - 아제르바이잔의 사유화 과정은 두 단계로 진행되었는데 제1차 사유화는 1995년부터 1998년까지 계획되었으나 2차 사유화와 관련된 법안이 마련된 2000년까지 연장되었음. 제일 먼저 시작한 것은 대중 사유화에 의하여 소규모 국유기업을 매각하는 것이었음. 소규모 국유기업 매각은 비교적 성공적으로 진행되어 29,000개 소기업 뿐 아니라 1,000개 중견기업 및 대기업이 바우처의 수표와 현금 경매에 의하여 매각되었음
 - 그러나 중규모 및 대규모 국유기업의 사유화는 느리게 진행되었음. 그래서 1996년부터 정부는 사유화를 촉진하기 위해 국가자산위원회의 권한을 강화하고 제2차 사유화를 준비하게 되었고 새로운 사유화 프로그램이 채택된 2000년까지 제1차 사유화 기간을 연장함
 - 제1차 사유화의 성과가 만족스럽지 못하게 됨에 따라 사유화 진행을 빠르게 진행하기 위해 2000년 8월 11일 새로운 사유화법이 마련되고 그 다음날인 8월 12일부터 대통령령 〈국유자산 사유화 제2차 프로그램〉에 따라 중요한 대기업, 통신, 화학,

석유화학, 금속 등의 전략적인 기업들의 사유화가 시작되었고 그 결과 2001년 8월 까지 상당수의 기업을 사유화할 수 있었음. 제2차 사유화에서 중견기업과 대기업의 80%가 사유화되었음

- (무역부문 자유화) 1995년에 수출 할당제도가 폐지되고, 수출계약 사전등록제도도 폐지되면서 무역부문의 자유화가 진행되었음
 - 전략 품목인 석유나 면화 등의 경우, 이후에도 등록제도가 유지되었으나 1996년 12월에는 이 역시 폐지되었음
 - 1995년 3월 외화 강제교환 제도가 폐지되면서 일시적으로 전략품목 수출세가 도입되었으나 1997년부터 폐지되었으며, 면화 무역에서 국유기업에 의한 독점 관리가 계속되고 있는 것을 제외하면 현재 수출 분야에서의 걸림돌은 모두 사라진 상태로 볼 수 있음
 - 관세의 경우 대상이 되는 품목의 범위가 좁은데다 세율의 폭이 0~70%까지 넓어 왜곡이 발생한 바 있으나, 1995년 이후 단계적으로 세율 폭을 좁히는 반면 대상범위를 넓히려는 노력을 계속해 왔음
- (농업부문의 개혁) 1991년 “토지법” 개정, 1992년 “사유농지법” 등으로 시작됨¹²⁸⁾
 - 1995년 2월 “농업개혁기준법”은 농업 분야의 국유재산 분할의 주요원칙을 규정하였으며 이 법률에 따라 국유지의 사적 소유로의 무상 이전, 사유지의 매매, 증여, 교환, 저당, 임대차, 상속의 권리가 인정되었음
 - 같은 1995년 2월 도입된 “국영농장과 집단농장의 개혁법”은 국영농장과 집단농장이 소유한 토지와 자산에 대한 소유권 이전과 실시 기관에 대해 규정하고 있음
 - 농업개혁은 농업개혁 국가위원회와 농업개혁 통제위원회를 통해 진행되었으며, 1995년 국영농장과 집단농장의 토지, 자산에 대한 평가와 더불어 사유화가 진행되었음
 - 구소련 통제하에 있던 시기에 설립된 집단 및 협동농장은 1995년 60%, 2000년 99%가 사유화되었으며 현재 이를 기반으로 주변국의 실수요에 맞는 농작물을 육성하는 전략을 펼치고 있음

128) 김상원, 「아제르바이잔 체제전환 전략과 경제발전」, 『동유럽발칸연구』, 한국외국어대학교, 2011.

〈표 IV-1〉 아제르바이잔의 자유화, 안정화, 사유화 일정

연월		주요 개혁
1991년	6월	사적 소유권법 발효
	10월	소련으로부터 독립
1992년	1월	가격 자유화, 부가가치세 도입
	4월	외국인 투자법 발효
	8월	중앙은행법 제정, 새로운 화폐 마나트 도입
1993년	1월	소규모 기업 민영화 법안 통과
	8월	은행간 금융시장 거래 시작
1994년	1월	마나트 단독 법정 화폐화
	5월	나고르노-카라바흐 종전
1995년	3월	외환시장 통합
	4월	첫 번째 IMF 프로그램 승인
	9월	대규모 기업 민영화 법안 통과
1996년	3월	소규모 기업 민영화 시작
	6월	수출 신고 요구 철폐, 중앙은행법 수정
	8월	토지개혁 법안 발효
	9월	재정증권 시장 시작
1997년	3월	바우처 민영화 시작
	6월	관세법안 발효
	7월	단순 양허관세 채택
1999년	2월	새로운 노동법안 채택
	12월	석유펀드 설립관련 대통령령 서명
2000년	2월	국유재산부 설립
	5월	新 민영화법 채택
	7월	新 세제 채택
2001년	1월	新 관세법안 채택, 유럽 평의회 회원 승인
	4월	경제개발 및 에너지부 설립
	7월	新 IMF 프로그램 승인
2002년	3월	제2차 세계은행 구조조정 자금 승인
	6월	新 외환거래 규칙 실행
	7월	제1차 석유 펀드 감사 완료
2003년	1월	지역별 법인세 차별 적용 도입
	2월	주요 에너지 제품의 국내 가격과 세계시장 가격 단일화
	5월	新 예산체계 법안 통과

자료: EBRD, *Transition Report 1994-2006*

2) 체제전환 전후의 경제상황

- (경제적 변화) 1991년 독립 이후 다른 체제전환국가와 같이 아제르바이잔 역시 구소련 공화국 간의 경제연합 붕괴와 구조개혁의 충격에서 벗어나지 못했으며, 아르메니아와의 분쟁으로 인해 경제활동에 큰 타격을 받음
- (시기별 경제적 변화) 아제르바이잔 경제는 대침체기(1992~1995), 회복기(1996~1997), 경제적 붐(1998~2008), 경제적 슬럼프 및 부분 회복기(2009~현재)로 구분할 수 있음
- 아제르바이잔은 1991년 소비에트연방이 붕괴된 이후 주력 수출시장의 상실, 높은 물가상승률, 아르메니아와의 영토 분쟁 등으로 인해 산업생산이 1980년대 중반 수준에도 못 미치는 등 지속적인 경기침체를 겪게 됨¹²⁹⁾
 - 1990년대 중반 이후부터는 외국인 직접투자 대량 유입에 의한 석유생산의 확대, 거시경제의 안정화 및 지속적인 개혁조치의 단행 등을 기반으로 연평균 10% 이상의 경제성장세를 보여주었음
 - 2008년 글로벌 금융위기 유가하락으로 경제성장률이 크게 낮아진 상태에서 국가 발전 전략에서 산업다각화가 중요하게 되었음
 - 무역자유화에도 불구하고 특정 상품과 특정 국가에 대한 의존도 높음
 - 원유, 광물성 연료 및 에너지가 총수출의 84.6%, 유기화학품 2.5%, 플라스틱 1.6%, 과일 및 견과류 1.5%를 차지하고 있음
 - 수출상대국 구성에 있어서는 원유 및 에너지 상품은 주로 이탈리아, 프랑스 등 EU 국가들에 수출되는 반면, 원유를 제외한 대부분의 수출상품들은 CIS 국가들과 터키, 이란 등 주변국들로 수출되는 구조임
 - 이들 비에너지 수출품의 대부분은 과일, 견과류, 채소 등 농산품 혹은 식품가공품에 집중되어 있음
 - 단기적으로 아제르바이잔이 국제시장에서 수출경쟁력을 확보하는 것이 매우 어려울 것으로 예상됨에 따라 중장기적으로 비에너지산업을 육성하는 전략을 마련

129) 한국개발연구원, 『2007 경제협력 전략국가와의 경제발전경험 공유사업: 가나, 아제르바이잔, 쿠웨이트』, 2008., p. 201

하는 것이 필요함

〈표 IV-2〉 아제르바이잔 주요 경제지표

년도	GDP (백만달러)	연평균 GDP 성장률 (%)	물가상승률(%)	실업률(%)
1990	8,858
1991	8,792	-0.7	83.5	6.0
1992	4,991	-22.6	1065.3	5.4
1993	3,973	-23.1	747.6	5.3
1994	3,314	-19.7	1385.2	5.3
1995	3,052	-11.8	545.7	5.5
1996	3,177	1.3	26.4	5.8
1997	3,963	5.8	9.2	5.8
1998	4,446	10.0	-1.0	5.9
1999	4,581	7.4	2.2	6.1
2000	5,273	11.1	12.5	5.8
2001	5,708	9.9	2.5	5.7
2002	6,236	10.6	3.1	5.6
2003	7,276	11.2	6.0	5.7
2004	8,681	10.2	8.3	5.6
2005	13,245	26.4	16.1	6.4
2006	20,982	34.5	11.3	6.8
2007	33,050	25.0	21.0	6.5
2008	48,852	10.8	27.8	6.1
2009	44,291	9.4	-18.9	5.7
2010	52,903	4.9	13.8	5.6
2011	65,952	0.1	22.6	5.4
2012	68,731	2.2	1.4	5.4
2013	73,560	5.8	1.0	..

자료: World Bank, Data from database: World Development Indicators

- 아제르바이잔의 주요경제 지표를 살펴보면 소련이 해체되고 독립을 달성한 대침체기인 1992년부터 1995년까지 4년 동안 줄곧 두 자릿수의 마이너스 성장을 기록했음

- 1995년 실질 GDP는 1991년과 비교하여 약 40% 수준까지 떨어졌으며, 1992년부터 1995년까지 세 자릿수 이상의 높은 물가상승률로 국민들의 생활과 경제는 큰 타격을 받았음
- 물가는 1991년 전년 대비 약 2배 이상 상승하였는데, 1991년 대비 1992년 공업부문 도매물가는 약 15배, 소비자 물가는 10배 상승하였음. 이러한 물가상승의 추세는 1995년까지 계속되었음
- GDP 하락으로 1991년과 1995년 국민들의 실질소득은 거의 1/6로 줄어들었고 정부 재정적자도 1993년에는 GDP의 13%까지 늘어났음
- 재정적자를 보전하기 위하여 중앙은행이 통화량을 무작정 늘리면서 높은 물가상승을 촉발하게 되었고 환율은 계속 상승하게 되면서 대외무역은 1992~1994년 42% 가량 감소함
- 전쟁으로 빼앗긴 지역을 중심으로 탈세가 만연하게 된 것도 재정적자의 주요 원인이었음

〈표 IV-3〉 카프카즈 3국의 GDP 대비 비공식 경제 규모

(단위: %)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
아제르바이잔	28	22	16	52	79	103	101	99
아르메니아	31	50	143	108	80	74	93	65
조지아	33	45	112	153	116	126	105	87

자료: Eilat, Y. "The Shadow Economy in Transition Countries," *World Development*, Vol. 30, No. 7(2002), p. 1239

- 경제상황이 나빠지고 외환시장이 혼란에 빠져, 이후 1994년까지 외국인투자는 거의 전무하였음
- GDP 하락의 가장 큰 요인은 소련 해체 이후 CIS 국가들과의 교역 감소로 이어진 공업과 농업생산의 붕괴와 하이퍼인플레이션 때문이었음
- 1989년과 대비하여 1994년 GDP가 60%가량 줄어들었고 농업생산은 43%, 산업생산은 60% 감소하였음

- 경제 안정화 정책이 성과를 나타내기 시작한 1996년 이후 GDP는 플러스 성장으로 변해 1998년 10%의 고성장을 기록하였으며, 이후 1999년과 2000년 7%를 넘는 고성장을 계속하였음¹³⁰⁾

나. 체제전환기 전후의 제도 및 정책 변화

1) 국가개발계획 및 정책의 변화와 국영기업의 역할

- (외국자본의 유치) 정치적 안정을 바탕으로 석유산업의 외국자본을 적극 유치하였음
 - 헤이다르 알리에프 대통령이 권력을 잡으면서 정치적 안정을 이룬 아제르바이잔 정부는 아제르바이잔 국제 운영회사(Azerbaijan International Operating Company: AIOC)¹³¹⁾와 석유 생산과 관련하여 생산물분배협정(PSA)을 통한 장기 계약을 체결하여 석유산업의 외국인투자 유치를 추진하였음. 이로써 세계의 주요 석유 메이저들이 아제르바이잔으로 진출하기 시작함

〈표 IV-4〉 아제르바이잔의 석유와 천연가스의 비중

		2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
GDP 증가율		11.2	10.2	26.4	34.5	25	10.8	9.3
석유 및 가스 부분 비중	GDP 대비	27.5	29.0	42.2	50.8	53.7	52.7	42.0
	산업생산 대비	62.1	61.6	75.0	82.8	85.7	89.0	84.0
	총수출 대비	85.7	82.7	86.5	92.2	94.2	93.1	90.7
	외국인투자유입 대비	98.5	97.5	94.2	90.3	90.1	83.9	74.0

자료: IMF, 아제르바이잔 국가통계위원회, 아제르바이잔 중앙은행(2010)

Aitor Ciarreta and Shahriyar Nasirov, "Analysis of Azerbaijan Oil and Gas Sector," 2011

- (석유 의존적 경제구조) 석유 및 자원수출로 벌어들이는 국부의 효율적인 관리를 시작하였음. 정부 예산에서 석유 및 에너지 부문이 차지하는 비중은 70% 이상을 기록하

130) 그러나, 부문별로 보면 석유부문을 제외한 공업섹터의 성장률은 1996년 시점에서 마이너스이며, 1997년 이후 플러스 성장을 기록했지만 1999년에 3.6%로 전체 성장률보다 낮은 수치를 나타냄

131) 1994년 석유기업 BP, Chevron, ExxonMobil, Itochu, TPAO, Statoil, Devon Energy, Amerada Hess, Inpex와 아제르바이잔 국영석유회사 SOCAR가 참여하는 합작회사

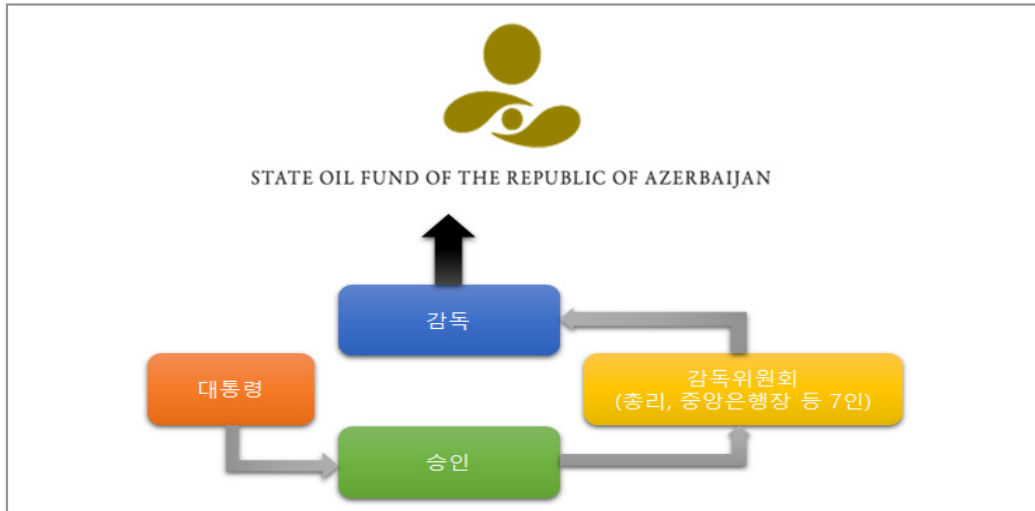
고 있음(2012년 75%, 2013년 72%)

- 아제르바이잔에는 원유 확인매장량 70억배럴(세계 매장량의 0.4%), 가스 확인매장량 1.3조m³(세계 매장량의 0.6%)의 자원이 부존되어 있음(2011년 BP 통계)
- 석유 및 에너지 수출로 벌어들이는 외환을 관리하여 환율과 인플레이션, 임금 등 거시경제에 발생할 수 있는 불안요인을 통제하기 위하여 1999년부터 준비해온 국부펀드(SOFAZ)를 2001년부터 본격적으로 운영하기 시작함
- 국부펀드는 금융위기와 같은 어려운 상황에서 긴급자금으로 활용될 수 있도록 ① 국가재정 충원, 석유수출 소득에 대한 의존도 축소, 비석유 부문의 발전 등 거시경제 안정과 산업 다변화 지원, ② 자원이 비영구적임을 고려하여 다음 세대를 위한 소득의 보존, ③ 사회, 경제발전을 지원하기 위한 국가 프로젝트에 대한 투자를 목적으로 함
- 2013년 SOFAZ의 규모는 359억볼로써 GDP 대비 48.8%를 차지고 있으며 국부펀드 수입의 95.92%는 석유 및 가스 수출로부터 발생하고 3.98%는 펀드 운영으로 벌어들이는 소득임¹³²⁾
- SOFAZ의 지출은 정부 예산 보전과 사회경제적 프로젝트에 사용되고 있는데 SOFAZ로부터 인출하는 국가 재정지출 규모는 2003년 1억마나트(예산 대비 8.2%)에서 2013년 12억마나트(예산 대비 60%)로 크게 늘어나면서 아제르바이잔 국가재정에 기여하는 정도가 매우 커졌음¹³³⁾
- SOFAZ 의장은 자산운용을 위한 연간 프로그램을 계획하여 대통령의 승인을 받아야 집행함. 국부펀드의 운영이 총리를 비롯한 장관들이 참여한 7명으로 구성된 감사위원회의 감독을 받아 운영되고 있지만 대통령은 의장의 임면권을 갖고 있을 뿐 아니라 예산안을 승인하고 있어 국부펀드 운영에 막강한 영향력을 행사하고 있음

132) SOFAZ Annual Report, 2012

133) SOFAZ Annual Report, 2013, p. 8

[그림 IV-1] 국부펀드 SOFAZ 운영 방식



자료: SOFAZ 홈페이지(www.oilfund.az 검색일 2014.7.1.)

- (국영기업의 역할) 아제르바이잔은 권위주의 정치체제를 가진 국가로서 경제 영역의 대부분에서 국영기업이 큰 영향력을 행사하고 있음
- 원유 및 관련 제품 수출이 2013년 말 기준으로 총수출의 94.1%를 차지하고 있으며 관련 산업을 국가가 지배통제하고 있어 국가의 영향력이 매우 큼
 - 국영석유회사인 SOCAR를 통해 170억달러 규모의 석유화학단지 건설을 추진하고 있음
 - 국영기업은 국가의 발전전략을 수행하는 국가의 하위 기관으로서의 역할을 수행하고 있으며 특히 아제르바이잔이 추진하는 산업다각화 전략의 기반이 되는 도로, 철도, 유틸리티 건설의 사업주체임. 산업생태계를 결정하는 공공조달의 상당 부분을 책임지고 집행하고 있음
 - 2004~2013년 사이 아제르바이잔 정부는 도로 인프라의 유지와 현대화를 위하여 총 100억불 이상을 지출하였음
 - 2015년까지 121개 도로(9,500km), 64개 국도(3,570km), 지방도로(5,928km)를 정비하고 포장할 예정임
 - 2010~2014년 국가 프로그램에 따라 철도의 현대화도 추진하고 있음
 - 물 관리와 물 위생 상태 역시 독립 이후 계속적으로 나빠졌는데 이를 개선하기 위

하여 수자원 공사를 통하여 총 100억불 이상의 자금 투자를 계획하고 있음. 수질 문제는 국부펀드뿐 아니라 세계은행, 이슬람개발은행, 아시아개발은행, 일본의 JICA 등에서도 재정적인 지원을 받아 사업을 시행하고 있음

- (산업다각화 추진) 아제르바이잔의 석유 생산이 2016년 이후 하락세로 접어들면서 점차 고갈 위기를 맞이할 것으로 예상되어 탈에너지 산업구조로의 다각화를 추진하는 것이 중요하며 이를 위해 비석유부문의 성장과 발전을 도모함
 - 2001~2010년 평균 경제 성장률이 15.3%에 달하는 경이로운 경제성장을 이룩하였음
 - 2000년대 초반의 경제성장은 자원 분야로의 외국인 투자가 증가한 것에 있으며 2000년대 후반은 자원의 해외수출로 인한 것임
 - 2001~2010년까지 석유 분야의 GDP 증가율이 21.5%인 반면 비석유 분야의 GDP 성장은 11%에 불과했음
 - 특히 전체 산업의 15%를 차지하고 있는 농업은 3.7%로 가장 낮은 성장을 보였음
 - 아제르바이잔 정부는 산업다각화를 위하여 중소기업 국가 지원, 금융산업그룹 형성, 경제특구 설치, 농산물 가공업에 대한 한시적 세금감면 등의 법안들을 제정함
 - 2000년대 전반에 걸친 산업다각화 전략은 2001년 대통령령에 의하여 승인받은 〈식량 안보 프로그램〉, 2002년에 승인된 〈2002-2006 농업발전 프로그램〉, 〈2002-2005 중소기업 발전 국가 프로그램〉, 2003년에 마련된 〈2003-2012 정보통신 기술에 관한 국가전략〉, 〈2003-2005 아제르바이잔 빈곤감소 및 경제발전 프로그램〉, 2004년 제정된 〈2004-2008 지방 사회경제 발전 프로그램〉, 〈2005-2025 석유 및 천연가스 수입 관리 장기전략〉, 〈2005-2015 석유에너지 복합단지 국가 프로그램〉, 〈2007-2010 국가 고용 전략 프로그램〉, 〈2008-2015 식량안보 국가 프로그램〉, 〈2008-2015 빈곤 감소 및 지속가능한 개발 국가 프로그램〉, 〈2009-2013 지방 사회경제 국가 프로그램〉, 〈2010-2014 관광개발 국가 프로그램〉 등을 통하여 추진되고 있음
- (에너지 및 물류 운송부문) 국제적인 에너지 및 물류운송의 허브지역으로 성장하기 위한 노력을 기울이고 있음
 - 기존의 러시아를 경유하는 CAC(Central Asia Center) 가스관 이외에 아제르바이잔

은 국제 컨소시엄과 더불어 바쿠-트빌리시(조지아)-세이한(터키)(BTC), 바쿠-슈사(조지아) 송유관과 바쿠-트빌리시(조지아)-에르주름(터키)(BTE) 가스관을 건설하였음

- 또한 아제르바이잔을 지나 터키 동서지역을 관통하는 트랜스 아나톨리안 가스관(TANAP) 건설을 추진하였으며, 바쿠-트빌리시-카르스(터키)(BTK)로 연결되는 철도를 건설하여 코카서스 지역에서 국제화물 및 여객운송의 허브로 거듭나고자 함
- 이러한 대규모 사업에 필요한 자본은 아제르바이잔 국부펀드가 인접국 조지아에 우대차관을 제공하는 방식을 통해 추진됨

□ (지역 격차 해소) 수도권 바쿠와 인근 지역과 다른 지역 간 발전의 격차를 해소하기 위해 노력함

- 제조업의 육성을 위해서 두 개의 지역 순가잇과 바쿠 인근지역에 공업단지를 조성하여 순가잇에는 석유, 화학 부문, 바쿠 인근 지역에는 전자, 알루미늄 등을 유망산업으로 육성하고 있음
- 관광지로 적합한 지역의 특성을 이용해 관광부문의 육성을 계획하고, 물류의 중심지로 부상하기 위한 송유관, 가스관, 철도 등의 인프라 기반을 구축하고자 함
- 기후적인 특징을 활용하여 태양광 발전과 풍력발전을 중심으로 재생에너지 부문도 발전을 추진하고 있음
- 아르메니아와의 전쟁의 결과 영토의 상실과 백만명 이상의 난민 및 국내난민(Internally Displaced People: IDP) 발생 등 포괄적 어려움에 직면하고 있음¹³⁴⁾

2) 체제전환기의 주요 국영기업 현황

□ (계획경제체제 유지) 1991년 독립 이후에도 비효율적인 구소련식 계획경제체제를 유지함으로써 정부의 재정 부담이 가중¹³⁵⁾되었음

- 정부에 의해 주요 산업 및 사회 인프라가 통제됨으로써 시장경제체제로의 전환을 통한 안정적인 경제구조가 정착되지 않음

134) 한국개발연구원, 『2010 경제협력국가와의 경제발전경험 공유사업: 아제르바이잔, 라오스』, 2011, p. 166

135) 산업은행, 「글로벌지역연구 12월」, 2008, p. 134

- 에너지 및 주요 기간산업에 대한 외국인 투자가 정부에 의해 결정되는 등 시장경제 체제에 반하는 경제구조가 계속됨
 - 많은 CIS 국가들이 1993년 이전에 사유화의 제1단계를 종료한 것과 달리 아제르바이잔의 사유화 시작은 지체되었고 그로 인한 경제적 위기는 더욱 증폭되는 악순환을 경험하였음
- (석유 및 에너지 부문 국영기업) 석유 및 에너지 부문의 국영기업으로 국영석유회사(SOCAR), 아제리가스(Azerigaz), 아제르전력(Azerenerji)이 있음
- 국영석유회사(SOCAR)
 - 국영석유회사 SOCAR는 아제르바이잔의 경제를 보여주는 대표적인 기업으로서 1992년 Azerineft와 Azneftkimiya의 합병으로 설립되었음
 - 2009년 7월 대통령령에 따라 국영가스회사(Azerigaz 1992년 설립)를 합병하게 됨에 따라 70,000여명의 종업원이 근무하는 초대형 기업이 되었으며 연간 9백만톤의 석유와 80억m³의 가스를 생산하고 있음
 - 아제리가스(Azerigaz)
 - SOCAR 자회사인 Azerigaz는 정부 소유의 국영기업으로서 1992년 설립되었으며, 가스 처리, 수송, 배분 및 저장을 담당하고 있음
 - Azerigaz와 68개 자회사들은 4,000km 이상의 수송관 및 40,000km의 배분관을 운영하고 있으며, 노후된 파이프라인의 상당수가 교체되었음
 - 아제르전력(Azerenerji)
 - SOCAR로부터 중유를 공급받아 전력을 생산하는 국영전기회사로서 1996년 대통령령에 의해 국영합자회사로 재탄생하였음. 2002년까지 전력발전, 송배전, 도소매 전력거래를 수직적으로 통합한 독점기업이었음
 - 2002년 배전회사를 두 개로 나누어 하나는 압쇄론과 바쿠 지역을 담당하고, 다른 하나는 나머지 지역을 담당하도록 전력산업을 재편하는 등 경쟁체제를 도입하여 전력인프라를 개선하고 전력생산을 증진하고자 하였으나 개혁이 늦어지게 됨에 따라 독립적인 전력생산 업체와 경쟁 도입은 취소되었음¹³⁶⁾

136) EBRD, *Transition Report 2009*, p. 140

- 바쿠와 숨가이트 전력망은 바르멕 지주회사가, 알리-바이라물리와 간자 전력망은 바쿠고전압전력장비회사가 운영하고 있는데 이 두 회사는 아제르전력과 경제개발부 소속임

□ (사회경제 인프라부문 국영기업) 사회경제 인프라부문의 국영기업으로 아제르바이잔 국영철도(Azerbaijan Railways), 아제르바이잔 항공(Azerbaijan Airlines), 아제르수자원공사(Azersu) 등이 있음

- 아제르바이잔 국영철도(Azerbaijan Railways)
 - Azerbaijan Railways는 1991년 소련체제 붕괴 후 소비에트 철도(Soviet Railways)¹³⁷⁾에서 분리되면서 아제르바이잔의 국영철도회사로 거듭나게 됨
 - 국영철도회사로서 터키, 조지아까지 연결되는 바쿠-트빌리시-카르스 철도노선을 추진하고 있으며, 2014년 완공을 목표로 하고 있음
 - 무역과 운송의 원활화를 위하여 세계은행으로부터 4억 5천만불의 자금을 차입하고 있음
 - 아제르바이잔 신실크로드의 허브 지역으로 거듭나게 하는 데 가장 중심적인 역할을 수행하는 국영기업임
- 아제르바이잔 항공(Azerbaijan Airlines)
 - Azerbaijan Airlines은 구소련의 국영항공회사였던 Aeroflot의 regional branch로 시작하여 1992년 9월, 아제르바이잔의 국영항공회사로 분리됨
 - 2011년 매출은 2억 9백만마나트였으며 아제르바이잔 GDP의 0.8%를 차지하고 있는 국영항공회사임
 - 35개 노선을 운영하고 있는데 그중 이스탄불은 하루 6회, 모스크바의 도모제도보 공항으로 4회 운항하고 있음
- 아제르수자원공사(Azersu)
 - 90년대 초까지 수자원 공급체계가 체계적이지 않았기 때문에 이를 해결하기 위해 1995년 Absheron 지역합자회사를 설립하였으며, 2004년 6월 지배구조를 개선하

137) 1922~1991년 간 운영된 구소련의 국영철도회사로 소련의 해체 이후 14개의 국가별 회사로 분리되었음

여 국영기업 Azersu로 전환되었음¹³⁸⁾

- 국영수자원공사로서 음용수 및 수자원을 관리하는 기업이며, 지역 균형발전과 식수 위생관리라는 측면에서 18,244km의 상수도관과 3,507km의 하수 및 우수관을 관리함

3) 체제전환 전후의 산업 및 국영기업 변화 분석

- (제1차 사유화) 제1차 사유화는 1995년부터 2000년까지 시행되었으며, 프로그램에서 예정되어 있던 소규모 국유기업 가운데 약 95%의 기업이 사유화를 완료하였음
 - 사유화된 국영기업의 범위¹³⁹⁾: 소규모 기업(제조업 분야 50인 이하, 건설 분야 25인 이하, 운송 분야 15인 이하, 유통 및 서비스 분야 10인 이하)의 사유화, 중기업(제조업 분야 51-300인 이하, 건설 분야 26-150이하, 운송 분야 16-75인 이하, 유통 및 서비스 분야 11-50인 이하) 및 대기업의 사유화, 합영 기업 및 은행의 사유화
 - 1996년 6,418개 기업, 1997년 5,091개 기업이 사유화되었으며, 소규모 국유기업의 사유화 방법은 현금 옥션에 의한 개인 구매의 형식으로 이루어졌음¹⁴⁰⁾
 - 중규모 국유기업의 사유화는 1997년부터 시작되어, 약 800개 기업이 사유화되었으며, 대규모 국유기업의 경우 1998년부터 시작되어 약 50개 기업이 사유화되었음¹⁴¹⁾
 - 많은 CIS 국가들이 1993년 이전에 사유화의 제1단계를 종료한 것과 달리 아제르바이잔의 사유화 시작은 지체되었고 그로 인한 경제적 위기는 더욱 증폭되는 악순환을 경험하였음
 - 사유화의 부진으로 GDP는 62%가 감소하였고 국민들의 생활수준은 4배 이상 나빠

138) http://www.azerbaijans.com/content_542_en.html

139) Байрамов, Г. Приватизация в Азербайджане: итоги и перспективы. - Журнал "Центральная Азия и Кавказ" (Лулеа, Швеция), 2001, № 4, стр. 163-177

140) 주식 판매의 경우 (1) 바우처 방식에 의한 옥션 (2) 현금에 의한 옥션 (3) 종업원에 대한 우선적 매각 등 3가지 방식을 조합하여 실시되며, 각 기업의 매각 예정 주식은 바우처 옥션에서 55%, 현금 옥션에서 35%, 종업원 대상 15%의 비율로 매각되는 것을 기본으로 하되 실제 비율은 각 기업 별로 약간 다름

141) The Republic of Azerbaijan, The State Committee for Management of State Property

<http://www.stateproperty.gov.az/?/en/content/316/>

김상원, 「아제르바이잔 체제전환 전략과 경제발전」, 『동유럽발칸연구』, 한국외국어대학교, 2011, p. 199

졌으며 다른 국가들이 사유화의 제3단계를 준비하던 1996년에 아제르바이잔은 사유화가 본격적으로 진행되는 상태였음¹⁴²⁾

- 1996년 후반에 들어서 소규모 기업의 사유화가 시작되었으며 1997년 3월이 되어서 바우처가 배부되기 시작하였고 그해 5월부터 중규모 기업의 사유화를 시작함
- 주된 사유화 방식은 국영기업의 65%를 무상으로 국민들에게 나누어주는 방식이었으며 국민들에게 바우처를 배분하였음
 - 1994년 7월 기준으로 아제르바이잔 국영기업의 자산은 10억불의 가치에 불과하였는데 비현실적인 자산가치라고 판단하여 국가 특위를 구성하여 1996년 말에는 국영기업 자산가치를 187억불로 재평가하였음
 - 1999년 5월까지 8백만장의 바우처가 준비되었으며 이중 7,531,575장의 바우처가 발행되어 국민들에게 나누어 지급되었음
 - 바우처의 수표 한 장은 아제르바이잔 국영자산의 1/32,000,000의 가치와 동일하였음¹⁴³⁾
- 사유화의 결과는 좋지 않았는데 그 이유는 사유화 이후 대부분의 기업의 생산이 대폭 줄어들었기 때문임¹⁴⁴⁾
 - 근본적인 원인은 아제르바이잔의 사유화가 일관성도 없었고 체계적이지도 않았기 때문임. 사유화 이후 주식중개에 대한 금융 중개기능은 없었고, 바우처 투자기금의 활동에 대한 규정도 없었음

□ (제2차 사유화) 제2차 사유화는 2000년에 시작하여 현재까지 진행되고 있으며 중요한 전략적 자산에 대한 사유화는 대통령의 결정에 따라 진행되었고 외국인 기업의 참여 여부를 대통령이 직접 지시하였음

- 2005년 국유재산관리위원회(State Property Management Committee)를 국유자산관리 기관으로 정하여 사유화에 대한 관리 및 전반적인 통제 책임을 맡도록 하였음¹⁴⁵⁾

142) Масимов, Али. Приватизация, p. 156

143) Государственная Программа приватизации государственной собственности в Азербайджанской Республике на период с 1995 по 1998 годы. - <http://www.crossna.narod.ru/lows/02/53.htm>

144) Baku: TACIS, *Economic Survey of Azerbaijan*, July - December 1999

145) 한국수출입은행, 『아제르바이잔 국가현황 및 진출방안』, 2006.4, p. 58
<http://en.trend.az/azerbaijan/politics/845020.html>(검색일 2014년 9월 22일)

- 사유화 금지 분야: 지층(地層), 역사문화유적, 주요도로 및 철도, 특정 교육시설 등
 - 민간부문의 지분제한: 국가안보, 보건, 미풍양속, 국민다수의 권리와 이익을 보호하기 위해 국가가 51%(통제지분, controlling share) 또는 25%(견제지분, blocking share)의 지분을 보유하는 제한조치를 취할 수 있음
 - 2008년 이후 민영화로 인한 재정 수입은 2억 1천만불이었으며 이는 당초 목표치를 3배 이상 넘어서는 수준으로 괄목한 성과로 판단됨
 - 1990년부터 시작된 주택사유화로 2012년 3월까지 457,634채의 아파트가 사유화되었으며, 토지사유화가 거의 종료(99%)되면서 3,187,709명의 시민들이 땅 주인이 되었음
 - 1997년 3월 배부된 바우처는 13년 간 거래되었으며 2011년부터 공식적으로 더 이상 거래되지 않게 되었음
- (사유화 성공사례) 아제르바이잔 사유화의 성공적인 사례는 1994년 외국기업들과 컨소시엄으로 AIOC를 설립하여 에너지 생산의 일부를 외국기업에게 매각하는 방식을 채택한 것이고 2008년 글로벌 금융위기 당시 부실 국유은행을 매각하여 금융시장의 효율성을 개선한 것임
- (AIOC 사례) AIOC(Azerbaijan International Operating Company)¹⁴⁶⁾는 아제르바이잔 최대 유전인 ACG(Azeri-Chirag-Guneshli) 개발을 위해 컨소시엄 형태로 설립됨
- 아제르바이잔 정부가 1994년 9월, 30년 생산물 공유계약을 체결하면서 AIOC 컨소시엄에 State Oil Company of Azerbaijan(SOCAR; Azerbaijan)뿐 아니라 외국계 BP(UK), Chevron(USA), Devon Energy(USA), Statoil(Norway), Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı(TPAO; Turkey), Amerada Hess (USA), ExxonMobil(USA), Inpex(Japan), Itochu(Japan) 등 주요한 외국 메이저 기업들을 모두 참여시켜 에너지 개발을 적극적으로 추진하였음
 - 1997년 이후 아제르바이잔 원유 증산의 대부분 및 원유 수출의 70%가 AIOC를 통해 이루어지고 있으며, AIOC는 확인매장량 54억배럴에 달하는 ACG 유전의 연간 원유

146) Aitor Ciarreta & Shahriyar Nasirov, *Analysis of Azerbaijan Oil and Gas Sector*, 2011, p. 4

생산량을 2020년까지 5억배럴로 증대할 계획임

- (Kapital Bank 사례) Kapital Bank(전 BUS 은행)의 사유화¹⁴⁷⁾는 2009년에 민간으로 매각된 사례로써 2008년 글로벌 금융위기 발생한 다음 대부분 은행들이 자금난에 시달렸으며 아제르바이잔 정부는 부실은행들을 문닫는 상황이 발생함
 - 금융위기 발생 이전인 2007년 부동산 모기지에 관한 법령을 도입하면서 부동산 구입자금 대출을 포함한 차량구입, 가계대출 및 중소기업 운영자금 대출 등이 크게 늘어난 결과였음
 - Kapital Bank의 사유화로 금융 분야에 대한 효율성은 전반적으로 개선되었다고 평가됨

4) 국영기업 관련 제도 및 관리기구의 변화

- (구소련 시기 국영기업) 아제르바이잔 국영기업들은 아제르바이잔 공화국 산하 각 부처에 귀속되어 있었으며 석유 및 에너지 기업들은 소련의 중앙정부 산하에 귀속되어 있었음
- (구소련 해체 이후) 아제르바이잔이 독립하면서 아제르바이잔 영토 내의 국유자산은 국가자산위원회로 모두 이전되었고 1992년에 설립된 국가사유화위원회(SCP)가 주도하여 사유화를 추진함
 - 2009년 국가자산이슈위원회(State Committee on Property Issues, SCPI)를 설립하여 국유재산의 규제 및 이슈와 관련된 정책들을 책임지고 있음
- 아제르바이잔의 기업지배구조 관련 제도화는 여전히 낮은 수준에 머물고 있음
 - 아제르바이잔은 1994년 합병기업법, 1998년 주식시장법, 2000년 민법을 개정하였고 2004년 개정된 민법이 발효되었으며 2004년 은행법이 신규로 제정되는 등 기업 지배구조와 관련된 법제도를 꾸준히 채택·정비하였지만 90% 이상의 주식이 장외에서 거래되고 있음¹⁴⁸⁾

147) BTI 2012, *Azerbaijan Country Report*, p. 6

148) World Bank, *Corporate Governance Country Assessment: Azerbaijan*, 2005

- 국가 증권시장 위원회, 바쿠 증권거래소, 국가결제센터를 운영하고 있으며 대통령에게 보고하는 기구로서 독립적인 예산을 확보하고 있지 못함

2. 현재 국영기업 관리체계

가. 국영기업 현황

1) 전체 국영기업 현황

- (국영기업 현황) 아제르바이잔의 국영기업은 대부분 정부가 100% 지분을 갖고 운영하는 형태이며, 석유 및 가스 등의 에너지부문, 도로 및 철도 건설, 수자원 관리 등의 사회인프라 부문에서 사업 주체로서의 역할을 담당하고 있음

〈표 IV-5〉 국영기업 현황

주무부처	국영기업	기능	주요 사업	매출	고용 인원 (인력)	자산	부채 (2012년)	정부 지분율 (%)
산업 에너지부	SOCAR	국영 석유공사	- 원유 및 가스 생산을 책임지고 있으며, 2개의 정유공장 및 파이프라인 운영, 원유 및 가스의 수출입을 담당 - 아제르 원유의 20%를 생산하며, 80%는 BP가 주도하는 AIOC가 ACG 유전에서 생산	171억 마나트	70,901 (2012)	218억 마나트	120억 마나트	100%
교통부	Azeryolservis	교통부 산하 도로공사	- 아제르바이잔 도로건설 및 운영을 담당 - 2013년 현재 총 19,000km	-	-	-	-	100%
교통부	Azerbaijan Airlines (AZAL)	국영 항공사	- 아제르바이잔 항공사 운영을 담당	-	-	-	-	100%
교통부	Azal Avia Cargo	국영항공 화물	- 아제르바이잔 항공사가 1996년 설립한 항공화물회사	-	-	-	-	100%
교통부	Azerbaijan Railways (AR)	철도공사	- 아제르바이잔 철도건설 및 운영을 담당	2.2억 마나트 (2013)	-	10.6억 마나트 (2011)	4.32억 마나트 (2012)	100%
환경 및 천연자원부	AZERSU	수자원 공사	- 아제르바이잔 수자원을 전담	216,917,865 마나트	-	-	505,133,812 마나트	-
산업 에너지부	Azerenerji JSC	전력공사	- 사실상 전력 분야에서의 독점적 지위를 가지고, 전력을 생산, 전송, 분배, 공급을 담당	7.17억 마나트 (2013)	-	55.2억 마나트 (2013)	33.1억 마나트 (2013)	100%

주무부처	국영기업	기능	주요 사업	매출	고용 인원 (인력)	자산	부채 (2012년)	정부 지분율 (%)
산업 에너지부	AzerChemia	국영 석유화학 기업	- SOCAR에서 나프타를 제공받아 석유화학 제품을 생산함	-		-	-	
산업 에너지부 대체재생 에너지청	ABEMDSh (State Company of Azerbaijan Republic on Alternative and Renewable Energy Sources)	국영 신재생 에너지 개발사	- 2009년 7월 신재생에너지 및 대체에너지 개발을 위하여 설립된 ABEMDA를 개편	-		-	-	
통신 및 정보기술부	Aztelecom	유선통신 부문 국영기업	- 2005년 현재, 통신 및 IT는 신규 육성산업으로서 석유 및 가스 산업 다음으로 외국 인투자가 집중되고 있음 - 최근 가입자 수가 급격히 증가(2005년)	-		-	-	100%
대통령실	SOFAZ	국부펀드	- 1999년 대통령령에 따라 설립된 기금 - BTC 송유관, 관개시스템 재건, 바쿠-트빌리시-카스 철도 건설 등 인프라 투자 - 난민구호사업, 청년해외교육 프로그램 등 지출	-		341억달러 (2012)	-	정부 운영
재무부	International Bank of Azerbaijan	은행	- 1991년 설립됨 - 2013년 현재 35개 지점과 해외에 5개 지점 - 전체금융자산의 45% 점유	6.3억달러 (2012)		76.8억 마나트 (2013)	70.9억 마나트 (2013)	60.06%

2) 기업 개요

- (석유 및 에너지 부문 국영기업) 석유 및 에너지 부문의 국영기업으로 국영석유회사(SOCAR), 아제르케미아(AzerChemia), 아제르전력(Azerenerji)이 있음
- 국영석유회사(SOCAR, State Oil Company of the Azerbaijan Republic)
 - 국영석유회사 SOCAR는 아제르바이잔의 경제를 보여주는 대표적인 기업으로서 SOCAR와 다수의 자회사들이 아제르바이잔의 석유·가스 생산과 2개의 정제시설 및 BTC를 제외한 모든 파이프라인 운영, 에너지 수출입을 총괄하고 있음¹⁴⁹⁾
 - 2009년 7월 대통령령에 따라 국영가스회사(Azerigaz, 1992년 설립)를 합병하게 됨에 따라 약 7만명의 종업원이 근무하는 초대형 기업이 되었으며 연간 9백만톤의 석유와 80억m³의 가스를 생산하고 있음(국내 석유생산량의 60%, 수출량의 50% 정도를 차지)
 - 아제르바이잔 정부가 추진하는 자원 민족주의 중요한 수단으로써의 기능을 수행하는데 유전이나 가스전을 개발하려면 SOCAR와 생산물분배협정(PSA)을 체결하고 국회 비준을 받아야 함
 - 구소련 시절부터 SOCAR가 운영하고 있는 40여개 가량의 육상 및 해상 유전 대부분의 장비가 노후화로 인해 생산이 감소하고 있으나 대규모 외국인 투자 유입에 힘입어 신규프로젝트가 활발하게 추진되고 있으며, 아제르바이잔은 독립 이후 15개국의 약 30개 기업들과 20여개의 PSA(Production Sharing Agreement, 생산물분배협정)를 체결하였음¹⁵⁰⁾
 - 외국인 투자기업과 석유생산을 위하여 컨소시엄으로 만들어진 기업인 AIOC (Azerbaijan International Operating Company)에도 참여하고 있음
 - 아제르케미아(AzerChemia)
 - SOCAR로부터 나프타를 공급받아 석유화학제품을 생산하는 국영석유화학회사임
 - 국영전력회사(Azerenerji JSC)
 - SOCAR로부터 중유를 공급받아 전력을 생산하는 국영전기회사로서 2002년까지

149) 에너지경제연구원, 「아제르바이잔 컨츄리보고서」, 2008, p. 16

150) 한국수출입은행, 『아제르바이잔 국가현황 및 진출방안』, 2006.4, p. 33-34

전력발전, 송배전, 도소매 전력거래를 수직적으로 통합하여 독점기업이 되었으며, 최대의 송배전망을 가지고 있음

- 발전 분야와 마찬가지로 아제르바이잔의 송전은 100% 정부소유인 국영전력회사 Azereneji JSC에 의해 소유 및 운영되고 있음
- 500~110kV의 전력을 송전하는 200개 이상의 변전소를 운영하고 있으며 전체 송전선로의 길이는 10만km 이상에 달함
- 배전 분야는 바쿠 지역의 전력 공급을 담당하는 Baku Electricshebeke사, 숨가이트 지역에 전력을 공급하는 Sumgait Electricshebeke사, 알리 바이람 지역에 전력을 공급하는 Ali Bayramli Electricshebeke사 등 총 3개사가 주관하며 이중 Baku Electricshebeke사가 전체 전력공급의 55%를 공급하는 최대 배전회사에 해당함
- 2002년 배전회사를 두 개로 나누어 하나는 압쉐론과 바쿠 지역을 담당하고 다른 하나는 나머지 지역을 담당하도록 전력산업을 재편하는 등 경쟁체제를 도입하여 전력인프라를 개선하고 전력생산을 증진하고자 하였으나 개혁이 늦어지게 됨에 따라 독립적인 전력생산 업체와 경쟁 도입은 취소되었음¹⁵¹⁾

□ (사회경제 인프라 부문 국영기업) 사회경제 인프라 부문의 국영기업으로 아제르 도로공사(Azeryolservis), 아제르바이잔 국영철도(Azerbaijan Railways), 아제르바이잔 항공(Azerbaijan Airlines), 아제르수자원공사(Azersu) 등이 있음

- 아제르 도로공사(Azeryolservis)
 - 교통부 산하에 소속된 국영기업으로서 2007년부터 아제르바이잔의 17,520km에 달하는 도로와 인프라 개발을 담당하기 시작하였으며, 향후 10년 동안 130억달러를 투자하여 새로운 도로건설과 유지를 계획하고 있음
 - 재원은 정부예산과 국제금융기구, 상업은행에서 빌려와 프로젝트를 진행함
- 아제르바이잔 국영철도(Azerbaijan Railways)
 - 국영철도회사로서 바쿠-트빌리시-카르스로 이어지는 국제 철도노선을 재건을 추진하고 있음
 - 무역과 운송의 원활화를 위하여 세계은행으로부터 4억 5천만불의 자금을 차입하

151) EBRD, *Transition Report 2009*, p. 140

고 있음

- 아제르바이잔 신실크로드의 허브 지역으로 거듭나게 하는 데 가장 중심적인 역할을 수행하는 국영기업임

○ 아제르바이잔 항공(Azerbaijan Airlines)

- 국영항공회사로서 2011년 매출은 2억 9백만마나트였으며 아제르바이잔 GDP의 0.8%를 차지하고 있는 국영항공회사임

- 35개 노선을 운영하고 있는데 그중 이스탄불은 하루 6회, 모스크바의 도모제도보 공항으로 4회 운항하고 있음

○ 아제르수자원공사(Azersu)

- 국영수자원공사로서 음용수 및 수자원을 관리하는 기업임

- 지역 균형발전과 마실 물 위생관리라는 측면에서 18,244km의 상수도관과 3,507km의 하수 및 우수관을 관리함

□ (금융부문의 국영기업) 금융부문의 국영기업으로 국부펀드인 SOFAZ가 있으며, 1999년 12월 29일 대통령령 240호와 2000년 12월 29일 대통령령 434호에 의해 설립되었음

○ 알리에프 대통령의 장기집권이 지속되고 부패가 만연하고 소득불평등이 커짐에 따라 국민적인 불만이 커지고 있고 이를 무마하기 위한 사회적 투자와 인력양성이 투입되는 자금의 조달처로써 국부펀드와 국영기업들의 이익이 사용되고 있음

- 2001년 아제르바이잔의 빈곤율이 49.6%를 기록하였으나 10% 이하로 낮추는 데 있어 국가재정과 국부펀드가 크게 기여하였음

○ 국가재정 충원, 석유수출 소득에 대한 의존도 축소, 비석유부문의 발전 등 거시경제 안정화와 산업다변화를 지원함

- 석유가격이 2012년 배럴당 평균 111.7달러에서 2013년 108달러로 떨어지면서 부족한 예산을 국부펀드(SOFAZ)에서 이전받아 집행하고 있음

○ 석유와 가스가 비영구적인 자원임을 고려하여 다음 세대를 위해 석유를 통해 벌어들이는 소득을 보전함

○ 사회경제발전을 지원하기 위해 주요 국가적 프로젝트에 대해 투자함

- 2013년 1월 1일 기준으로 341억불의 기금이 조성되어 있음

나. 국영기업 관리정책

1) 국영기업 관리정책의 방향

- (산업다각화 전략) 아제르바이잔 경제가 석유 및 에너지 산업에 의존하는 경향이 높기 때문에 이를 해소하기 위한 노력이 필요함
- 석유 및 관련 제품 수출이 차지하는 비중이 2013년 말 기준으로 총수출의 94.1%를 차지하고 있으므로 산업을 다각화하기 위한 거시경제의 안정성 확보, 사회경제발전의 토대 구축, 확보된 에너지 수출 소득의 보전, 에너지 및 물류의 허브 전략을 추진하기 위하여 국영기업 주도의 발전전략을 추진하고 있음
 - 아제르바이잔 정부는 산업다각화를 위하여 중소기업 국가 지원, 금융산업그룹 형성, 경제특구 설치, 농산물 가공업에 대한 한시적 세금감면 등의 법안들을 제정함 - 산업다각화를 추진하기 위한 자금조달, 지역개발, 인력양성 등을 해당 영역의 국영기업들이 담당하고 있음
- (기업지배구조 개선) 2005년 이후 아제르바이잔의 기업지배구조는 크게 개선되었는데 무엇보다도 IFC와 공동으로 아제르바이잔의 외부투자자 보호가 특히 다른 체제전환국가에 비하여 낮은 것을 문제로 보고 중점적으로 개선하고자 하였음

〈표 IV-6〉 2005년 이후 아제르바이잔 채택한 기업지배구조 개선 정책

	연월	주관기관	내용
1	2006년 3월	중앙은행	은행의 기업지배구조 표준의 실행에 관한 규제 개정
2	2007년 3월	중앙은행	은행 및 외국은행의 아제르바이잔 지사의 외부감사에 관한 규정
3	2008년 5월	증권시장 국가위원회	이해관계자 거래에 관한 증권시장 국가위원회 규제
4	2008년 5월	아제르바이잔 의회	민법개정
5	2009년 6월	바쿠 증권거래소	바쿠 증권거래소 상장 표준
6	2010년 10월	증권시장 국가위원회	투자펀드법
7	2011년 1월	경제개발부	국가 기업지배구조 표준

자료: IFC Azerbaijan Corporate Governance Project, 2011, p. 11

2) 국영기업 설립과 청산

- (국영기업 설립) 아제르바이잔의 국영기업들은 아제르바이잔이 독립하면서 구소련 시기 해당 분야의 아제르바이잔 지역의 자산들을 모아 국가자산위원회로 귀속하고 분야별로 대통령 결의(Decree)를 통해 설립되었음
 - 통상 대통령령과 달리 대통령 결의는 해당 대통령의 재임기간에 법적인 정당성을 가지고 대통령 결의를 만든 대통령이 직에서 물러나면 대통령령과 달리 그 법적인 효력이 상실되는 것임
 - 하지만 현재 일함 알리에프 대통령은 아버지를 이어 국가를 통치함에 따라 아버지 헤이다르 알리에프 대통령이 만든 결의에 따라 설립된 국영기업 체제를 그대로 유지하고 있음
 - 다만 신재생 및 대체에너지와 같은 기업들은 아버지 헤이다르 대통령 시기 역할과 의미가 불명확하게 정의되었기에 2009, 2012년 두 차례의 결의를 통하여 새롭게 정비함
 - 통상 대통령 결의는 내각에서 논의되고 승인된 결의내용을 바탕으로 내각의 구성원들이 맡고 있는 부처로 이관되어 설립되고 운영, 감사 등을 받는 것으로 원칙으로 함

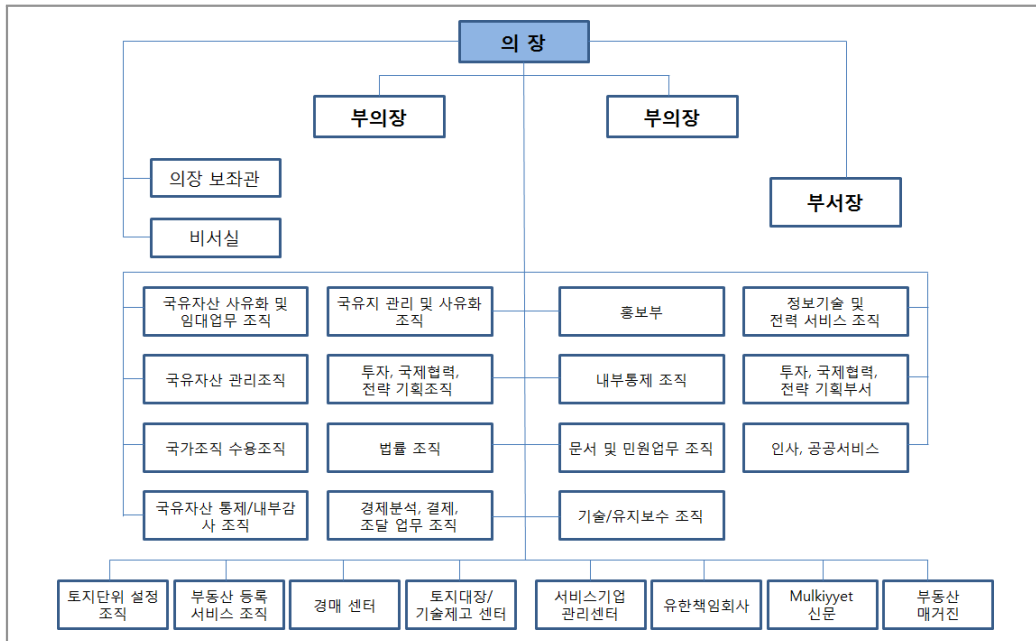
다. 국영기업 소유권 및 지배구조

1) 국영기업 관리기구 현황

- (국영기업 관리기구) 국가자산이슈위원회는 국유자산의 관리, 사유화, 외부자본의 유치, 아제르바이잔과 해외에서의 국유자산의 효율성 증대, 국유자산의 관리 및 등록, 국유자산의 경매 추진, 사유화될 경우 관련 정보의 제공, 국유자산의 평가, 가격설정 등을 담당하고 있음
 - 그러나 국영기업에 관한 기업 지배구조는 거의 제도화가 안 되어 있는 상황으로 국영기업에 관한 정보공개 요구에 대한 제도가 만들어졌어도 대부분의 국영기업들이 이를 따르지 않아 경영성과에 대한 평가가 어려운 실정임

- (소유구조) 아제르바이잔 경제에서 석유 및 에너지 부문이 차지하는 비중이 높고 이를 통해 국가의 발전을 추진하고자 하는 것이 기본적인 추진체제이기에 국영기업은 대부분 100% 국가가 소유하고 있는 구조임
 - 다만 석유 및 자원개발에 외국기업을 적극적으로 유치하기 위하여 국제 메이저 석유회사들과 생산물 공유계약을 체결하고 컨소시엄 AIOC를 설립함
 - 따라서 대부분의 국영기업은 국가 소유권 집중형으로 운영되고 있으며 AIOC만이 소유권을 외국기업과 SOCAR가 공유하고 있음

[그림 IV-2] 국가자산이슈위원회 조직도



자료: www.stateproperty.gov.az

2) 국영기업 지배구조 현황

- (국영기업 지배구조) 이사회, 감사회로 구분되고 있으며 이사회 및 경영진의 구성에 관한 자세한 내용은 대통령령에 따라 결정하고 있음
 - SOCAR의 예를 들면 이사회 및 경영진의 구성에 관하여 2005년 1월 대통령 결의 198호, 12월 22일 대통령 결의 340호, 2008년 대통령 결의 등에서 결정하고 있음

- 사회주의 시기 이사회는 산업부처와 소속된 관료들이 활동한 반면, 감사회는 공산당 당원들이 기업에 파견되어 있었던 만큼 국영기업의 감사회가 이사회보다 막강하고 실질적인 권한을 행사하고 있음
 - 국영기업들에 대한 이사회, 감사회 및 기관장 선임 등에 관한 권한을 대통령과 대통령실에서 행사하는 것은 체제전환 초기의 혼란으로 발생한 경제위기를 극복하는 과정에서 대통령의 권한이 크게 강화되면서 술탄적 대통령제에 따른 권위주의 체제가 확립된 것으로 인한 것임
 - 또한 권위주의 정권에 의한 경제개발이 추진되는 과정에서 주요한 국책 프로젝트를 추진하는 과정에서 국부펀드의 활용 혹은 외국자본 차입 시 국가 연대보증 등으로 국영기업의 기관장뿐 아니라 이사회 구성원에 대한 대부분의 결정을 대통령 결의에 따라 결정되고 있음
- (기관 간 소통부재) 이렇게 대통령에 권한이 집중되어 있는 상황에서도 주요 국가정책을 실행하는 과정에서 부처 간 혹은 국영기업 간 업무협약이 제대로 이루어지지 않아(예컨대 바쿠 지역의 도로건설을 맡은 도로공사와 수자원공사 간의 갈등) 국가의 주요정책 프로그램을 효과적으로 수행하는 데 있어 어려움이 발생하고 있음

3) 감사 및 평가 관련 제도 및 운영 현황

- (감사시스템 부재) 국영기업 가운데 규모가 큰 SOCAR, 아제르전력 등의 에너지 국영기업들은 감독위원회와 이사회와 감사로 구분되어 있음
- 그러나 국영기업 운영에 관한 중요한 사항들이 대통령과 정부 해당 부처 장관에 의하여 결정됨에 따라 감사회는 그 결정을 이사회에 전달하는 역할을 하고 있음
 - 앞의 국영기업 현황에서 확인할 수 있는 것처럼 많은 국영기업은 제대로 관련 경영 성과를 제시하지 않고 있으며, 이로 인해 아제르바이잔은 국가 정책 및 기업운영 투명도가 낮고 부패는 높은 구조적인 문제를 가지게 됨
- (평가 관련 제도 미비) 최근 국제적인 기준에 따라 재무제표를 공시할 것으로 세계은행과 IFC가 공동으로 제안하였으나 국제시장에서 많은 주목을 받고 있는 SOCAR,

SOFAZ를 제외한 공기업들의 경영과 경영성과에 대한 자료는 공표되지 않음

- 각 부처 간 주요 정보를 공유하지 않았던 사회주의 특성이 체제전환 이후에도 권위주의 정권이 계속적으로 운영되는 관계로 관련 부처 산하의 공기업에 대한 정보는 주무부처를 넘어서는 공유되지 않고 있음
- 외부기관의 객관적인 평가는 존재하지 않음

라. 주요 산업별 현황¹⁵²⁾

- (석유산업) 석유산업 분야의 주요기관은 국영석유회사(SOCAR, the State Oil Company of Azerbaijan Republic)로 원유 및 가스 생산을 책임지고 있으며 2개의 정유공장 및 파이프라인 운영, 원유 및 가스의 수출입을 담당
 - (산업개관) 카스피해 지역에 위치한 아제르바이잔은 가장 오래된 석유 생산국 중의 하나이며, 최근 천연가스 공급자로서의 역할도 부각되고 있음. 석유 및 가스 산업은 GDP의 45~50%, 수출의 90% 이상을 차지하는 핵심 산업으로, 2005년 BTC 파이프라인 개통 및 BP 등 국제 석유 메이저의 투자 증가에 따라 원유 생산량이 지속적으로 증가하였음
 - (역할) 산업에너지부(the Ministry of Industry and Energy)가 외국기업과의 탐사·생산 계약 체결 및 수출을 담당하고 있지만, SOCAR는 아제르바이잔에서 오일, 가스를 개발하는 모든 컨소시엄에 참여
 - SOCAR는 규제기관으로서 자원 개발 프로그램 및 석유·가스 처리시설 허가, 석유·가스 산업개발 및 동 부문 인프라 건설, 수출 촉진을 위한 외국인 투자 유치정책 이행, 국가 석유·가스 기업 및 개발활동을 위한 실질적인 감독기관의 역할도 담당하고 있음
 - (생산) 아제르바이잔은 연간 약 1백만배럴/일을 생산하고 있으며, 이는 2011년 기준 세계 생산량의 약 1.1%에 달하는 규모
 - SOCAR는 아제르바이잔 원유의 20%를 생산하고 있으며, 80%는 BP가 주도하는 AIOC가 ACG(Azeri-Chirag-Guneshli) 유전(매장량 50억배럴)에서 생산

152) 글로벌에너지협력센터, 「아제르바이잔 에너지자원 현황 및 정책」, 2013, p. 5-19

- (수출) 2011년 아제르바이잔은 37.45백만톤의 원유를 수출하였으며, 수출의 약 80%는 BTC(Baku-Tbilisi-Ceyhan) 파이프라인을 통해 이루어짐(송유관 3개 및 일부 육상 운송)
 - (민간기업) 국영석유회사(SOCAR, the State Oil Company of Azerbaijan)와 국제 메이저 석유회사가 공동으로 설립한 AIOC에 외국의 민간기업들이 지분참여하고 있음
- (가스산업) 가스산업 분야의 주요기관은 SOCAR 자회사인 Azerigas로 가스 처리, 수송, 배분 및 저장을 담당하고 있으며, 다른 SOCAR 자회사인 Azenft는 탐사, 개발 및 SOCAR 소유 가스전에서 생산을 담당
- (생산) 연간 카스피해 Shah Deniz 가스전(매장량 1.2조^m)에서 2006년부터 가스 생산이 개시됨에 따라, 아제르바이잔은 샤테니즈 가스전 개발로 인하여 2007년부터 가스 수입국에서 수출국으로 전환되었음
 - 2017년부터 Shah Deniz 가스전 2단계 생산이 착수될 예정이며, 초기 생산량 160억 ^m 중 60억^m를 터키로, 100억^m를 유럽으로 수출할 계획임
 - (민간기업) 석유산업과 동일함
- (전력산업) 전력산업 분야의 주요기관은 국영기업인 Azerenerji로 사실상 전력 분야에서의 독점적 지위를 가지고, 전력의 생산·전송(transmission)·분배(distribution)·공급을 담당
- (산업개관) 전체 시설용량이 약 6,400MW인 아제르바이잔 전력산업 부문에 있어서 아제르바이잔이 견지하고 있는 정책목표는 기존 생산전력으로 국내 수요를 충족할 뿐 아니라 인접 국가에 수출하는 것임. 현재 아제르바이잔의 전력산업은 직간접적으로 정부로부터 보조금을 받고 있음
 - 현재 13개의 화력발전소와 6개의 수력발전소가 있으며, 국내 생산전력의 90% 이상이 화력발전소에서 생산되고 나머지는 수력발전소에서 생산
 - (역할) 바쿠, 숨가이트, 간자, 알리 바이라드리 지역에 전력 분배·공급을 담당하는 Baku elektrikshebeke, Sumgayit elektrikshebeke, Ganja electricshhebeke, Ali Bayramly ectrickshebeke 등 4개 회사가 Azerenergy로부터 전력을 구매하여 전력을 분배·공급

- 1999년에는 Gakh, Zagatala, Nizami 등 일부 지역의 전력 분배 및 공급을 민간부문에서 담당하게 되어 AZMEK Co의 자회사인 BARMEK HOLDING's로 운영권이 이전됨
 - (발전소) 13개의 화력발전소(석유 및 가스를 연료로 사용), 8개의 수력발전소가 있으며, 핵 발전이나 석탄 발전 등은 없음
 - Baku-1 발전소를 제외하고 대부분 노후화되어 현대화 작업이 필요하며, 1980년 건설된 Azerbaijan State Regional Power Plant가 아제르바이잔 전력의 절반 이상을 생산하고 있음
 - 2013년에 400MW 발전 용량의 Shimal-2 화력발전소가 완공될 예정
 - (생산) 전력은 약 20억KWh를 생산하며 전력 생산능력은 전력 수요를 충족할 수 있을 정도
 - 구소련 시절 설치된 전송망이 노후화됨에 따라 전력 공급에 차질이 발생하고 나흐치반 자치공화국에 전력을 공급하기 위해 인근 국가와의 전력 교환을 목적으로 전력의 약 10%를 러시아, 이란, 조지아 등으로부터 수입하고 있음
 - 전력 분야에 대한 투자가 이루어지고 있으며, 2011년에는 310개 변압기, 25개 변전소와 연계된 전력망의 수준 제고를 위해 3,700km의 전선이 설치되었음
 - (민간기업) 2001/2002년 터키의 Barmek & Azeri 회사가 바쿠와 숨가이트 지역을 연결하는 그리드 사업에 참여하였음. 하지만 2006년 횡령, 부패, 탈세 의혹을 받고 Barmek이 사업을 종료하고 아제르바이잔 정부와 계약 해지함
- (교통산업) 교통산업¹⁵³⁾의 주요기관은 교통부 산하의 국영기업인 Azeryolservis로 2007년부터 아제르바이잔의 17,520km 도로와 도로 인프라를 구축하기 시작
- (산업개관) 아제르바이잔의 교통 인프라는 구소련방 시절에 건설되어 매우 낙후되었기 때문에 보수 및 새로운 교통망 구축이 시급한 상황
 - 정부도 도로, 철도, 해운, 항공 등 수송망 전반에 대한 대대적인 개보수가 필요하다고 판단하고 교통 인프라 현대화 및 확장에 주력할 계획이며, 특히 카스피해 연안에 위치한 바쿠를 카스피해의 물류 중심지로 육성하려는 계획을 진행 중

153) 산업은행, 「글로벌지역연구 12월」, 2008, p. 145-146

- (인프라 상황) 수도 바쿠를 제외하면 도로 사정이 매우 열악한데다 최근 들어 경제 성장에 따라 차량도 급격히 증가하여 도로망의 확장이 필요한 상황
 - 도로 총연장은 28,030km이며, 현재 국토획단 고속도로, 바쿠 외곽순환도로 등을 건설하고 있음

- (우편 및 통신 산업) 우편 및 통신 산업 분야의 주요기관은 아제르바이잔 통신정보기술부가 100%의 지분을 가진 Aztelecom으로 브로드밴드 등 유선통신망 사업의 발전에 결정적인 역할을 수행함
 - (산업개관) 석유 및 자원 분야 이외에 경제성장에 기여가 큰 분야는 서비스인데 그 가운데 통신산업은 매년 25% 이상의 높은 성장세를 유지하고 있어 아제르바이잔 경제성장에 크게 기여하고 있음
 - 통신산업 발전의 대부분은 이동통신시장의 급격한 성장에 힘입은 것이며 다른 체제전환국가들과 마찬가지로 유선통신사업은 국가가 통제하고 있으며 이동통신 산업은 민간에 주파수를 경매로 넘기고 그 과정에서 아제르바이잔 사업자와 외국인 사업자가 합작을 통하여 아제르바이잔 이동통신시장 발전을 촉진하였음
 - 아제르바이잔 통신산업은 석유산업 다음으로 외국인 투자가 많이 유입된 분야임. 외국인 투자는 이동통신사업 이외에도 인터넷, 케이블 TV, 외국전용선 등을 공급하는 사업에 참여하고 있음
 - (역할) 우정사업은 통신정보기술부 산하 Azerpost가 담당하고 있는데 특이한 것은 아제르바이잔 중앙은행의 지원을 받아 소액대출을 하고 있음. 또한 체크카드 발행, 환전서비스, 공공요금 납부, 송금 등의 금융업무도 하고 있음. 특히 전국적으로 1,600개의 우체국을 보유하고 있어 가장 광범위한 지역적인 체인망을 보유하고 있음
 - (민간기업) 이동통신시장은 가장 경쟁적인 시장으로서 Azercell, Bakell, Axerfon(이상 GSM 방식), Catel(CDMA 방식) 등 4개 민간기업의 참여로 이동통신 가입자 수는 2010년 이미 9백만명을 넘었으며 SIM를 사용하는 관계로 가입률은 이미 100%를 넘었음. 인터넷 사용자 수도 4백만에 달하고 있어 전 인구의 절반 이상이 인터넷을 사용하고 있음

- (항공산업) 항공산업 분야의 주요기관은 Azal과 Azal Avia Cargo가 여객운송과 화물운송을 맡고 있으며 특히 Azal은 항공교통 통제, 공항 관리, 규제 등을 책임지고 있음
 - (산업개관) 아제르바이잔의 항공산업은 현대화된 바쿠, 간자, 나치반 공항과 Azal, Silk Way, Imair, Turan 4개의 항공사를 중심으로 발전하고 있음
 - 바쿠공항은 중앙아시아 국가 가운데 시간당 1,600명의 승객을 처리할 수 있는 현대적인 공항으로서 2004, 2006년 두 차례 보수하였음. 특히 바쿠 공항의 인근에 위치한 바쿠 화물공항은 CIS 국가에서 가장 규모가 큰 화물 터미널 공항임
 - (민간기업) Imair 항공과 Turan 항공이 민간항공사로 운영되고 있음

- (금융업) 금융업 분야의 주요기관은 국영은행인 Azerbaijan International bank로 자산이 전체 금융자산의 37.3%를 점유하고 있으며 국가의 발전 정책에 따라 금융자본의 대출을 결정하고 있어 정부의 경제활동 개입의 중요한 수단이 되고 있음
 - (산업개관) 1999년 세계은행과 IMF의 지원으로 구조조정 및 금융기관 민영화, 중앙은행의 민간은행 감독강화 등을 내용으로 하는 금융개혁을 단행하였음
 - 2004년에는 은행부문에 대한 외국인 투자제한 조치를 전면 폐지하여 외국은행 설립을 자유화했으며 2006년 1월부터 신규은행 설립 시 자본금을 250만달러에서 500만달러로 확대하여 은행설립 기준도 강화
 - CIS 국가 중 신용카드를 발행한 5번째 국가로 2005년 이후 15개 은행이 비자카드를 발행하였음
 - 하지만 전반적으로 금융산업의 발전은 낮은 수준인데 2012년 GDP 대비 신용의 규모는 22.7%, 은행 예치금은 14.3%에 불과하며 그나마 대부분은 석유 분야와 관련되어 있음
 - 은행의 최소 자본금을 2014년 1월 1일부터 1천만마나트에서 5천만마나트로 올리면서 은행 간 통합을 적극 추진하고 있음
 - (민간은행) 민간은행은 42개이며 이중 22개 은행에 외국자본이 참여하고 있음. 이중 6개 민간은행은 외국인이 최대주주이지만 이들 은행이 전체 금융자산에서 차지하는 비중은 크지 않음. 전체 금융자산 대비 탑 5 은행의 자산비중은 58.3%로써 한 개의 국영은행과 4개의 아제르바이잔 민간이 보유한 은행에 산업집중도가 높은 편임

V. 리투아니아

1. 체제전환기 전후의 배경

가. 체제전환기 전후의 사회경제적 배경

1) 체제전환 배경 및 과정

- 리투아니아는 1918년¹⁵⁴⁾과 1990년 두 차례에 걸쳐 구소련으로부터 독립을 쟁취하였음
 - 구소련의 해체와 함께 리투아니아의 체제전환기를 이끌었던 두 번째 독립은 1990년 리투아니아의 주권독립 선언과 1991년 소련 국가평의회 승인으로 이루어짐
 - 독립 후 리투아니아는 리투아니아 재건운동인 사유디스 민족세력의 주도로 출발하였으나 구체제하에 구성된 최고회의와 행정부 간의 갈등으로 인해 경제개혁정책 추진에 난항을 겪음
 - 이로 인해 1992년 11월에 치러진 조기 총선에서 구 공산당세력인 민주노동당이 다수당으로 선출되어 공산당이 선거에 의하여 체제전환 후 재집권한 최초의 국가가 됨

- 1988년에 조직된 리투아니아 재건운동 세력(사유디스)들이 정치·경제적 당면과제를 원활히 해결하지 못하게 되면서 리투아니아 공산당의 후신인 리투아니아 민주노동당(LDDP)이 득세하게 됨¹⁵⁵⁾
 - 1996년 10월 총선에서 리투아니아 재건운동 세력들이 조국연합당으로 당명을 바꾼 뒤 선거에서 승리하면서 리투아니아 기독교민주당과 연립정부를 수립함
 - 이로 인해 수립된 연립정부는 점진적인 개혁정책을 추진하였으나 대대적인 민영

154) 첫 번째 독립은 1918년 2월 16일 구소련으로부터 독립을 선언하였으며 구소련 역시 1920년 7월 12일 모스크바조약에 의하여 독립을 인정하였으나 1940년 6월 친소정권인 리투아니아-소비에트 사회주의 공화국이 수립되어 그해 8월 다시 소련연방에 편입됨

155) 외교통상부, 유럽국 서유럽과, 『발트 3국 개황』, 2011, p. 91

화 정책의 집행이 지연되면서 개혁에 제동이 걸림

- 1998년 1월 취임한 아담쿠스 대통령과 바그노리우스 총리의 관계가 악화되면서 1999년 4월 총리가 사임하게 되고, 조국연합당은 내분 위기에 봉착하게 됨
- 바그노리우스 총리 후임으로 취임한 리투아니아의 수도 빌뉴스 시장 출신인 팍사스 총리 역시 민영화 추진 중 국영정유회사의 헐값 매각 처분에 대한 반대 의견을 표출하며 사임함
- 한편 1998년에 발생한 러시아 금융위기는 러시아에 의존적인 경제구조를 가졌던 리투아니아 경제에 큰 위기로 작용함

□ 리투아니아는 1991년 유엔에 가입하였으나 독립국가연합(CIS)에는 독립 이후부터 현재까지 참여하지 않고 있음

- 독립 이전 러시아에 의존하던 석유·가스 및 농기계·화학원료 등의 수입이 중단되거나 경화로 지불되면서 무역수지가 악화돼 독립 후 수년간 경제침체를 맞음¹⁵⁶⁾
- 리투아니아는 1991년에 국제연합(UN) 및 유네스코(UNESCO)에, 1992년에는 국제민간항공기구(ICAO)에 가입하였음
- 한편, 국제금융기구인 국제부흥개발은행(IBRD)과 국제통화기금(IMF)에 1992년 가입함
- 2000년에 들어 세계무역기구(WTO)에 가입하였으며, 2004년에 북대서양조약기구(NATO) 및 유럽연합(EU)에 가입함

2) 리투아니아의 2000년 이후¹⁵⁷⁾

□ 2000년 10월 총선에서 민주노동당과 민주사회당이 승리하였으나 아담쿠스 대통령이 연합정부를 제안하여 이전 정부의 총리였던 팍사스 총리가 다시 취임하게 됨

□ 2003년 1월 자유연합당을 탈퇴한 총리 출신 팍사스가 독자적으로 자유민주당을 창설

156) 안성호, 「동유럽과 러시아간 갈등과 협력의 역사연구: 폴란드와 리투아니아를 중심으로」, 『동유럽연구』, 제31권, 2011, p. 4

157) 외교통상부, 『발트 3국 개황』, 2011, p. 92

하여 대통령 선거에서 당선되었으나 국가안보보좌관이 조직범죄에 연루된 사실이 드러나게 되어 의회에서 탄핵 소추를 추진함

- 헌법재판소는 불법 대선자금 등의 혐의를 인정해 대통령의 잔여 임기를 수행할 자격이 없다고 판결한 뒤 보궐 선거를 통해 아담쿠스 총리가 대통령으로 다시 취임하게 됨

□ 2004년 10월 총선에서 신당인 노동당의 선전으로 141석 중 39석을 획득하여 신민주사회당과 신연합/사회자유당이 의석 수 확보를 위해 노동당 및 농민연합당과 연립정부를 구성함

□ 2008년 10월 총선에서 조국연합-기독교민주당 및 보수 계열 군소 정당 연합으로 쿠빌리우스 총리 정부가 출범함

□ 2009년 5월 대선에서 외교차관, 재무장관, 유럽연합(EU) 예산담당 집행위원을 역임한 직업 관료 출신의 그리바우스카이테 대통령이 69%의 압도적 득표율로 당선되었으며, 그리바우스카이테 대통령은 정치적 중립을 표방함

- 그리바우스카이테는 리투아니아 역사상 최초의 여성 대통령으로서 2014년 현재 리투아니아의 제5대 대통령으로 재직 중임

3) 체제전환 전후의 경제상황

□ 과거 공산정권 시절 러시아에 대한 의존도가 높았던 리투아니아의 경제는 1998년 러시아의 재정위기로 인해 마이너스 성장을 하는 등 체제전환 이후 경제침체를 겪기도 함¹⁵⁸⁾

- 과거 소련체제하에서 공업화가 급속히 추진되면서 전반적인 경제구조의 러시아 의존도가 심화되었음
- 강도 높은 구조조정 및 민영화 정책으로 체제전환 이후의 경제위기를 극복하려 하였으며 고정환율제 실시, 정유 통신사 등 대형 국영기업의 민영화 등 개혁적인 경

158) 안성호, 「민주화 이후 폴란드·리투아니아의 러시아에 대한 갈등과 협력연구」, 2012, p. 47

제정책을 실시함

- 1996년부터 체제전환 이후의 혼란을 극복한 뒤 리투아니아의 경제성장률은 유로 지역 평균을 2배 이상 상회하게 됨
- 2000년대 들어 경제성장은 더욱 가속화되어 연평균성장률이 8%대를 넘어서며 체제전환 이후 성공적인 개혁을 이뤄낸 국가로 평가받게 됨

□ 1990년 리투아니아의 체제전환 이후 구체적인 경제지표상의 변화는 다음의 표와 같음

- 독립 직후 리투아니아는 체제전환에 따른 정국불안으로 심각한 마이너스 성장을 기록하였으나 1990년대 중반 이후로 EU 평균을 훨씬 상회하는 경제성장률을 기록하여 국제사회의 주목을 받기 시작함

〈표 V-1〉 리투아니아 체제전환 이후 주요 경제지표

연도	GDP (백만달러)	연평균 GDP 성장률(%)	물가상승률(%)	실업률(%)
1991	10,287	-5.7	228.3	15.7
1992	8,562	-21.3	942.3	10.0
1993	7,425	-16.2	306.2	12.9
1994	6,959	-9.8	61.6	17.4
1995	7,905	3.3	54.2	17.1
1996	8,427	5.2	19.0	15.6
1997	10,129	7.5	11.8	14.1
1998	11,254	7.6	3.2	13.7
1999	10,971	-1.1	-1.5	13.4
2000	11,434	3.3	0.9	15.9
2001	12,159	6.7	-0.4	16.8
2002	14,164	6.9	0.2	13.0
2003	18,609	10.2	-0.8	12.9
2004	22,552	7.4	2.5	11.3
2005	25,962	7.8	6.6	8.3
2006	30,089	7.8	6.5	5.6

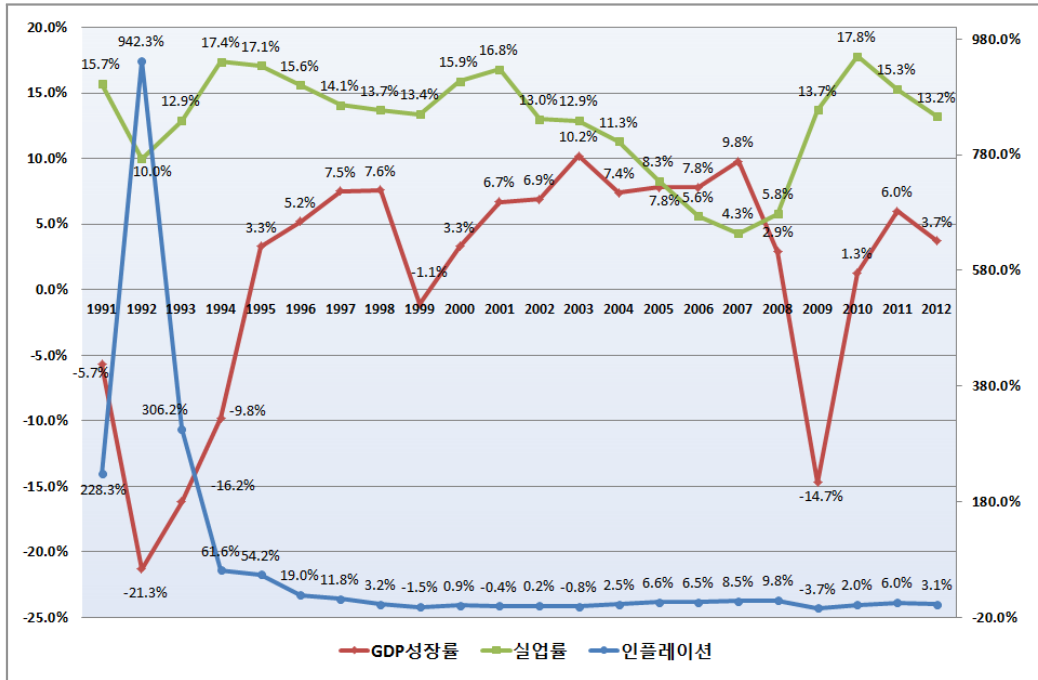
연도	GDP (백만달러)	연평균 GDP 성장률(%)	물가상승률(%)	실업률(%)
2007	39,104	9.8	8.5	4.3
2008	47,253	2.9	9.8	5.8
2009	36,846	-14.7	-3.7	13.7
2010	36,306	1.3	2.0	17.8
2011	42,872	6.0	6.0	15.3
2012	42,344	3.7	3.1	13.2

자료: The Worldbank, World Data Bank

- 독립 직후인 1991년부터 1994년까지 리투아니아의 정국 불안으로 GDP 규모가 현저히 감소하였으며 인플레이션 역시 극심해졌을 뿐 아니라 높은 실업률로 인하여 체제 전환 이후 경제 불안이 심해짐
 - 하지만 1995년부터 GDP가 성장세로 돌아섰으며 이는 곧 인플레이션 및 실업률의 감소로 이어져 여건이 개선되어지기 시작함

- 2000년대로 접어들며 리투아니아의 경제는 급속도로 발전하기 시작하였으며 2000년대 중반 들어 세계에서 주목받는 고속성장국가로 발돋움함
 - 각각 2004년 7.4%, 2005년과 2006년에 7.8%, 2007년 9.8%, 2008년 1분기에만 7.0%의 연평균 GDP 성장률을 기록하는 등 유럽뿐 아니라 세계에서 가장 높은 성장속도를 보이며 주변국인 에스토니아, 라트비아와 함께 ‘발트해의 호랑이’라 불리며 신흥성장국의 지위를 얻게 됨

[그림 V-1] 연도별 리투아니아 주요 경제지표 추이



자료: The Worldbank, World Data Bank

- 해당 기간 동안 높은 GDP 성장률을 기록함에도 불구하고 인플레이션은 안정적으로 유지되었으며 실업률 또한 극적으로 낮아져 성공적인 경제성장 모델을 갖게 됨
 - 하지만 리투아니아는 2008년 글로벌 금융위기에 가장 큰 영향을 받은 국가로 2009년 -14.7%의 GDP 감소를 기록하였으며, 2008년 5.8%이던 실업률은 이듬해 13.7%로 두 배 이상 급등하게 됨
 - 글로벌 경제위기 이후 다시금 리투아니아 경제의 지표는 회복하는 추세를 보이고 있음
- EU에 가입하기 이전인 2003년 리투아니아는 10.2%에 달하는 경제성장률을 기록해 EU 국가 및 EU 후보국가들 중 가장 높은 수치를 기록함
- 리투아니아의 연평균 GDP 성장률은 1995년 체제전환기 위기를 극복한 뒤 2012년까지 총 18년 중 16년의 성장을 기록함
 - 하지만 과열된 경기는 2009년 들어 기록적인 GDP 마이너스 성장(-14.7%)을 기록하

며 침체기를 맞기도 함

- 인플레이션은 체제전환 이후 폭등하였으나 1990년대 중반기부터 안정기에 접어든 후 현재까지 줄곧 안정적으로 유지되고 있음
- 리투아니아의 실업률은 독립 후 줄곧 두 자릿수를 기록하다 2005년부터 2008년까지 경제호황기에 한 자릿수로 줄어들었으나 글로벌 경제위기 때 반등하여 17.8%까지 증가하였으나 이후 꾸준히 감소하여 2012년 13.2%를 기록함

□ 유럽연합 통계자료(Eurostat)에 따르면 리투아니아의 소득세 및 법인세율은 2010년부터 2014년 현재까지 15%를 유지하고 있어 EU 국가들 중 가장 낮은 것으로 조사되었으며 GDP 대비 가장 낮은 세금을 거둬들이는 것으로 나타남

- 리투아니아 정부는 전통적 산업에서부터 지식기반산업으로의 산업구조 개편을 꾀하고 있으며¹⁵⁹⁾ 특히 생명공학, 기계공학 및 IT 산업 등은 리투아니아로 집중되고 있음¹⁶⁰⁾

□ 리투아니아의 국제수지는 1990년 독립 이후 지속적인 경상수지 적자를 기록해 왔으며, 그 규모 역시 점차 커지고 있어 리투아니아 경제의 잠재적 위협으로 평가받고 있음

〈표 V-2〉 리투아니아의 경상수지 및 자본수지 추이

(단위: 백만USD)

국가	1997년	2000년	2003년	2007년
경상수지	-338	-383	-1,028	-6,998
자본수지	13	37	85	608

자료: Eurostat(<http://epp.eurostate.ec.europa.eu>)

159) Government of the republic of Lithuania, *Lithuanian Innovation Strategy for 2010-2020*, 2010.

160) 대표적인 예로 Barclays사는 은행사업의 주요 기술적 지원을 담당하는 테크놀로지 센터를 리투아니아에 설립하였으며 Western Union사는 리투아니아의 수도인 빌뉴스에 유럽지역 운영본부를 개설하였음

나. 체제전환기 전후의 제도 및 정책 변화

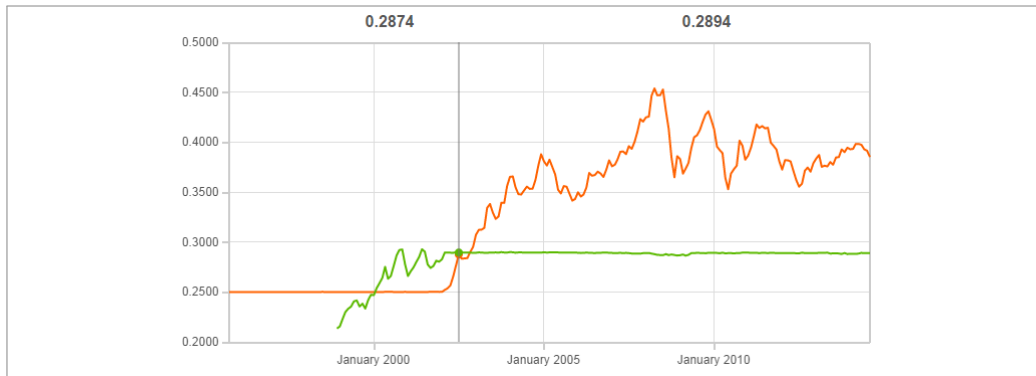
1) 국가개발계획 및 정책의 변화와 국영기업의 역할

- 리투아니아 정부는 1991년 구소련으로부터의 독립 후 서구식 자유시장경제 모델을 도입하여 공공기관의 급속한 민간사업으로의 이양을 추진하였음
 - 민영화는 총 3차에 걸쳐 추진되었음
 - 제1차 민영화(1991-1995년) 프로젝트는 공공자산에 대한 투자가치를 평가하는 기간이었으며
 - 제2차 민영화(1996-2001년) 프로젝트는 공공기관 매각을 통하여 리투아니아 경제에 민간자산 비율을 높여 해외투자자에 대한 노출을 늘려 제조업 분야를 육성시키고 일자리 창출에 목적을 둠
 - 제3차 민영화(2002-2005년) 프로젝트는 정부의 통제 아래 민영화를 통한 현금 유입에 초점을 맞춤

- 리투아니아 공공기관의 민영화를 담당한 국가자산기금(The State Property Fund, SPF)의 통계에 따르면 1차 민영화를 통해 5,964개의 대상(공공기관, 국가자산)이 36억 7,800만리타, 2차에는 3,142개의 대상이 37억 100만리타, 3차에는 1,165개의 대상이 13억 4,000만리타에 매각되었음¹⁶¹⁾

161) 리투아니아 화폐인 리타는 리투아니아 독립 이후 2002년까지 미국달러에 연동된 고정환율로써 1리타당 25센트였으며 2002년 이후 유로연동 고정환율로 변환되어 1리타당 0.289유로로 거래됨

[리투아니아 화폐의 가치변화 추이]



자료: OANDA Historical Exchange Rates(www.oanda.com/currency/historical-rates)

- 리투아니아 정부의 내부평가에 따르면 관련규제의 미비와 민영화 집행기관의 역량부족은 부정부패로 이어져 정부자산의 손실을 가져온 것으로 평가됨
 - 급격한 민영화를 추진하려던 계획은 이를 더욱 가속화시킨 요인으로 작용되어 민영화 추진 초기 경제적 불황, 부의 양극화를 불러와 대다수 리투아니아 국민들로부터 정부에 대한 불신을 가지게 함

2) 체제전환기의 주요 국영기업 현황

- 1990년대 초 체제전환기의 총 공공기관의 숫자는 약 6,600여개로 추산되며 급격한 민영화로 인하여 현재는 정부 소유 또는 직접관리대상이 되는 137개의 공공기관만이 존재함
 - 일례로 리투아니아 철도는 1851년 러시아 정부에 의해 건립되었으나 리투아니아의 두 차례에 걸친 독립 및 나치의 점령 등으로 인한 해체 및 재설립 등을 거쳐 1991년 교통부 산하 현재의 철도공사(AB Lietuvos Gelezinkeliai)가 설립됨
 - 리투아니아의 우체국은 1918년 만들어졌으나 2차 세계대전 이후 시스템이 붕괴해 소련에 우편업무를 의존해오다 독립 후 1991년 우편사업을 담당하는 우체국공사를 만들게 됨
 - 리투아니아 문화유산국 산하의 문화재공사(Lietuvos Paminklai)는 독립 직후인 1991년 설립되어 1995년 특수목적법인으로 전환하게 되어 현재까지 공공기관으로 이어져 옴
- 체제전환기 상당수의 리투아니아 국가자산은 정부 주도의 제3차에 걸친 국영자산 민영화 프로젝트에 의해 민영화되었으며 민영화된 공공기관의 수 및 매각자산의 가치는 다음 표와 같음

〈표 V-3〉 체제전환기 민영화 결과

연도	민영화된 공공기관 수	매각자산 가치(백만USD)
1차 민영화(1991-1994)	2,984	1,562
1996	60	113
1997	264	35
1998	305	1,154
1999	328	112

자료: 리투아니아 공공기관 관리실 책임자 인터뷰

3) 체제전환 전후의 산업 및 국영기업 변화 분석¹⁶²⁾

- 리투아니아 정부는 1991년부터 1995년까지 제1차 민영화 계획을 수립하여 법적제도를 기반으로 한 국가 차원의 대규모 민영화 프로젝트를 가동함
- 1차 민영화 프로젝트 당시 제정되었던 법은 다음과 같음
 - 국가자산 민영화 기본법(Law on Primary Privatization of State Property)
 - 농업기업 민영화법(Law on Privatization of Property of Agricultural Enterprises)
 - 주택 민영화법(Law on privatization of apartments)
 - 2차 세계대전 이전 자산에 대한 소유권 반환법(Law on restitution of property, which by ownership rights before II World War belonged to former owners)
 - 1차 민영화 프로젝트에 입안되었던 민영화 관련 주요 법률의 근간이 되었던 원칙은 다음과 같음
 - 30퍼센트 이상의 국가자산에 대한 민영화를 진행함
 - 대규모 투자나 재구조화가 필요하지 않은 중소규모의 국영기업은 투자 바우처 방식으로 민영화함
 - 대규모 투자가 필요한 대기업의 경우 전략적 투자자들을 통한 민영화를 동시에 진행함

162) 리투아니아 국가자산기금 산하 공공기관 관리국장과의 설문조사 인터뷰 및 내부자료 협조

- 1991년부터 1995년까지 진행된 1차 민영화 프로젝트의 결과는 다음과 같음
 - 민영화 계획의 대상이었던 국영기업 중 86%(총 5,714개)의 기업이 민영화됨
 - 총 2,928개의 중대형 기업은 공공지분매각을 통하여 민영화되었으며, 2,726개의 소규모 기업은 경매, 12개 기업은 경쟁입찰, 그리고 48개의 기업은 외환시장에서 매각됨
 - 주택 민영화법에 의하여 리투아니아 국민들은 총주택 및 아파트 지분의 93.5%를 구입하였음
 - 농업기업 민영화법에 의해 Kolchozes라고 불리는 1,160개의 농업 관련 공공기관이 민영화되었으며 이는 총장부가치의 99.3%에 해당함

- 리투아니아 정부의 자체 평가에 따른 민영화 프로젝트의 진행의 경험부족에서 기인한 실수에 대한 평가는 다음과 같음
 - 독립 초기인 1992년에 좌파 정부가 의회를 장악하면서 민영화 대상 리스트에서 가장 큰 기업들을 제외시켰으며
 - 민영화를 진행함에 있어 공공기관 관리자들에게 너무 큰 권한을 위임시킴
 - 지주회사와 투자펀드들은 정부의 감시망에서 벗어나 있었으며 고도의 인플레이션 기간 동안 부동산 가치에 대한 정확한 파악을 하지 못하였음
 - 기업 재구조화를 위하여 은행자금을 조달함에 있어 충분한 통제권을 가지지 못함

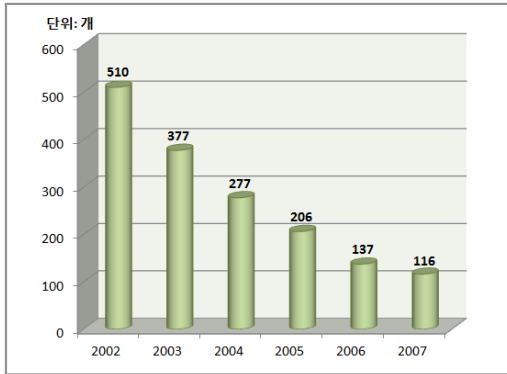
- 1995년에 2차 민영화 프로젝트 계획이 수립되어 관련법이 제정되었고 민영화를 전담하게 된 국가자산기금(SPF)을 설립하여 다양한 방법을 통한 민영화를 추진함
 - 1995년에 민영화법(Law on Privatization on 1995)이 제정되어 공공경매, 공적주식매각, 직접 교섭 등으로 민영화를 추진
 - 1997년에 잇따른 관련법 재정비를 통해 공공기관의 주식지분과 부동산 자산을 처리하였으며 관련법은 다음과 같음
 - 기업법 수정안(Amendments and supplements in the companies law)
 - 세법(Taxation Laws)
 - 행정처벌 및 민간부채 관리법(Administrative punishment and Civil liability laws)

- 1998년 한 해에만 국가자산기금(SPF)은 2,000개의 기업과 2,500개의 부동산 자산을 매입하게 됨
 - 1998년에는 국영통신사인 Lietuvos Telekomas 지분의 60%를 스웨덴의 Telia사와 핀란드 Sonera사의 합작컨소시엄에 5억 5천만USD에 매각하는 등 과감하고 혁신적인 경제개방정책을 추진함
 - 2차 민영화부터는 내국인과 외국인 투자자에 대한 차별을 철폐하여 민영화를 더욱 가속화함

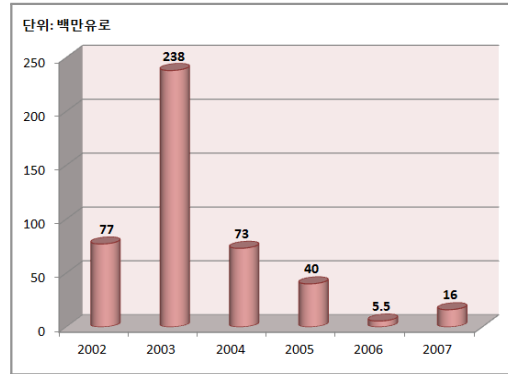
- 2000년 이후에는 주요 대규모 국영기업의 민영화 조치가 계속해서 단행됨
 - 2000년과 2001년 사이 원유시추 및 석유생산회사인 Geonafta의 81%에 해당하는 지분에 대한 매각이 이뤄졌으며
 - 1998년 60%의 지분을 매각한 리투아니아 통신회사인 Lietuvos Telekom의 나머지 지분 중 25%가 추가로 2001년에 매각됨
 - 2002년 리투아니아 저축은행은 Estonian Hansabank에 매각됨
 - 2002년 리투아니아의 가스 공공시설인 Lietuvos Dujos의 3분의 1에 대한 지분이 독일 투자자에게 인수됨
 - 2002년 리투아니아 농업은행은 독일의 Norddeutsch Landesbank에 매각됨

- 제3차 민영화 프로젝트로 인해 민영화된 공공기관의 수는 2002년 510개에서 2007년 116개로 감소하였으며 민영화로 얻은 수익은 2003년 2억 3,800만유로로 가장 컸으나 2007년 1,600만유로로 감소함

[그림 V-2] 2002년 이후 민영화된 공공기관의 수



[그림 V-3] 2002년 이후 민영화 수익



자료: State Property Fund, *Review of Activities* (리투아니아 공공기관 관리국 협조자료)

4) 국영기업 관련 제도 및 관리기구의 변화

- 리투아니아 국가자산기금(SPF)은 민영화위원회(Privatization Commission)의 관리감독을 받게 되는 구조임
 - 민영화위원회는 민영화 프로그램의 승인을 관장하며 민영화와 관련된 모든 정보에 대한 접근권한이 있으며 국가자산기금으로 하여금 관련 정보를 제출하도록 강제할 수 있음
 - 민영화와 관련된 투자자들에 대한 승인 권한을 가지고 있으며 지방정부의 민영화 위원회에 대한 감독기능을 수행함
 - 이미 실행 중인 민영화 프로그램을 중지할 수 있는 권한을 가짐

- 리투아니아 정부가 공공기관 민영화를 추진하면서 설립한 리투아니아 국가자산기금(SPF)의 역할은 설립 초기에 크게 12가지로 지정되었음
 - i) 민영화 대상자산을 분류하여 정부의 인가를 요청
 - ii) 민영화의 방식과 구체적인 인수조항을 구비
 - iii) 효과적인 민영화를 실행시키기 위한 전문가 평가단 그룹을 구성
 - iv) 민영화 대상에 대한 자산 가치 평가
 - v) 국가에 의해 관리되던 자산에 대한 재구조화를 통해 가격상승 유도
 - vi) 투자자 섭외

- vii) 국가로부터 위임받은 권리를 통해 공공기관 자산의 민간매각 실행
- viii) 개별 민영화 건의 전 과정을 총괄·감독
- ix) 해당 자산 이전 보증 업무
- x) 지방정부 소유의 공공기관의 매각 시 이를 실행하는 주체
- xi) 민영화 작업을 문서화하여 기록
- xii) 정부를 대표하여 자산 매각 대금의 법적관리를 책임짐

- 현재 리투아니아 국가자산기금(SPF)의 임무는 다음과 같이 정의됨
 - 국가자산의 민영화를 실행함에 있어 공익을 침해하지 않으면서 신중한 매각을 실시함
 - 민영화와 관련된 모든 참가자들에게 명확한 책임과 의무에 대한 가이드라인을 제시함
 - 민영화 과정에서 리투아니아와 외국의 투자참가자들에게 동등한 환경을 조성해 줌
 - 주식거래소를 적극 이용하여 국가자산의 매각을 실시함

2. 현재 국영기업 관리체계

가. 국영기업 현황

- 리투아니아의 국영기업은 총 137개로서 4만여명의 고용을 담당하고 있으며 단일규모로 가장 큰 리투아니아 철도공사는 12,000여명의 직원을 거느리고 있음
 - 공공기관은 국가의 주요 기간사업과 관련되어 있는데 크게 에너지, 수송, 삼림 등과 관련된 업무를 맡고 있음
 - 리투아니아는 OECD의 공공기관 작업반(Working group)에 참여함으로써 공공기관 관리에 관하여 선진국들을 벤치마크하는 전략을 사용하고 있음
 - 리투아니아 공공기관들은 국민총생산(GDP)의 3%를 생산하고 있음
 - 공익(비시장성) 기능을 담당하는 부분에 대한 회계원칙은 아직 정부의 승인을 기다리고 있음

□ 소관 부처별 담당 공공기관의 수는 다음 표와 같음

〈표 V-4〉 소관부처별 공공기관 수

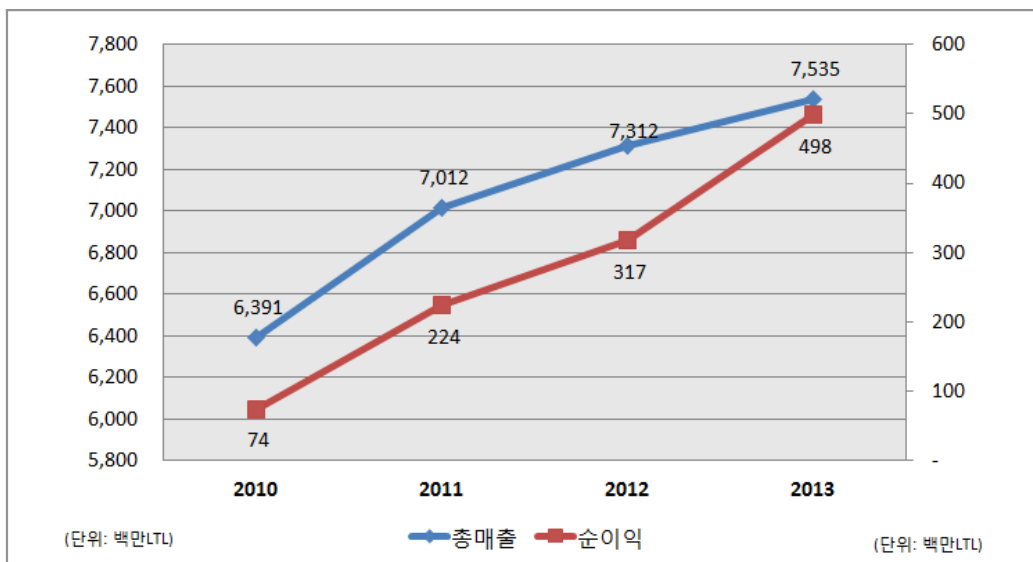
소관부처	담당 공공기관의 수	예
산림환경부	42	빌뉴스 산림공사
농림부	18	JONAVOS 곡물
교통부	13	리투아니아 철도
교통부 도로관리국	11	SE 고속도로
경제부	7	무기생산시설
에너지부	6	리투아니아 에너지그룹
재정부	6	SE 자산은행
측량국	5	Klaipeda 측량센터
환경부	3	국유산림관리공사
교도법무부	3	Pravieniškės 수용소
사회안전노동부 소속 사회보장기금이사회	2	Senevita
문화부	2	빌뉴스 성 관리소
교육과학부	2	AB Mintis
내무부	2	VI Infostruktūra
정부직할 물리/체육교육부	2	체육재활센터
국가자산기금	2	AB Autoūkis
리투아니아 중앙은행	1	조폐공사
중앙정부	1	국가자산기금
통계청	1	정보경영시스템
농림부 소속 토지국	1	지리정보센터
사회보장국	1	Baldžio Silas
리투아니아 국회	1	국회저널 출판사
보건부	1	UAB 약학대학
사법부	1	등기소
문화유산국	1	리투아니아 관광공사
리투아니아 과학기술원	1	UAB 과학기술원

자료: 2013 리투아니아 공공기관 관리국 연차보고서

- 2012년 말 기준 137개 공공기관 중 국제회계기준(International Accounting Standards)을 채용한 기업은 8개에 불과함
 - 8개 국제회계기준 도입 기업 중 2개 기업은 상장회사이며 리투아니아 철도, 국가항만공사, 리투아니아 라디오/TV 센터 등과 같은 주요기업들에서는 아직 국제회계기준이 도입되지 않고 있음

- 리투아니아 공공기관의 경영성과는 계속해서 개선되는 모습을 보이고 있음
 - 2013년 말 공공기관의 총시장가치는 153억LTL(약 6.4조원) 규모이며, 2013년 한 해 동안 2.7%의 자기자본이익률(Return on Equity)과 36억LTL(약 1.5조원)의 총 부가가치를 창출하였음
 - 2009년 한 해 동안 리투아니아 공공기관은 4백만LTL(약 17억원)의 순손실을 기록하였으나 2013년에는 4억 3,600만LTL(약 2,081억원)의 순이익을 거둬
 - 2013년 리투아니아 전체 공공기관의 총매출은 75.4억LTL(3.2조원) 규모임

[그림 V-4] 리투아니아의 전체 공공기관 총매출 및 순이익 추이



자료: 2013 리투아니아 공공기관 관리국 연차보고서

나. 국영기업 관리정책

1) 국영기업 관리정책의 방향

- 2012년 리투아니아는 공공기관의 국가적 목표달성을 위한 효율적 관리를 위해 Management Coordination Centre를 설치하였음
 - OECD의 지배구조 준칙(Principles of Corporate Governance)을 준용하여 국영 공공기관의 운영원리로 삼고 있음
 - 리투아니아 공공기관 운영에 적용되는 6가지 지배구조 준칙은 다음과 같음
 - 법적제도 및 규제환경은 공공기관과 민간기업에게 동일한 시장 환경을 조성해야 함
 - 국가는 명확하고 일관성 있는 주주소유권 정책을 수립하여 투명하고 책임 있는 공공기관 운영이 될 수 있도록 해야 함
 - 국가와 공공기관은 모든 주주의 권리를 동등하게 존중하며 모든 정보에 대한 접근성을 보장해야 함
 - 주주소유권 정책(Ownership Policy)은 공공기관과 관련된 다른 조직의 권리를 침해해서는 아니 됨
 - 공공기관 이사회는 전략적 계획 수립 및 경영 감시기능 수행을 위한 적법한 승인과 경쟁력을 갖추어야 함

- 2010년 공공기관 운영의 투명성제고 이행법안에 의해 국가자산기금(SPF) 내 공공기관 지배구조 관리국(State Owned Enterprises Governance Coordination Department)에서 의무적으로 연차보고서를 발행하게 되어 있음

다. 국영기업 소유권 및 지배구조

1) 국영기업 관리기구 현황

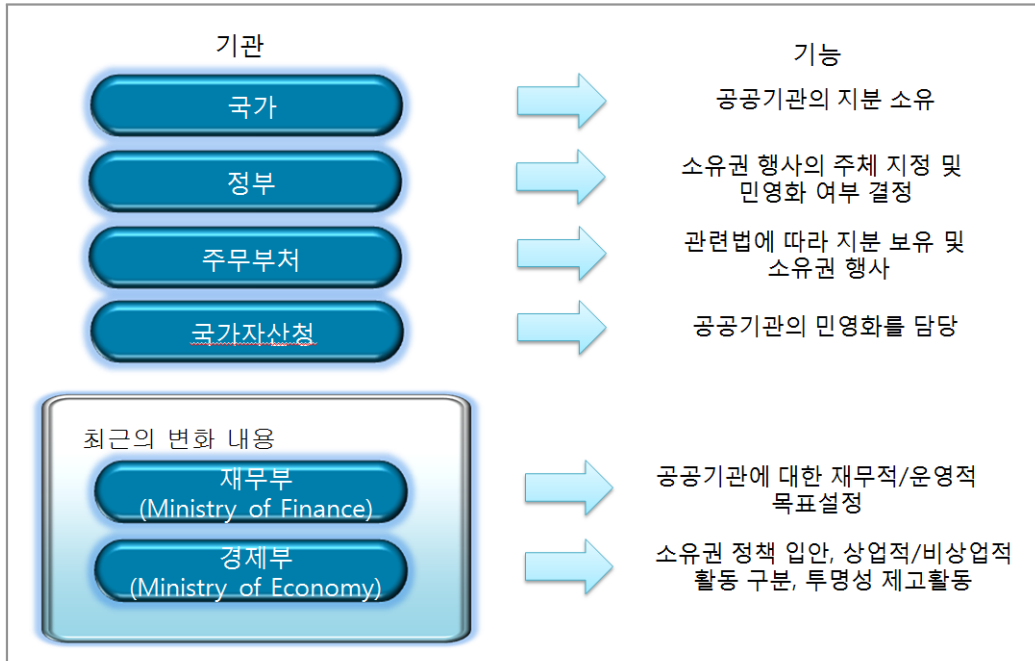
- 2012년 리투아니아는 공공기관의 국가적 목표달성을 위한 효율적 관리를 위해 국가 자산기금(SPF) 산하의 공공기관 지배구조 관리국(State Owned Enterprises Governance Coordination Department)을 설치하였음
 - 공공기관 지배구조 관리국에서는 공공기관의 전반적 운영 및 관리를 담당하며 경영효율성 제고를 목표로 법률에 따라 매년 전체 공공기관의 경영실적을 발표하는 연차보고서를 발행할 의무가 있음
 - 최근 의회에서 통과된 중앙 집중형 국가자산관리계획에 의하면 국가자산기금과 †Turto Bankas가 합병되어 중앙 집중적인 기구로서의 역할이 더욱 강화된 새로운 국가자산관리기구(Centralized state-owned property manager, CPM)가 출범할 예정
 - †Turto Bankas는 리투아니아 정부로부터 지정된 은행으로서 정부 소유의 공공기관 재구조화 및 자산경매 등의 업무에 특화된 은행임
 - 새롭게 창설될 국가자산관리기구를 통해 국영자산의 민영화 및 지분매각 등의 임무가 더욱 활기를 띠어 예정

2) 국영기업 지배구조 현황

- 리투아니아 경제부(Ministry of Economy)¹⁶³⁾에 따르면 리투아니아 공공기관은 한국과 비슷하게 주무부처뿐 아니라 재무부와 경제부로부터 관리를 받는 소유권 이원형 모델을 갖고 있음

163) Ministry of Economy of the Republic of Lithuania, *Governance of state owned enterprises: a case of Lithuania*, 2011

[그림 V-5] 리투아니아 공공기관 소유권 기구 및 기능



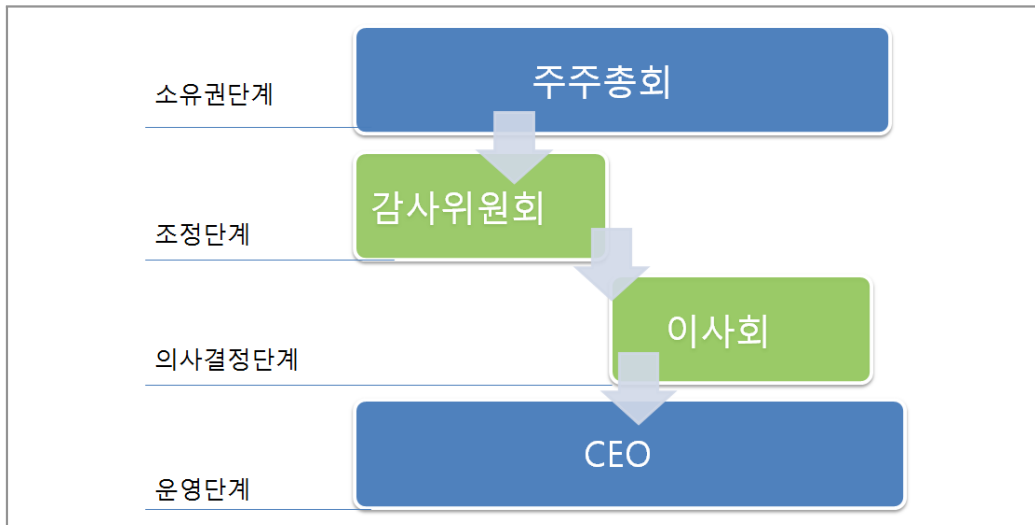
자료: 리투아니아 경제부, Ministry of Economy in Lithuania(2013)

- 국가와 정부는 공공기관의 지분을 소유하고 소유권 행사기능 및 민영화 여부를 결정함
- 주무부처는 소유권 법률에 따라 공공기관의 지분을 소유하며 이에 대한 권리를 행사함
- 국가자산기금은 공공기관의 민영화를 기획·실행하며 공공기관의 운영에 관한 실제적인 관리를 담당함
- 최근에 변화된 내용으로는 주무부처외 주요부처의 공공기관 운영에 관한 참여를 들 수 있음
 - 재무부(Ministry of Finance)는 재무적, 운영상 목표를 설정하며,
 - 경제부(Ministry of Economy)는 소유권정책의 입안, 공공기관 활동의 상업성 여부 결정, 투명성 관리 등의 기능을 담당함

3) 감사 및 평가 관련 제도 및 운영 현황

- 리투아니아 공공기관의 이사회는 공적 임무의 대리자로 공공기관의 전략적 목표와 국가의 이해를 일치시키는 역할을 담당함¹⁶⁴⁾
 - 공공기관의 이사회를 견제하는 역할을 하는 감사의회가 설치되며, 감사위원은 주무부처로부터 임명됨
 - 리투아니아의 공공기관은 소유권을 집행하는 주주총회에서 결정된 운영에 관한 제반사항을 감사위원회의 조정과 이사회에서의 의사결정을 거쳐 공공기관 CEO에 의해 운영되는 체계를 가지고 있음
 - 한편, 해당 감사위원회의 감사위원은 보수를 받지 않는 명예직임

[그림 V-6] 리투아니아 공공기관의 이사회 운영체계



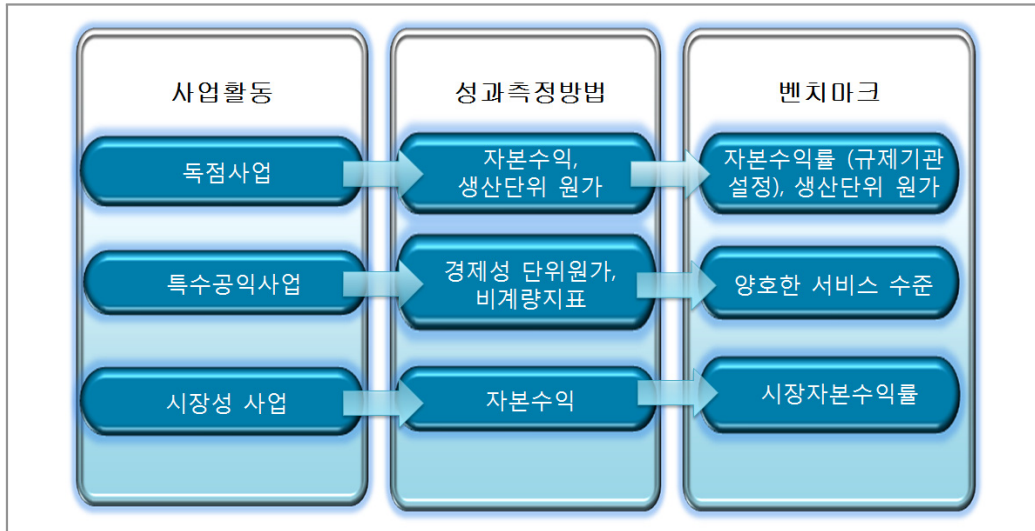
자료: 리투아니아 경제부, Ministry of Economy in Lithuania(2013)

- 사업의 성격을 고려하여 상이하게 설정된 성과측정법 및 벤치마크 등을 통해 다차원적인 공공기관 경영평가가 이루어짐¹⁶⁵⁾

164) Ministry of Economy of the Republic of Lithuania, *Governance of state owned enterprises: a case of Lithuania*, 2011

165) Ministry of Economy of the Republic of Lithuania, *Governance of state owned enterprises: a case of Lithuania*, 2011

[그림 V-7] 리투아니아 공공기관의 성과측정방법 및 벤치마크



자료: 리투아니아 경제부, Ministry of Economy in Lithuania(2013)

- 개별 공공기관의 사업형태는 크게 독점적 사업, 특수공익사업(사회적 특수목적 사업 - 공공서비스, 사회적 기업 등), 시장성 사업 등 3가지 사업으로 구분됨
- 이들 사업은 각각의 사업 특성에 따라 다른 성과측정 방법을 적용함
 - 독점적 사업에는 규제기관에서 설정한 자본수익률 및 생산단위 원가가 경영성과 측정에 사용되며,
 - 사회적 특수목적 사업은 경제성 단위원가 및 비계량지표 등이 경영성과 측정에 사용되어 양호한 서비스 수준이 벤치마크로 사용됨
 - 그 밖의 시장성 사업을 수행하는 공공기관에 대해서는 시장자본수익률을 벤치마크로 설정하여 일반 시장에서와 같이 상업성에 기반을 둔 경쟁력을 측정하는 경영평가를 수행함

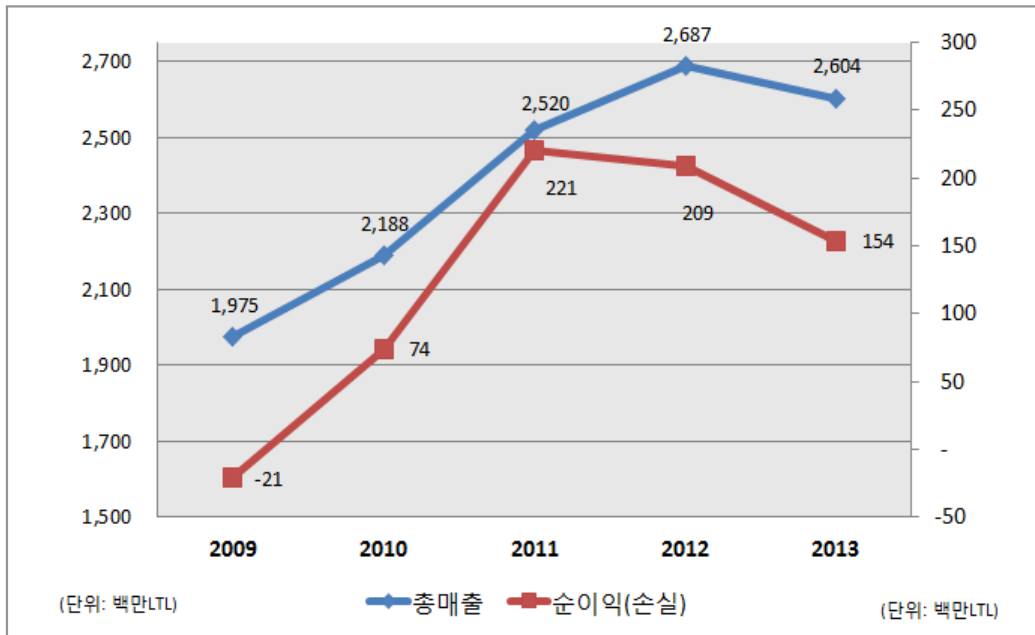
라. 주요 산업별 현황

- 리투아니아의 공공기관은 크게 운송 및 커뮤니케이션, 에너지, 산림 등 세 분류로 나뉘어져 관리되며 통계가 집계되고 있음

1) 운송 및 커뮤니케이션 분야

- 리투아니아 정부는 운송 및 커뮤니케이션 분야에 도로관리, 철도서비스, 공항, 우편, 전화서비스 등을 제공하는 총 23개의 공공기관을 소유하고 있음
 - 2013년 운송 및 커뮤니케이션 분야의 공공기관은 전체 공공기관 중 32%의 자산을 차지하며 34.6%의 매출을 올렸음
 - 전체 공공기관 종사자 중 60%가 운송 및 커뮤니케이션 분야 공공기관에서 재직 중임
 - 해당 분야의 총매출은 2009년부터 2012년까지 꾸준히 증가하였으나 2013년 들어 다소 감소하였으며 당기순이익은 2011년 이후 감소하는 추세임
 - 운송 및 커뮤니케이션 분야의 주요 공공기관은 철도공사, 우체국, 항만공사, 해운사 등이 있음

[그림 V-8] 운송 및 커뮤니케이션 분야 공공기관 총매출 및 순이익(손실) 추이



자료: 2013 리투아니아 공공기관 관리국 연차보고서

- 2013년 말 기준 운송 및 커뮤니케이션 분야의 상위 10개 기업의 매출, 자산, 고용인원 및 정부지분율을 살펴보면 다음 표와 같음

- 운송 및 커뮤니케이션 분야에서 가장 큰 공공기관은 리투아니아 철도공사로서 고용인원만 12,770명이며 2013년 자산의 규모는 62.6억리타(약 2.6조원¹⁶⁶)이며 매출액은 16.4억리타(약 6,842억원)임
- 철도공사를 뒤이어 우체국, 항만공사, 해운사 등의 순으로 매출액이 컸으며 대부분의 공공기관의 정부지분율이 100%인 것이 특징임
- 이밖에 방송센터, 국제공항, 지방도로 관리국 등이 운송 및 커뮤니케이션 공공기관의 주요기관임

〈표 V-5〉 주요 운송 및 커뮤니케이션 공공기관 경영 현황

	역할	매출 (1,000LTL)	자산 (1,000LTL)	고용 인원	정부 지분율
리투아니아 철도공사	여객운송, 화물운송, 철도 시설관리	1,637,004	6,258,669	12,770	100%
우체국	우편·금융서비스 제공	201,713	235,198	6,208	100%
Klaipeda 항만공사	항만시설 관리	158,553	1,745,657	242	100%
리투아니아 해운	해상화물	92,337	163,096	340	56.7%
Oro Navigacija	항공·우주 관련 업무	89,225	166,768	306	100%
리투아니아 라디오·TV 센터	라디오 및 TV 방송 서비스	62,589	141,709	383	100%
빌뉴스 국제공항	국제공항운영	58,542	337,603	347	100%
Siauliu 지방도로공사	기간도로망 관리	40,075	61,469	326	100%
Kauno 지방도로공사	기간도로망 관리	32,120	55,668	328	100%
고속도로공사	기간도로망 관리	31,359	47,766	308	100%

자료: 2013 리투아니아 공공기관 관리국 연차보고서

2) 에너지 분야

에너지 분야 공공기관은 전기, 지역난방, 석유, LNG 등을 공급하는 기관들로 구성되어 있음

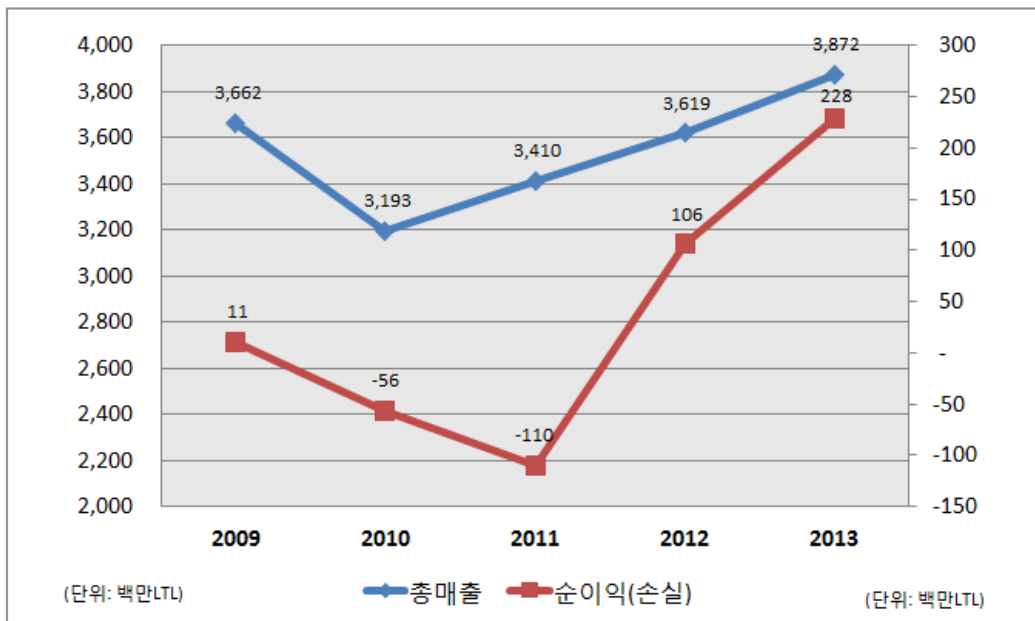
- 에너지 분야의 공공기관에서는 총수요의 4분의 1에 해당하는 전기를 공급하고 있

166) 2013.12.31 기준 환율(LTL/KRW=417.975) 적용, OANDA Historical Exchange Rates, <http://www.oanda.com/currency/historical-rates/>

으며 발전과 송배전 시스템이 분리되어 있음

- 가스 분야에서도 3차 EU 에너지 협약 및 액화천연가스시설의 완공 등으로 인해 국가 총수요의 4분의 1을 공급한다는 계획을 수립함
- 에너지 공공기관의 순이익은 2009년 1,100만LTL(약 50억원)을 기록한 뒤 2010년과 2011년 순손실을 기록하였으나 2012년 1억LTL(약 443억원), 2013년 2.3억LTL(약 953억원) 순이익으로 회복하였음
- 총매출은 2009년 36.6억LTL(약 1.5조원)에서 2010년 31.9억LTL(약 1.3조원)로 급감한 뒤 점진적으로 회복하여 2013년 38.7억LTL(약 1.6조원)까지 증가함

[그림 V-9] 에너지 공공기관 총매출 및 순이익 추이



자료: 2013 리투아니아 공공기관 관리국 연차보고서

- 2013년 말 에너지 분야 주요 공공기관의 매출, 자산, 고용인원 및 정부지분율을 살펴 보면 다음 표와 같음
 - 에너지 분야에서 가장 큰 공공기관은 리투아니아 에너지그룹으로서 고용인원은 4,378명이며 2013년 자산의 규모는 97.3억리타(약 4.1조원¹⁶⁷)이며 매출액은 29.1

167) 2013.12.31 기준 환율(LTL/KRW=417.975) 적용, OANDA Historical Exchange Rates, <http://www.oanda.com/currency/historical-rates/>

역리타(약 1.2조원)임

- 리투아니아 에너지그룹을 이어 천연가스 및 전기 공급을 담당하는 Lietuvos Dujos, ESPO-G, Amber Grid 등의 순으로 매출액이 큼
- 해체작업에 들어간 Ignalina 원자력 발전소는 자산규모 및 고용인원은 큰 데 반해 매출이 현저히 낮은 것이 특징임
- 이밖에 지역난방, 석유제품보관, 방사성 폐기물 관리국 등이 주요 에너지 공공기관에 속해 있음

〈표 V-6〉 주요 에너지 공공기관 경영 현황

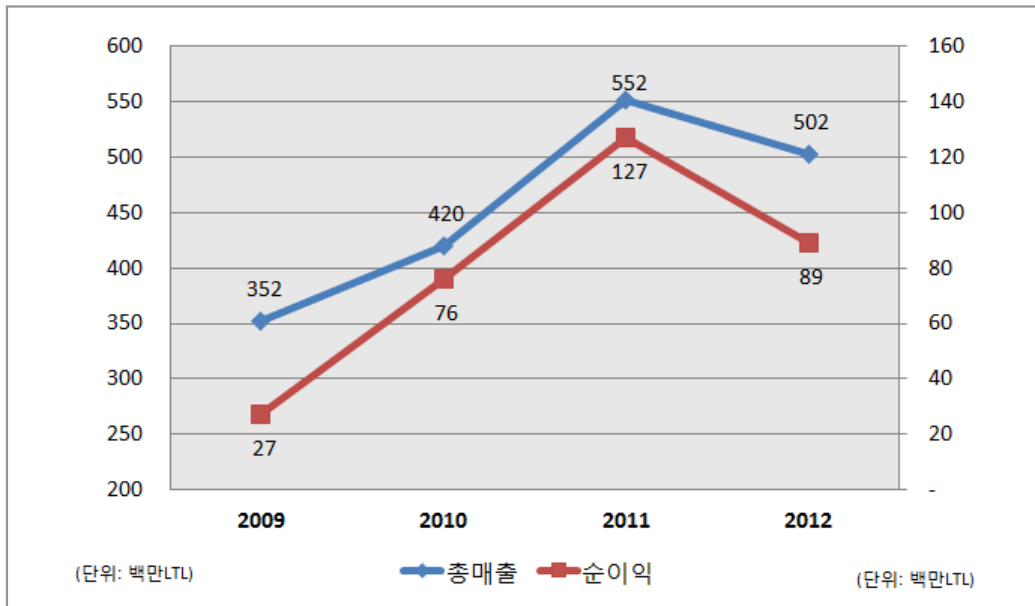
	역할	매출 (1,000LTL)	자산 (1,000LTL)	고용 인원	정부 지분율
리투아니아 에너지그룹	전기 및 지역난방 공급	2,907,537	9,727,225	4,378	100%
Lietuvos Dujos	천연가스 수입 및 공급	1,537,267	1,050,511	1,364	17.7%
EPSO-G	전기송전시스템 관리	613,902	2,555,393	673	100%
Amber Grid	천연가스 운송시스템 운영자	169,291	1,748,927	356	17.7%
리투아니아 석유화학제품 관리국	석유화학제품 보관	142,896	329,722	6	100%
Klaipėdos 석유공사	원유 수·출입	126,860	675,834	382	72.3%
Visaginas 에너지	지역난방 및 상하수 공급	73,502	194,287	212	100%
Geoterma	열생산	7,246	29,627	19	99.1%
Ignalina 원자력 발전소	Ignalina 원자력발전소 해체작업	422	2,116,463	2,103	100%
방사성폐기물 관리국	방사성 폐기물 관리	66	1,420	19	100%

자료: 2013 리투아니아 공공기관 관리국 연차보고서

3) 삼림 분야

- 리투아니아 영토의 3분의 1은 산림으로 덮여있으며 리투아니아 정부는 총 100만헥타르의 산림지대 중 절반가량을 관리하고 있음
 - 삼림산업은 리투아니아의 약 5% 가량의 부가가치를 생성하며 삼림 분야에는 전체 공공기관 중 43개의 공공기관이 속해 있어 가장 많은 숫자를 차지하고 있음
 - 모든 삼림지대는 정부 소유로 삼림개발을 수탁받은 42개 공공기관과 1개의 삼림 관리기구(State Forest Inventory and Management Institute)가 운영 중임
 - 2009년 총매출은 3억 5,200만LTL에서 2012년 5억 200만LTL로 증가하였으며 순이익은 2009년 2,700만LTL에서 2012년 8,900만LTL로 증가하였음

[그림 V-10] 삼림 공공기관 총매출 및 순이익 추이



자료: 2013 리투아니아 공공기관 관리국 연차보고서

□ 2013년 말 산림 분야 주요 공공기관의 매출, 자산, 고용인원 및 정부지분율을 살펴보면 다음 표와 같음

- 산림 분야에서 가장 큰 매출을 기록한 공공기관은 Panevėžys 산림공사로 고용인원은 142명이며 2013년 자산의 규모는 2,415만리타(약 101억원¹⁶⁸)이며 매출액은 2,261만리타(약 95억원)임
- 주요 산림 공공기관의 규모는 매출 및 자산 규모, 고용인원 등에서 크게 차이가 없으며 정부가 모든 기관에 대해 100%의 지분을 보유하고 있음

〈표 V-7〉 주요 산림 공공기관 경영 현황

	역할	매출 (1,000LTL)	자산 (1,000LTL)	고용 인원	정부 지분율
Panevėžys 산림공사	통합산림개발활동	22,612	24,151	142	100%
Ukmergė 산림공사		21,259	19,755	143	
Tauragė 산림공사		21,223	24,246	169	
Trakai 산림공사		19,767	18,990	99	
Kretinga 산림공사		17,339	26,551	139	
Jurbarkas 산림공사		16,789	22,770	91	
Švenčionėliai 산림공사		16,468	18,718	125	
Telšiai 산림공사		16,329	16,752	119	
Vilnius 산림공사		15,180	19,037	89	
Mažeikiai 산림공사		15,150	12,048	92	
산림관리국	산림개발의 계획·관리	7,041	5,458	113	

자료: 2013 리투아니아 공공기관 관리국 연차보고서

168) 2013.12.31 기준 환율(LTL/KRW=417.975) 적용, OANDA Historical Exchange Rates,
<http://www.oanda.com/currency/historical-rates/>

Ⅵ. 우크라이나

1. 체제전환기 전후의 배경

가. 체제전환기 전후의 사회경제적 배경

1) 체제전환 배경 및 과정

- (배경) 1654년 러시아에 합병된 이후 우크라이나는 소비에트연방이 붕괴되기 전까지 소비에트연방의 일부로써 중앙의 명령을 수행하는 정교한 시스템 일부에 지나지 않아 독자적인 경제체제를 운영해본 경험이 전무함¹⁶⁹⁾
 - 1991년 소비에트연방이 붕괴되면서 독립에 대한 준비가 되지 않았던 우크라이나는 위로부터의 전환을 받아들여야 했으며 초대 대통령 크라프추크(L. Kravchuk)는 러시아의 급진적 경제모델을 추종하였으나 개혁이 성공적으로 이루어지지 못함
 - 구소련의 해체로 독립하면서 자본주의 경제시스템으로의 변화와 경제의 안정적 발전 문제에 직면하지만 구소련 전체주의 시스템의 일부에 지나지 않았던 우크라이나에는 개혁을 위한 구체적 아이디어, 자원, 메커니즘이 존재하지 않았음
 - 크라프추크 초대 대통령은 러시아식 급진적 경제모델을 추종하여 단시간에 시장을 인위적으로 도입하고자 하였으나 생산후퇴 및 사회적 어려움을 야기시킴
 - 크라프추크 대통령은 러시아의 루블화 경제권에서 독립하기 위해 “신경제계획”을 통한 경제개혁을 추진함
 - 하지만 초인플레이션이 발생(1,445%)하고 GDP가 하락(△18.5%)하였으며 자급자족적 경제로 전환하면서 산업생산성 저하와 만성적 소비재부족을 겪음
 - 결국 크라프추크 대통령의 개혁은 구 공산당세력을 배제하지 못하였고 일부 토착 공산당세력은 기업가(올리가리키)로 위장하여 개혁반대세력으로 부상함에 따라

169) 윤성학, 『우크라이나의 체제전환과 경제발전』, 2012

실패하였고 1994년 쿠즈마 총리가 대통령으로 선출됨

- (부정부패) 산업가와 보수적 정책을 대변한 쿠즈마(L. Kuchma)대통령은 개혁보다는 경제난 해결을 최우선 정책으로 삼아 1990년대 말 금융위기를 극복하고 2000년대에는 급격한 경제성장을 이루었으나 시장경제 전환에 소극적인 태도로 인해 개혁이 후퇴함¹⁷⁰⁾
 - 쿠즈마 대통령은 당선과 동시에 강력한 통화정책을 추진하고 독자적 화폐 그리브나(Hryvnia)를 도입하는 등 경제안정화에 초점을 맞추어 경제가 조금씩 회복국면에 접어들게 됨
 - 하지만 1997년 닥친 금융위기로 안정화되던 경제가 다시 타격을 입게 되어 경제위기를 해소하기 위해 개혁파인 유셴코를 총리로 임명하여 경제개혁프로그램을 시행하였고 2000년대 초 위기를 극복하게 됨
 - 재선 후 쿠즈마 대통령의 시장경제로의 개혁에 대한 소극적인 태도는 개혁후퇴로 이어졌고 정치적 타협 등을 통해 관리경제체제를 다시 답습하였으며 올리가리키(경제족벌)와 유착을 통해 부패가 만연하게 됨

- (신자유주의 개혁 실패) 2004년 오렌지혁명¹⁷¹⁾을 통해 당선된 쿠즈마 대통령은 자유주의 개혁에 치중하여 친유럽, 시장지향 및 시장개방화를 적극 추진하였으나 이러한 개혁정책이 경제성장으로 이어지지 않았으며 오히려 2008년 경제위기를 불러왔고 내부갈등을 증폭시킴
 - 쿠즈마 대통령은 친시장정책 및 시장개방화 정책을 추진하여 적극적인 WTO 가입을 시도하였고 유럽통합과 NATO 가입, 국제입찰을 통한 국영기업의 과감한 사유화를 시도함
 - 외국인 투자가의 접근을 실질적으로 제한한 러시아와 달리 국제 입찰을 통해 국영기업을 과감하게 개방하였음¹⁷²⁾

170) 윤성학, 『우크라이나의 체제전환과 경제발전』, 2012

171) 오렌지혁명은 대통령 선거결과 박빙의 승부로 재집권에 성공한 여당(야누코비치)이 부정선거를 치렀다는 증거가 포착되면서 우크라이나 서쪽 지역을 중심으로 부정선거에 대한 규탄으로부터 시작된 혁명임. 야당을 상징하는 오렌지 옷을 착용하고 오렌지 깃발을 휘두르며 시위를 진행하여 붙여진 명칭이며, 결국 헌법개정 및 재선거를 치르도록 대법원의 판결을 이끌어냄. 재선거에서 유셴코 후보가 승리

- 또한 지속적 개방정책의 추진으로 2008년 우크라이나는 WTO에 가입하게 되었으며 이를 통해 EU 시장으로 수출확대를 추진하고 외자유치를 적극적으로 추진함
 - 하지만 쿠츠마 대통령의 개방정책은 경제성장으로 이어지기보다는 경제수치 하락으로 연결되었으며 시장개방으로 인해 우크라이나가 결국 2008년 IMF에 구제 금융을 신청하게 되는 결과를 가져옴
 - 또한 WTO 가입 이후 방만한 경제운용과 국내 친유럽파와 친러시아파와의 정치 갈등으로 인해 정국혼란이 가중되면서 경제위기는 더욱 악화됨
 - 유셴코 대통령의 친유럽정책은 러시아와의 갈등을 키웠으며 2006년 초 러시아의 가스 공급 사태를 야기시킴¹⁷³⁾
 - 2006년 총선에서는 2004년 대선 당시 정적이었던 야누코비치와의 동거정부가 구성되었는데 야누코비치가 이끄는 국회는 대통령 권한 축소를 위한 개헌을 추진하면서 갈등이 더욱 심화됨
- 쿠츠마 정권기의 경제난 심화와 권력층의 부정부패는 결국 또다른 정권교체를 가져와 2010년 대선에서 야누코비치가 결선 투표를 거쳐 당선되었으나, 최근에 이르러 2013년 EU와의 경제협력 추진 백지화 정책실시에 대한 반정부 시위에 대한 탄압 및 직무유기 혐의로 탄핵되었음
- 2010년 티모셴코 총리와의 결선투표에서 승리하고 대통령이 된 야누코비치는 헌법개정안에 대한 무효 조치 등을 통해 대통령중심제로 복귀함
 - 2013년 11월 EU와 협력협정 체결을 앞두고 우크라이나의 EU 가입에 위협을 느낀 러시아는 대규모 경제지원을 통해 친러시아 성향인 야누코비치 대통령으로부터 EU와의 경제협상을 백지화시킴
 - EU와의 협정 백지화는 반러시아 성향인 우크라이나 야권과 반정부세력의 거센 반발을 일으켰으며 이 과정에서 시위대 탄압 및 직무유기 혐의로 야누코비치 대통령이 탄핵되었음

172) 윤성학, 「우크라이나의 경제개방과 경제성장」, 『동유럽연구』, 제27권, 한국외국어대학교, 2011

173) 양현모 외, 『행정선진화를 위한 해외각국의 행정환경과 정부특성 비교연구 IV』, 2011

- 이로 인해 야누코비치 대통령은 러시아에 신변보호 요청을 하였고 크림반도에 러시아가 군사적 개입을 감행하였으며 크림반도 내 친러시아세력은 크림자치공화국을 설립하고 의회에서 러시아 합병을 결의하였음

2) 체제전환 전후의 경제상황

- (체제전환 이전) 과거 우크라이나 경제는 구 소비에트연방 내에서 1990년 말 기준으로 인구의 18%, NMP(Net Material Product: 순물적생산물¹⁷⁴)의 16% 정도로써 당시 러시아(인구51%, NMP61%)에 이어 소비에트연방 내 2위 규모를 차지하고 있음(한국수출입은행, 1997)
 - 우크라이나는 구 소비에트연방 내에서 풍부한 석탄과 철광석을 바탕으로 하여 국영 중공업체 위주의 철강, 에너지 집약적 화학, 기계, 군수 및 항공 산업을 담당하였음
 - 우크라이나의 공업화는 스탈린 집권 초부터 시작되어 구소연방 총투자액의 20%가 집중됨
 - 또한 우크라이나 지역은 비옥한 흑토지대로 온화한 기후와 양호한 영농 조건으로 ‘유럽의 빵 바구니’로 불리며 구 소비에트연방 시절 연간 약 3,000만톤 이상의 곡물을 생산하던 곡창지대임
 - 우크라이나는 비옥한 옥토와 온화한 기후로 19세기에는 러시아제국 설탕의 62%를 공급할 정도로 설탕산업의 역사가 깊음
- (체제전환 이후) 우크라이나는 1991년 체제전환 직후 견실한 산업기반, 풍부한 자원 등을 바탕으로 경제성장 가능성이 높게 평가되었으나, 실제로는 제조업부문 침체와 경제개혁 추진 미흡, 구소연방국 간 교역체제 와해 등으로 산업생산이 저조¹⁷⁵)
 - 체제전환 직후인 1992년에는 -9.7%의 GDP성장률을 기록하여 경제규모가 축소되었고 95년까지 농업 및 공업 부문 생산량이 점차 감소하여 경제활동이 위축되는 현상이 나타남

174) 사회주의국가의 경우 우리나라에서 쓰이는 GDP(1년 동안 생산된 부가가치 총량) 대신에 NMP를 사용함. NMP는 ‘일정기간 사회의 모든 생산부분에서 창조된 물질적 부를 전 사회적 범위 내에서 개발한 총량에서 소비된 생산수단을 보상하고 남는 부분, 즉 그해에 새로이 창조된 가치로 정의됨

175) 윤성학, 『우크라이나의 체제전환과 경제발전』, 2012

- 농업의 경우 생산 및 유통의 비효율성, 토지비옥도 저하 등으로 농업생산성이 떨어지면서 곡물생산량이 감소추세에 들어섰으며 1995년과 1996년에는 민영화 부진, 영농자금 부족 등으로 저조한 곡물생산 실적이 나타남
- 공업의 경우에도 체제전환 후 원자재 및 에너지 부족, 잦은 파업 등으로 제조업 생산력이 저하되어 기록적 생산후퇴를 가져옴
- 우크라이나는 1991년 체제전환 이후 소비에트 시대의 설비들을 정부주도하에 대대적으로 개편하였는데 우수한 러시아 인력유출과 초인플레이션, 산업투자저조 등으로 2000년 초반까지 급격한 산업 노후화를 겪게 되었음

〈표 VI-1〉 우크라이나 주요 경제지표

연도	GDP (백만달러)	연평균 GDP 성장률(%)	물가상승률(%)	실업률(%)
1990	81,456	-6.3	16.3	..
1991	77,464	-8.4	95.6	6.8
1992	73,942	-9.7	1,761.3	7.6
1993	65,649	-14.2	3,334.8	8.8
1994	52,550	-22.9	953.5	7.0
1995	48,214	-12.2	415.8	5.6
1996	44,558	-10.0	66.1	7.6
1997	50,150	-3.0	18.1	8.9
1998	41,883	-1.9	12.0	11.3
1999	31,581	-0.2	27.4	11.6
2000	31,262	5.9	23.1	11.6
2001	38,009	9.2	9.9	10.9
2002	42,393	5.2	5.1	9.6
2003	50,133	9.4	8.2	9.1
2004	64,883	12.1	15.2	8.6
2005	86,142	2.7	24.6	7.2
2006	107,753	7.3	14.9	6.8
2007	142,719	7.9	22.8	6.4

연도	GDP (백만달러)	연평균 GDP 성장률(%)	물가상승률(%)	실업률(%)
2008	179,992	2.3	28.6	6.4
2009	117,228	-14.8	13.1	8.8
2010	136,419	4.2	13.8	8.1
2011	163,422	5.2	14.3	7.9
2012	176,603	0.2	8.2	7.7
2013	177,431	1.9	1.2	..

□ (모라토리엄) 우크라이나의 경제는 1997년 러시아가 모라토리엄 사태를 겪으면서 저 성장을 기록하지만 반등하여 소비자 물가와 환율이 안정되고 산업생산도 증가추세로 돌아서면서 2000년대에는 본격적인 성장에 진입하게 되었음¹⁷⁶⁾

- 러시아 경제와 밀접한 관계를 가지고 있던 우크라이나의 GDP 성장률은 1997년에도 -3.0%의 마이너스 성장을 기록하지만 1998년부터 반등하기 시작함
- 1998년 소비자물가상승률도 안정되기 시작하였으며, 환율도 안정화 추세에 접어들기 시작함
- 쿠츠마 정부는 1998년 러시아로부터 시작된 금융위기를 극복하면서 2000년대부터는 본격적인 성장에 돌입하게 되며 2000년부터 2004년까지 평균 GDP 성장률이 8.3%에 달하게 됨
 - 우크라이나의 경제성장은 환율 안정에 따른 수출경쟁력회복과 국제 철강 가격상승에 힘입었으며 러시아로부터 수취하는 가스파이프라인의 수수료 수입이 증가하면서 서비스수지가 지속적으로 흑자를 유지하게 됨

□ (금융위기) 우크라이나의 경제는 쿠츠마 정부하에서 2004년까지 연평균 약 8%대의 높은 GDP 성장률을 지속하였으나 2005년 시작된 유센코 정권의 개혁과 개방정책이 지속적인 경제성장으로 이어지지 않았으며 오히려 2009년 세계금융위기의 영향으로 최악의 경제난을 겪음¹⁷⁷⁾

176) 윤성학, 『우크라이나의 체제전환과 경제발전』, 2012

177) 『연합뉴스』, 2008; KOTRA 2009 재인용

- 우크라이나의 개방정책에도 불구하고 2005년 경제성장률이 감소한 것은 산업생산 및 수출 감소를 통한 전반적인 제조업 부진과 철강가격 폭락으로 인한 수출부진, 환율절상과 자원 및 자본재 수입증가로 인한 무역적자가 심화되었기 때문임
- 외부로부터 과도한 차입을 통한 성장전략은 2008년 세계금융위기 때 우크라이나 경제를 지불불능위기로 몰아넣어 결국 우크라이나는 IMF로부터 165억달러의 구제 금융을 받기로 합의함
- 2008년 이후 우크라이나 경제의 악화는 세계금융위기라는 외부적 요인 외에도 경제개혁, 국가자산매각 등을 둘러싸고 정치적 갈등이 지속되었기 때문이라는 분석이 존재함

나. 체제전환기 전후의 제도 및 정책 변화

1) 국가개발계획 및 정책의 변화와 국영기업의 역할

- 우크라이나는 2006년 국영기업에 개혁이 필요함을 인식하고 국경기업의 경영과 소유권 개선을 위한 정책을 수립하기 위해 정책 수립
 - 2006년 우크라이나 투자기술청은 국영기업관리 및 내부지배구조 주제뿐만 아니라 외국자본투자 촉진과 관련된 “White Paper”를 작성
 - 내각과 재무성, 경제성의 고위관료들은 다음과 같은 정책을 구상함
 - 유럽연합의 내부지배구조 법규와 규제 체제에의 점진적 적응, 국영기업의 소유와 경영의 분리, 공공부문에 강화된 지배구조 규정 및 관행의 이행

2) 체제전환기의 주요 국영기업 현황

- 우크라이나 상법(Ukraine’s Commercial Code)은 기업을 크게 ‘State and communal unitary enterprise’와 ‘Economic enterprise’의 두 가지로 분류하고 있음(World Bank, 2011)
 - ‘State and communal unitary enterprise’는 다시 Kazenni와 Unitary SOEs로 재분류됨
 - Kazenni는 특별한 지위의 국영기업으로서 정부의 통제를 받으며 특정회사법에

면제되고 정부의 특정지시(목적)를 수행하는 기업(Naftogaz)¹⁷⁸⁾과 같은 중요전략 기업은 Kazenni로 지정되어 내각의 직접적 관리감독을 받음

- Unitary SOEs는 100% 정부 소유이나 다른 정부기관이나 정부부처에 의해 통제를 받지만 상대적으로 운영상 자율성을 가지는 기업임

○ Economic enterprise는 주식회사, 유한책임회사 등을 포함하는 기업을 의미함

□ 우크라이나 경제성(Ministry of Economy, MOE)에 따르면 2009년 우크라이나에는 3,589개의 국영기업이 존재했음

○ 하지만 국유자산관리기금(SPFU: State Property Fund of Ukraine)의 보고에 따르면 우크라이나에는 4,184개의 국영기업이 운영되는 것으로 조사됨

○ 이러한 불일치는 정부의 모니터링시스템에 심각한 취약성이 존재한다는 것을 나타내는데 경제성(MOE)은 이러한 취약성을 해소시키기 위해 정부부처와 협력 중에 있다고 발표함

〈표 VI-2〉 우크라이나의 국영기업 기초통계

	2005	2006	2007	2008	2009
전체 국영기업 수	3,981	4,086	3,209	3,546	3,589
Unitary 국영기업	3,562	3,686	2,765	3,126	3,169
Kazenni 국영기업	48	50	43	43	43
JSCs with state share exceeding 50%	419	400	444	420	420
GDP 중 공기업 비중	no data	no data	no data	no data	no data
국영기업 종사자 비율 (%)	21.0	21.0	15.4	15.3	no data

자료: Ministry of Economy, World Bank(2011) 재인용

□ 우크라이나는 광업 및 제조업이 전체 산업에서 83%가량(2010년 기준) 차지하며 농업 및 우주기술, 에너지 분야에 강점을 가지고 있는데 이러한 분야에 국가가 전략적으로 관리하는 국영기업이 존재함

178) 우크라이나 최대 국영 석유가스공사

〈표 VI-3〉 우크라이나 항공, 에너지산업 주요 기업

산업분야	기업명	소재지	생산품	비고
항공산업	Antonov (Kyiv Aviation Plant 'Aviant'와 통합)	키예프	여객기, 화물기, 특수목적기	www.antonov.com
	Plant 410 of Civil Aviation	키예프	항공기 수리 및 업그레이드 지원	www.arp410.com.ua
에너지산업	Naftogaz	키예프	가스 및 석유	www.naftogaz.com

3) 체제전환 전후의 산업 및 국영기업 변화 분석

- (민영화 추진) 1991년에 독립을 하면서 시장경제로 전환하기 위해 하나의 메커니즘으로 민영화를 시작하였음
 - 1991년까지 소련의 일부였으므로 공산주의 체제의 계획경제를 따르고 있었으며 개인소유가 금지되어 있었고, 모든 기업은 국영기업이었음
 - 우크라이나의 민영화는 1992년부터 정부의 정책으로 본격적으로 시작되었고 이를 통해서 우크라이나 경제의 발전을 도모했으며 민영화 초기인 1992년부터 1998년 사이에 가장 많은 기업의 민영화가 이루어졌음

- (민영화 유형) 우크라이나 민영화 대상이 되는 국가소유 재산은 A, C, D, E, F, G (A, B, Г, Д, E, Ж)형¹⁷⁹⁾으로 여섯 가지로 분류되며 이중 A, C, D(A, B, Г)형에 속하는 재산들

179) 우크라이나 민영화 대상이 되는 국가소유 재산은 A, C, D, E, F, G형으로 여섯가지로 분류되고 있다.

- A (A)형 - 회계연도 기준 종사자 수가 100명 미만, 세전기준 총수익 70,000,000흐리브나인 기업 또는 고정자산 매각을 통한 주식회사 전환 자본금이 부족한 기업(주로 건축자재, 경공업, 식품업, 건설업, 도소매업, 일반서비스업)
- C (B)형 - 회계연도 기준 종사자 수 100명 이상, 세전기준 총수익 70,000,000흐리브나 이상인 기업, 고정자산 가치가 주식회사 설립을 위한 필요 자본금을 충족시키는 경우(이 경우 법인전환을 완료한 뒤 주식매각을 통해 민영화를 진행함)
- D (Г)형 - 우크라이나 경제와 안보에 전략적으로 중요한 역할을 담당하는 기업, 과점기업(우크라이나법에 따른 과점기준 - 한 개 기업이 35% 이상 시장점유 또는 2-3개 기업이 50% 이상 시장점유, 4-5개 기업이 70% 이상 시장점유), 군수산업, 특별민영화 대상 산업(특수한 기술 및 지적 재산을 많이 보유한 기업)
- E (Д)형 - 미준공 또는 준공이 되었으나 사용이 보류된 상태의 건축물, 기반시설 및 해당 토지(다만 역사, 문화적 가치가 있다고 판단된 부동산은 민영화 대상에서 제외되었음.)
- F (E)형 - 국가소유의 국내외 주식 및 각종 지분

은 1998년까지 대규모로 민영화되었으며, 이 기간을 ‘대량 민영화 기간’이라고 함

- A, C, D(A, B, Γ)형 재산 중 1992~1998년 사이 8,157개 국영기업이 민영화되었고 이 숫자는 1992년부터 2012년까지 민영화된 A, C, D(A, B, Γ)형 재산의 92%를 차지함
 - 특히, 내수시장을 담당하는 분야들이 많이 민영화되었는데 그중 도소매, 식품, 경공업, 건설자재, 서비스업 계열의 기업들이 대부분을 차지함
- 2000년부터는 철광산업, 화학산업, 코크스와 철광석 채굴업, 에너지 유통서비스업 등 해외 수출시장과 연관된 분야들을 중심으로 민영화를 진행함

□ (주변국과의 비교) 소비에트 연방에서 독립한 국가들을 비롯하여 우크라이나에서도 국영기업에 대한 사유화¹⁸⁰⁾가 진행되었는데 각국의 환경차이에 따라 민영화 방식에는 차이가 존재하였음

- 러시아의 경우 사유화는 크게 두 단계로 이루어졌는데 첫 단계는 1992~1994년의 사유화로 바우처(voucher)에 의한 경매방식이고, 두 번째 단계에서는 ‘화폐민영화 단계’로 유상매각에 의한 소유권 재편방식임(김기원, 2006)
 - 첫 번째 과정의 바우처 방식은 기업내부의 경영자와 노동자를 우대하는 내부자 민영화로 이루어짐
 - 두 번째 과정에서는 거대기업의 주식이 매각되면서 외자유치에 대한 규제도 완화되었으나 결과적으로 정경유착 등으로 올리가르히(신흥재벌)가 부상함
- 우크라이나의 경우 1994년 말 대통령령에 의해 중대기업의 사유화 프로그램이 발표되었고 이를 위해 1995년부터 국유자산관리기금(SPFU: State Property Fund of Ukraine)을 설립하였으며 방식은 러시아와 유사하지만 차이가 존재함
 - 우크라이나는 1차적으로 러시아와 같이 바우처 방식을 사용하였으나 타인에게 판매는 금지되었고 사유화 입찰에 직접 사용하거나 입찰에 나서는 펀드에 양도 가능함

G (X)형 - 사회 또는 문화적인 용도의 시설(교육시설, 의료시설, 문화, 스포츠, 관광시설 등) 및 해당 토지. 다만 해당시설 중 우크라이나 법률에 의한 민영화 금지대상은 제외함

180) 공기업 민영화는 일반적으로 기업효율 증대를 위한 것인데 소비에트연방에서의 민영화에서도 동일하였으나 다만 서구에서는 민간기업이 지배적이기 때문에 일부기업이 민영화 대상이나 구소연방에서는 거의 모든 기업을 대상으로 한다는 차이가 존재. 민영화는 사회 생산수단의 소유자를 전면적으로 교체함으로써 체제를 전환시키는 기능을 함

- 2차는 MEBO(Management Employee BuyOut, 자사매각) 방식으로 이루어짐

〈표 VI-4〉 체제전환국들의 민영화 방식

	1차 방식			2차 방식		
	직접매각	MEBO	바우처	직접매각	MEBO	바우처
러시아			*	*		
우크라이나			*		*	
우즈벡		*		*		
아르메니아	99년이후		99년이전	*		
아제르바이잔	01년이후		*	*		
조지아			*	*		

MEBO: Management Employee Buyout(자사매각)

자료: 삼성경제연구소, 「황금시장러시아를 잡아라」, KOTRA(2007), p. 403

- 1995년 대규모 사유화가 시작된 이래 29,221개 소규모 기업의 사유화가 1996년까지 이루어졌으나 국영기업 사유화는 주로 소규모 기업에 집중되었으며 대기업은 여전히 국가가 소유함¹⁸¹⁾
 - 약 6,130개에 해당하는 중대형 기업이 주식회사 체제를 확립하고 이 가운데 4,251개 기업이 1996년 말까지 사유화됨
 - 외국인들은 간접금융을 통해 사유화에 참여할 수 있었으나 직접구매를 통한 참여가 제한되었으므로 사유화 효과가 한정적임
 - 1997년 바우처를 통한 사유화가 종결되면서 외부자본에 의한 기업인수가 진행되었지만 주요기업은 사유화되지 않았음
- 이후 우크라이나에서는 2000년대 초 유센코 총리시절에 대규모 국영기업의 사유화를 적극 추진하여 정유공장과 통신회사, 전력분야 회사를 사유화함
 - 2000년 대형 정유공장 4개사가 러시아 정유회사로 인수되었고 통신회사 UMC는 러시아 모바일 통신회사 MTC에 매각됨
 - 전력 분야에서는 우크라이나 6개 송배전회사가 국제 공개입찰을 통해 사유화됨
- 또한 유센코 정권은 WTO 가입을 위해 경제개방화 전략을 취하면서 국영기업의 과

181) 윤성학, 『우크라이나의 체제전환과 경제발전』, 2012

감한 국제매각을 통해 사유화 정책을 실시함

- 보수적인 쿠츠마 정권에서는 대규모 국영기업의 사유화 성과가 미미하였으나 유센코 정권은 국제입찰을 통해 과감하게 개방함
- 우크라이나 최대 철강기업인 Krivorozhstal Steel Mill이 2005년 인도에 본사를 둔 독일 기업 Mittal Steel에 48억달러에 경매를 통해 매각됨

□ (민영화→재국유화→재민영화) 민영화되었다가 재국유화를 거쳐 다시 민영화된 철강기업 ‘크리보리즈스탈’(Криворіжсталь/ ArcelorMittal Kryvyi Rih)이 있음

- 크리보리즈스탈은 우크라이나 최대 종합제철회사로 우크라이나 철강 생산량 20%를 차지하고 있음
- 2004년 처음 민영화 당시 ‘우크라이나 국제민영화 투자평가원’에 따르면 시장 가격은 13억USD, 당시 국회의원이었던 Pynzennyk는 50~60억USD로 평가하였고 2005년 러시아평가회사인 ‘2K audit’는 28억~30억USD, 티모셴코정부는 30억~50억USD로 평가함
- 이러한 평가에도 불구하고 2004년 6월에 우크라이나 국유재산청은 8억USD로 책정하여 입찰을 진행하였으며, 낙찰 가능한 기업의 조건을 산업금융컨소시엄에 한정하여 당시 높은 금액을 제시한 기업들보다 월등히 낮게 제시한 우크라이나 재벌(올리가르히) Akhmetov와 Pinchuk가 소유하던 IMC에서 크리보리즈스탈 주식의 93.02%를 8억USD에 인수함
- 이후 여론이 나빠지고, ‘입찰과정이 불공정했다’고 상법법원에서 판결내렸고 IMC에서 인수한 93.02% 주식 전체를 국유재산청으로 반납할 것을 명령했으나, IMC는 이에 불복하는 항소를 계속 제기하였으나 패소함
- 결국 2005년 4월 22일 재국유화되었고, 이후 동년 6월 18일 정부 내각에서 재입찰하기로 결정하여 2005년 10월 24일 재입찰을 진행함
- 당시 입찰에는 외국계 8개사, 우크라이나 국내 4개사가 입찰에 참여하였으나 입찰보증금을 제출한 기업은 3개 회사였고 결국 Mittal Steel Co.에서 48억USD에 주식 93.02%를 인수함
- 첫 번째 입찰과정이 투명하지 못하였기 때문에 당시 입찰진행과정을 생방송으로

중계할 정도로 국민적 관심이 높았으며, 민영화 이후 효율적으로 운영되고 있음

- 인력구성은 2005년 인수 당시 직원 수는 57,000명, 2011년 37,000명으로 감소하였고 앞으로 10년 동안 15,000명까지 줄이는 것을 목표로 하고 있으며, 이를 위한 설비투자도 꾸준히 진행되고 있음

□ (민영화→재국유화 요구) 민영화가 완료되었으나 다시 재국유화를 요구받고 있는 르비브 버스공장 LAZ가 있음

- LAZ는 2001년 당시 회사평가액이 최소 5억USD로 평가되었지만 당시 국유재산청은 이 회사를 2001년 10월 15일 550만USD에 70.41%의 주식을 러시아 기업가 Churkin(Sity Transport Group/ Сіті Транспорт Груп 회장)에게 판매함
- 그리고 같은 해 11월 29일 키예프 법원은 이 판매를 불법으로 판결하였고, 2004년 1월 21일 고등상업법원에서 키예프 법원의 판결을 재확정하면서 LAZ의 주식을 국유재산청으로 반납할 것을 명령하였으나 Churkin 측은 법원의 명령을 실행하지 않고 자산매각 및 임금 체불 등을 계속 진행함
- 2009년 6월이 되어서야 일반인들 및 LAZ 직원들이 2004년 고등상업법원의 판결의 내용을 알게 되었고 재국유화를 요구했지만 Churkin 측은 법원 판결 후 시일이 많이 지났다고 재국유화 요구를 거절하였고 2009년 르비브시와 LAZ 직원들은 ‘크리보리즈스탈’ 경우를 들어 중앙정부에 재국유화 집행을 요구한 상태임
- 2007년 Ukrainian Professional Bank에서 LAZ의 재산을 담보로 4,400만흐리브냐를 대출하였으나 채무상환이 되지 않아 2014년 1월 법원에 압류신청을 한 상태임

4) 국영기업 관련 제도 및 관리기구의 변화

□ (법적 근거) 우크라이나 상법(Commercial Code of Ukraine, CCU)은 국영기업의 관리 및 평가, 모니터링, 운영에 관한 법적기준을 제시함

- CCU는 정부가 설립한 기업뿐만 아니라 정부가 50% 이상 지분을 소유하고 있거나 기관의 영업활동을 직접적으로 통제가능할 정도의 지분을 가지고 있는 경우를 공공부문으로 정의하고 있음
- CCU 73조에서는 정부가 영리기업의 유일한 설립자일 경우 “Unitary State Enterprise”

라고 규정하고 있음

- 경우에 따라 Unitary State Enterprise는 Kazenni로 분류될 수도 있음

- 우크라이나의 다수법률은 Unitary와 Kazenni SOEs 그리고 Joint-Stock Companies와 Corporatized SOEs의 성과평가를 포함한 모니터링, 관리감독, 운영 및 규제에 대해서 다른 규정을 적용하도록 하고 있음
 - Joint-Stock Companies는 증권거래소에서 민간기업에게 적용되는 법제와 동일한 적용을 받음
 - Unitary와 Kazenni SOEs는 이사회가 필수적으로 요구되지 않으나 JSC의 경우 기업 운영에 대해 관리감독을 하는 이사를 임명하도록 되어 있다는 점에서 차이가 존재함

- 국유재산관리법(Law on management of State Assets)에서는 국영기업 관리에 대한 내각(CMU)과 국유자산관리기금(SPFU) 그리고 정부부처의 권한을 규정하고 있음
 - 국유재산관리법 16조에서는 정부부처가 국영기업의 관리감독 및 평가, 모니터링의 1차적 책임을 가진다고 규정하고 있음
 - 특히 법에서는 CMU, SPFU, 정부부처와 청, 국가회계기관이 국영기업에 대한 직접적인 정부간여와 통제권한을 가진다고 규정함
 - 정부부처와 국유자산관리기금(SPFU)은 국영기업의 재정계획(예산포트폴리오)과 이행실적을 경제부(MOE)에 제출하여야 하며 MOE는 이를 심사하여 내각(CMU)에 심사결과와 국영기업의 운영성과 개선을 위한 제안을 보고함
 - MOE는 또한 국영기업의 재정계획과 성과에 대한 요약을 재무부(MOF)에 제출함
 - 주무부처는 성과계약에 대한 성과평가를 매년 실시하여 국영기업을 관리하고 관리자를 임명함
 - 이사회가 존재하는 기업의 경우 내각과의 협의를 통해 이사회의 대표를 임명함
 - JSC 기업에 대한 1차 감독자로서 국유자산관리기금은 회사운영과 이사회 대표자 선출, 경영성과에 대한 직접적 평가에 직접적으로 관여함

2. 현재 국영기업 관리체계

가. 국영기업 현황

1) 전체 국영기업 현황

- (국영기업 등록) 우크라이나 모든 기업과 기관들은 소유 형태와 상관없이 ‘우크라이나 기업 및 기관 통합 등록부’에 등록되어야 하며, 국영기업은 동시에 ‘국영기업 및 기관 통합 등록부’에도 등록되어야 함
- 현재 등록 절차가 진행 중이며 아직 일부 기업과 기관들이 이 등록부에 반영되어 있지 않아 관리와 모니터링에 어려움을 주고 있음
 - 우크라이나에서 ‘국영기업’(державні підприємства)과 ‘국가소유기업’(підприємства державної власності)이라는 두 가지의 개념이 병존함
 - ‘국가소유기업’은 더 넓은 의미의 개념으로써 Kazennyi 기업을 포함한 국영기업뿐만 아니라 공동(communal)기업¹⁸²(공기업)도 여기에 속함

〈표 VI-5〉 우크라이나 기업 및 기관 통합등록부에 등록된 국영기업 및 공동기업 수

분류	기업 수
국영기업(state enterprise)	5,607
Kazennyi 기업(Kazennyi enterprise)	32
공동기업(공기업/communal enterprise)	13,869
국영기관(state institutions)	14,015
공동기관(communal institutions)	64,570

자료: 우크라이나 통계청(http://www.ukrstat.gov.ua/edrpy/ukr/EDRPU_2014/ks_opfg/ks_opfg_0614.htm)

182) 공동기업(Communal enterprise)은 국영기업은 아니지만 지방(자치단체) 당국에서 설립한 법인격이다. 이 개념은 시영기업(municipal enterprise)과 유사하며 정부에서 많은 지원을 받으면서 운영되고 있고 공공부문에 속하며 국가소유기업으로 분류된다. 우크라이나 공동기업의 사례: Kharkiv 국제공항, Київпастрас(키예프 버스 트란스: 키예프 여객 운송), Kharkiv ‘Metalist’ 운동장

□ (국영기업 규모) 2013년 국영기업 수는 6,075개, Kazennyi 기업 수는 38개, 국영기관 수는 16,479개였음¹⁸³⁾

- 1년 5개월이 지난 2014년 6월 국영기업 수는 5,607개, Kazennyi 기업 수는 32개, 국영기관 수는 14,015개로 계속적으로 줄어들고 있는 추세임

〈표 VI-6〉 2013년 1월 ~ 2014년 6월 국영기업/기구 수 변화

통계기간	일반 국영기업 수	Kazennyi 기업 수	국영기관 수
2013년 1월 1일	6,075	38	16,479
2013년 3월 1일	6,059	36	15,911
2013년 5월 1일	6,050	35	15,570
2013년 7월 1일	6,033	34	15,457
2013년 9월 1일	5,999	33	15,293
2013년 11월 1일	5,968	33	15,102
2014년 1월 1일	5,933	33	14,941
2014년 2월 1일	5,918	33	14,784
2014년 3월 1일	5,900	35	14,747
2014년 4월 1일	5,900	35	14,686
2014년 5월 1일	5,623	32	14,181
2014년 6월 1일	5,607	32	14,015

자료: 우크라이나 통계청(http://www.ukrstat.gov.ua/edrpoj/ukr/EDRPU_2014/ks_opfg/arh_ks_opfg_14.htm)

183) 우크라이나 통계청(http://www.ukrstat.gov.ua/edrpoj/ukr/EDRPU_2014/ks_opfg/arh_ks_opfg_14.htm)

- 우크라이나 주요산업 분야에서 국가소유기업과 기관의 비율은 9.6%이며, 그중 국영 기업과 국영기관의 비율은 5.2%임
 - 산업분야 중 농림업, 가스·전력·물 생산 및 공급업은 국가소유기업과 기관의 비율이 높으며, 운송 및 통신업과 부동산업 역시 20% 이상을 국가가 소유하고 있음

〈표 VI-7〉 주요산업 분야별 국가소유기업과 기관의 비율

산업 분야	국가소유기업과 기관의 비율(%)	국영기업과 국영기관의 비율(%)
농림업	47.2	47.2
제조업	10.1	5.8
탄광 및 채굴업	11.3	6.3
가공업	4.5	2.4
가스, 전력, 물 생산 및 공급업	52.8	37.4
건설업	1	0.5
자동차 수리, 가전제품 수리업	1.1	0.8
호텔 및 레스토랑업	4.9	2.9
운송 및 통신업	23.5	23.2
금융	3.3	0.3
부동산	26.7	10.0
교육	2.6	2.6
의료, 사회복지	15.7	15.3
공공 서비스 및 스포츠	3	2.3
합계	9.6	5.2

자료: 우크라이나 경제통상부(http://me.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=195920&cat_id=36252)

□ 자연독점기업과 순수익이 5천만호리브냐¹⁸⁴⁾ 이상인 기업을 제외한 국영기업의 2012년도 주요재무성과를 보면 3,148,019호리브냐 순손실이 발생하고 있음

○ 계획과 실제를 비교해보면 계획 달성률은 약 95%로 높은 편임

〈표 VI-8〉 순수익 5천만호리브냐 미만 기업의 재무성과

(단위: 호리브냐, %)

구분	계획	실제	차액	계획 달성률(%)
총수입	113,904,028	107,796,463	-6,107,565	94.6
총지출	115,728,144	110,944,483	-4,846,197	95.9
순이익(순손실)	-1,824,116	-3,148,019	-1,323,903	
수익	1,919,219	2,315,191	395,972	120.6
손실	3,743,335	5,463,210	1,719,875	145.9
수익에서 국가예산으로 배정	243,046	315,105	72,059	129.6
현행 조세와 의무지불금 납입	4,612,980	4,948,792	335,812	107.3
미납세금 납입	297,183	190,642	-106,542	64.1
운영비용	106,576,320	83,058,315	-23,518,005	77.9
설비투자	16,574,659	10,864,968	-5,709,691	65.6
대출	3,189,214	280,977	-2,908,237	8.8
감가상각 준비금	3,239,432	2,405,210	-834,222	74.2
기타	10,146,013	8,178,781	-1,967,232	80.6
총대출액	11,165,119	6,217,433	-4,947,686	55.7
장기 은행대출	2,675,367	907,729	-1,767,638	33.9
단기 은행대출	8,489,753	5,309,704	-3,180,049	62.5
총대출상환액	8,449,198	5,739,549	-2,709,649	67.9
장기대출 상환	1,396,335	1,244,601	-151,734	89.1
단기대출 상환	7,052,864	4,494,949	-2,557,915	63.7

184) 우크라이나 화폐단위

- 자연독점기업과 순수익이 5천만흐리브냐 이상인 국영기업의 2012년도 주요재무성과를 보면 6,452,115흐리브냐 순손실이 발생하고 있음
- 순이익을 발생할 것이라는 계획을 세웠으나, 실제로는 순손실이 발생함
 - 계획에 비해 실제로 손실이 크게 발생함

〈표 VI-9〉 순수익 5천만흐리브냐 이상 기업 및 자연독점 기업의 재무성과

(단위: 흐리브냐, %)

구분	계획	실제	차액	계획 달성률(%)
총수입	346,352,643	322,506,921	-23,845,722	93.1
총지출	341,350,619	328,944,452	-12,415,975	96.4
순이익(순손실)	4,998,198	-6,452,115	11,429,747	
수익	11,420,508	7,866,126	-3,554,382	68.9
손실	6,422,310	14,318,241	7,895,931	220
수익에서 국가예산으로 배정	1,849,576	1,160,404	-689,172	62.7
현행 조세와 의무지불금 납입	38,121,856	37,158,597	-963,259	97.5
미납세금 납입	633,390	1,140,147	506,757	180.0
운영비용	125,049,756	127,329,795	2,280,040	101.8
설비투자	48,444,342	39,745,943	-8,698,399	82.0
대출	26,466,115	20,093,176	-6,372,939	75.9
감가상각 준비금	10,834,742	11,775,056	940,313	108.7
기타	11,143,485	7,877,712	-3,265,773	70.7
총대출액	81,018,987	59,551,132	-21,467,855	73.5
장기 은행대출	23,635,326	4,251,132	-19,384,194	18.0
단기 은행대출	57,383,661	55,300,000	-2,083,661	96.4
총대출상환액	94,403,115	50,127,179	-44,275,936	53.1
장기대출 상환	37,594,176	3,210,879	-34,383,296	8.5
단기대출 상환	56,808,939	46,916,299	-9,892,640	82.6

- 우크라이나 경제통상부의 2012년 조사자료에 의하면, 국가소유 산업분야별 운영이 ‘비효율적인 기업’이 69.9%인 것으로 나타남
 - ‘운영에 약간의 개선이 필요한 기업’이 23.1%이고, ‘운영이 효율적인 기업’이 7%로 조사됨
 - 또한, 2012년 2월에 통과된 ‘국가 민영화 프로그램에 관한 법’에서 ‘2012~2014 민영화 추진 프로그램’을 발표함

2) 기업 개요

- 2010년 야누코비치 정권이 들어온 이후 그와 친밀한 관계를 유지하던 올리가르히들이 우크라이나 내의 철도, 에너지, 수송인프라 등을 민영화하는 과정에서 손쉽게 국영 기업을 장악함
 - 이러한 민영화의 결과로 우크라이나의 전기 생산 및 공급은 Akhmetov, 국내 가스 공급, 석유화학산업, 우크라이나 석유가스 국영주식회사를 Firtash, 우크라이나의 철도 및 항구운영은 Akhmetov와 야누코비치일가, 석탄산업은 야누코비치일가가 장악한 것으로 분류할 수 있음
 - Akhmetov는 SCM 그룹의 소유주이며, SCM은 석탄, 철강, 기계, 전기에너지의 생산과 공급, 석유가스의 개발과 생산, 은행, 통신, 언론, 부동산, 물류 등의 분야에서 우크라이나 시장 내 막대한 영향력을 미치고 있음
 - 특히 석유, 전기 등 에너지 관련 분야는 민영화 과정에서 획득한 것들로 구성되어 있음
 - 에너지생산의 경우 우크라이나 동부지역을 담당하는 드니프로에네르고(DnieproEnergo/Дніпроенерго) 주식의 72.99%, 키예프지역을 담당하는 키이프에네르고(KyivEnergo/Київенерго) 주식의 71.82%, 우크라이나 서쪽을 담당하는 자히드에네르고(ZahidEnergo/Західенерго) 주식의 70.91%, 크림반도를 담당하는 크림에네르고(KrymEnergo/Крименерго) 주식의 57.49%를 가지고 있으며 모든 주식들을 야누코비치 정권 시기인 2011년~2012년 사이에 민영화 과정에서 획득함
 - 야누코비치 정권이 민영화 범위를 넓히는 과정에서 2012년 이전 민영화 금지기업

- 은 1,500개였으나 2012년에는 이 중 1,200개 기업에 대한 민영화 금지를 해제함
- 이 결과 석탄, 가스, 에너지 관련 기업들은 2012년 이전에 제한적이고 부분적인 민간 참여만 가능했으나 2012년 이후 전면적인 민영화가 가능해졌고, 추가적으로 국영 증류주 공장, 국영출판사, 운동장 및 수영장 등 공공스포츠시설까지도 민영화가 허용됨
 - 또한 야누코비치 정권이 2014년 1월 동년 12월에 발전소용 터빈 생산 기업인 Turboatom(Турбоатом), Azovmash(Азовмаш) 중공업의 주식을 경매를 통해 주식을 판매할 계획을 수립함
- 2013년 통계에 의하면 공기업 및 국영기업의 민영화는 구매, 경매, 입찰, 주식구매 방법으로 이루어짐
- 그중 구매로 인한 민영화가 가장 많은 비율을 차지함
- 2012년 민영화된 국영기업은 169개이며, 민영화된 공기업 수는 1,347개로 총 1,516개 기업이 민영화됨¹⁸⁵⁾
- 이 중, 80.1%인 1,214개 기업이 구매 방법에 의해 민영화가 이루어짐
 - 공기업 및 국영기업 민영화로 정부가 받은 금액은 1,268,000,000흐리브냐임
- 2013년 민영화된 국영기업은 166개이며, 민영화된 공기업 수는 990개로 총 1,156개 기업이 민영화됨¹⁸⁶⁾
- 이 중, 77.2%인 893개 기업이 구매 방법에 의해 민영화가 이루어짐
 - 공기업 및 국영기업 민영화로 정부가 받은 금액은 85,666,000흐리브냐임
- 2008년부터 2013년 총 GDP 중 민영화로 발생된 GDP는 2008년 408,000,000흐리브냐에 불과했으나 2011년 11,480,000,000흐리브냐로 대폭 증가하였고, 그 비율 또한 0.9%로 매우 증가함¹⁸⁷⁾

185) 우크라이나 국유재산청(http://www.spfu.gov.ua/_layouts/SPFUSiteDefinition/ReportsMFI.aspx)
2013년 1월 25일 자료

186) 우크라이나 국유재산청(http://www.spfu.gov.ua/_layouts/SPFUSiteDefinition/ReportsMFI.aspx)
2014년 1월 23일자료

187) 우크라이나 경제통상부 Випуск “Україна: перспективи розвитку. Консенсус-прогноз”(травень 2014)

- 민영화로 발생된 GDP는 2011년 이후 다시 감소하는 추세이며, 그 비율 또한 낮아지는 추세임

나. 국영기업 관리정책

1) 국영기업 관리정책의 방향

- 2000년부터 철광업, 화학업, 채굴업, 에너지업, 유통서비스업 등 해외 수출시장과 연관된 분야들을 중심으로 민영화를 진행하여 왔으나, 민간소유 기업에 비해 국영기업의 효율성이 떨어짐
 - 우크라이나 경제통상부의 2012년 조사자료에 의하면, 국가소유 산업 분야 운영이 ‘비효율적 운영기업’(69.9%) > ‘운영에 약간의 개선이 필요한 기업’(23.1%) > ‘운영이 효율적 기업’(7.0%) 순으로 조사됨¹⁸⁸⁾
- 국가소유산업의 운영에 있어 개혁의 필요성이 대두됨에 따라 2012년 2월 ‘2012~2014 민영화 추진 프로그램’이 통과되어 지금 추진 중에 있으며, 3단계로 이루어져 있음
 - 제1단계는 2012년 상반기에 해당되며, 민영화를 원활하게 진행하기 위한 각종 규정들의 준비와 민영화 대상기업의 목록을 정리하는 기간으로 정함
 - 제2단계는 2012년 하반기부터 2013년 말까지이며, 이때 2012년 이전에 계획되었지만 여러 이유로 민영화가 마무리되지 못한 기업들의 민영화를 완료하고 1단계 기간에 정리된 민영화 대상 기업의 민영화를 시작하는 기간으로 정함
 - 제3단계는 2014년 초부터 연말까지이며, 2단계에서 시작된 민영화를 마무리하고, 민영화 사업을 주도하던 우크라이나의 ‘국유재산청’(The State property Fund of Ukraine / Фонд державного майна України)의 역할을 국가재산 운영 및 관리로 전환시키는 데 필요한 각종 법률과 규정을 정비하는 기간으로 정함
 - 국유재산청에 의하면 위 프로그램을 실시함으로써 우크라이나정부는 500억~700억 hryvnia(2012년 환율기준 62억 5천만~87억 5천만USD)를 받을 것으로 보고 있음

188) 우크라이나경제통상부(Міністерство економічного розвитку і торгівлі України) 자료
<http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?title=RezultatiYedinogoMonitoringuEfektivnostiUpravlinniaObiektamiDerzhavnoiVlasnosti>

- 국유재산청은 2010년 국가 총 GDP에서 공공분야의 비율은 37%라고 발표했으며, 위 프로그램을 완료할 시 2014년 총 GDP에서 공공분야는 25~30%로 낮아질 것으로 예상함

□ 우크라이나는 농업, 우주항공, 에너지 등의 분야를 전략적 산업 분야로 지정하고, 2013년 8월 14일 우크라이나 정부는 '우크라이나 우선 산업 분야 선별에 관한 칙령'¹⁸⁹⁾으로 우선 산업 분야를 다음과 같이 정함

1. 농업(생산, 보관 및 유통, 이유식, 바이오연료)
2. 기반시설(쓰레기처리시설, 난방 및 상하수도 관련시설의 증설 및 현대화)
3. 공업(산업용컴퓨터, 전자기기, 광학기기, 공업용 기계설비, 교통수단의 개발 및 생산)
4. 교통기반시설의 건설, 현대화 및 수리
5. 관광 및 레저 산업
6. 금속가공산업
 - 위의 칙령에서 정한 6가지 산업 분야 이외에도 우크라이나 정부에서 전략적으로 선정한 산업 분야가 있었으나, 이미 정부지원과 세금혜택이 진행되고 있기 때문에 위 칙령에는 제외됨

2) 국영기업 설립과 청산

□ 우크라이나 상법 제73조는 Unitary 국영기업의 설립절차를 규정하고 있음

- 이에 따르면, Unitary 국영기업은 해당 정부부처의 칙령에 따라서 설립이 되며 설립 시 '국영기업'이라는 명칭이 꼭 들어갈 것을 규정하고 있음
- Unitary 국영기업은 Kazennyi 기업과 Commercial(시장형) 기업으로 나뉘며 Kazennyi 기업에 관한 정의 및 설립 절차 등의 규정은 상법 제76조와 제77조에, 그리고 Commercial 기업에 관한 정의 및 각종 규정은 상법 제74조와 제75조에 있음

□ Kazennyi 기업의 설립은 내각의 칙령에 따라서만 설립이 가능하며 사명에 반드시 'Kazennyi 기업'이라는 문구가 들어가야 하고, 내각에서 Kazennyi 기업의 관리 및 감

189) <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/843-2013-%D1%80>

독을 위한 정부부처를 정함

- 이에 해당되는 정부부처는 Kazennyi 기업의 사규, 사업 분야, 생산 및 서비스 품목 등을 정하고 또한 대표자를 선임함
- Kazennyi 기업이 자금대출 시 해당 정부부처에서 보증을 해주고 Kazennyi 기업의 채무는 유동자산 내에서만 자체적으로 책임지며, 추가적인 채무가 있을 시 해당 정부부처에서 채무를 대신함
- 구조조정 및 청산에 관한 권한은 설립을 결정한 정부부처(내각)에서 가지고 있음

□ Commercial(시장형) 기업은 해당 정부부처에서 자본금을 조성하고 출자하여 설립가능하고 영리목적의 민간기업들과 같은 방식으로 운영됨

- 정부는 Commercial 기업의 채무에 대한 일체의 책임을 지지 않고 설립 당시 정부에서 출자한 자본금에 대해서는 정부 손실로 청산함
- 다만, Commercial 기업은 매년 재정계획을 해당 정부부처에 제출해야 하며 자연독점기업이거나 재정계획에 따른 순수익이 5천만흐리브냐 이상으로 추정될 경우 내각으로부터 별도 승인이 필요함
- Commercial 기업은 내각의 명령에 따라 국영주식회사로 변경할 수 있으며, 이 경우 국가는 해당 기업의 주식 100%를 소유하도록 규정하고 있음

□ 국영주식회사는 우크라이나 상법 제18조, 국영주식회사 설립에 관한 대통령령, 국유재산관리법 등 해당법과 규정에 따름

- 국영주식회사는 정부의 지분율이 50~100%인 기업을 말하며, 국영주식회사의 경영은 이사회¹⁹⁰⁾의 결정을 따라야 하며, Commercial 기업이 국영주식회사로 변경될 경우 내각으로부터 임명된 기존의 경영진 및 고위 임원중 전체 또는 일부를 이사진으로 선정하여 이사회를 구성하고 이후에 감사회¹⁹⁰⁾는 이사진을 임명함

190) 감사회는 우크라이나 내각 칙령 No.556(1993년 7월 19일 발표)에 따라 구성된다. 감사회에는 정부대표, 주거래은행대표, 직원대표, 나머지 지분을 소유한 기업대표 또는 개인들이 꼭 포함되어야 함. 다만, 해당 기업이 독점기업으로 인정될 때 '반독점 위원회'(Antimonopoly Committee) 대표도 포함되어야 함. 그러나 현재 감사회의 대표이사 및 이사선정 규정은 제대로 실행되지 않고 있고, 정부에서 직접 임명하는 경우가 많음

- 국영기업이 부도에 처할 경우 구조조정, 정부지원, 민영화 등의 방법을 우선 시행하고 청산은 최후의 수단으로 처리함을 원칙으로 함
 - 국영기업의 청산결정이 내려지면 청산위원회를 설립하고 이를 통해 청산을 실시하며, 국영주식회사 중 부도의 위험이 있고 국가가 지분 일부를 소유하고 있을 경우 해당 정부부처 대표가 청산위원회에 참여하게 됨
 - 국영기업의 청산결정은 해당 정부부처, 사규의 내용에 따른 결정권자, 일부 경우 법원의 결정에 따라 청산결정이 내려짐
 - 다만, Kazennyi 기업의 경우 내각에서만 청산결정을 내릴 수 있음
(해당 법률: 상법 제 73-77조, 제 214조, 국유재산관리법 등)
 - 청산위원회의 활동은 검찰청에서 감독함
 - 단, 국영기업이 아니더라도 지분 25% 이상을 국가가 소유하고, 부도위험이 있을 때 국영기업과 동일한 절차로 구조조정, 정부지원, 민영화 및 청산절차를 진행함

- 국영기업 청산 사례는 Kharkiv 국립대학 부설 지역정책연구소와 Pysarivka 알콜 증류소 청산을 들 수 있음
 - 지역정책연구소는 2010년, 설립목적의 달성으로 더이상 존재필요성이 없어졌다는 대학이사회의 판단으로 교육부의 승인을 거쳐 청산됨
 - 총장은 청산위원회를 구성하여 연구소의 재산평가, 국립기록원으로서의 기록물 이양, 인감 반납 등의 절차를 거쳐 신문을 통해 통지하였고, 2달 이내 청산이 완결되었음
 - Pysarivka 알콜 증류소는 부적절한 경영, 시설과 장비의 노후, 품질문제 등으로 연속 적자를 냈고, 농업부는 회생가능성이 없다는 판단으로 2013년 청산결정을 내렸음
 - 청산위원회는 민법에 따라 직원해고, 청산 통지, 재산평가 및 부채청산의 순으로 이뤄졌으며 잔여재산은 정부의 새로운 투자 프로젝트에 활용될 예정
 - 잔여건물, 토지, 시설에서 식수공장 또는 캔 옥수수공장 설립프로젝트를 계획하고 있으며 이제 투자할 투자자 탐색 중. 프로젝트에 투자할 경우, 재산의 소유권은 국가에 남아있지만 운영권은 투자자에게 귀속됨

다. 국영기업 소유권 및 지배구조

- 국가소유의 재산에 대한 관리권은 국유재산청에 있으나 국영기업의 정확한 숫자를 파악하지 못하는 등¹⁹¹⁾ 지배구조가 느슨한 것으로 보임

1) 국영기업 관리기구 현황

- 국유재산관리법과 상법에서는 국영기업 관리, 모니터링, 평가에 대한 권한으로 국유재산청, 내각과 해당 정부부처로 규정하고 있음
- 국가소유 재산, 주식 및 지분에 대한 관리권은 국유재산청 또는 내각이 정한 해당 정부부처(농업부, 국방부, 국립과학원 등 총 80개 이상의 부처)에게 있으며 국영기업이나 국영주식회사에서 발생하는 수익은 국가재정으로 편입됨
 - 최근까지 국가소유의 주식 및 지분에 대한 관리권을 행사한 핵심 정부부처로는 2010년에 설립된 ‘우크라이나 국립 주식, 재산, 지분관리청’(Ukrainian national agency for managing corporate rights and corporate property of the state/Державне агенство України з управління державними корпоративними правами та майном)이었음
 - 2012년 정부부처 구조조정으로 인해 우크라이나 산업부 산하로 편입되어 활동하였고, 2014년 3월에 산업부는 다시 경제통상부와 통합되어 운영함

2) 감사 및 평가 관련 제도 및 운영 현황

- 국영기업의 모니터링은 내각, 국유재산청 등 다양한 정부부처에서 이루어진다. 국영기업은 해당 정부부처(우크라이나 정부재정감독원 Державна фінансова інспекція України /State Financial Inspection of Ukraine 등)에 9월 1일까지 다음해 재정계획을 제출하고 결과보고는 재정집행 완료 후 다음 해 4월 1일까지 보고함
 - 우크라이나 감사원(Рахункова палата/ Accounting Chamber)은 다시 모니터링하는

191) 우크라이나 감사원 - 2014년 3월 12일 국영기업 경영에 대한 감사원 보고서
(<http://www.ac-rada.gov.ua/control/main/uk/publish/article/16743733>)

해당 정부부처를 감사하고 이 결과를 국회에 보고함

- 경제통상부와 국유재산청은 국영기업과 국가가 지분을 소유한 기업의 정확한 숫자를 파악하지 못하고 있으며, 국유재산청은 일부 국영주식회사와 에너지석탄부에 속하는 지주회사에 대해 모니터링이 미흡한 것으로 나타남¹⁹²⁾
 - 감사원 결과 경제통상부는 우크라이나 ‘국영기업 및 기관 통합 등록부’에 등록되어 있는 국영기업의 85%에 대해서만 모니터링을 하고 있다는 결과가 나옴
 - 그리고 ‘국유주식 및 지분기업 등록부’에서는 등록된 기업의 120%에 대한 모니터링을 실시하고 있는 것으로 나타남
 - 이는 국가가 지분을 소유한 기업 중 국유주식 및 지분기업 등록부에 등록되어야 하나 등록되지 않은 기업들의 숫자가 있다는 것을 나타냄
 - 국영기업의 부실한 경영상태는 해당 기업들의 경영과 정부부처의 관리가 부실함을 보이고 있음

라. 주요 산업별 현황

- (IT 산업) 현재 우크르텔레콤(Ukrtelecom)이 IT 산업 분야 주요 국영기업이나 정부는 우크르텔레콤의 민영화를 추진 중에 있음¹⁹³⁾
 - 우크르텔레콤은 1993년 설립된 기업으로 유선전화부문의 최대 기업이자 인터넷 부문 1위 기업이며 최근에는 Utel이란 자회사를 통해 모바일시장에도 진출하였고, 2007년 연매출액이 약 16억달러를 기록함
 - 금융위기 전부터 총체적인 자금난을 겪고 있던 우크라이나 정부는 약 28개 민영화 대상 국영기업 중에서 우크르텔레콤을 가장 중요한 민영화 대상기업으로 간주하여, 우크라이나 전체 국영기업 민영화 프로젝트의 시발점이자 중요 모델로 인식하고 있음
 - 유선통신 및 유선전화는 우크르텔레콤이 대부분 독점하고 있으며, 이로 인하여 신

192) 우크라이나 감사원 - 2014년 3월 12일 국영기업 경영에 대한 감사원 보고서
(<http://www.ac-rada.gov.ua/control/main/uk/publish/article/16743733>)

193) 황지영·김하민, 『우크라이나의 주요산업』, 대외경제연구원, 2009

규투자가 부족함

- 우크라이나 재무부는 우크르텔레콤의 민영화가 실현될 시 약 23억달러의 재정수입을 올릴 수 있을 것으로 전망함
- 이후 우크르텔레콤의 민영화 계획에 대한 승인이 이루어졌고 최초 가격은 24억달러로 책정된 바 있다. 당시 인수기업으로는 텔레콤오스트리아, MTS사 등이 물망에 오르기도 하였음
- 향후 국영기업이 민영화되면 IT 분야로의 투자를 촉진시킬 것으로 전망됨에 따라 우크르텔레콤의 민영화 필요성이 더욱 절실해지고 있으며, 특히 최근 우크르텔레콤이 지방에서 매출이 떨어지는 한편, 브로드밴드 및 GSM, WCDMA 네트워크 건설에 대한 지나친 투자로 2006~2007년 간 순이익이 40% 감소하는 등 경영실적의 악화를 보이자 더더욱 민영화가 필요하다는 의견이 대세를 이루고 있음¹⁹⁴⁾

□ (항공산업) 1992년에 국영기업으로 설립되었으며 2011년에 민영화된 우크라이나 국제항공(Ukrainian International Airlines)을 통해 유지되고 있음¹⁹⁵⁾

- 2010년 초, 우크라이나 국유재산청은 우크라이나 국제항공의 민영화 계획이 없다고 발표했지만 같은 해 11월에 이 기업의 61.58%의 주식을 판매하겠다고 보도한 바 있음
 - 그 당시 우크라이나 국제항공의 주주로는 국유재산청 외에 오스트리아 항공(22.52%), 유럽부흥개발은행(EBRD) (9.93%)과 우크라이나 민간기업인 Capital Investment Project (5.97%) 등
 - 2011년 2월에 국가소유의 지분은 위의 3개의 주주들에게 \$36.2 million USD에 팔렸고 그 결과로 지분은 다음과 같이 배분되었음(오스트리아 항공 - 58.6%, 유럽부흥개발은행(EBRD) - 25.84%, Capital Investment Project - 15.55%)
- 우크라이나의 모든 공항은 국가소유의 기업체들이며 국영기업과 공기업의 형태로 운영되고 있음
- 우주산업은 국립우주산업청(State Space Agency of Ukraine)에서 관리되며 40개 이

194) 황지영·김하민, 『우크라이나의 주요산업』, 대외경제연구원, 2009년

195) 황지영·김하민, 『우크라이나의 주요산업』, 대외경제연구원, 2009년

상의 기업으로 구성되어 있는 국유 사업

- 발사용 로켓(우주발사체), 우주선, 위성 등을 개발·생산하고 있으며 많은 다른 나라들과 협력하고 있음

□ 항공기 제조 기업으로는 1946년 유명한 항공기 설계자인 오렉 안토노프에 의해 설립된 Antonov Aeronautical Scientific/Technical Complex(이하 안토노프사)가 있으며, 1946년 1개의 설계회사 및 2개의 제조공장(키예프, 하리코프) 보유¹⁹⁶⁾

- 안토노프사는 자사 제품이 구조적인 신뢰성, 경제적 효율성, 교통운영의 유연성, 비포장 비행장 이용 가능성, 용이한 유지보수 등과 같은 장점을 갖추고 있다고 설명하고 있으며 이 회사는 이러한 장점을 바탕으로 설립 이후 총 2만 2,000대가 넘는 항공기를 생산했고, 이중 약 1500대의 항공기를 70개국이 넘는 국가들에 수출했음
- 안토노프사는 1991년 소련에서 분리, 독립한 후 정부에서의 구매가 급감하고 적정한 투자가 뒷받침되지 못해 유지에 어려움을 겪어 왔으며 갈수록 최첨단 전자장치 등이 장착되는 추세에 따라 안토노프사도 최첨단 기술제품을 적용한 새로운 항공기 제작이나 기존 항공기의 변경기종을 제작하기 위해 외국기업과의 협력을 희망하고 있음¹⁹⁷⁾

□ (석유, 가스 산업) Naftogaz Ukrainy는 우크라이나 국영 석유 및 가스회사이며 1998년 설립되었고, 연료 추출, 운송 및 정제에 관한 업무를 하고 있으며, 최근 우크라이나와 러시아 가스분쟁의 중심에 서있는 기업임¹⁹⁸⁾

- 2006년 우크라이나는 소련연방 붕괴 이후에도 국내 가스소비의 70% 이상을 러시아에서 공급받아 왔으며, 유럽에 공급되는 러시아 가스의 80% 정도를 우크라이나를 통해 유통시키고 있었음
- 2006년 3월 있을 총선을 겨냥한 ‘우크라이나 흔들기(destabilization)’라는 정치적 모티브로 시작하여, 연초 러시아는 1000m³당 50달러였던 가스가격을 230달러로 인상

196) 최현필, 「우크라이나 Antonov사 한국기업과 협력 희망」, KOTRA, 2009

197) 중소기업수출지원센터 해외시장정보 무역뉴스

(http://www.exportcenter.go.kr/common_board/weeklytrade/notice_read.jsp?board_type=6&num=2775)

198) KOTRA 국가정보 - 우크라이나의 주요 산업 동향

(<http://terms.naver.com/entry.nhn?docId=2085468&cid=48629&categoryId=48629>)

하겠다고 일방적으로 통보하면서 우크라이나-러시아의 첫 번째 가스분쟁이 발생하게 됨

- 당시 가스 공급가를 95달러로 인상하면서 분쟁은 일단락됐으나 2004년도에 설립된 우크라이나 가스중계사 RosUkrenergo(러시아 가스프롬 지분 50%, 우크라이나 경제인 2명의 지분 50%)의 에너지 공급 수익률에 대한 논란이 일어나기 시작함
- 2009년 초 러시아 가스가 13일 간 차단되면서 2차 가스분쟁이 발생했으며, 이는 우크라이나 가스 국영기업인 Naftogaz Ukrainy의 과도한 채무 때문이었음
- 2013년 우크라이나 정부는 러시아산 가스 구매를 전년 대비 26.5% 감축해 총 32.9bcm(billion cubic meter, 가로·세로·높이가 각 1km)을 구입하기로 하였고, 이는 러시아가 우크라이나 수출 가스 가격 인하 제안을 거부함에 따른 것임
- 이에 독일, EU 등과 셰일가스 광구개발 계약 체결 발표를 하였고, 직후 러시아 측인 가스프롬은 우크라이나 Naftogaz 측에 구매계약 위반 벌과금으로 70억불 부과를 통보함
- 이에 대한 반응으로 우크라이나 정부는 독일 등 EU로부터 가스 구매를 더욱 확대하겠다는 입장을 밝혔고, 우크라이나는 2012년 11월부터 우크라이나를 통과하는 가스관을 통해 독일로부터 가스를 역수입하고 있음
- 우크라이나는 러시아와 몇 차례의 분쟁으로 인하여 가스 수급 다변화에 노력하고 있으나, 아직 대부분의 가스 분야의 독립은 어려운 실정임
- 2014년 최근 다시 러시아와 우크라이나 사이에 가스 대금 체납의 이유로 가스 공급 중단 분쟁이 일어나고 있으며, 국제소송으로 커지고 있음¹⁹⁹⁾

□ (철도산업) ‘우크라이나 철도관리청’(영어표기: Ukrzaliznytsia, 우크라이나어: Укрзалізниця)은 우크라이나 철도부문에서 독점권을 가지고 있으며 정부는 전략적 국영기업으로 설정하고 있음

- ‘우크라이나 철도관리청’은 ‘기반시설부’(Ministry of Infrastructure)로부터 관리·모니터링을 받으며 철도관리청장은 내각(Cabinet of Ministers)에서 임명
- 지역에 따라 6개의 지역철도관리청으로 나뉘어져 있음(Donetsk Railway, Lviv

199) 아시아 투데이 뉴스 발췌(<http://www.asiatoday.co.kr/view.php?key=20140729010017549>)

Railway, Odessa Railway, Southern Railway(Kharkiv 지역), Southwestern Railway(Kiev 지역), Near-Dnipro Railway(Dnipropetrovsk 지역)

- 직원 수는 약 40만명이며 철도망 길이는 23,000km에 달함
- 우크라이나 철도는 국영이지만 열차 내 서비스 사업은 입찰을 통해 민영기업들이 제공(예: 식사 서비스, 침구류(야간열차), 화장지 등의 물품 공급 등)
 - 최근 철도에서 서비스를 제공하고 있는 민영기업들의 입찰과정에 있어서 합법성과 투명성이 논란이 되고 있음
- 2014년 3월에 러시아가 크림반도를 점령하면서 Near-Dnipro Railway의 일부인 크림반도의 모든 철도시설이 새로 설립된 'Crimean Railways'에 종속되었으며 이로 인해 현재 우크라이나 철도관리청에서 운영·관리가 제대로 안 되고 있어 크림반도에 있는 우크라이나 철도관리청 관할 철도기반 시설의 미래가 불분명한 상태
 - 우크라이나 철도관리청은 우크라이나 동부지역의 불안전성 때문에 승객들의 안전을 위해 2014년 8월 27일에 동부에 위치한 11개의 기차역을 임시 폐쇄하고 이 지역의 모든 열차의 운행을 일시 중단

□ (도로산업) '우크라이나 도로관리청'(영어표기: UkrAvtoDor, 우크라이나어: Укравтодор)이 우크라이나 도로부문에 독점권을 가지고 있음

- '우크라이나 도로관리청'은 '기반시설부'(Ministry of Infrastructure)와 내각으로부터 관리·모니터링을 받고 있음
- 우크라이나 도로의 개발은 현재 수요에 미치지 못하고 있는데 1990년부터 2010년까지 고속도로망은 거의 확장되지 않았고 고속화 도로의 밀도는(영토의 평방킬로미터당 고속화 도로의 길이) 다른 유럽 국가들의 그것보다 현저히 낮은 상황(예: 우크라이나 0.28km ↔ 프랑스 1.84km)
- 우크라이나 도로 중 50% 이상이 도로사용 기준을 충족시키지 못한 상태이며 이는 정부에서 배정된 예산과 기술 부족·노후된 장비 등이 그 원인
 - 도로의 수리와 공사를 위해 우크라이나 도로관리청은 운영권을 민간에 불하하는 내용의 키예프 외곽순환도로 공사, Odesa-Reni 도로공사 프로젝트를 추진하고 있음

VII. 종합정리

1. 체제전환기 개요

- (소련 붕괴) 1991년 12월 16일 소비에트연방이 붕괴 전후로 구 러시아연방 국가들은 독립을 선언하면서 체제전환기에 진입
 - 과거 소비에트연방 국가계획위원회에 따른 분업체계가 해체됨에 따른 공황과 소비에트 지원 중단에 따른 경기침체 악화

- (소연방 산업분업화의 영향) 소연방 시절의 공화국 간 산업분업화가 독립 이후 산업 시스템 붕괴로 이어져 마이너스 성장 초래
 - 산업화 붕괴의 영향으로 경제 침체 국면에 진입하였으며, 우크라이나와 같이 과거 소비에트연방 내 경제상황이 상대적으로 양호했던 국가들도 기대에 못 미침
 - 경제성장 가능성이 높았던 국가들도 실제로는 제조업부문의 침체와 경제개혁 추진 동력의 미흡, 구 소비에트연방 국가 간 교역체제 와해 등으로 산업생산이 저조해지면서 침체

- (정치체제의 불완전성) 구 소비에트연방 해체로 독립하면서 정치체제도 역시 개혁세력과 반개혁세력, 친서방세력과 친러시아세력 간의 갈등과 긴장으로 안정을 찾지 못하였음
 - 정치체제 및 사회전반적인 내부갈등은 독립 이후에도 사라지지 않아 지속적으로 개혁실패의 근본적인 원인으로 지적되고 있음

2. 구 러시아연방 국가 체제전환 과정

□ (체제전환기) 리투아니아는 소비에트 연방이 붕괴되기 바로 직전인 1990년 독립을 선언하였으며, 1991년 소련의 국가평의회가 공식적으로 승인하면서 독립국가로 출발하였으며, 카자흐스탄, 우크라이나, 우즈베키스탄, 아제르바이잔은 1991년 연방을 전후하여 독립선언을 하였음

〈표 Ⅶ-1〉 구 러시아연방 국가들의 체제전환 과정

국가명	체제전환 시점	과정
카자흐스탄	1991년	• 1991년 12월 16일, 소비에트연방이 붕괴됨에 따라 카자흐스탄이 독립하였고, 1993년 공화국 헌법이 공포되어 국가의 체계를 갖추
우크라이나	1991년	• 우크라이나는 독립에 대한 준비가 되어 있지 않았으나, 1991년 소비에트연방이 붕괴되면서 위로부터의 전환을 받아들이게 되었음
우즈베키스탄	1991년	• 1991년 8월 31일 독립국가를 선언하고, 1991년 12월 25일 소연방이 붕괴됨에 따라 1991년 12월 29일 대통령 직선제를 실시하여 완전한 독립국가가 됨. 이에 1991년 9월 1일을 독립기념일로 기념하고 있음
리투아니아	1990년	• 1990년 독립을 선언하고 1991년 소련 국가평의회가 독립을 공식적으로 승인, 사유디스 민족세력의 주도 아래 새로운 국가로 출발하게 되어 1992년 조기 총선에서 구 공산당세력인 민주노동당이 재집권하게 됨
아제르바이잔	1991년	• 1991년 8월 독립선언문을 채택하고 10월 18일 독립을 선언한 이후, 아제르바이잔은 신생공화국으로 탄생

3. 체제전환 이후 민영화

□ (민영화 정책의 의의) 체제전환에 따른 혼란을 극복하고 새로운 경제체제를 형성하기 위한 핵심정책으로 민영화 추진

- 정치적 민주화 이후 시장경제체제의 확립이라는 체제전환적 목표를 달성할 수 있는 도구이자 경제안정의 도구로서 민영화를 추진하였음
- 구 러시아연방 국가들의 체제전환 시기는 비슷하며, 일반적으로 바우처를 활용하였으나, 국가별 다소 차이가 있음

〈표 VIII-2〉 구러시아연방 국가들의 민영화 방식

국가명	방식	관리기구	대상	속도	성과
카자흐스탄	쿠폰 (Voucher) 방식 등	국유재산국가위원회, 국가자산위원회, 국가민영화위원회	<ul style="list-style-type: none"> • 개별적 민영화: 종업원 5천명 이상 또는 생산하는 제품이 사회적 의미를 가진 기업(철강, 석유, 등 국가 기간산업) • 대중적 민영화: 종업원 200~5천명 미만의 기업 • 소규모 민영화: 종업원 200명 미만 	점진	국유재산의 민간 불하 이후 국부펀드(삼룩카즈나)를 설립하여 민영화 지속 추진 중
우크라이나	쿠폰 (Voucher) 방식 및 유상매각	국유자산관리기금	<ul style="list-style-type: none"> • A형 민영화: 종사자수 100명 미만, 자산매각을 통한 주식회사 전환 자본금 부족 기업(건설자재, 경공업, 식품업 등) • C형 민영화: 종사자수 100명 이상, 자산매각을 통한 주식회사 전환 자본금 충족 기업(법인 전환 완료 이후 주식매각) • D형 민영화: 경제와 안보에 전략적으로 중요한 역할을 담당하는 기업 	점진	보수정권에서 민영화 추진 실적이 미미하였고, 2005년 유선코 정권에서 개혁 개방 정책을 추진하였으나 금융위기 등의 영향으로 성과가 두드러지지 않음
우즈베키스탄	자사매각 (MEBO) 방식, 민영화투자 기금(PIF) 등	국가재산관리위원회 등	<ul style="list-style-type: none"> • 1단계(1992년~1993년): 국유 부동산과 무역 기업, 경공업, 식품산업, 운송업 등의 소규모 기업사유화를 추진하였는데, 이 시기 사유화 자산의 상당수는 체제전환 이전에 법적 실체가 명확치 않았음 • 2단계(1994년~1996년): 농업을 포함하여 광범위한 산업 분야의 민영화가 실시됨. 다만, 기초산업은 제외 • 3단계(1998년~현재): 대형기업 및 연료·에너지/화학/석유/기계설비 분야 자회사의 민영화 	점진	독립 초기 다른 독립국가보다 빠른 경제회복을 달성하였으나 ¹⁾ , 현재까지도 경제적 폐쇄성은 여전히 해소되지 않고 있음

국가명	방식	관리기구	대상	속도	성과
리투아니아	공공지분매각, 정매, 경쟁입찰 등	국가자산기금 (State Property Fund)	<ul style="list-style-type: none"> • 대규모 민영화: 국가자산 민영화 기본법, 농업기업 민영화법, 주택 민영화법 등을 통해 지정된 기업 • 소규모 민영화: 국가자산 민영화 기본법, 농업기업 민영화법, 주택 민영화법 등을 통해 지정된 기업 	점진	민영화를 진행함에 있어 공공기관 관리자들에게 너무 큰 권한을 위임시켜 많은 부작용을 낳았다는 내부적 평가가 있으며 관련 규제의 미비와 민영화 집행기관의 역할부족은 부정부패로 이어져 정부자산의 손실을 가져온 것으로 평가됨 ²⁾
아제르바이잔	바우처 방식, 현금 경매에 의한 개인구매, 종업원에 대한 우선적 매각 등 3가지 방식	<ul style="list-style-type: none"> • 국가사유화위원회 (1차: 1992-1998) • 국유자산위원회 (1/2차: 1999-2005) • 국유자산관리위원회 (2차: 2005-2009) • 국유자산이슈위원회 (2차: 2009-) 	<ul style="list-style-type: none"> • 소규모 기업(1995년 이전): 1995년까지 소형 버스, 택시 등 수송부문의 소규모 기업의 사유화만 제한적으로 진행 • 1차 사유화: 소규모 기업(제조업 분야 50인 이하, 건설 분야 25인 이하, 운송 분야 15인 이하, 유통 및 서비스 분야 10인 이하)의 사유화 / 중기업(제조업 50-300인 이하, 건설 분야 26-150인 이하, 운송 분야 16-75인 이하, 유통 및 서비스 분야 11-50인 이하) 및 대기업의 사유화 / 합영기업 및 은행의 사유화 • 2차 사유화: 주요 대기업, 통신, 화학, 석유화학, 금속 등의 전략적인 기업들의 사유화가 시작되었고 그 결과, 증권기업과 대기업의 80%가 사유화 	<ul style="list-style-type: none"> 1차: 점진 2차: 급진 	<ul style="list-style-type: none"> • 1차 사유화: 일관성이 없고 체계적으로 추진되지 않았기 때문에 사유화 이후 대부분의 기업생산이 대폭 줄어들었음 • 2차 사유화: 2008년 이후 민영화로 인한 재정 수입은 2억 1천만불이었는데 이는 당초 목표치를 3배 이상 넘어서는 등 괄목한 변화가 있었음

주: 1) Pomfret, Richard., Central Asia since 1991 : the experience of the new independent state, OECD working paper No. 212., 2003

2) 리투아니아 국가자산기금 산하 공공기관 관리국장과의 설문조사 인터뷰 및 내부자료 협조

4. 정책적 시사점

- (민영화 추진동력) 카자흐스탄, 우즈베키스탄, 우크라이나, 리투아니아 등 구 러시아 연방 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 담당기구를 설치하였음
 - (대중민영화의 선택과 실효성 제고) 쿠폰방식 등을 활용하는 대중민영화는 국부의 공유, 부의 재분배적 효과를 가지고 있으나, 기존 경영진이나 기득권층의 이해관계에 따른 문제점들이 발생하였으며, 이들 국가 사례를 통해 대중민영화의 취지를 보호할 수 있는 제도적 접근과 정책의지를 선제적으로 확보할 필요가 있음을 확인함
 - 쿠폰방식의 민영화는 국부의 공유, 재분배적 효과를 가질 수 있으나, 기업가치, 즉 쿠폰의 가치수준에 따라 의미를 상실할 우려가 있음도 주목할 필요 있음
 - (규모에 따른 이원적 접근) 국영기업과 국유자산의 민영화를 규모에 따라 접근방식을 차별화하여 수행하였음

- (민영화 적정속도) 구 러시아연방 주요국들은 체제전환 직후에도 경제적 불확실성과 혼란에 따라 민영화가 원만하게 진행되지 못한 것으로 관찰됨. 이들 국가사례들은 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 추진주체의 전문성과 협상능력 제고) 민영화 과정에서 협상기준과 원칙, 추진주체의 전문성과 협상능력이 확보되어야 하며, 정확한 기업정보 축적 및 분석역량 강화 노력이 필요함

참고문헌

카자흐스탄 편

- 강명구, 「최근 카자흐스탄의 로드맵-2020 추진 방안 발표와 시사점」, 대외경제정책연구원 EMERICs, 2014.
- 강명구, 「카자흐스탄 카즈카메르츠은행(KKB)의 BTA은행 인수와 시사점」, 대외경제정책연구원 EMERICs, 2014.
- 김세진, 「카자흐스탄 국가신용도 평가리포트」, 『수은해외경제』, 한국수출입은행, 각 연호
- 김중관·윤희중, 「카자흐스탄의 다문화 공존정책: 다종교현상에 대한 인구사회학적 분석」, 『한국중동학회논총』, 제34권 4호, 2014.
- 이형근, 「카자흐스탄 편람」, 『대외경제연구』, 대외경제정책연구원, 1996.
- 박지원, 「카자흐스탄 국부펀드의 발전과 한국과의 협력 방안」, 중앙아시아 경제학회 춘계학술회의 발표문, 2012.
- 법무부, 『카자흐스탄 기업투자법제에 관한 연구』, 2010.
- 한국수출입은행 해외경제연구소, 『수은해외경제』, 2008~2014.
- 이승호·김한수·최순영, 『글로벌 국부펀드 현황 및 시사점』, 자본시장연구원, 2012.
- 이동원, 「주요 국가의 에너지 개발법제에 관한 비교법적 연구」, 한국법제연구원, 2009.
- 이시영, 『중앙아시아 외국인 농업투자 현황과 시사점』, 대외경제정책연구원, 2009.
- 이재영, 『카자흐스탄 정치 엘리트와 권력구조 연구』, 대외경제정책연구원, 2009.
- 외교통상부, 『카자흐스탄 개황』, 2008.
- 주카자흐스탄 한국대사관, 「카자흐스탄 장기발전전략 2030' 주요 내용」, 2012.
- 조영관, 『중앙아시아 에너지 수출국 국부펀드의 특징과 시사점: 카자흐스탄과 아제르바이잔을 중심으로』, 대외경제정책연구원, 2012.

조영관, 「카자흐스탄과 아제르바이잔의 국부펀드 비교 연구」, 제4차 중앙아시아 연합 학술대회 발표문, 2012.

주진홍, 『카자흐스탄의 산업다변화 정책과 녹색성장 협력방안 연구』, 대외경제정책연구원, 2012.

카자흐스탄 법무부, 『카자흐스탄 공기업법』, 2008.

황지영·이철원·최진형, 『카자흐스탄의 주요 산업』, 대외경제정책연구원, 2008.

Samruk-Kazyna, “Detailed Analysis of Financial Statements of Samruk-Kazyna JSC,” 각 연도 Стратегия развития АО фонд национального благосостояния Самрук-Казына(삼룩카즈나 발전전략), 2012.

Стратегическом плане развития Республики Казахстан до. 2020. Указ Президента от 1 февраля 2010 года No 922.(2010년 2월 1일 대통령령 922호 2020년까지 카자흐스탄의 발전전략)

Прогноз социально-экономического развития республики Казахстан на. 2012-2016 г оды. 2011(2012~2016년 카자흐스탄 사회-경제발전 전망)

Подробный анализ финансовой отчетности АО Самрук-Казына за 2011 год(삼룩카즈나 2011년 재정 보고서), 2012년 6월.

Концепции формирования и использования средств национального фонда Республик и Казахстан. Указ Президента от 2 апреля 2010 года No 962.(2010년 4월 2일 대통령령 962호 국부펀드 형성과 이용의 새로운 개념)

<http://www.kiep.go.kr>

<http://keri.koreaexim.go.kr>

<http://www.emerics.org/eurasia/main.do>

<http://strategy2050.kz/ru>

<http://www.kazagro.kz/en>

<http://www.stat.gov.kz>

<http://sk.kz>

<http://www.korem.kz>

<http://www.kegoc.kz>
<http://www.inform.kz>
<http://ru.government.kz>
<http://www.railways.kz/ru>
<http://minagri.gov.kz/>
<http://www.minplan.gov.kz/>
<http://www.ca-news.org>
<http://baiterek.gov.kz/en/affiliated-companies>
www.today.az(2012.01.12)
www.banker.kz(2012년 5월 11일)
www.trend.ru

우즈베키스탄 편

- 김영진, 「우즈베키스탄의 역설: 체제전환전략, 정책모델, 그리고 경제실적」, 『중아시아 연구의 학적 체계화』, 한양대학교 아태지역연구센터, 중앙아시아 국내학술대회 발표집, 2009.
- 김한철·강성운·김형선·딜쇼드 아브두라이모프·산자르 알리모프, 『우즈베키스탄 증권법제 현재화 작업 지원방안 연구』, 법무법인 화우, 2013.
- 김한철·쇠유스프 우스만노프·박광동, 『우즈베키스탄의 정부조직과 법체계』, 한국법제연구원, 2009.
- 외교통상부, 『우즈베키스탄 개황』, 1998.
- 이재영·신현준·김선영, 「우즈베키스탄의 정치·경제현황과 경제협력방안」, 대외경제정책연구원, 2005.
- 한국수출입은행 해외경제연구소, 『우즈베키스탄』, Country Report 04-4, 2004.
- _____, 『중아시아 3개국의 자원현황과 진출방안: 카자흐스탄, 우즈베키스탄, 아제르바이잔』, 2007.
- _____, 「우즈베크 정부의 증권시장 개발정책」, 2009.
- _____, 「우즈베키스탄 은행산업 현황」, 2013.

- 히재준·윤성학, 『한국 고용노동분야 발전경험의 효과적 전파를 위한 한국-우즈베키스탄 개발협력전략연구』, 한국노동연구원, 2013.
- 岩暗一郎, 「ウズベキスタン共和国の市場経済化」 『旧ソ連・東欧諸国における市場経済の形成』, 日本国際問題研究所, 1997.
- _____, 『中央アジア体制移行経済の制度分析—政府-企業間関係の進化と経済成果』, 東京大学出版会, 2004.
- _____, 「ウズベキスタン経済の産業組織：制度的慣性と変化の予兆」, 『ロシアNIS調査月報』, 2007年2月号, 52(2).
- Bendini, R., *Uzbekistan: Selected trade and economic issues*, European parliament, 2013.
- Brefort, L., Goldberg, Itzhak., *Between state and market: mass privatization in transition economies, part 6 country studies: Uzbekistan*, World Bank, 1997, pp. 248-250
- Broadman, H., *Competition, Corporate Governance, and Regulation in Central Asia: Uzbekistan's Structural Reform Challenges*, World Bank: Washington, DC, 2000.
- Djalalov, I., “District Heating Systems in Uzbekistan,” Ministry of Finance of Uzbekistan, PowerPoint Presentation, 2010.
- Karimov, I., *Uzbekistan: Along the Road of Deepening Economic Reform*, Tashkent, 2010.
- Kochnakyan, A., Khosla, S.K., et. al., *Uzbekistan, Energy and power sector issues note*, World Bank, Washington, DC, 2013.
- Pomfret, R., “Central Asia since 1991: the experience of the new independent state,” *OECD working paper*, No. 212, 2003.
- Valijonov, A., “Privatization and Organization of Business Companies in Uzbekistan,” *Middle-East Journal of Scientific Research*, 18(1), 2013, pp. 96-100.
- World Bank, *Uzbekistan, Social and structural policy review*, World Bank, Washington, DC, 1999.
- Zettelmeyer, J., “The Uzbek growth puzzle,” *IMF working paper*, NO. WP/98/133, 1998.

안성준, 우즈베키스탄의 자동차 생산 및 수출현황,

http://www.globalwindow.org/gw/overmarket/GWOMAL020M.html?BBS_ID=10&MENU_CD=M10103&UPPER_MENU_CD=M10102&MENU_STEP=3&ARTICLE_ID=5007789&ARTICLE_SE=20302, 2013.11.01.

_____, 재편중인 우즈베키스탄 이동통신시장,

http://www.globalwindow.org/gw/overmarket/GWOMAL020M.html?BBS_ID=10&MENU_CD=M10103&UPPER_MENU_CD=M10102&MENU_STEP=3&ARTICLE_ID=5008176&ARTICLE_SE=20302, 2013.11.15.

_____, 우즈베키스탄 섬유산업 동향,

http://www.globalwindow.org/gw/overmarket/GWOMAL020M.html?BBS_ID=10&MENU_CD=M10103&UPPER_MENU_CD=M10102&MENU_STEP=3&ARTICLE_ID=5015973&ARTICLE_SE=20302, 2014.5.28.

이종섭, 우즈베크, 민영화 현황 및 정책 추이,

http://www.globalwindow.org/gw/overmarket/GWOMAL020M.html?BBS_ID=10&MENU_CD=M10103&UPPER_MENU_CD=M10102&MENU_STEP=3&ARTICLE_ID=2139038&ARTICLE_SE=20302, 2011.7.27.

_____, 빠르게 발전하는 우즈베키스탄의 모바일 인터넷,

http://www.globalwindow.org/gw/overmarket/GWOMAL020M.html?BBS_ID=10&MENU_CD=M10103&UPPER_MENU_CD=M10102&MENU_STEP=3&ARTICLE_ID=2151331&ARTICLE_SE=20302, 2012.5.28.

_____, 우즈베키스탄의 통신시장 개관,

http://www.globalwindow.org/gw/overmarket/GWOMAL020M.html?BBS_ID=10&MENU_CD=M10103&UPPER_MENU_CD=M10102&MENU_STEP=3&ARTICLE_ID=2160509&ARTICLE_SE=20302, 2012.12.30.

_____, 우즈베키스탄 2012년 경제 성과 및 2013년 전망, 중점 추진계획,

http://www.globalwindow.org/gw/overmarket/GWOMAL020M.html?BBS_ID=10&MENU_CD=M10103&UPPER_MENU_CD=M10102&MENU_STEP=3&ARTICLE_ID=500

0272&ARTICLE_SE=20302, 2013.1.31.

_____, 우즈베키스탄 대표적 성장시장, 전력산업,

[http://www.globalwindow.org/gw/overmarket/GWOMAL020M.html?BBS_ID=10&MENU_CD=M10103&UPPER_MENU_CD=M10102&MENU_STEP=3&ARTICLE_ID=500](http://www.globalwindow.org/gw/overmarket/GWOMAL020M.html?BBS_ID=10&MENU_CD=M10103&UPPER_MENU_CD=M10102&MENU_STEP=3&ARTICLE_ID=5004809&ARTICLE_SE=20302)

4809&ARTICLE_SE=20302, 2013.7.15.

_____, 우즈베키스탄 대표적 성장시장, 전력산업,

주우즈베크대한민국대사관, 경제소식지 84호,

<http://uzb.mofa.go.kr/korean/eu/uzb/policy/condition/index.jsp>, 2014.8.

_____, 경제소식지 85호,

<http://uzb.mofa.go.kr/korean/eu/uzb/policy/condition/index.jsp>, 2014.8.

_____, 경제소식지 87호,

<http://uzb.mofa.go.kr/korean/eu/uzb/policy/condition/index.jsp>, 2014.10

CIS 국가 법령(cis-legislation.com)

INOGATE 홈페이지(www2.inogate.org)

대한무역투자진흥공사 글로벌윈도우(www.globalwindow.org)

우즈베키스탄 정부 포털(www.gov.uz)

한국수출입은행 해외경제연구소(keri.koreaexim.go.kr)

해외진출통합정보시스템(www.ois.go.kr)

아제르바이잔 편

김상원, 「아제르바이잔 체제전환 전략과 경제발전」, 『동유럽발칸연구』, 한국외국어대학교, 2011.

산업은행, 「글로벌지역연구 12월」, 2008.

오상면·박명지, 『Country Profile』, 에너지경제연구원, 2008.

이재영·신현준, 「중앙아시아의 블루오션, 아제르바이잔: 한국의 경제협력 추진과제」, 『지역경제포커스』, 제7권 4호, 대외경제정책연구원, 2007.

정우진·박지민, 『해외자원개발 전략연구 - 중앙아시아지역 자원개발 진출전략 연구』,

- 에너지경제연구원, 2011.
- 조영관, 『중아시아 에너지 수출국 국부펀드의 특징과 시사점』, 대외경제정책연구원, 2012.
- 글로벌에너지협력센터, 「아제르바이잔 에너지 지원현황 및 정책」, 2013.
- 에너지경제연구원, 「아제르바이잔 컨츄리보고서」, 2008.
- 한국개발연구원, 『2007 경제협력 전략국가와의 경제발전경험 공유사업: 가나, 아제르바이잔, 쿠웨이트』, 2008.
- 한국개발연구원, 『2010 경제협력 국가와의 경제발전경험 공유사업: 아제르바이잔, 리오스』, 2011.
- 한국수출입은행 해외경제연구소, 『아제르바이잔 국가신용평가 리포트』, 2011.
- 한국수출입은행, 『아제르바이잔 국가현황 및 진출방안』, 2006.
- Aitor Ciarreta & Shahriyar Nasirov, *Analysis of Azerbaijan Oil and Gas Sector*, 2011.
- Baku: TACIS, *Economic Survey of Azerbaijan*, July - December 1999.
- BTI 2012, *Azerbaijan Country Report*
- EBRD, *Transition Report 1994-2006*.
- _____, *Transition Report 2009*.
- Eilat, Y. "The Shadow Economy in Transition Countries," *World Development*, Vol. 30, No. 7(2002), p. 1239.
- Fegan Aliyev, *Azerbaijan National Report on the Project*, 2013.
- IFC *Azerbaijan Corporate Governance Project*, 2011, p. 11.
- Ministry of Economic Development, "State Programme on Poverty Reduction and Economic Development : Baku", 2003.
- SOFAZ *Annual Report*, 2012.
- SOFAZ *Annual Report*, 2013, p. 8.
- World Bank, *Corporate Governance Country Assessment: Azerbaijan*, 2005.
- Байрамов, Г. Приватизация в Азербайджане: итоги и перспективы. - Журнал "Центр

альная Азия и Кавказ”(Лулеа, Швеция), 2001, № 4, стр. 163-177.

Вестник приватизации: Бюллетень. – 2000, № 3.

The Republic of Azerbaijan, The State Committee for Management of State Property(<http://www.stateproperty.gov.az/?/en/content/316/>)

Государственная Программа приватизации государственной собственности в Азербайджанской Республике на период с 1995 по 1998 годы. - <http://www.crossna.narod.ru/lows/02/53.htm>

Ибадоглу, Губад. Трансформация форм собственности в Азербайджане: первые результаты приватизации. - Журнал “Вопросы экономики”(Москва, Россия), 2003, No 2, p. 177.

Мамедли, Махмуд. Прощайте, чеки! - <http://www.regionplus.az/ru/articles/view/1191>.

Масимов, Али. Приватизация, p. 156.

리투아니아 편

안성호, 「동유럽과 러시아간 갈등과 협력의 역사연구: 폴란드와 리투아니아를 중심으로」, 『동유럽연구』, 제31권, 2011.

외교통상부, 『발트 3국 개황』, 2011.

한국학중앙연구원, 『한국민족문화대백과』, 한국학중앙연구원.

Government of the republic of Lithuania, *Lithuanian Innovation Strategy for 2010-2020*, 2010.

Ministry of Economy of the Republic of Lithuania, *Governance of state owned enterprises: a case of Lithuania*, 2011.

OANDA Historical Exchange Rates, <http://www.oanda.com/currency/historical-rates/>

State Owned Enterprises Governance Coordination Department, *State-Owned Enterprises in Lithuania Annual Report*, 2012.

State Property Fund, *State-Owned Enterprises in Lithuania Annual Report*, 2013.

_____, *Review of Activities*.

리투아니아 국가자산기금 산하 공공기관 관리국장과의 설문조사 인터뷰 및 내부자료
협조

Eurostat(<http://epp.eurostate.ec.europa.eu>)

우크라이나 편

KOTRA, 「CIS 지역 자원개발 진출가이드<러시아>」, 2009.

_____, 「우크라이나 Antonov사 한국기업과 협력 희망」, 2009.

_____, 「신흥국제조업지도: 어디서? 무엇을?」, 2013.

김상원, 「글로벌 금융위기와 우크라이나 경제 환경 변화」, 『동유럽연구』, 제24권, 한국
외국어대학교, 2010.

박제훈, 「러시아의 체제전환과 자본주의의 발전에 관한 연구」, 『대외경제연구』, 대외
경제정책연구원, 2000.

_____, 「최근 우크라이나의 경기침체 배경과 전망」, 2013.

아시아경쟁연합, 「유라시아경제위원회 경쟁규범(안)에 대한 검토 및 보완 방안 연구」,
2012.

양현모 외, 『행정선진화를 위한 해외각국의 행정환경과 정부특성 비교연구 IV』, 2011.

윤성학, 「우크라이나의 경제개방과 경제성장」, 『동유럽연구』, 제27권, 한국외국어대
학교, 2011

_____, 『우크라이나의 체제전환과 경제발전』, 2012.

한국외국어대학교, 『Ukraine & Belarus 제6차 저널』, 2008.

한국은행, 「主要 體制轉換國 民營化 現況 및 特徵」, 1996.

황지영·김하민, 『우크라이나의 주요산업』, 대외경제연구원, 2009.

Angus Maddison, *THE WORLD ECONOMY: A MILLENNIAL PERSPECTIVE*, 2001.

Document of the World Bank, *UKRAINE SYSTEM OF FINANCIAL OVERSIGHT AND
GOVERNANCE OF STATE-OWNED ENTERPRISES*, 2011.

우크라이나 감사원 (<http://www.ac-rada.gov.ua>)

우크라이나 경제통상부 (<http://www.me.gov.ua/>)

우크라이나 국유재산청 (<http://www.spfu.gov.ua/>)

우크라이나 통계청 (<http://www.ukrstat.gov.ua/>)

해외의 공공기관 V : 구 러시아연방 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

조 판 및
인 쇄 경성문화사

© 한국조세재정연구원 2014

ISBN 978-89-8191-752-4

* 잘못 만들어진 책은 바꾸어 드립니다.

