

© А.Г. Зельднер, В.С. Осипов

DOI: <http://doi.org/10.15350/2409-7616.2021.3.25>

УДК 334.723

**РОССИЙСКИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫЕ КОРПОРАЦИИ И ЮЖНОКОРЕЙСКИЕ
ЧЕБОЛИ: ОБЩЕЕ И ОСОБЕННОЕ**

А.Г. Зельднер, В.С. Осипов

Зельднер Алексей Григорьевич,доктор экономических наук, профессор, главный научный
сотрудник, ФГБУН Институт экономики РАН, Москва, Россия.

РИНЦ SPIN-код: 8607-2748

E-mail: Zeldner@inecon.ru**Осипов Владимир Сергеевич,**доктор экономических наук, профессор,
МГИМО МИД России, Москва, Россия.

РИНЦ SPIN-код: 9357-6409

E-mail: vs.ossipov@gmail.com

Аннотация. Проблема исследования. В данной работе проведен сравнительный анализ российских государственных корпораций и южнокорейских чеболей с позиций менеджмента. Авторы отмечают большое сходство этих организаций не только по механизму управления, но и по целям функционирования и стратегиям развития. Приводятся результаты анализа и выводы, из которых следует, что российские власти явно использовали опыт чеболей Южной Кореи для выращивания национальных чемпионов, а, следовательно, у России есть возможность выявить проблемные зоны в управлении чеболями и избежать их в развитии государственных корпораций. Методы исследования. В работе использован сравнительный метод анализа, структурный и институциональный методы. Сравнительный метод позволил авторам измерить управленческие структуры чеболей и государственных корпораций, выявить различия в правах собственности. Структурный метод выявил сходство построения чеболей и государственных корпораций. Институциональный метод позволил выявить экономический механизм деятельности чеболей и государственных корпораций. Все три использованных метода показали, в чем государственные корпорации проигрывают чеболям. Выводы. Исследование показало, что как чеболе, так и государственные корпорации тесно связаны с правительством в части финансирования и определения стратегии развития. При этом чеболи формируются по линейно-функциональному и дивизиональному типу с преобладанием перекрестного владения пакетами акций и семейственностью в определении руководителей предприятий одного чеболя. Государственные корпорации больше сходны с советскими министерствами позднего периода, сформированы по линейно-функциональному и дивизиональному типу. Чеболи контролируются собственниками, а контроль за деятельностью государственных корпораций размыт между внутренними ревизионными комиссиями, аудиторскими компаниями и Счетной Палатой Российской Федерации, без четкого определения сфер контроля.

Ключевые слова: чеболь, государственная корпорация, корпоративное управление, структура собственности, финансирование.

UDC 334.723

**RUSSIAN STATE CORPORATIONS AND SOUTH KOREAN
CHEBOLS: GENERAL AND SPECIAL**

A.G. Zeldner, V.S. Osipov

Alexey G. Zeldner,

Doctor of Economic Sciences, Professor Chief Researcher
of Institute of Economics RAS, Moscow, Russian Federation.

E-mail: Zeldner@inecon.ru

Vladimir S. Osipov,

Doctor of Economic Sciences, Professor Of
MGIMO University, Moscow, Russian Federation.

E-mail: vs. ossipov@gmail.com

Abstract. *The problem of research.* In this paper, a comparative analysis of Russian state-owned corporations and South Korean chaebols from the management perspective is carried out. The authors note the great similarity of these organizations not only in the management mechanism, but also in the goals of functioning and development strategies. The results of the analysis and conclusions are presented, from which it follows that the Russian authorities clearly used the experience of the chaebols of South Korea to grow national champions, and, consequently, Russia has the opportunity to identify problem areas in the management of chaebols and avoid them in the development of state corporations. *Research methods.* The paper uses a comparative method of analysis, structural and institutional methods. The comparative method allowed the authors to measure the management structures of chaebols and state corporations, to identify differences in property rights. The structural method revealed the similarity of the construction of chaebols and state corporations. The institutional method made it possible to identify the economic mechanism of the activities of chaebols and state corporations. All three methods used showed how state corporations lose to Chaebols. *Conclusions.* The study showed that both Chaebol and state-owned corporations are closely connected with the government in terms of financing and determining the development strategy. At the same time, chaebols are formed according to a linear-functional and divisional type with a predominance of cross-ownership of blocks of shares and nepotism in determining the heads of enterprises of one chaebol. State corporations are more similar to the Soviet ministries of the late period, formed according to the linear-functional and divisional type. Chaebols are controlled by owners, and control over the activities of state corporations is blurred between internal audit commissions, audit companies and the Accounts Chamber of the Russian Federation, without a clear definition of the areas of control.

Keywords: *chaebol, state corporation, corporate governance, ownership structure, economic mechanism.*

Введение

Экономик Южной Кореи и инновационные технологии её развития являются предметом изучения многих ученых [1,2,5,7,15,16]. Южной Корее в сравнительно короткий промежуток времени удалось вырваться из разряда самых бедных стран в клуб развитых экономик с высокотехнологичным сектором микроэлектроники, автопроизводством, судостроением и многими другими видами экономической деятельности. Конкурентоспособность южнокорейских фирм простиралась не только на национальном уровне, но и на мировом рынке. В 2007 году в России начали формироваться такие крупные игроки рынка промышленной продукции как «Роснано», «Ростех», «Росатом». Среди перечисленных особо выделяется «Ростех», так как его конгломератная организационная структура во многом напоминает южнокорейские чеболи. Авторам удалось на основе примененных методов научного познания выявить сходства и различия в структурах крупного бизнеса Южной Кореи и Российской Федерации, но главное, удалось выявить недостатки российских государственных корпораций по сравнению с чеболями Южной Кореи, которые не позволяют пока отечественным компаниям стать национальными чемпионами, расширить производство гражданской наукоемкой, высокотехнологичной и конкурентоспособной продукции для мирового рынка. Авторы уже обращались к этой проблеме посредством рассмотрения инвестиционного процесса в Южной Корее, механизма развития инноваций¹. В настоящей работе авторы обращаются к структуре управления в поисках конкурентных преимуществ чеболей.

Проблема исследования

Совершенно понятно, что структура управления оказывает непосредственное влияние на качество и производительность труда в корпорации. Забюрократизированность, излишняя регламентация, строгая субординация оказываются факторами снижения экономической эффективности, что было доказано учеными школы поведенческой экономики². Р. Талер и Д. Канеман убедительно доказывают, что указанные выше факторы снижают рискованный аппетит сотрудников корпораций, отчего они стараются не предлагать никаких нововведений, инноваций, чтобы вдруг, в случае провала (отметим, что инновации всегда довольно рискованный вид деятельности), им придется нести персональную ответственность, то есть риски очень велики, а значит и предлагать ничего не следует. Представители школы поведенческой экономики указывают на необходимость формирования в корпорации такой культуры, а возможно и религии, чтобы сотрудники стремились предлагать пусть и рискованные, но инновации. В общем итоге, даже с учетом реализовавшихся рисков, общий суммарный счет будет обязательно положительным. Эти уроки очень важны для российских государственных корпораций, зачастую похожих на прежние советские министерства отраслевого управления³. «Министерская» структура российских государственных корпораций выражается не только в том, что здесь также применяется линейно-функциональная и дивизиональная структуры управления, но и в порядке взаимодействия подразделений корпораций и сотрудников между собой. Южнокорейские чеболи хотя и имеют похожую структуру управления, совершенно иначе выстроили внутрикорпоративные отношения [9,14,17].

¹ Зельднер, А.Г., Осипов, В.С. Управление процессом структурной реорганизации экономики на индустриальной основе (опыт Республики Кореи) // Проблемы теории и практики управления. 2021. №8.

² Талер, Р. Новая поведенческая экономика. М.: Издательство «Э», 2017.; Канеман, Д. Думай медленно... решай быстро. М.: Издательство АСТ, 2017.

³ Зельднер А. Г., Осипов В. С. Государственные корпорации: попытка реставрации системы отраслевого управления // Проблемы теории и практики управления. 2019. №7.

Чеболизация (англ. chaebolization) — процесс формирования многоотраслевых холдингов с единой административно-хозяйственной политикой, охватывающих своей деятельностью значительную часть национальной экономики.

Методы исследования

Авторы применили три метода научного познания для выявления характеристических черт в деятельности южнокорейских чеболей и российских государственных корпораций. Так, главным методом стал сравнительный анализ. Здесь выявлялись не только различия в системах управления, но и сходства, что очень важно для объективной оценки и выявления возможных резервов повышения экономической эффективности и производительности труда. Структурный анализ позволил нам определить типы структур управления, а также характер взаимосвязей на внутрикорпоративном уровне⁴. Институциональный анализ сделал возможным исследование характера взаимосвязей между структурными подразделениями корпораций.

Результаты исследования

Исторически южнокорейские чеболи предшествовали российским государственным корпорациям, поэтому начнем анализ системы управления именно с них.

Следует отметить, что южнокорейские власти, когда восстанавливали свое народное хозяйство, ориентировались на успешный опыт Японии с их конгломератами, однако, внесли свои коррективы, что и сделало чеболи уникальными игроками на национальном и мировом рынке. Японские корпорации это крупный многопрофильный, диверсифицированный бизнес с существенным довлеющим участием финансового сектора. Япония, к слову сказать, заимствовала опыт Германии, где крупные корпорации принадлежали банкам. Участие финансового сектора необходимо, так как важно координировать финансовые потоки (прибыль, кредитные ресурсы, финансовые активы и т.д.) для успешной реализации проектов в интересах всей корпорации. Так как финансовый сектор Южной Кореи оказался в руках государства, и оно не отказалось от контроля в этом секторе, необходимо было выстроить экономический механизм финансирования развития чеболей за счет привлечения средств подконтрольных государству банков. Рыночное кредитное финансирование деятельности корпораций в Германии и Японии оказалось более эффективным, так как рыночный механизм распределения кредитных ресурсов способствовал становлению конкурентных бизнес-корпораций, в то время как финансирование южнокорейских чеболей осуществлялось на льготных условиях на неконкурентной основе. Впоследствии именно это стало «ахиллесовой пятой» южнокорейских чеболей, так как согласование кредитов по льготной ставке обернулось чудовищной коррупцией, борьбу с которой начал Ким Ён Сам.

Несмотря на частнособственнический характер чеболей, они все же находились под контролем государства, так как именно государство обеспечивало их заказами и кредитами. Обеспечение финансовой устойчивости чеболей стало основной задачей их собственников. Достижение этой цели обеспечивалось за счет перекрестного владения акциями предприятий, входящих в один конгломерат. Важно отметить, что корейское законодательство запрещало перекрестное владение акциями двух предприятий, поэтому использовался механизм перекрестного владения между группой фирм в виде кольца: А владеет Б, Б владеет В, В владеет Г, а Г владеет А. Руководство компаниями одного конгломерата осуществлялось членами одной семьи, то есть не только перекрестное владение, но и семейные связи обеспечивали устойчивость чеболей. Корейские

⁴ Ожерельева Т.А. Структурный анализ систем управления // Государственный советник. 2015. № 1 (9). С. 40-44.; Полещенко К.Н., Разумов В.И., Рыженко Л.И. Пространство инноваций: структурный анализ проблемной области инновационной деятельности // Инновации. 2010. № 11 (145). С. 34-38.; Уринцов, А.И. Структурный анализ и проектирование распределенных экономических систем // Экономика и математические методы. 1997. Т. 33. № 4. С. 141-152.

исследователи⁵ отмечали, что 37% фирм в составе 10 крупнейших чеболей находились под непосредственным контролем членов семьи владельца, а 63% - опосредованно, то есть через кольцо перекрестного владения.

Как правильно отмечает исследователь А.Н. Федоровский, «... в отличие от японских компаний форма организации бизнеса в чеболь дополняется пирамидальной системой, на вершине которой находится головная компания, в максимальной степени подконтрольная владельцу»⁶.

Российские государственные корпорации получили свое широкое развитие с 2007 года, когда эта форма отраслевого управления была «принята на вооружение» для координации межотраслевых, межхозяйственных и внутрихозяйственных связей экономических акторов стратегических секторов экономики. В отличие от южнокорейских чеболей российские государственные корпорации образуются по инициативе государства для решения определенной группы вопросов (например, Агентство по страхованию вкладов, Фонд содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства, Государственная корпорация по строительству олимпийских объектов и развитию города Сочи как горноклиматического курорта) или для координации отраслевого управления (например, «Роснано», «Ростех», «Росатом», «Роскосмос»). Государственные корпорации создаются на основе федерального закона в форме некоммерческой организации, то есть они не преследуют цель извлечения прибыли. В этом состоит коренное отличие от южнокорейских чеболей, которые являются бизнесами в прямом смысле слова и преследуют цель в виде извлечения прибыли. Структурно государственные корпорации сформированы по линейно-функциональному или дивизиональному типу (кроме «Роснано», которая сформирована скорее по проектному типу) и здесь не так развито перекрестное владение акциями, как это принято у чеболей. Государственные корпорации также могут получать финансирование из подконтрольных государству банков, но также могут получать целевое финансирование из бюджета; чеболи также получали целевое финансирование, но не через бюджет, а через специальные фонды, которые формировались за счет репараций от Японии и субсидий от США. Чеболи более диверсифицированы по секторам экономики и видам экономической деятельности, чем государственные корпорации (см. Таблицу 1). Единственно, «Ростех» напоминает чеболь за счет своей широко диверсифицированной структуры, где представлены как гражданские секторы экономики, так и военные.

Таблица 1

Сравнение государственных корпораций (ГК) и чеболей

| № | Признак, фактор | Чеболь | ГК |
|---|-----------------|--|---|
| 1 | Финансирование | Кредиты по льготной ставке из подконтрольных правительству банков, специальные государственные фонды из средств репараций от Японии и субсидий от США и др. источников | Кредиты по льготной ставке из подконтрольных правительству банков, бюджетное финансирование |
| 2 | Структура | Линейно-функциональная, дивизиональная с перекрестным | Линейно-функциональная, дивизиональная |

⁵ Hasung Jang, Hyung-cheol Kang, Kyung Suh Park. Determinants of Family Ownership: The Choice between Control and Performance. Center for Economic Institutions Working Paper Series. CEI Working Paper Series. N2005-5. Tokyo: Institute of Economic Research, Hitotsubashi University, 2005.

⁶ Федоровский А.Н. Феномен Чэболь. Государство и крупный бизнес в Республике Корея. М.: ИД «Стратегия», 2008. С.86.

| | | | |
|---|-----------------------------------|---|--|
| | | владением | |
| 3 | Диверсификация | Широкая | Узкоотраслевая или по отдельным проблемным зонам (за исключением Ростех, которая близка по масштабу диверсификации к чеболям) |
| 4 | Цель деятельности | Извлечение прибыли (коммерческая организация) | Не связанные с извлечением прибыли (некоммерческая организация) |
| 5 | Собственность | Частная | Самой государственной корпорации |
| 6 | Контроль | Со стороны собственника | Не урегулирован (частично со стороны ревизионной комиссии, частично со стороны аудиторских компаний – по отчетности, частично со стороны Счетной палаты Российской Федерации в части контроля за собственностью) |
| 7 | Назначение генерального директора | Решение собрания акционеров | Указ Президента Российской Федерации |

На наш взгляд, существенной родственной чертой государственных корпораций и чеболей выступает принцип принятия решений о развитии и стратегии достижения целей. В обеих формах здесь реализуется теория доминантной структуры. Эта теория разработана Г.Монтгомери и О.Свенсоном⁷. При структурном единоначалии, строгой субординации и бюрократической структуре управления превалирует стратегия доминантной структуры, когда лицо, принимающее стратегические решения, выбирает из ряда альтернатив одну, лучшую, по его мнению, и сравнивает с ней все остальные. Здесь самым важным риском является возможная неосведомленность лица, принимающего решение, о каких-либо важных характеристиках стратегии или процесса, отчего его выбор доминирующей стратегии окажется ошибочным. Ошибочное предположение вначале однозначно не даст положительного решения в итоге. Так, чеболь «Дэу» в связи с решением ее собственника очень тесно сотрудничал с государством, причем связи носили столь плотный характер, что, когда случился азиатский экономический и финансовый кризис, именно «Дэу» первой из чеболей испытал затруднения и, в конечном итоге, обанкротился.

Сведение признаков и факторов деятельности чеболей и государственных корпораций в единый блок позволяет сделать следующие выводы.

Выводы

1. Формально более существенная привязка государственных корпораций к решениям государственных органов (например, в части создания, назначения генерального директора, утверждения устава и др. вопросов) формирует более действенные рычаги отраслевой координации, в том числе в сфере двойных технологий, выстраивания производственных цепочек, диверсификации деятельности, развития научно-технического потенциала. В этом случае, чеболи скорее ориентированы на частнопредпринимательскую инициативу, хотя и вынуждены «прислушиваться» к пожеланиям Правительства.

⁷ Montgomery, H., Svenson, O. Process and Structure on Human Decision Making. J.Wiley and Sons, 1989.

2. Более существенный контроль за органами управления государственных корпораций делает их более похожими на органы отраслевого управления позднесоветского периода (Министерство сельскохозяйственного машиностроения, Министерство легкой промышленности, Министерство мелиораций и т.д.), что подавляет предпринимательскую инициативу, но, с другой стороны, фактическое отсутствие контроля за прибылью государственных корпораций, создает для них стимулы и предпринимательского характера *de facto*.

3. Чеболи по своим принципам деятельности оказались фактором развития коррупции в Южной Корее, что стало основной задачей руководства страны после перехода к демократическому государственному режиму.

4. Государственные корпорации при размытости контроля за их деятельностью со стороны государства также могут являться фактором развития коррупции, что в будущем приведет к тем же последствиям, что и в Южной Корее. На наш взгляд, установление более определенной формы контроля за деятельностью государственных корпораций позволит снять или минимизировать проблему коррупции в этой части.

Благодарности.

Авторы выражают свою признательность Российскому фонду фундаментальных исследований. Исследование выполняется при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 19-010-00936.

Литература:

1. Борисова Д.Д., Анохина М.Е. Модели управления: "КЭЙРЕЦУ" И "ЧЕБОЛЬ" на примере компаний "MITSUBI", "SUMITO" И "HYUNDAI" / Инновации и инвестиции. - 2017. - № 10. - С. 215-217. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=41515032>
2. Братарчук Т.В., Алексеев А.Ю., Карпухин И.М. Роль государственного регулирования в формировании и развитии корейских ТНК // Муниципальная академия. - 2021. - № 1. - С. 157-170. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44887276>
3. Белая Е.К. Политика Республики Корея по содействию международному развитию в Азии // Научные труды Северо-Западного института управления РАНХиГС. - 2018. - Т. 9, № 2 (34). - С. 24-36. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=35155504>
4. Евсеев В.О. Новая модель общественного развития // ЦИТИСЭ. - 2016. - № 3 (7). - С. 4. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=26398845>
5. Зельднер А.Г., Осипов В.С. Государственные корпорации: попытка реставрации системы отраслевого управления // Проблемы теории и практики управления. - 2019. - №7. - С. 6-16. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=41255493>
6. Зельднер А.Г., Осипов В.С. Роль государственных корпораций в инновационном процессе // Проблемы теории и практики управления. - 2020. - № 4. - С. 6-16. -URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=42895616>
7. Корнеев К.А. Геополитические и экономические предпосылки участия Японии в международных объединениях на современном этапе // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Политология. - 2021. - Т. 23, № 2. - С. 215-224. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=46153797>
8. Кошкин А.П., Евсеев В.О. Проблемы политического менеджмента в процессе межгосударственной интеграции // Вопросы политологии. - 2018. -Т. 8, № 8 (36). - С. 301-310. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=35424597>
9. Мотина А.А., Решетько Н.И. Инвестирование в экономику Южной Кореи: отличная возможность или рискованное предприятие? // Экономика и предпринимательство. - 2019. - № 5 (106). - С. 467-471. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=39237849>

10. Ожерельева Т.А. Структурный анализ систем управления // Государственный советник. - 2015. - № 1 (9). - С. 40-44. URL:<https://elibrary.ru/item.asp?id=23325412>
11. Полещенко К.Н., Разумов В.И., Рыженко Л.И. Пространство инноваций: структурный анализ проблемной области инновационной деятельности // Инновации. - 2010. - № 11 (145). - С. 34-38. URL:<https://elibrary.ru/item.asp?id=17967618>
12. Подоба З.С., Титова А.М. Чэболь как основа экспортно ориентированной экономики Республики Корея // Азия и Африка сегодня. - 2018. - № 3 (728). - С. 33-40. URL:<https://elibrary.ru/item.asp?id=32606227>
13. Сутырин С.Ф., Коргун И.А. Республика Корея в международной торговой системе. Монография. - Санкт-Петербург: Междунар. банковский ин-т, Каф. мировой экономики, 2009. - 32 с. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=19915005>
14. Суханов И.А. Система поддержки экспорта в Южной Корее // Власть и управление на Востоке России. - 2020. - № 1 (90). - С. 42-51. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=42843294>
15. Федоровский А.Н. Феномен Чэболь. Государство и крупный бизнес в Республике Корея. - М.: ИД «Стратегия», 2008. - С.86. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=19916921>
16. Щербаков Г.А. Национальная инновационная система Республики Кореи (формирование и современное состояние) // Экономика и управление: проблемы, решения.- 2020. -Т. 6, № 12 (108). - С. 110-116. URL:<https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44660385>
17. Hasung Jang, Hyung-cheol Kang, Kyung Suh Park. Determinants of Family Ownership: The Choice between Control and Performance. Center for Economic Institutions Working Paper Series. CEI Working Paper Series. N2005-5. Tokyo: Institute of Economic Research, Hitotsubashi University, 2005.

References:

1. Borisova D.D., Anokhina M.E. Management models: "KEIRETSU" AND "CHAEBOL" on the example of the companies "MITSUI", "SUMITO" AND "HYUNDAI" *Innovation and investment*, 2017, no. 10, pp. 215-217. (In Russian) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=41515032>
2. Bratarchuk T.V., Alekseev A.Yu., Karpukhin I.M. The role of state regulation in the formation and development of Korean TNCs. *Municipal Academy*, 2021, no. 1, pp. 157-170. (In Russian) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44887276>
3. Belaya E K. Policy of the Republic of Korea to promote international development in Asia. *Scientific papers of the North-Western Institute of Management of the RANEPА*, 2018, vol. 9. no. 2 (34), pp. 24-36. (In Russian) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=35155504>
4. Evseev V.O. A new model of social development. *CITISE*, 2016, no. 3 (7), pp. 4. (In Russian) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=26398845>
5. Zeldner A.G., Osipov V. S. State corporations: an attempt to restore the system of sectoral management. *Problems of management theory and practice*, 2019, no. 7. 6-16. (In Russian) URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=41255493>
6. Zeldner A.G., Osipov V.S. The role of state corporations in the innovation process. *Problems of management theory and practice*, 2020, no. 4, pp. 6-16. (In Russian) URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=42895616>
7. Korneev K.A. Geopolitical and economic prerequisites for Japan's participation in international associations at the present stage. *Bulletin of the Peoples' Friendship University of Russia. Series: Political Science*, 2021, vol. 23, no. 2, pp. 215-224. (In Russian) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=46153797>

8. Koshkin A.P., Evseev V.O. Problems of political management in the process of interstate integration. *Questions of political science*, 2018, vol. 8, no. 8 (36), pp. 301-310. (In Russian) URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=35424597>
9. Motina A.A., Reshetko N.I. Investing in the economy of South Korea: a great opportunity or a risky venture? *Economics and entrepreneurship*, 2019, no. № 5 (106), pp. 467-471. (In Russian) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=39237849>
10. Ozhereleva T.A. Structural analysis of control systems. *State Councilor*, 2015, no. 1 (9), pp. 40-44. (In Russian) URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=23325412>
11. Poleshchenko K.N., Razumov V.I., Ryzhenko L.I. The space of innovations: a structural analysis of the problem area of innovation activity. *Innovations*, 2010, no. 11 (145), pp. 34-38. (In Russian) URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=17967618>
12. Podoba Z.S., Titova A.M. Chaebol as the basis of the export-oriented economy of the Republic of Korea. *Asia and Africa today*, 2018, no. 3 (728), pp. 33-40. (In Russian) URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=32606227>
13. Sutyurin S.F., Korgun I.A. *The Republic of Korea in the international trade system*. Saint Petersburg, International banking Institute, Department of the World Economy Publ., 2009. 32 p. (In Russian) URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=19915005>
14. Sukhanov I.A. Export support system in South Korea. *Power and management in the East of Russia*, 2020, no. 1 (90), pp. 42-51. (In Russian) URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=42843294>
15. Fedorovsky A.N. *The phenomenon of Chebol. The state and big business in the Republic of Korea*. Moscow, ID Strategy Publ., 2008, 86 p. (In Russian) URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=19916921>
16. Shcherbakov G.A. National innovation system of the Republic of Korea (formation and current state). *Economics and management: problems, solutions*, 2020, vol. 6, no. 12 (108), pp. 110-116. (In Russian) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44660385>
17. Hasung Jang, Hyung-cheol Kang, Kyung Suh Park. *Determinants of Family Ownership: The Choice between Control and Performance*. Center for Economic Institutions Working Paper Series. CEI Working Paper Series. N2005-5. Tokyo, Institute of Economic Research, Hitotsubashi University Publ., 2005.

Submitted: 07 August 2021

Accepted: 07 September 2021

Published: 08 September 2021

