

УДК 338.2

A.V. Soshnikov, A.V. Kuchumov,
P.Yu. Eremicheva

STRATEGIC APPROACHES TO DIGITAL TRANSFORMATION: SOUTH KOREA'S EXPERIENCE IN MANAGING THE DIGITAL ECONOMY

This article analyzes key approaches to digital economy governance in the Republic of Korea. The authors identify and compare two main approaches: program-based and system-oriented. The program-based approach examines strategies and long-term programs aimed at developing priority economic sectors, strengthening ICT infrastructure, and supporting innovation. The system-oriented approach focuses on the comprehensive development of the digital ecosystem, including aspects of cybersecurity, intellectual property protection, social inclusion, and sustainable development. Based on an analysis of specific programs and initiatives (such as I-Korea 4.0, the National Great Transformation Strategy, and others), the characteristics and effectiveness of each approach in the context of South Korea's digital transformation are identified. The study's results demonstrate that the program-based approach is implemented through a system of government strategies and long-term programs that focus on developing key economic sectors, implementing digital technologies, and stimulating innovation.

Keywords: digital economy, program-targeted approach, system-oriented approach, digitalization, innovation policy, digital transformation management.

А.В. Сошников¹, А.В. Кучумов²,
П.Ю. Еремичева³

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ: ОПЫТ ЮЖНОЙ КОРЕИ В УПРАВЛЕНИИ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКОЙ

В статье анализируются ключевые подходы к управлению цифровой экономикой в Республике Корея. Авторы выделяют и сравнивают два основных подхода: программно-целевой и системно-ориентированный. В рамках программно-целевого подхода рассматриваются стратегии и долгосрочные программы, направленные на развитие приоритетных секторов экономики, усиление ИКТ-инфраструктуры и поддержку инноваций. Системно-ориентированный подход фокусируется на комплексном развитии цифровой экосистемы, включая аспекты кибербезопасности, защиты интеллектуальной собственности, социальной инклюзии и устойчивого развития. На основе анализа конкретных программ и инициатив (таких как "I-Korea 4.0", Национальная стратегия великих преобразований и др.) выявляются особенности и эффективность каждого подхода в контексте цифровой трансформации Южной Кореи. Результаты исследования показывают, что программно-целевой подход реализуется через систему государственных стратегий и долгосрочных программ, которые концентрируются на развитии ключевых секторов экономики, внедрении цифровых технологий и стимулировании инновационной активности.

Ключевые слова: цифровая экономика, программно-целевой подход, системно-ориентированный подход, цифровизация, инновационная политика, управление цифровой трансформацией.

DOI: 10.36807/2411-7269-2026-2-45-37-41

Цифровая экономика по своей сущности и структуре является системообразующим явлением, в частности в условиях конкретных развивающихся государств. Цифровизация с течением времени отражается практически на всех процессах, связанных с экономическим развитием территорий. Однако важно понимать, что в основе таких изменений следует учитывать не только научно-технологический прогресс, геополитические и климатические особенности, финансово-экономический аспект, но и управленческие особенности. Управление цифровизацией и модификацией организационных экономических механизмов в этом контексте предполагает

¹ Сошников А.В., заведующий кафедрой цифровых и аддитивных технологий, кандидат технических наук, доцент; Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, г. Санкт-Петербург

Soshnikov A.V., Head of the Department of Digital and Additive Technologies, PhD in Technical Sciences, Associate Professor; Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design, Saint Petersburg
E-mail: soshnikov@sutd.ru

² Кучумов А.В., доцент кафедры экономики и управления в сфере услуг, кандидат экономических наук, доцент; ФГБОУ ВО "Санкт-Петербургский государственный экономический университет", г. Санкт-Петербург

Kuchumov A.V., Associate Professor of the Department of Economics and Management in the Service Sector, PhD in Economics, Associate Professor; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint Petersburg State University of Economics", Saint Petersburg
E-mail: arturspb1@yandex.ru

³ Еремичева П.Ю., ассистент кафедры экономики и управления в сфере услуг; ФГБОУ ВО "Санкт-Петербургский государственный экономический университет", г. Санкт-Петербург

Eremicheva P.Yu., Assistant of the Department of Economics and Management in the Service Sector; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint Petersburg State University of Economics", Saint Petersburg
E-mail: apollinohka2000@gmail.com

следование ряду принципов, соответствие мер и инструментов некоторым подходам [8]. Анализируя опыт выстраивания цифровой экономики в границах развивающихся стран, можно выделить некоторые закономерности [1], [10]: 1. В основе цифровых процессов экономического характера лежит прогнозирование и аналитика данных, так же как минимизация человеческого фактора и интеграция принципов устойчивого развития. 2. В роли ключевых принципов налаживания системы управления цифровой экономикой лежат гибкость, адаптивность, контроль и прозрачность проводимых операций. 3. В качестве ключевых понятий при построении системы управления цифровой экономикой, как правило, выступают "экосистемы", "сетевые структуры", "партнёрские взаимоотношения", "управление большими данными" и т.п. Одна из черт, объединяющая опыт разных государств – реализация стратегий, направленных на внедрение и адаптацию функционала цифровых технологий в разных секторах экономики. Так, например, важно исследовать подходы, применяемые в условиях стран-лидеров с точки зрения цифрового развития, для того чтобы выявить основные компоненты и определить специфику концептуального оформления мер, а также наличие долгосрочных проектов [7], [9]. В числе государств, отличающихся уровнем развития цифровой экономики, Республика Корея. Некоторые исследователи подчёркивают, что эта страна стремится к достижению принципиально нового уровня развития экономики, который связывают с ускорением роста цифровых платежей, трансграничной электронной коммерции и туристской индустрии в офлайн пространстве¹. Программно-целевой подход к развитию цифровой экономики Кореи. В основе опыта развития цифровой экономики Южной Кореи лежит программно-целевой подход, который характеризуется разработкой стратегий и долгосрочных программ, учитывая инновационно-инвестиционный потенциал страны и научно-исследовательские возможности. Подход заключается в прогнозировании возможных эффектов от внедрения программ развития в границах конкретных секторов экономики, а также измерении потенциально наибольших значений показателей, чтобы в дальнейшем определять отдельные отрасли при введении мер модернизации [3]. Характеристики подхода заключаются в определении приоритетных секторов экономики, стимулировании роста ИКТ-инфраструктуры для использования в качестве производственного фактора и корректировки политических мер в зависимости от изменений во внешней среде [11]. В большей степени задачи цифровой трансформации с учётом подхода и обозначенной проблемы необходимости стабилизации перехода к цифровому обществу в Южной Корее лежат в плоскости нескольких направлений, среди которых корпоративная политика, государственное регулирование, рынок труда, образование и улучшение состояния окружающей среды [12]. Одним из примеров эффективного стратегирования экономического роста является программа "I-Korea 4.0", которая позволяет детализировать переход к цифровому будущему через многостороннее взаимодействие, подключающее ресурсы государственных органов, конгломератов, МСП, заинтересованных в поддержке инфраструктурных инициатив, повышении интеллектуальной мобильности местных сообществ, планирования симбиотических проектов, совмещая возможности сферы услуг и промышленного производства [20]. Отсюда следует, что программно-целевой подход перестраивания экономики при помощи инноваций взаимоувязывается с принципами и целями устойчивого развития, а также позволяет стране развиваться в области выстраивания новых стратегий роста, предполагающих создание и поддержку комбинированных секторов экономики.

Таблица 1 – Направления развития цифровой экономики Южной Кореи с учётом программно-целевого подхода [14], [16], [18], [22], [23]^{2,3,4}

№	Направления/меры	Развитие технико-технологической экосистемы страны	Внедрение цифровых технологий	Обеспечение доступа к инновациям
1	Меры	Диверсификация цепи поставок продукции высокотехнологичных секторов промышленности для снижения уязвимости и зависимости государства от других рынков; стремление к технологическому суверенитету через повышение самообеспеченности страны	Акцентуация на внедрении определенных типов инновационных технологий, в числе которых Интернет вещей (IoT) – 53%, большие данные – 40%, искусственный интеллект – (28%), облачные технологии – (70%)	Преобразование системы бюджетных инвестиций для стимулирования инноваций в различных областях ведения НИОКР, повышение объемов инвестирования в целевые технологии

¹ Marketing – interactive // Study: Southeast Asian digital economies to leap 82% in the next 5 years. – URL: <https://www.marketing-interactive.com/study-southeast-asia-south-korea-and-japan-digital-economies-expected-to-leap-82-in-five-years>.

² KOREA.NET / Ministry of Science and ICT // Korea Ranks First Among OECD Member Countries in Adoption of AI, Big Data Analytics, and IoT. – URL: <https://www.korea.net/Government/Briefing-Room/Press-Releases/view?articleId=7407&type=O#:~:text=Korean%20companies%20have%20shown%20outstanding%20performance%20in%20adopting,rates%20and%20fifth%20in%20cloud%20computing%20adoption%20%2870%25%29>.

³ KOREA PRO // South Korea's 2025 budget proposal prioritizes innovation, future technologies. – URL: <https://koreapro.org/2024/03/south-koreas-2025-budget-proposal-prioritizes-innovation-future-technologies/#:~:text=The%20guidelines%20emphasize%20transforming%20the%20fiscal%20investment%20system,technologies%2C%20as%20well%20as%20support%20for%20new%20researchers>.

⁴ KEI // The Peninsula. Improving Korea's Innovation System. – URL: <https://keia.org/the-peninsula/improving-koreas-innovation-system/#:~:text=Korea's%20innovation%20inputs%20in%20terms%20of%20human%20capital,the%20science%2C%20technology%2C%20engineering%20and%20mathematics%20%28STEM%29%20disciplines>.

2	Сферы развития	Совершенствование промышленной политики и повышение конкурентоспособности отдельных отраслей	Экологизация экономики и укрепление механизмов обеспечения социальной защиты, онлайн образование, расширение транспортно-логистических сетей	Применение результатов исследований на практике, адаптирование функционала инноваций под промышленность, сферу образования, медицину и транспорт
3	Факторы	Мировое лидерство государства в цифровом секторе, передовая ИКТ-инфраструктура, высокоскоростной Интернет	Политические характеристики и институциональный контекст, участники реализации программ в рамках выстраивания эффективной системы цифрового правительства	Инвестирование в человеческий капитал и НИОКР, поддержка образовательных программ, соотносящихся со специализациями в области научно-исследовательской деятельности, технологий, инженерии, математики и т.п.

Среди наиболее примечательных примеров планов, определяющих специфику применения программно-целевого подхода в решении вопросов цифровизации экономики Кореи, можно выделить Среднесрочный генеральный план подготовки к интеллектуальному информационному обществу, который утверждён в 2017 г. Данный документ включает ряд приоритетов, например: ускорение национальной цифровой трансформации при помощи искусственного интеллекта, поиск драйверов роста с учётом цифрового потенциала, создание эволюционно нового информационного общества, создание инфраструктуры, ориентированной на человека и т.п. [3], [24]. Помимо отмеченного, целевой аспект в развитии цифровизации Кореи заключается в поддержке инновационных секторов южнокорейской экономики через Программу инновационной платформы (Innovative Platform Programme 2018), которая покрывает широкий спектр отраслей, имеющих отношение к концепции "Industry 4.0" [4], [11], [15]. В совокупности программно-целевой подход к развитию цифровой экономики Кореи предполагает сфокусированность вокруг идеи о выделении и точечном совершенствовании функционирования целевых отраслей в зависимости от конкурентных преимуществ, которые определяют страну в контексте экспортных возможностей, доступности ресурсов в решении проблемы стимулирования применения ИКТ-инструментов. Данный подход и качество его реализации в поддержке роста индустрий расширенной реальности тесно связан с Национальной стратегией великих преобразований (National Strategy for a Great Transformation), которая подразумевает минимизацию экономических шоков через создание рабочих мест, совершенствование условий разрачивания цифровой и зелёной экономик, адаптацию к внешним геополитическим и экономическим вызовам [25].

Системно-ориентированный подход к развитию цифровой экономики Кореи. Цифровая экономика Южной Кореи строится на этическом аспекте, в частности это соотносится с внедрением и совершенствованием системы дополнительного регулирования, касающейся защиты интеллектуальной собственности, обеспечения кибербезопасности и контроля за потребительской удовлетворённостью. С одной стороны, данная фракция регулятивов воспринимается представителями предпринимательского рынка критически [5], [6]. С другой стороны, требования, связанные с данными категориями позволяют стране сохранять необходимый уровень открытости в границах внешних рынков, что влияет на качество ведения цифровой торговли и на перспективы коллаборационных взаимодействий (Рис.).

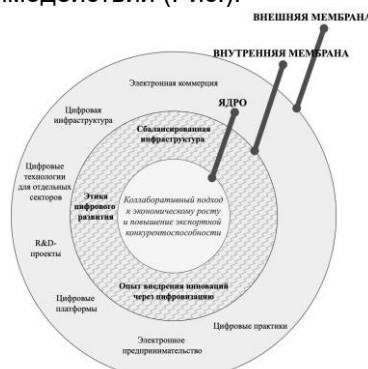


Рисунок – Уровни развития цифровой экономики Южной Кореи [13], [19], [21]¹

Преимущественно план развития цифровой экономики Кореи уместно ассоциировать с некоторыми качествами, среди которых комплексность, инклюзивность и коллаборативность [17]. Многие инициативы повествуют о том, что правительство Южной Кореи сосредоточено на устойчивом развитии через цифровую трансформацию уязвимых сфер жизнедеятельности, а также формировании инклюзивного общества при помощи модернизации систем социального обеспечения и совершенствования условий взаимодействия представителей рынка на разных уровнях [2], [11]. Кроме того, опираясь на предложенную схему, можно подчеркнуть, что в числе наименее очевидных аспектов системно-ориентированного подхода нацеленность на увеличе-

¹ Systemic Alternatives // Scope of the Digital Economy. – URL: <https://systemicalternatives.org/2022/10/18/scope-of-the-digital-economy/>.

ние экспортной конкурентоспособности Южной Кореи, в том числе в торговле электронной продукцией, мультимедийными технологиями и т.д. Системно-ориентированный подход к цифровизации экономики определяется направленностью на структурную перестройку, заключающуюся в стимулировании участия представителей предпринимательского рынка, цифровом включении граждан, создании новой ценности создаваемой продукции и улучшении социально-ориентированных услуг. Таким образом, исследование подходов к развитию цифровой экономики Южной Кореи позволило определить разницу между потенциальными потребностями, целями и характером мер. Принципиальным отличием системно-ориентированного подхода от программно-целевого является сосредоточенность усилий на характере взаимодействия всех сторон, потенциально заинтересованных в цифровизации экономики Кореи. Более того, формирование программ среднесрочного и долгосрочного планирования развития экономики связано с разными пластами экономики, которые определяются как разные уровни с разной спецификой регулирования и потребностями.

Список использованных источников

1. Алиева М.Ю., Магомадов Э.М. Управленческие технологии в цифровой экономике // JOURNAL OF MONETARY ECONOMICS AND MANAGEMENT. – 2024. – № 11. – С. 65-70. – URL: <https://doi.org/10.26118/2782-4586.2024.98.62.121>.
2. Андрианов В.Д. Основные направления устойчивого развития и инклюзивного роста экономики Республики Корея / В.Д. Андрианов // Большая Евразия: развитие, безопасность, сотрудничество: ежегодник: материалы пятой международной научно-практической конференции, Москва, 23–24 ноября 2022 года. Том Выпуск 6. Часть 2. – Москва: Институт научной информации по общественным наукам РАН, 2023. – С. 15-33. – EDN IDNPUI.
3. Волкова Е.Ю. Программный подход в развитии цифровой экономики: Республика Корея и Россия // Экономика и управление. – 2022. – Т. 28. – № 9. – С. 932-943. – URL: <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-9-932-943>.
4. Инновации в эпоху "Индустрия 4.0": путь цифровой трансформации Таиланда / А.В. Сошников, А.В. Кучумов, А.В. Чайковская, П.Ю. Еремичева // Экономический вектор. – 2025. – № 2(41). – С. 108-115. – DOI: 10.36807/2411-7269-2025-2-41-108-115. – EDN FAMBBO. – URL: <https://economicvector.ru/arkhiv/ekonomicheskij-vektor-2025-2-41/>.
5. Коргун И.А. Место Южной Кореи в формировании глобального регулирования цифровой торговли // Вестник международных организаций. – 2024. – Т. 19. – № 3. – С. 70-91. – DOI: 10.17323/1996-7845-2024-03-04. – URL: <https://iorj.hse.ru/data/2025/01/04/1894917393/4%20Коргун%2070-91.pdf>.
6. Кучумов А.В. Инновационная составляющая в структуре интеллектуального потенциала Южной Кореи / А.В. Кучумов, Н.В. Белякова, П.Ю. Еремичева // Проблемы современной экономики. – 2024. – № 3(91). – С. 144-147. – EDN DOBKCN.
7. Кучумов А.В. Стратегические аспекты и подходы в принятии инвестиционных решений на рынке услуг / А.В. Кучумов, П.Ю. Еремичева, А.А. Топунов // Журнал правовых и экономических исследований. – 2024. – № 4. – С. 268-274. – DOI: 10.26163/GIEF.2024.60.63.036. – EDN OGZKBQ. – URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_80062052_45258920.pdf (дата обращения: 06.11.2025).
8. Полуэктова Н.Р. Цифровая экономика: сущность, проблемы, подходы к управлению изменениями / Н.Р. Полуэктова // Учёные записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Экономика и управление. – 2018. – Т. 4(70). – № 4. – С. 121-128. – EDN VQARZM. – URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_36690381_76992928.pdf.
9. Умаров О.М. Контуры цифровых трансформаций в Южной Кореи, Японии и Китае: вызовы, возможности и риски. Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право. – 2025. – 18(2):78-94. – URL: <https://doi.org/10.31249/kgt/2025.02.05>.
10. Шибанов К.С. Эволюция моделей стратегического управления в эпоху цифровой экономики // Экономические науки. – 2025. – № 1(242). – DOI: 10.14451/1.242.590. – URL: https://ecsn.ru/wp-content/uploads/202501_590.pdf.
11. Шпакова А.А. Стратегические программы по цифровизации экономики Южной Кореи / А.А. Шпакова, С.А. Горюнова // Ars Administrandi (Искусство управления). – 2021. – Т. 13. – № 2. – С. 260-284. – DOI: 10.17072/2218-9173-2021-2-260-284. – EDN RVMMMD. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_46216425_93223855.pdf.
12. Digital Transformation Strategy for Digital-Based Growth: research monograph / Jaepil H., Koo J., Kim J., Jongkwan L., Han S. Series № 2021-07. – ISBN: 979-11-5932-721-6. – URL: https://www.kdi.re.kr/eng/research/reportView?pub_no=17620#:~:text=Accordingly%2C%20this%20study%20examines%20tasks%20for%20digital%20transformation,government%20policy%2C%20regulation%2C%20job%2C%20education%2C%20and%20global%20environment.
13. Babayan E.B., Timirgaleeva R.R., & Grishin I.Y. (2019). Distributed infrastructure of the industrial region digital economy ecosystem. International Journal of Open Information Technologies, 7,

120-128. – URL: https://www.semanticscholar.org/paper/Distributed-infrastructure-of-the-industrial-region-Babayan-Timirgaleeva/b04605b68bf988ab441eba2d17a3b69bdb1c50a6?_gl=1%2Akcqdae%2A_gcl_au%2AODQxODg1NTEyLjE3NjQ0MzY3ODI.

14. Chung C.-S., Choi H., Cho Y. (2022). Analysis of Digital Governance Transition in South Korea: Focusing on the Leadership of the President for Government Innovation // *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. – Vol. 8, Issue 1. – URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2199853122010113>.

15. Kim S.S., Choi Y.S. (2019). The Innovative Platform Programme in South Korea: Economic Policies in Innovation-Driven Growth // *Foresight and STO Governance*. – Vol. 13, № 3. – URL: <https://foresight-journal.hse.ru/article/view/19211#:~:text=To%20implement%20the%20innovation-driv-en%20policy%2C%20the%20Korean%20government,to%20Industry%204.0%20like%20artificial%20intelligence%20and%20blockchain..>

16. Lee S. High technology and economic statecraft: the emergence of techno-economic statecraft in South Korea. *Business and Politics*. Published online 2024:1-20. doi: 10.1017/bap.2023.34. – URL: <https://www.cambridge.org/core/journals/business-and-politics/article/high-technology-and-economic-statecraft-the-emergence-of-technoeconomic-statecraft-in-south-korea/9CD4E7168C5451208D018061CE56A960>.

17. Oloyede A.A., Faruk N., Noma N., Tebepah E., Nwaulune A.K. Measuring the impact of the digital economy in developing countries: A systematic review and meta-analysis // *Heliyon*. – Vol. 9, Issue 7, 2023. – e17654. – URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844023048624>.

18. Pak M., Andre C., Beom J. (2021). Digitalization in Korea: a path to better shared prosperity // *Korea's Economy*. – URL: https://www.worldpolicyconference.com/wp-content/uploads/2021/11/KEI_Koreas-Economy_2021_210927_Pak-Andre-Beom.pdf.

19. Ryan M. (2020). In defence of digital contact-tracing: human rights, South Korea and Covid-19. *Int. J. Pervasive Comput. Commun.*, 16, 383-407. – URL: https://www.semanticscholar.org/paper/In-defence-of-digital-contact-tracing%3A-human-South-Ryan/1ce133e3f988fece76aa00933cdb18bdf1f20d27?_gl=1%2Akcqdae%2A_gcl_au%2AODQxODg1NTEyLjE3NjQ0MzY3ODI.

20. Sung T.K. (2018). Industry 4.0: A Korea perspective // *Technological Forecasting and Social Change*. – Vol. 132, pp. 40-45. – URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162517313720>.

21. Tsygankova T., Gordieieva T., & Sharova A. (2023). PROGRESSIVE MARKETING TECHNOLOGIES OF SOUTH KOREAN AUTOMAKERS ON THE WORLD MARKET. *Herald UNU. International Economic Relations And World Economy*. – URL: https://www.semanticscholar.org/paper/PROGRESSIVE-MARKETING-TECHNOLOGIES-OF-SOUTH-KOREAN-Tsygankova-Gordieieva/0304bf30168a1e09e3494d92ad8864e26512ac0e?_gl=1%2Akcqdae%2A_gcl_au%2AODQxODg1NTEyLjE3NjQ0MzY3ODI.

22. Access Partnership // *Unlocking South Korea's Digital Potential: The Economic Opportunities of Digital Transformation and Google's Contribution / alpha&Beta*. – URL: https://accesspartnership.com/wp-content/uploads/2023/03/unlocking-south-koreas-digital-potential_english.pdf.

23. International Trade Administration // *South Korea Country Commercial Guide*. – URL: <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/korea-digital-economy#:~:text=South%20Korea%20has%20earned%20a%20reputation%20as%20a,companies%20such%20as%20Samsung%2C%20SK%2C%20LG%20and%20Naver.>

24. OECD.AI // *The OECD.AI Policy Navigator / 6th National Informatisation Master Plan for an Intelligent Information Society*. – URL: <https://oecd.ai/en/dashboards/policy-initiatives/6th-national-informatisation-master-plan-for-an-intelligent-information-society-5831>.

25. UN / LEAP // *Korean New Deal: National Strategy for a Great Transformation*. – URL: <https://leap.unep.org/en/countries/kr/national-legislation/korean-new-deal-national-strategy-great-transformation#:~:text=The%20Policy%20sets%20up%20three%20main%20objectives%3A%201.,the%20global%20community%20in%20the%20post%20COVID-19%20era.>