

УДК 005.5

DOI: 10.34670/AR.2026.14.72.097

Совершенствование методов стратегического управления устойчивым развитием предприятий в условиях цифровой трансформации современной экономики

Дмитриева Светлана Владимировна

Кандидат экономических наук, доцент,
кафедра бизнес-информатики и менеджмента,
Санкт-Петербургский государственный
университет аэрокосмического приборостроения,
190000, Российская Федерация,
Санкт-Петербург, ул. Большая Морская, 67;
e-mail: Juli_ko@list.ru

Аннотация

Предмет исследования – соотношение цифрового и ресурсно-социального контуров в системе стратегического управления устойчивым развитием промышленного предприятия. Противоречие состоит в том, что программы цифровизации и целевые ориентиры устойчивого развития задаются отдельными документами, а действующие методики оценивают цифровую зрелость и устойчивость независимо друг от друга, качественно связывая результаты. Цель работы – разработка трёхконтурной модели интегральной оценки стратегической устойчивости, в которой цифровая составляющая получает измеримый вес. Применены линейное масштабирование частных индикаторов, метод анализа иерархий для определения весов контуров, факторное разложение методом цепных подстановок, коэффициентный анализ и расчёт эластичности. Расчёт выполнен на модельной отчётности предприятия обрабатывающей промышленности за 2021–2026 гг. с привлечением данных Росстата за 2020–2025 гг. Интегральный индекс вырос с 0,504 до 0,645; из прироста в 0,092 пункта за 2023–2026 гг. 51,1 % обеспечено цифровым контуром при его весе 0,25, 31,5 % – ресурсно-социальным, 17,4 % – экономическим. Отклик экономических показателей на цифровые вложения наступает с задержкой около двух лет, а исключение цифровых индикаторов занижает регистрируемый прирост на 35,9 %. Обособление цифрового контура в самостоятельный проектный документ лишает стратегический мониторинг наиболее подвижного индикатора, а совпадение итоговых уровней сводной оценки при расхождении траекторий означает, что цифровые показатели информативны исключительно в динамических рядах.

Для цитирования в научных исследованиях

Дмитриева С.В. Совершенствование методов стратегического управления устойчивым развитием предприятий в условиях цифровой трансформации современной экономики // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2026. Том 16. № 6А. С. 1047-1055. DOI: 10.34670/AR.2026.14.72.097

Ключевые слова

Стратегическое управление, устойчивое развитие предприятия, цифровая трансформация, цифровая зрелость, интегральный индекс, факторное разложение, ESG-показатели, стратегическая устойчивость, трёхконтурная модель.

Введение

Затраты российских организаций на внедрение и использование цифровых технологий выросли с 2,47 трлн руб. в 2020 г. до 5,24 трлн руб. в 2024 г. (по данным Росстата); доля валовой добавленной стоимости сектора ИКТ в ВВП удерживается при этом на уровне 3,9 %. На уровне предприятия расхождение вложений и отдачи выражено отчётливее. Программы цифровизации утверждаются самостоятельными документами, со своим бюджетом и набором контрольных показателей, и почти не пересекаются с ориентирами ресурсосбережения, кадровой устойчивости и снижения экологической нагрузки. Разведение контуров закрепилось на раннем этапе цифровизации, когда стратегическая программа выстраивалась либо от доступных технологий, либо от диагностики проблемных бизнес-процессов [Тарасов, 2019]. Горизонт устойчивого развития оставался для такой программы внешним.

Согласованной трактовки того, как цифровая трансформация соотносится с устойчивым развитием предприятия, не сложилось. М. А. Афонасова [Афонасова, 2024] описывает цифровую и ESG-трансформацию как параллельные процессы, предъявляющие управлению собственные требования и нуждающиеся в синхронизации. Экосистемное объяснение дано в работе Т. А. Гилевой, А. В. Бабкина и Г. А. Гилева [Гилева, Бабкин, Гилев, 2020], где стратегия трансформации выводится из типа бизнес-экосистемы, к которой примыкает предприятие, а устойчивость производна от позиции в цепочке создания стоимости. По расчётам И. А. Морозовой, А. И. Сметаниной и А. С. Сметанина [Морозова, Сметанина, Сметанин, 2023], интегрированная ESG-модель обнаруживает более тесную связь с выручкой (45,26 %), чем раздельное управление тремя блоками факторов (30,98 %). Понятийный аппарат несогласован – В. В. Печаткин и А. И. Ялалова [Печаткин, Ялалова, 2025] фиксируют фрагментарность оценок цифровой зрелости и слабую привязку их к инструментам стратегического управления. Измерителя, связывающего оба процесса, пока не предложено.

Отсюда вытекает вопрос: какая конструкция измерителя удерживает цифровую составляющую внутри стратегического управления, не выделяя её в обособленный проектный контур. Индексы цифровой зрелости описывают технологическое состояние, интегральные оценки устойчивости – результат; связь между ними качественная и разложению не поддаётся. Цель работы – разработка трёхконтурной модели интегральной оценки стратегической устойчивости, где цифровой контур получает измеримый вес наравне с экономическим и ресурсно-социальным, и проверка её расчётом на модельной отчётности за 2021–2026 гг.

Материалы и методы исследования

В расчётной части применены линейное масштабирование частных индикаторов к диапазону от 0 до 1, метод анализа иерархий для определения весов контуров по матрице парных сравнений, факторное разложение прироста интегрального индекса методом цепных подстановок, горизонтальный и коэффициентный анализ отчётности, расчёт эластичности интегрального показателя по цифровому контуру. Перечень частных индикаторов сформирован с опорой на

методики оценки цифровой зрелости промышленных предприятий, систематизированные И. Н. Краковской, Ю. В. Корокошко и Ю. Ю. Слушкиной [Краковская, Корокошко, Слушкина, 2024], и на процедуры агрегирования ESG-оценок, разобранные М. А. Измайловой [Измайлова, 2025]. Итоговый набор включает четыре экономических, пять ресурсно-социальных и четыре цифровых показателя. Промежуточные значения округлены до третьего знака.

Отраслевой фон рассчитан по данным Росстата и ИСИЭЗ НИУ ВШЭ за 2020–2025 гг. Нормативная рамка задана распоряжением Правительства РФ от 14 июля 2021 г. № 1912-р о целях и основных направлениях устойчивого (в том числе зелёного) развития и постановлением Правительства РФ от 21 сентября 2021 г. № 1587 в редакции от 14 октября 2025 г., устанавливающим критерии проектов устойчивого развития и требования к системе верификации инструментов их финансирования; ориентиры цифрового контура соотнесены с национальным проектом «Экономика данных и цифровая трансформация государства», предусматривающим переход 80 % организаций ключевых отраслей экономики на отечественное программное обеспечение к 2030 г. Показатели модельного предприятия обрабатывающей промышленности с годовой выручкой 4,82–7,03 млрд руб. за 2021–2026 гг. смоделированы автором как непротиворечивый расчётный пример.

Результаты и обсуждение

Систематизация исследований последних лет обнаруживает три несовпадающих объекта, к которым привязывается стратегическое управление в цифровой среде. Первый – сам стратегический цикл: И. И. Поняева, К. В. Кукушкин, О. И. Рождественский и А. В. Бабкин [Поняева, Кукушкин, Рождественский, Бабкин, 2024] относят к ведущим тенденциям сокращение горизонта планирования и переход к непрерывному пересмотру установок, при котором пятилетняя стратегия утрачивает функцию управляющего документа. Второй объект – цифровое развитие как отдельная предметная область с собственным целеполаганием; такая трактовка проведена О. М. Коробейниковой, Т. А. Дугиной и В. Е. Самариным [Коробейникова, Дугина, Самарин, 2024]. Третий объект – бизнес-модель предприятия, перестройка которой считается основным содержанием трансформации.

В работе И. Н. Краковской, Ю. В. Корокошко и Н. В. Аникиной [Краковская, Корокошко, Аникина, 2024] разобраны концептуальные аспекты развития бизнес-моделей промышленных предприятий; устойчивость бизнес-модели связывается там с непрерывностью производственных процессов и менеджментом качества. Ступенчатая логика – оценка достигнутой зрелости, целевое состояние, дорожная карта – положена в основу методики формирования стратегии цифровой трансформации О. Е. Устиновой [Устинова, 2022]. Обе схемы работают с цифровой зрелостью как с самостоятельным измерением, оставляя открытым вопрос о её весе в итоговой оценке устойчивости.

На уровне территории связь между цифровизацией и устойчивостью прослеживается отчётливее. Стратегические подходы к управлению устойчивым развитием высокотехнологичных кластеров в эпоху цифровой трансформации проанализированы М. В. Глиняновым [Глинянов, 2025]; зависимость развития территории от цифровой зрелости градообразующего предприятия – О. П. Овчинниковой и М. М. Харламовым [Овчинникова, Харламов, 2022]. Перенос результатов на уровень компании затруднён, поскольку региональные модели опираются на агрегированные показатели, недоступные во внутрифирменном учёте.

ESG-линия исследований подходит к той же проблеме со стороны отчётности. А. С. Сметанин [Сметанин, 2025] описывает ESG-управление устойчивым развитием как контур, который цифровая трансформация обслуживает инструментально – через сбор данных, верификацию раскрываемых сведений, автоматизацию подготовки нефинансовых отчётов. Перестройку самих процедур принятия решений предлагают В. Л. Попов, С. М. Бельмас и Е. М. Мыльникова [Попов, Бельмас, Мыльникова, 2022]. Общее свойство рассмотренных подходов состоит в том, что цифровая составляющая либо признаётся средством, либо выносится в обособленный контур, и в обоих случаях не получает количественного веса в интегральной оценке устойчивости. Предлагаемая конструкция эту асимметрию устраняет.

В основу трёхконтурной модели положено разделение индикаторов по природе управляемого ресурса. Экономический контур объединяет рентабельность продаж, коэффициент автономии, оборачиваемость оборотных активов и покрытие процентов. Ресурсно-социальный контур включает энергоёмкость выпуска, удельное водопотребление, долю отходов, направляемых на переработку, текучесть персонала и долю работников, прошедших переподготовку. Цифровой контур образован долей затрат на цифровые технологии в выручке, охватом процессов системами оперативного мониторинга, долей отечественного программного обеспечения в парке эксплуатируемых систем и глубиной интеграции данных между контурами учёта. Веса контуров 0,45, 0,30 и 0,25 получены методом анализа иерархий по матрице парных сравнений; отношение согласованности составило 0,047 при пороговом значении 0,1.

Динамикой расходов на цифровизацию задаётся отраслевой фон, на котором работает модель. Совокупные затраты организаций выросли за пять лет более чем вдвое, причём внешние закупки восстанавливались медленнее внутренних расходов после спада 2022 г. (табл. 1).

**Таблица 1 – Затраты российских организаций
на цифровые технологии в 2020 и 2024 гг.**

Показатель	2020 г.	2024 г.	Рост, раз
Затраты на внедрение и использование цифровых технологий, трлн руб.	2,47	5,24	2,12
в том числе внутренние затраты, трлн руб.	1,76	3,62	2,06
в том числе внешние затраты, трлн руб.	0,71	1,62	2,28
Доля внешних затрат в общем объёме, %	28,7	30,9	–

Источник: составлено по данным Росстата за 2020–2024 гг.

Опережающий рост внешних затрат в 2023–2024 гг. объясняется заменой ранее приобретённых зарубежных решений и переносом лицензионных платежей к отечественным поставщикам. Структурный сдвиг невелик – доля внешних расходов поднялась с 28,7 до 30,9 %, основная нагрузка по цифровизации по-прежнему ложится на собственные подразделения предприятий. Цифровой контур наполняется, следовательно, внутренними компетенциями и поддаётся регулированию теми же процедурами, что и остальные ресурсные контуры.

Внутри цифрового контура распространённость технологий крайне неравномерна. В 2024 г. цифровые платформы применяли 21,8 % организаций, облачные сервисы – 19,5 %, интернет вещей – 8,7 %, технологии больших данных – 8,6 %, искусственный интеллект – 4,8 %. Разрыв по размеру организации достигает 3,6 раза: среди организаций с численностью занятых свыше 500 человек технологии искусственного интеллекта использовали 14,9 %, среди организаций с численностью до 100 человек – 4,1 %. Значимыми данными такой контур наполняется у предприятий, перешедших порог сплошной автоматизации учёта; у остальных его индикаторы вырождаются в бинарные признаки наличия системы.

На модельном предприятии расчёт выполнен за шесть лет. Исходная конфигурация 2021 г. соответствует среднему по обрабатывающей промышленности уровню автоматизации: доля затрат на цифровые технологии в выручке 1,8 %, охват процессов оперативным мониторингом около трети. Частные индикаторы пронормированы и агрегированы по трём контурам (табл. 2).

Таблица 2 – Индикаторы стратегической устойчивости модельного предприятия, 2021–2026 гг.

Показатель	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Выручка, млрд руб.	4,82	4,57	5,36	6,08	6,74	7,03
Рентабельность продаж, %	8,4	7,1	9,3	10,2	9,8	10,6
Коэффициент автономии	0,52	0,50	0,53	0,55	0,56	0,58
Доля затрат на цифровые технологии в выручке, %	1,8	2,1	2,7	3,1	3,4	3,2
Индекс экономического контура	0,612	0,588	0,634	0,651	0,647	0,669
Индекс ресурсно-социального контура	0,478	0,491	0,517	0,562	0,596	0,613
Индекс цифрового контура	0,341	0,383	0,452	0,528	0,594	0,641
Интегральный индекс стратегической устойчивости	0,504	0,508	0,553	0,594	0,618	0,645

Источник: расчёты автора по модельным данным.

Немонотонна динамика интегрального индекса, и первое отклонение приходится на 2022 г. Выручка снизилась до 4,57 млрд руб., рентабельность продаж – до 7,1 %, индекс экономического контура опустился до 0,588, однако интегральная оценка удержалась и даже прибавила четыре тысячных (0,508 против 0,504). Компенсация обеспечена цифровым контуром, выросшим за год на 0,042 при неизменной методике нормирования: вложения в мониторинг и интеграцию данных, начатые до спада, продолжали давать прирост охвата процессов независимо от текущей выручки.

Наиболее показателен 2025 г. При росте выручки до 6,74 млрд руб. индекс экономического контура снизился с 0,651 до 0,647: удорожание заёмного финансирования сократило покрытие процентов, что при доле заёмных источников около 44 % оказалось чувствительнее прироста оборота. Ресурсно-социальный контур в том же году прибавил 0,034, цифровой – 0,066, интегральный индекс вырос на 0,024. Разнонаправленное движение контуров внутри одного года служит главным доводом против одномерных измерителей, ведь свёртка, построенная только на финансовых коэффициентах, зафиксировала бы в 2025 г. ухудшение.

Лаговая структура выявляется при сопоставлении приростов по годам. Прибавка цифрового контура 2024 и 2025 гг. (+0,076 и +0,066) отзывается в экономическом контуре с задержкой около двух лет: заметное улучшение рентабельности продаж до 10,6 % и коэффициента автономии до 0,58 приходится уже на 2026 г. Коэффициент эластичности интегрального индекса по цифровому контуру за 2023–2026 гг. составил 0,40, то есть прирост цифрового контура на 10 % даёт около 4 % прироста интегральной оценки. Величина умеренная и устойчивая по всем годам расчётного периода.

Методом цепных подстановок прирост интегрального индекса за 2023–2026 гг., равный 0,092 пункта, распределяется между тремя контурами (табл. 3).

Свыше половины прироста – 51,1 % – обеспечено цифровым контуром при наименьшем присвоенном ему весе. Экономический контур с весом 0,45 дал 17,4 %. Объяснение лежит в исходном состоянии показателей – экономические индикаторы модельного предприятия в 2023 г. уже находились вблизи верхней трети шкалы нормирования и располагали малым

запасом роста, тогда как цифровые стартовали с 0,452 и прибавили 0,189. По мере насыщения цифрового контура его вклад будет сокращаться – прирост 2026 г. (+0,047) заметно уступает приросту 2024 г. (+0,076).

Таблица 3 – Вклад контуров в прирост интегрального индекса за 2023–2026 гг.

Контур (вес)	Значение 2023 г.	Значение 2026 г.	Изменение	Вклад в прирост	Доля вклада, %
Экономический (0,45)	0,634	0,669	0,035	0,016	17,4
Ресурсно-социальный (0,30)	0,517	0,613	0,096	0,029	31,5
Цифровой (0,25)	0,452	0,641	0,189	0,047	51,1
Интегральный индекс	0,553	0,645	0,092	0,092	100,0

Источник: расчёты автора.

Контрольный расчёт по двухконтурной схеме, где цифровые индикаторы исключены, а веса перераспределены как 0,60 и 0,40, даёт за период прирост 0,059 пункта. Занижение на 0,033 пункта, или на 35,9 %, есть количественная мера того, что теряет система стратегического мониторинга, оставляющая цифровые индикаторы за периметром интегральной оценки. Показательно, что итоговые уровни двух схем в 2026 г. почти совпадают (0,647 и 0,645): расхождение возникает в динамике и обнаруживается лишь при сопоставлении нескольких лет.

В пользу интегративной трактовки, обозначенной выше при разборе позиций, складывается и распределение вкладов – цифровая составляющая работает усилителем ресурсной и экономической результативности, а её обособление в отдельный проектный контур лишает стратегический мониторинг наиболее подвижного индикатора. Второй результат касается процедуры – конструкция допускает ежегодное факторное разложение, при котором вклад каждого контура исчисляется в тех же единицах, что и сводная оценка.

Немонотонность модельной динамики воспроизводит поведение реальных отраслевых рядов, где годы спада выручки соседствуют с ростом цифровых расходов. В такие периоды трёхконтурная свёртка удерживает оценку в положительной зоне за счёт контуров с иной инерцией.

Заключение

По результатам расчёта цифровые индикаторы удерживают свыше половины прироста интегральной оценки устойчивости при наименьшем присвоенном им весе. Цифровая составляющая выступает наиболее подвижной частью ресурсного потенциала и первой реагирует на управляющее воздействие; экономические индикаторы отзываются с задержкой и в меньшей амплитуде. Разнесение цифровых и ресурсно-социальных целей по разным документам лишает стратегический контур сигнала, который поступает раньше остальных.

При разнонаправленном движении контуров одномерный измеритель устойчивости выдаёт ложное заключение. Год, в котором финансовые коэффициенты ухудшаются на фоне наращивания цифрового и ресурсного потенциала, финансовой свёрткой квалифицируется как год ухудшения, трёхконтурной – как год накопления устойчивости. Различие содержательное, и от него зависит судьба программ цифровизации в момент, когда их отдача ещё не проявилась в отчётности.

Около двух лет составляет задержка отклика экономического контура на цифровые вложения. Для оценки результативности цифровой программы пригоден цикл пересмотра стратегических установок длиной от трёх лет.

Методическая часть результата состоит в связке трёх процедур, применявшихся порознь: нормирование частных индикаторов по единой шкале, определение весов контуров методом анализа иерархий и ежегодное разложение прироста сводной оценки. Связка позволяет встроить оценку устойчивости в регламент стратегического контроля с периодичностью управленческой отчётности и предъявить вклад каждого контура в одних единицах. Отношение согласованности матрицы парных сравнений в расчёте составило 0,047.

Применительно к спору о самостоятельности цифровой трансформации расчёты дают решение в пользу интегративной позиции, с уточнением, которого рассмотренные линии не формулировали, – самостоятельность цифрового контура проявляется в динамике и исчезает в статике. Уровни сводной оценки с учётом цифровых индикаторов и без них к концу периода почти совпадают, расходятся траектории накопления. Для регламентов стратегического управления это значит, что такие индикаторы информативны в рядах длиной не менее трёх лет.

Библиография

1. Афонасова М.А. Обеспечение устойчивого развития промышленных предприятий в условиях цифровой и ESG-трансформации // *π-Economy*. 2024. Т. 17. № 3. С. 7–17. DOI: 10.18721/JE.17301
2. Гилева Т.А., Бабкин А.В., Гилев Г.А. Разработка стратегии цифровой трансформации предприятия с учетом возможностей бизнес-экосистем // *Экономика и управление*. 2020. Т. 26. № 6. С. 629–642. DOI: 10.35854/1998-1627-2020-6-629-642
3. Глинянов М.В. Анализ стратегических подходов к управлению устойчивым развитием высокотехнологичных кластеров в эпоху цифровой трансформации экономического пространства // *Вопросы природопользования*. 2025. Т. 4. № 1. С. 98–112.
4. Измайлова М.А. ESG-рейтинги и устойчивое развитие: подходы к проведению оценки // *Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление*. 2025. № 2 (70). С. 50–59. DOI: 10.26456/2219-1453/2025.2.050-059
5. Коробейникова О.М., Дугина Т.А., Самарин В.Е. Стратегическое управление цифровым развитием предприятия // *Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление*. 2024. № 4 (68). С. 43–52. DOI: 10.26456/2219-1453/2024.4.043-052
6. Краковская И.Н., Корокошко Ю.В., Аникина Н.В. Развитие бизнес-моделей промышленных предприятий в цифровой экономике: концептуальные аспекты // *π-Economy*. 2024. Т. 17. № 3. С. 52–67. DOI: 10.18721/JE.17304
7. Краковская И.Н., Корокошко Ю.В., Слушкина Ю.Ю. Цифровая зрелость промышленных предприятий: опыт оценки // *Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика*. 2024. Т. 40. № 3. С. 433–459. DOI: 10.21638/spbu05.2024.305
8. Морозова И.А., Сметанина А.И., Сметанин А.С. Совершенствование управления устойчивым развитием бизнеса в России на основе принципов социальной и экологической ответственности с помощью ESG-менеджмента // *Лидерство и менеджмент*. 2023. Т. 10. № 2. С. 643–656. DOI: 10.18334/lim.10.2.117240
9. Овчинникова О.П., Харламов М.М. Цифровая зрелость градообразующего предприятия: оценка и влияние на развитие территории // *Экономика региона*. 2022. Т. 18. № 4. С. 1249–1262. DOI: 10.17059/ekon.reg.2022-4-20
10. Печаткин В.В., Ялалова А.И. Цифровая зрелость промышленных предприятий: понятийный аппарат и методические подходы к оценке // *Креативная экономика*. 2025. Т. 19. № 7. С. 1869–1890. DOI: 10.18334/ce.19.7.123492
11. Поняева И.И., Кукушкин К.В., Рождественский О.И., Бабкин А.В. Стратегическое управление организацией в условиях цифровой трансформации: основные тенденции // *Российский журнал менеджмента*. 2024. Т. 22. № 3. С. 333–369. DOI: 10.21638/spbu18.2024.301
12. Попов В.Л., Бельмас С.М., Мыльникова Е.М. Совершенствование процесса управления устойчивым развитием современного предприятия // *Креативная экономика*. 2022. Т. 16. № 3. С. 959–970. DOI: 10.18334/ce.16.3.114230
13. Сметанин А.С. ESG-управление устойчивым развитием бизнеса в России в контексте цифровой трансформации // *Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление*. 2025. № 2 (70). С. 163–172. DOI: 10.26456/2219-1453/2025.2.163-172
14. Тарасов И.В. Подходы к формированию стратегической программы цифровой трансформации предприятия // *Стратегические решения и риск-менеджмент*. 2019. Т. 10. № 2. С. 182–190. DOI: 10.17747/2618-947X-2019-2-182-190
15. Устинова О.Е. Формирование стратегии цифровой трансформации промышленных предприятий // *Вопросы инновационной экономики*. 2022. Т. 12. № 3. С. 1427–1442. DOI: 10.18334/vinec.12.3.115129

Improvement of Methods for Strategic Management of Sustainable Development of Enterprises in the Context of Digital Transformation of the Modern Economy

Svetlana V. Dmitrieva

PhD in Economics,
Associate Professor,
Department of Business Informatics and Management,
Saint Petersburg State University of Aerospace Instrumentation,
190000, 67, Bol'shaya Morskaya str., Saint Petersburg, Russian Federation;
e-mail: Juli_ko@list.ru

Abstract

The subject of the research is the correlation between the digital and resource-social contours in the system of strategic management of sustainable development of an industrial enterprise. The contradiction lies in the fact that digitalization programs and sustainable development targets are set by separate documents, while existing methodologies assess digital maturity and sustainability independently of each other, qualitatively linking the results. The objective of the work is to develop a three-contour model for the integral assessment of strategic sustainability, in which the digital component receives a measurable weight. Linear scaling of partial indicators, the analytic hierarchy process for determining contour weights, factor decomposition by the method of chain substitutions, coefficient analysis, and elasticity calculation were applied. The calculation was performed on the model reporting of a manufacturing enterprise for 2021–2026, using Rosstat data for 2020–2025. The integral index increased from 0.504 to 0.645; of the increase of 0.092 points for 2023–2026, 51.1% was provided by the digital contour with a weight of 0.25, 31.5% by the resource-social contour, and 17.4% by the economic one. The response of economic indicators to digital investments occurs with a delay of about two years, and the exclusion of digital indicators underestimates the recorded increase by 35.9%. The separation of the digital contour into an independent project document deprives strategic monitoring of its most dynamic indicator, while the coincidence of the final levels of the aggregate assessment with diverging trajectories means that digital indicators are informative exclusively in dynamic series.

For citation

Dmitrieva S.V. (2026) Sovershenstvovanie metodov strategicheskogo upravleniya ustoychivym razvitiem predpriyatiy v usloviyakh tsifrovoy transformatsii sovremennoy ekonomiki [Improvement of Methods for Strategic Management of Sustainable Development of Enterprises in the Context of Digital Transformation of the Modern Economy]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 16 (6A), pp. 1047-1055. DOI: 10.34670/AR.2026.14.72.097

Keywords

Strategic management, sustainable development of an enterprise, digital transformation, digital maturity, integral index, factor decomposition, ESG indicators, strategic sustainability, three-contour model.

References

1. Afonasyova, M. A. (2024). Obespecheniye ustoychivogo razvitiya promyshlennykh predpriyatiy v usloviyakh tsifrovoy i ESG-transformatsii [Ensuring sustainable development of industrial enterprises in the context of digital and ESG transformation]. *π-Economy*, *17*(3), 7–17. DOI: 10.18721/JE.17301
2. Gileva, T. A., Babkin, A. V., & Gilev, G. A. (2020). Razrabotka strategii tsifrovoy transformatsii predpriyatiya s uchetoм vozmozhnostey biznes-ekosistem [Developing a strategy for the digital transformation of an enterprise with allowance for the capabilities of business ecosystems]. *Ekonomika i upravleniye*, *26*(6), 629–642. DOI: 10.35854/1998-1627-2020-6-629-642
3. Glinyanov, M. V. (2025). Analiz strategicheskikh podkhodov k upravleniyu ustoychivym razvitiyem vysokotekhnologichnykh klasterov v epokhu tsifrovoy transformatsii ekonomicheskogo prostranstva [Analysis of strategic approaches to managing the sustainable development of high-tech clusters in the era of digital transformation of the economic space]. *Voprosy prirodopolzovaniya*, *4*(1), 98–112.
4. Izmaylova, M. A. (2025). ESG-reytingi i ustoychivoye razvitiye: podkhody k provedeniyu otsenki [ESG ratings and sustainable development: Approaches to assessment]. *Vestnik Tverskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravleniye*, (2/70), 50–59. DOI: 10.26456/2219-1453/2025.2.050-059
5. Korobeynikova, O. M., Dugina, T. A., & Samarin, V. E. (2024). Strategicheskoye upravleniye tsifrovym razvitiyem predpriyatiya [Strategic management of the digital development of an enterprise]. *Vestnik Tverskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravleniye*, (4/68), 43–52. DOI: 10.26456/2219-1453/2024.4.043-052
6. Krakovskaya, I. N., Korokoshko, Yu. V., & Anikina, N. V. (2024). Razvitiye biznes-modeley promyshlennykh predpriyatiy v tsifrovoy ekonomike: kontseptualnyye aspekty [Development of business models of industrial enterprises in the digital economy: Conceptual aspects]. *π-Economy*, *17*(3), 52–67. DOI: 10.18721/JE.17304
7. Krakovskaya, I. N., Korokoshko, Yu. V., & Slushkina, Yu. Yu. (2024). Tsifrovaya zrelost promyshlennykh predpriyatiy: opyt otsenki [Digital maturity of industrial enterprises: Evaluation experience]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Ekonomika*, *40*(3), 433–459. DOI: 10.21638/spbu05.2024.305
8. Morozova, I. A., Smetanina, A. I., & Smetanin, A. S. (2023). Sovershenstvovaniye upravleniya ustoychivym razvitiyem biznesa v Rossii na osnove printsipov sotsialnoy i ekologicheskoy otvetstvennosti pomoshchyu ESG-menedzhmenta [Improving the management of sustainable business development in Russia based on the principles of social and environmental responsibility through ESG management]. *Liderstvo i menedzhment*, *10*(2), 643–656. DOI: 10.18334/lim.10.2.117240
9. Ovchinnikova, O. P., & Kharlamov, M. M. (2022). Tsifrovaya zrelost gradobrazuyushchego predpriyatiya: otsenka i vliyaniye na razvitiye territorii [Digital maturity of core enterprises: Assessment and impact on territorial development]. *Ekonomika regiona*, *18*(4), 1249–1262. DOI: 10.17059/ekon.reg.2022-4-20
10. Pechatkin, V. V., & Yalalova, A. I. (2025). Tsifrovaya zrelost promyshlennykh predpriyatiy: ponyatiynnyy apparat i metodicheskiye podkhody k otsenke [Digital maturity of industrial enterprises: Conceptual framework and methodological approaches to assessment]. *Kreativnaya ekonomika*, *19*(7), 1869–1890. DOI: 10.18334/ce.19.7.123492
11. Ponyaeva, I. I., Kukushkin, K. V., Rozhdestvenskiy, O. I., & Babkin, A. V. (2024). Strategicheskoye upravleniye organizatsiyey v usloviyakh tsifrovoy transformatsii: osnovnyye tendentsii [Strategic management of an organization in the context of digital transformation: Main trends]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta*, *22*(3), 333–369. DOI: 10.21638/spbu18.2024.301
12. Popov, V. L., Belmas, S. M., & Mylnikova, E. M. (2022). Sovershenstvovaniye protsessa upravleniya ustoychivym razvitiyem sovremennogo predpriyatiya [Improving the process of managing the sustainable development of a modern enterprise]. *Kreativnaya ekonomika*, *16*(3), 959–970. DOI: 10.18334/ce.16.3.114230
13. Smetanin, A. S. (2025). ESG-upravleniye ustoychivym razvitiyem biznesa v Rossii v kontekste tsifrovoy transformatsii [ESG management of sustainable business development in Russia in the context of digital transformation]. *Vestnik Tverskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravleniye*, (2/70), 163–172. DOI: 10.26456/2219-1453/2025.2.163-172
14. Tarasov, I. V. (2019). Podkhody k formirovaniyu strategicheskoy programmy tsifrovoy transformatsii predpriyatiya [Approaches to developing a strategic programme of a company's digital transformation]. *Strategicheskoye resheniya i risk-menedzhment*, *10*(2), 182–190. DOI: 10.17747/2618-947X-2019-2-182-190
15. Ustinova, O. E. (2022). Formirovaniye strategii tsifrovoy transformatsii promyshlennykh predpriyatiy [Formation of the digital transformation strategy of industrial enterprises]. *Voprosy innovatsionnoy ekonomiki*, *12*(3), 1427–1442. DOI: 10.18334/vinec.12.3.115129