

5. Разинькова О.П., Лялюк В.Н. Пути совершенствования внутрифирменного планирования на предприятии на основе метода BALANSED SCORECARD // Проблемы управления в социально-гуманитарных, экономических и технических системах: сборник научных трудов преподавателей, аспирантов, магистрантов, студентов факультета управления и социальных коммуникаций ТвГТУ: в 2 ч. / под общ. ред. И.И. Павлова. Тверь: ТвГТУ, 2015. Ч. 2. С. 118–124.
6. Разинькова О.П. Экономическая оценка вариантов инвестиций в обновление основных производственных фондов предприятия // Организатор производства. 2009. № 1 (40). С. 55–59.
7. Сорокина Е.В. Цифровые инструменты управления производственными ресурсами предприятия // Финансы: теория и практика. 2022. Т. 26. № 4. С. 93–102.
8. Фомин Н.Ю. Сущность, структура и факторы развития промышленно-производственного потенциала предприятия // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 6-2 (88). С. 223–228.
9. Шафайзиева Ш. Особенности управления производственным потенциалом предприятий // Экономика и социум. 2022. № 3-2 (94). С. 959–963.

УДК 330.2

РАЗИНЬКОВ Павел Иванович – д. э. н., профессор, профессор кафедры менеджмента, ТвГТУ, Тверь (men_756@mail.ru)

МАРТЫНОВ Дмитрий Валентинович – к. т. н., доцент, доцент кафедры информационных систем, ТвГТУ, Тверь (men_756@mail.ru)

БОТЯНОВ Евгений Васильевич – магистрант кафедры менеджмента, ТвГТУ, Тверь (evgenybotyanov@yandex.ru)

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

© Разиньков П.И., Мартынов Д.В.,
Ботянов Е.В., 2026

Аннотация. В публикации рассмотрены понятие и сущность разработки стратегии управления инновационным развитием производственно-технологической базы, основные показатели и оценка уровня развития производственно-технологической базы.

Ключевые слова: инновации, основные производственные фонды, предприятие, стратегия.

Razinkov P.I. – Grand PhD in Economics, Professor, Professor of the Department of Management, TvSTU, Tver (men_756@mail.ru)

Martynov D.V. – Ph.D. of Engineering Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Information Systems, TvSTU, Tver (idpo@tstu.tver.ru)

Botyanov E.V. – Graduate Student of the Department of Management, TvSTU, Tver (evgenybotyanov@yandex.ru)

DEVELOPMENT OF A STRATEGY FOR MANAGING INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE PRODUCTION AND TECHNICAL BASE OF THE ENTERPRISE

Abstract. This publication examines the concept and essence of developing a strategy for managing the innovative development of the production and technological base, as well as the key indicators and assessment of the level of development of the production and technological base.

Keywords: innovations, fixed assets, enterprise, strategy.

Одним из основных аспектов успешного существования промышленных предприятий является разработка инновационной стратегии развития. Эффективное и долгосрочное функционирование производственных объектов невозможно без применения достижений научно-технического прогресса, организации инновационного производства, ведения грамотной финансово-хозяйственной деятельности компании.

В период нестабильной экономики и постоянного давления в виде санкций внедрение стратегии инновационного развития производственно-технической базы (ПТБ) предприятия позволяет достичь конкурентных преимуществ, высоких темпов производительности и повышения уровня доходности и рентабельности производства. Стратегия инновационного развития предполагает как частичную, так и полную модернизацию технологического парка, что зачастую влечет за собой внедрение новых технологий и технологических процессов, а также реновацию и строительство новых производственных объектов.

Производственно-техническая база – это основа каждого производственного субъекта, или, другими словами, его основной производственный фонд (ОПФ). Ведение хозяйственной деятельности предприятия с целью достижения главной цели субъекта (прибыли) невозможно без грамотного использования основных фондов [5; 6; 7]. Производственно-техническая база включает в себя средства труда, которые многократно используются в производственном процессе и имеют срок полезного использования более одного года.

Производственно-техническая база представляет собой некий комплекс, состоящий из групп:

1. Основные здания – необходимые объекты для образования комфортных условий труда. Включают в себя цехи и склады.

2. Вспомогательные здания – объекты, чьи процессы связаны с основным производственным процессом, но не влияют на технологическое изменение предметов труда или продуктов. Это компрессорные, станции технических газов, котельные и пр.

3. Инженерные сети – объекты передачи энергоносителей (электричества, воды, сжатого воздуха, пара) непосредственно на рабочие участки.

4. Оборудование – станочный парк, универсальные и специализированные рабочие места, вычислительная техника, контрольная и измерительная оснастка и пр.

5. Транспортные объекты, необходимые для внутрицеховой и межцеховой (включая склады) транспортировки объектов труда.

6. Производственный инвентарь – различные предметы, которые участвуют в производственном процессе, но не являются ни оборудованием, ни сооружениями. Например, офисы организаций должны быть оснащены средствами связи, необходимыми для работы с мебелью, приспособлениями и т.д.;

Можно разделить ПТБ предприятия на две основные части. Активная часть участвует в прямом формировании продукции в соответствии с технологическим процессом. Пассивная часть позволяет создавать необходимые условия труда согласно утвержденным нормам и правилам.

Разработка стратегии управления инновационным развитием зависит от целей предприятия, его основной деятельности, состояния материально-технической базы и влияния внешних факторов. В трудах А. Стрикленда и А.А. Томпсона определяются такие уровни стратегии, как функциональный, уровень бизнес-стратегии, общекорпоративный, операционный [1].

При формировании стратегии учитываются определенные факторы: экономическая ситуация, спрос и предложение, риски, финансовое состояние предприятия [2]. Основными разделами формирования стратегии являются материально-техническое обеспечение, план производства, кадровый план, финансовый план, стратегия совершенствования и результативности применения материально-технической базы компании. Каждый связан с другими различными службами производства, поэтому можно сделать вывод, что формирование и реализация плана развития осуществимы только на основе четкой координации всех структур предприятия.

Управление стратегией развития должно иметь долгосрочный характер и предполагает следование определенным запланированным действиям:

1. Анализ состояния производства. Проводится с целью определения у производителя всех необходимых условий для стабильного выпуска качественной продукции.

2. Формирование плана развития и методов достижения поставленных целей, направленных на эффективное использование ПТБ.

3. Анализ экономической целесообразности. Позволяет выявить на раннем этапе возможную выгоду от внедрения комплекса мер по развитию ПТБ. На этом шаге возможно внесение определенных корректив в стратегию развития.

4. Определение сроков реализации различных вех в стратегии развития. Одним из инструментов формирования сроков является диаграмма Ганта.

5. Разделение ответственных по всем направлениям в рамках реализации стратегии, присвоение каждому ответственному определенной роли.

6. Формирование всех затрат (основных и косвенных) на протяжении всего периода реализации плана развития.

Конечным результатом экономической деятельности является экономический эффект. Он выражается в стоимостной оценке и достигается за счет разницы между доходами и расходами, возникающими по итогу реализации стратегии развития ПТБ.

Реализация стратегии представляет собой самый важный этап в развитии предприятия. Этот этап является самым дорогим и трудозатратным. Успех реализации стратегии зависит от качественной проработки всех предыдущих этапов.

Разработка стратегии управления инновационным развитием ПТБ предприятия является большим комплексом мероприятий по получению конкурентного преимущества, повышению рентабельности производства и улучшению экономических показателей. Использование передовых технологий, материалов, методов реализации продукции гарантирует рост инвестиционной привлекательности компании. Интеграция различных программных продуктов и систем позволяет получить целостную картину уровня развития ПТБ предприятия. Основываясь на этом, можно предположить, что разработка стратегии развития предприятия может принести максимальный эффект с минимизацией рисков.

Оценку уровня стратегии управления развитием ПТБ предприятия предлагается осуществлять по таким показателям, как фондоотдача, фондоемкость, фондовооруженность (фондооснащенность), рентабельность основных производственных фондов (фондорентабельность).

Детальный анализ показателей эффективности использования ПТБ, как и основных средств, предполагает, что особое внимание обращается на отдачу и емкость. Фондоотдача – показатель эффективности использования основных средств предприятия. Данный коэффициент демонстрирует, сколько выручки приходится на один рубль стоимости оборудования. Фондоемкость – показатель эффективности, рассчитанный как величина, обратная к показателю фондоотдачи. Его экономический смысл заключается в демонстрации суммы основных средств, приходящихся на каждый рубль полученной выручки. Фондовооруженность позволяет определить, насколько рационально используются основные средства на предприятии. Данный показатель рассчитывается из соотношения среднегодовых основных средств к среднесписочной численности сотрудников. Фондорентабельность показывает размер прибыли, приходящейся на единицу стоимости основных производственных средств предприятия. Кроме того, данный показатель может обозначаться как коэффициент эффективности использования основных средств.

Анализ эффективности разработки стратегии развития ПТБ проводится на основе хозяйственной деятельности условной компании ООО «Предприятие».

ООО «Предприятие» было основано с целью объединения всех заготовительных технологических переделов, присутствовавших на предприятиях группы компаний, и оптимизации производственных мощностей, развития компетенций, т.е. для того, чтобы сосредоточить в ООО «Предприятие» раскройно-заготовительное, механообрабатывающее, кузнечно-прессовое производства, изготовление сварных узлов, изготовление элементов интерьера из неметаллических материалов, а также сопутствующие технологические переделы (окраску, гальваническое покрытие, термическую обработку и т.д.).

Указанная компания является промышленным предприятием, включающим несколько производственных площадок, выделенных на территории трех крупных машиностроительных предприятий. ООО «Предприятие» обеспечивает полный цикл изготовления продукции заготовительного производства, включая разработку конструкторской документации, приобретение материала, раскрой листового металла, горячую штамповку, механическую обработку, сборочно-сварочные операции, термическую обработку, все виды лакокрасочных покрытий, гальваническое покрытие, контроль качества и доставку готовой продукции. Ключевыми продуктами компании являются комплекты, состоящие из большого количества металлических (в основном) деталей для производства различных видов подвижного состава (локомотивов, пассажирских вагонов, электропоездов, вагонов метро, специальных

вагонов), а также комплекты деталей, необходимых для производства различных компонентов подвижного состава (тягового преобразователя, преобразователя собственных нужд, кондиционеров, дверей и т.д.). ООО «Предприятие» участвует в постановке на производство новой техники.

Ниже приведены результаты деятельности ООО «Предприятие» в части развития ПТБ (таблица). Данные брались из бухгалтерской отчетности и пояснений к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах за 2022–2024 гг. В таблице также указаны результаты расчета показателей эффективности использования ПТБ, показатель «отклонение» брался за период 2023–2024 гг.

Результаты деятельности ООО «Предприятие»

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Отклонение, ±	Темп роста, %
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	4 876 246,5	7 657 615	8 125 593,5	467 978,5	106
Выручка, тыс. руб.	29 054 061	43 037 195	47 732 998	4 695 803	111
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	277 285	2 016 179	428 650	1 587 529	21
Среднесписочная численность, чел.	3 291	4 110	4 837	727	118
Фондоотдача	5,958	5,620	5,874	0,254	105
Фондоемкость	0,168	0,178	0,170	–0,008	96
Фондовооруженность	1 481,691	1 863,167	1 679,883	–183,284	90
Фондорентабельность	0,057	–0,263	–0,053	0,211	20

На основе полученных данных можно сделать вывод, что основные фонды, выручка, среднесписочная численность имеют положительную тенденцию к росту. Пик увеличения названных показателей приходится на 2023 г., так как в этом году началась активная фаза реализации крупного проекта по обновлению и закупке принципиально нового оборудования, а также организация новых производственных участков. Чистая прибыль (убыток), фондоотдача и фондорентабельность имеют спад, что характерно для начального периода инвестиционного проекта, когда часть денежных средств уходит на оплату аванса по поставке оборудования, а положительный приток денежных средств еще не сгенерирован. Однако, несмотря на ситуацию, согласно плану положительный денежный поток начнет преобладать над оттоком в 2025–2026 гг., что и видно на основе тенденции роста чистой прибыли, фондоотдачи и фондорентабельности. Фондоемкость и фондовооруженность обладают отрицательными темпами роста с 2023 на 2024 г. Предполагается, что эти показатели выйдут на положительную тенденцию в 2026 г.

Анализируя полученную информацию, можно отметить, что уровень инновационного развития ПТБ ООО «Предприятие» достаточно хороший. Генерация положительных денежных потоков в будущих периодах говорит о правильных действиях руководства для достижения стратегических целей в области развития основных фондов.

Совершенствование кадрового потенциала позволит реализовать инновационные цели стратегического развития ПТБ предприятия, а также снизить риски, связанные с выводом принципиально новых продуктов на рынок сбыта. Инвестиции в развитие человеческого капитала позволят мотивировать людей на создание нового продукта, технологии, идеи и увеличат их инновационный потенциал. Наличие высококвалифицированной команды является одним из факторов успеха компании. Руководству компании необходимо осуществлять поддержку технологических инноваций, а также, исходя из рыночной ситуации, использовать гибкий подход при составлении стратегии на разработку новых продуктов и внедрении новых технологий [3; 4].

По итогу стоит отметить, что, несмотря на экономическую и политическую ситуацию, инновационная деятельность такого крупного производителя, как ООО «Предприятие», является рентабельной. Старт эксплуатации высокотехнологичного оборудования позволит создавать инновационные и импортозамещенные продукты, а это даст возможность наполнить отечественный рынок новыми разработками.

Библиографический список

1. Вотчель Л.М. Предпринимательство как способ коммерциализации инновационных проектов. Магнитогорск: Изд-во Магнитогорск. гос. тех. ун-та им. Г.И. Носова, 2015. 122 с.
2. Дубровина Н.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие. Самара: Издательство Самарского университета, 2022. 80 с.
3. Новосельцева Ю.А. Анализ организационного инструментария управления развитием технологической базы инновационно-ориентированного предприятия // Инновации в экономике 2014: материалы межвуз. науч. конф. молодых ученых и студентов, Москва, 25 марта 2014 г. М.: МГТУ «СТАНКИН», 2014. С. 18–21.
4. Нигматуллина Г.Р. Методические подходы к оценке результативности цифровизации управленческих решений // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 1. С. 7–16.
5. Разиньков П.И., Разинькова О.П., Мартынов Д.В. Проблемы управления производственно-хозяйственной деятельностью на предприятии // Проблемы управления в социально-гуманитарных, экономических и технических системах: девятый ежегодный сборник научных трудов преподавателей, аспирантов, магистрантов, студентов факультета

- управления и социальных коммуникаций ТвГТУ: в 2 ч. / под общ. ред. И.И. Павлова. Тверь: ТвГТУ, 2021. Ч. 1. С. 89–92.
6. Разинькова О.П., Лялюк В.Н. Пути совершенствования внутрифирменного планирования на предприятии на основе метода BALANSED SCORECARD // Проблемы управления в социально-гуманитарных, экономических и технических системах: сборник научных трудов преподавателей, аспирантов, магистрантов, студентов факультета управления и социальных коммуникаций ТвГТУ: в 2 ч. / под общ. ред. И.И. Павлова. Тверь: ТвГТУ, 2015. Ч. 2. С. 118–124.
7. Разинькова О.П. Экономическая оценка вариантов инвестиций в обновление основных производственных фондов предприятия // Организатор производства. 2009. № 1 (40). С. 55–59.

УДК 330.2

РАЗИНЬКОВ Павел Иванович – д. э. н., профессор, профессор кафедры менеджмента, ТвГТУ, Тверь (men_756@mail.ru)

МАРТЫНОВ Дмитрий Валентинович – к. т. н., доцент, доцент кафедры информационных систем, ТвГТУ, Тверь (men_756@mail.ru)

ШАБАНОВ Дмитрий Алексеевич – магистрант кафедры менеджмента, ТвГТУ, Тверь (men_756@mail.ru)

СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ОСНОВНЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ФОНДОВ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

© Разиньков П.И., Мартынов Д.В.,
Шабанов Д.А., 2026

Аннотация. Статья посвящена изучению современных проблем управления процессом использования основных производственных фондов предприятия в условиях цифровизации. Рассмотрены понятия основных производственных фондов, сущность процесса управления ими.

Ключевые слова: цифровизация, основные производственные фонды, управление основными производственными фондами, предприятие, проблемы управления использованием основных производственных фондов в условиях цифровизации, управление основными фондами в условиях цифровизации, цифровая экономика, эффективность производства, современные проблемы управления.

Razinkov P.I. – Grand PhD in Economics, Professor, Professor of the Department of Management, TvSTU, Tver (men_756@mail.ru)