

РАЗИНЬКОВА Оксана Павловна – к. э. н., доцент, заведующая кафедрой менеджмента, ТвГТУ, Тверь (razinkovaoksana@mail.ru)

БАРБАШИНОВА Наталья Борисовна – доцент кафедры бухгалтерского учета и финансов, ТвГТУ, Тверь (men_756@mail.ru)

БОТЯНОВА Анна Григорьевна – магистрант кафедры менеджмента, ТвГТУ, Тверь (men_756@mail.ru)

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

© Разинькова О.П., Барбашинова Н.Б.,
Ботянова А.Г., 2026

Аннотация. В публикации освещены сущность и процесс развития предприятия на основании грамотного управления его инвестиционными процессами. Приведены примеры современных подходов к процессу управления инвестициями на динамично развивающемся предприятии в условиях цифровизации.

Ключевые слова: инвестиционные процессы, предприятие, цифровизация.

Razinkova O.P. – Ph.D. of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Management, TvSTU, Tver (razinkovaoksana@mail.ru)

Barbashinova N.B. – Associate Professor of the Department of Accounting and Finance, TvSTU, Tver (men_756@mail.ru)

Botianova A.G. – Graduate Student of the Department of Management, TvSTU, Tver (men_756@mail.ru)

IMPROVING THE MANAGEMENT OF INVESTMENT PROCESSES OF ENTERPRISE DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

Abstract. This publication covers the essence and process of enterprise development based on the competent management of its investment processes. Examples of modern approaches to the investment management process in a dynamically developing enterprise in the context of digitalization are given.

Keywords: investment processes, enterprise, digitalization.

Управление инвестиционными процессами развития предприятия в условиях цифровизации включает в себя интеграцию цифровых технологий в инвестиционную деятельность для повышения эффективности и ускорения принятия решений. Данный процесс подразумевает инвестирование в автоматизированные системы, цифровое проектирование и создание новых цифровых продуктов и услуг, а также использование цифровых инструментов для анализа данных, управления жизненным циклом проектов и мониторинга результатов.

Настоящая статья основана на работах авторов, которые рассматривали вопросы и проблемы внедрения цифровизации в инвестиционную составляющую экономики предприятий и организаций мирового масштаба. Далее проанализированы материалы, которые публиковались в научных журналах, монографиях, а также были представлены в докладах на научных конференциях.

Цифровизация – это новый этап промышленной трансформации, который коренным образом изменил методiku работы как экономистов, так и менеджеров разных звеньев по всему миру. В настоящее время цифровизация приобретает все большее значение в области изменения технологического облика промышленных отраслей по всему миру [6; 7].

Особая актуальность заключается в использовании передовых технологий в производственных циклах промышленных компаний, поскольку цель грамотного руководства организации состоит в том, чтобы сохранить и укрепить свои позиции на рынке [1]. Одним из важнейших аспектов развития индустрии выступает методический подход к цифровым технологиям, который позволяет стимулировать значительные сдвиги в формировании ее структуры [2].

Для повышения конкурентоспособности предприятия на рынке, а также изменения его развития в положительную сторону необходимо комплексно внедрять цифровые технологии, направляя на это все ресурсы предприятия, такие как материальные, нематериальные, человеческие и др. Требуется также частичный или полный пересмотр бизнес-процессов компании, включающих сбор, обработку и анализ данных из различных источников для оптимизации работы и обоснованного принятия управленческих решений. В результате этого симбиоза производственных процессов можно кардинально изменить производственные практики, повысить эффективность и усилить позиции предприятия как на внутреннем рынке, так и на мировом.

Кроме того, ключевым аспектом цифровой трансформации промышленности является эффективное управление инвестициями в реальный сектор экономики. Тщательное планирование и мониторинг вложений позволяют выявить наиболее перспективные направления развития и объективно оценить их влияние на рост предприятия и его прибыльность.

Управление инвестиционными процессами развития предприятия в условиях цифровизации предполагает интеграцию цифровых технологий в инвестиционную деятельность для повышения эффективности, адаптивности компании и создания новых ценностей. Сюда следует отнести автоматизацию сбора данных, использование цифрового проектирования, внедрение новых цифровых бизнес-моделей и разработку цифровых продуктов и услуг. Цель заключается в том, чтобы достичь быстрой адаптации к меняющимся условиям и получить конкурентное преимущество.

Перечислим ключевые, по мнению многих авторов из этой области, аспекты управления инвестиционными процессами в условиях цифровизации:

1. Цифровая трансформация инвестиционной деятельности:

автоматизация сбора, хранения и обработки инвестиционных данных;

использование цифровых инструментов для анализа и моделирования инвестиционных проектов;

применение цифрового проектирования и симуляции для оценки рисков и потенциальной доходности.

2. Автоматизация и оптимизация процессов:

автоматизация рутинных задач (например, подготовки отчетов и управления документацией), позволяющая сотрудникам сосредоточиться на стратегических задачах;

ускорение выполнения инвестиционных циклов и снижение вероятности возникновения ошибок.

3. Улучшение процесса принятия решений:

использование данных, получаемых от цифровых систем, для принятия более обоснованных инвестиционных решений;

возможность проводить более глубокий анализ с учетом множества факторов (в том числе в режиме реального времени).

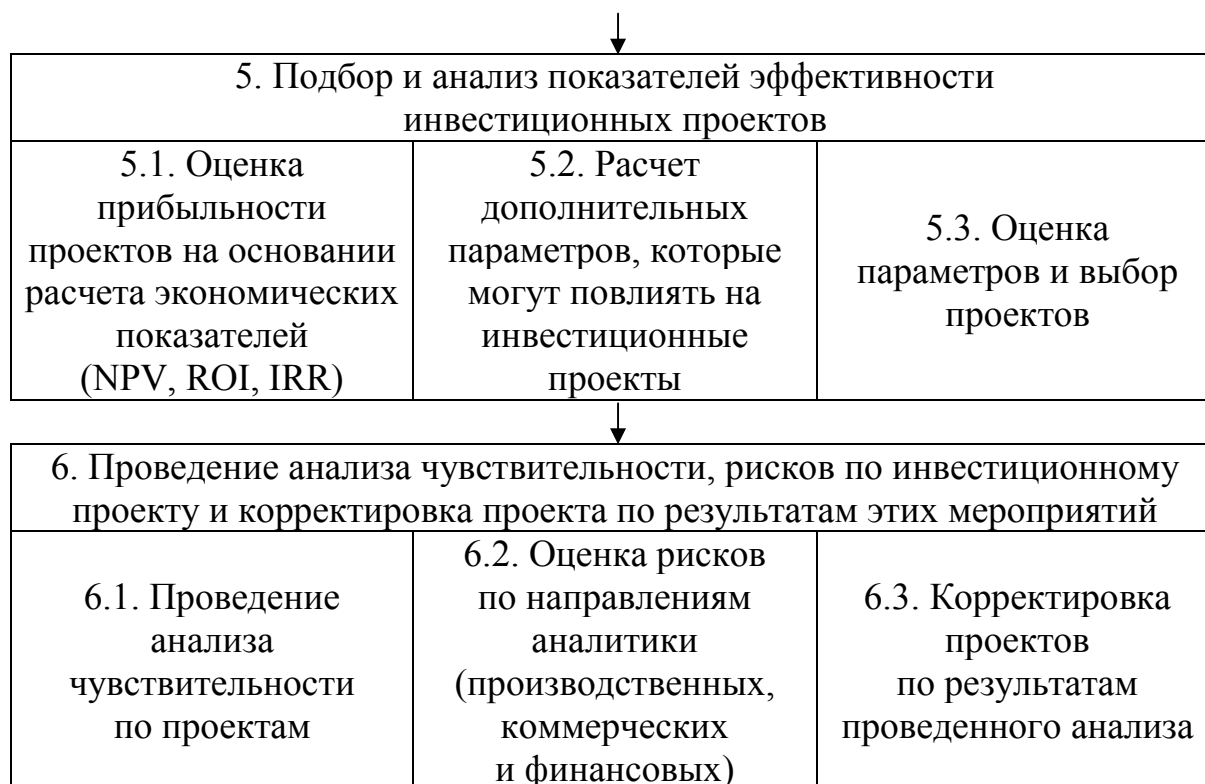
4. Управление жизненным циклом инвестиций:

цифровой мониторинг и контроль на всех этапах инвестиционного проекта: от инициации до реализации и оценки результатов;

создание единой платформы для управления всеми аспектами инвестиционного портфеля.

По мнению И.М. Черненко, Н.Р. Кельчевской, «методический подход к инвестированию в цифровую трансформацию промышленного предприятия состоит из шести этапов, каждый из которых имеет свой особый набор процессов и процедур» [7]:





Рассмотрим более подробно этапы методического подхода к принятию инвестиционных решений в области цифровой трансформации на промышленном предприятии.

Первый этап – анализ внешней среды и формирование политики и стратегии цифровой трансформации предприятия. Создается круг или команда людей с определенными ролями, которые будут задействованы в цифровом процессе реорганизации фирмы. Вышеуказанные специалисты и руководство предприятия анализируют сложившиеся производственные тренды на рынке, их влияние на отрасль предприятия и, основываясь на полученных данных, выбирают стратегию цифровой трансформации и оптимизации бизнеса, а возможно, даже всей технологии производственного процесса организации. Итогом первого этапа становится четко и ясно сформулированная стратегия цифровой трансформации, служащая основой для дальнейших управленческих решений и последующих преобразований на предприятии.

Второй этап – подготовка перечня инвестиционных проектов и проекта преобразований структурных подразделений. Разработчики фокусируются на формировании стратегии по внедрению цифровых технологий. Создается детализированный план мероприятий (дорожная карта), отражающий потребности всех подразделений и всю цепочку создания стоимости продукта, готовится локальная нормативная база под инвестиционные проекты с ответственными исполнителями по задачам и срокам их исполнения, а также ведется подготовка дальнейшего мониторинга реализации мероприятий проектов. В рамках данного

процесса каждый план проекта рассматривается с двух сторон: коммерческой и общественной. При рассмотрении плана проекта с коммерческой стороны аналитики опираются на экономические показатели, отражающие финансовую выгоду проекта. При рассмотрении плана проекта с общественной стороны на передний план выходят социальные и экологические эффекты. Итогом второго этапа становится дорожная карта цифровой трансформации, в которой определяются дальнейшие шаги и поддержка процесса принятия управленческих решений.

Третий этап – формирование детализации издержек по итогам экспертного анализа различных направлений. На этом этапе формируется финансовая модель проекта, где вносятся исходные данные – бюджет проекта (расходная часть и доходная). Расходная часть зачастую содержит затраты на оборудование, конструкторскую документацию, строительно-монтажные работы, проектно-изыскательские работы под проект и пр. Доходная часть содержит перечень реализуемой продукции, ее цены, себестоимость, объем или процент соотношения накладных расходов к фонду оплаты труда, кредитную и заемную нагрузку предприятия, амортизационные отчисления и прочие расходные обязательства по проекту. Цель проекта заключается в том, чтобы создать благоприятный климат на предприятии для возвращения цифровой «культуры».

Четвертый этап – подготовка и внесение изменений в схему управления трудовыми ресурсами. Это формирование плана обучения, переобучения, повышения квалификации сотрудников и системы мотивации на предприятии. На данной стадии происходит переоценка состава команды, отвечающей за цифровую трансформацию, определяются специалисты-совместители, в бизнес-процесс добавляются новые «игроки».

В ходе реализации четвертого этапа определяются потребности в человеческих ресурсах по количеству и квалификации, разрабатывается стратегия их привлечения и развития, готовится план переобучения, повышения квалификации или получения новой профессии в рамках предприятия. Особую роль здесь играют программа мотивации и премирования сотрудников и пересмотр их KPI (Key Performance Indicators) – ключевых показателей эффективности, которые помогают измерить, насколько успешно компания или сотрудник достигают поставленных целей. В результате создается детальный план по управлению кадровым потенциалом и резервом персонала, который станет основой для принятия последующих управленческих решений при реализации трансформационных мероприятий.

Пятый этап – подбор и анализ показателей эффективности инвестиционных проектов. На этом этапе сосредотачиваются на определении и

анализе параметров, по которым оценивается успех инвестиционных проектов.

В процессе реализации пятого этапа используют разные методы оценки. Наиболее популярные – это использование показателей оценки эффективности инвестиционного проекта, таких как расчет чистой приведенной стоимости (NPV), внутренней нормы доходности (IRR) и коэффициента окупаемости (ROI). Вышеуказанные показатели во многих случаях рассчитываются в финансовой модели на прогнозный период реализации инвестиционного проекта на предприятии в условиях цифровизации.

По мнению авторов методики, IRR – это один из ключевых индикаторов, используемых для оценки эффективности инвестиций. Он представляет собой такую ставку дисконтирования, при которой сумма приведенной стоимости будущих денежных потоков равна первоначальным вложениям.

Рассмотрим вышеуказанные показатели и способы их расчета (таблица).

Ключевые показатели эффективности инвестиций

Показатель	Формулы расчета
NPV – чистая приведенная стоимость	$NPV = \frac{R_t}{(1 + i)^t}$
ROI – коэффициент рентабельности инвестиций	$ROI = \frac{\text{Доход} - \text{Затраты}}{\text{Затраты}} \times 100 \%$
IRR – внутренняя норма доходности	$IRR = r_1 \frac{NPV(r_1)}{NPV(r_2) - NPV(r_1)} \times (r_2 - r_1)$

Примечание. R_t – чистый денежный поток за период t ; i – ставка дисконтирования; t – период учета денежного потока; r_1 – ставка дисконтирования 1; r_2 – ставка дисконтирования 2; $NPV(r_1)$ – NPV при ставке дисконтирования r_1 ; $NPV(r_2)$ – NPV при ставке дисконтирования r_2 .

Расчет представленных показателей производится в динамике за несколько периодов, чтобы была возможность провести их сравнительную характеристику, а также сформулировать выводы об изменениях, произошедших в отношении эффективности.

Цель подэтапа 5.3 состоит в выявлении и отборе наиболее выгодных инвестиционных проектов для поддержки цифровой трансформации. Необходимо провести оценку ожидаемых денежных потоков по каждому проекту с использованием методов NPV, ROI и IRR. Это позволит учесть фактор времени и определить уровень доходности и рентабельности каждого варианта проекта на предприятии.

Шестой этап – проведение анализа чувствительности, рисков инвестиционного проекта и корректировка проекта по результатам этих мероприятий. Заключительный этап включает оценку специфических рисков инвестиционных проектов в контексте цифровизации с учетом условий внешней и внутренней среды организации. На данном этапе определяются основные факторы, влияющие на чувствительность проекта: финансы, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, технологии, клиентская база, а также развитие кадрового потенциала. Далее проводится подбор соответствующих индикаторов для анализа рисков в различных областях. Это один из самых часто реализуемых этапов в финансовой модели проекта.

После описания всех этапов методики цифровой трансформации инвестиционных проектов можно сделать вывод, что цифровые инновации – это фундамент модернизации производственных процессов. Грамотное применение методики способствует повышению эффективности, сокращению затрат и улучшению качества продукции.

Для успешной реализации цифровой трансформации необходимо разработать стратегический план, в рамках которого современные технологии интегрируются в текущую действительность и будут функционировать наравне с имеющимися производственными системами.

Ключевым аспектом описанного в статье подхода является соответствие целей трансформации долгосрочным стратегическим приоритетам организации. Для этого необходимо провести глубокий анализ внутренней структуры компании и внешних факторов, а также постоянно отслеживать современные технологические тенденции и их влияние на отрасль. Стратегия цифровизации разрабатывается на основе актуальных потребностей предприятия, а также технологий, способных их удовлетворить.

Библиографический список

1. Данильчук Е. Цифровизация отрасли: зачем нефтегазовые компании внедряют голосовых помощников. URL: <https://umbrellait.ru/blog/cyifrovizacziya-otrasli-zachem-neftegazovye-kompanii-vnedryayut-golosovyh-pomoshhnikov/> (дата обращения: 04.01.2026).
2. Алексеев А.Н., Королев Г.В. Реорганизация предприятий в эпоху цифровизации // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2019. Т. 29. № 2. С. 82–86.
3. Немецкое общество по международному сотрудничеству (ГИЦ) ГмбХ. Цифровизация в горнодобывающей промышленности. Информационный бюллетень. Германия: Немецкое общество по международному сотрудничеству (ГИЦ) ГмбХ, 2019. 20 с.
4. Разиньков П.И., Разинькова О.П., Мартынов Д.В. Проблемы управления производственно-хозяйственной деятельностью на

- предприятия // 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.
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. Стратегии инвестирования в технологическое развитие и человеческий капитал в условиях цифровизации экономики / И.М. Черненко [и др.] М.: Первое экономическое издательство, 2023. 268 с.

УДК 332.4

РАЗИНЬКОВА Оксана Павловна – к. э. н., доцент, заведующая кафедрой менеджмента, ТвГТУ, Тверь (razinkovaoksana@mail.ru)

БАРБАШИНОВА Наталья Борисовна – доцент кафедры бухгалтерского учета и финансов, ТвГТУ, Тверь (men_756@mail.ru)

СТРОЯНОВСКИЙ Дмитрий Игоревич – магистрант кафедры менеджмента, ТвГТУ, Тверь (men_756@mail.ru)

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ФОРМИРОВАНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МАТЕРИАЛЬНЫХ РЕСУРСОВ ФИРМЫ

© Разинькова О.П., Барбашинова Н.Б.,
Строяновский Д.И., 2026

Аннотация. В статье рассмотрены проблемы совершенствования процессов формирования и использования материальных ресурсов фирмы. Доказано, что в условиях цифровой трансформации и технологического суверенитета эффективное управление материальными ресурсами становится стратегическим фактором устойчивости промышленных предприятий.