

ЛЕНИВОВ Кирилл Алексеевич,
аспирант,
Санкт-Петербургский государственный
экономический университет,
e-mail: kirilllenivov@gmail.com

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ И ЕЕ ВЛИЯНИЕ НА ФИНАНСОВУЮ МОДЕЛЬ КОМПАНИЙ С ГОСУДАРСТВЕННЫМ УЧАСТИЕМ

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена необходимостью адаптации компаний с государственным участием (ГУП, ФГУП, АО с долей государства) к вызовам цифровой экономики, что напрямую затрагивает основы их финансовой устойчивости и эффективности выполнения общественно-значимых функций. Проблема заключается в противоречии между традиционной, зачастую консервативной, финансовой моделью таких компаний и требованиями к гибкости, прозрачности и инновационности, предъявляемыми процессами цифровизации. Цель статьи – систематизировать ключевые векторы влияния цифровой трансформации на финансовую модель компаний госсектора и сформировать концептуальные подходы к ее модернизации. Методология исследования включает анализ научной литературы, сравнительный анализ практик, а также моделирование причинно-следственных связей. Научная новизна работы заключается в комплексном рассмотрении финансовой модели как системы взаимосвязанных элементов (доходов, расходов, активов, обязательств, стоимостных драйверов), подверженных цифровому воздействию, с учетом специфики государственного участия. В результате определены основные каналы влияния цифровизации: трансформация операционной деятельности и снижение издержек, возникновение новых цифровых потоков доходов, изменение структуры активов и инвестиционных приоритетов, повышение требований к финансовой прозрачности и управлению рисками. Сделан вывод о том, что успешная цифровая трансформация требует от компаний с государственным участием перехода от cost-centric к value-centric финансовой модели, интегрированной со стратегическими целями государства.

Ключевые слова: цифровая трансформация, финансовая модель, компании с государственным участием, государственный сектор, цифровизация, финансовая устойчивость, эффективность, инновации.

LENIVOV Kirill Alekseevich,
graduate student,
St. Petersburg State University of Economics

DIGITAL TRANSFORMATION AND ITS IMPACT ON THE FINANCIAL MODEL OF STATE-OWNED COMPANIES

Annotation. The relevance of the study is determined by the need to adapt companies with state participation (SUE, FSUE, JSC with a state share) to the challenges of the digital economy, which directly affects the foundations of their financial stability and the effectiveness of performing socially significant functions. The problem lies in the contradiction between the traditional, often conservative, financial model of such companies and the requirements for flexibility, transparency and innovation imposed by digitalization processes. The purpose of the article is to systematize the key vectors of the impact of digital transformation on the financial model of public sector companies and to form conceptual approaches to its modernization. The research methodology includes an analysis of scientific literature, a comparative analysis of practices, as well as modeling of cause-and-effect relationships. The

scientific novelty of the work lies in the comprehensive consideration of the financial model as a system of interrelated elements (income, expenses, assets, liabilities, cost drivers) exposed to digital influence, taking into account the specifics of government involvement. As a result, the main channels of influence of digitalization have been identified: the transformation of operational activities and cost reduction, the emergence of new digital income streams, changes in the structure of assets and investment priorities, increased requirements for financial transparency and risk management. It is concluded that successful digital transformation requires companies with state participation to switch from a cost-centric to a value-centric financial model integrated with the strategic goals of the state.

Key words: *digital transformation, financial model, companies with state participation, public sector, digitalization, financial stability, efficiency, innovation.*

Контекст глобальной цифровой трансформации предопределяет необходимость фундаментального пересмотра принципов функционирования всех экономических субъектов. Компании с государственным участием (КГУ), занимающие стратегические позиции в инфраструктуре, энергетике, транспорте и социальной сфере, сталкиваются с двойственным вызовом. С одной стороны, они обязаны обеспечивать надежность и стабильность поставки публичных услуг, что исторически способствовало формированию консервативных, затратных финансовых моделей, ориентированных на выполнение плановых показателей при сметном финансировании или регулируемых тарифах [2, с. 45]. С другой стороны, растущее давление со стороны цифровых платформ, меняющиеся ожидания граждан и бизнеса, а также государственные программы цифровизации (напр., «Цифровая экономика Российской Федерации») требуют от них гибкости, клиентоцентричности и инновационности, что вступает в противоречие с устоявшимися финансовыми практиками [1].

Степень научной разработанности темы характеризуется значительным количеством исследований, посвященных как цифровой трансформации бизнеса в целом [3; 4], так и управлению государственной собственностью [5]. Однако вопрос о точном влиянии цифровых технологий именно на структурные элементы финансовой модели КГУ (модель доходов, структуру затрат, управление активами и инвестициями, стоимостные драйверы) остается недостаточно систематизированным. Большинство работ сосредоточено на технических или организационных аспектах внедрения ИТ, тогда как финансово-экономические последствия часто остаются на периферии внимания.

Целью данной статьи является выявление и анализ ключевых механизмов влияния процессов цифровой трансформации на финансовую модель компаний с государственным участием.

1) для достижения этой цели поставлены следующие задачи: раскрыть сущность и компоненты финансовой модели КГУ в традиционном контексте;

2) систематизировать основные направления цифровой трансформации, релевантные для госсектора;

3) проанализировать каналы воздействия цифровизации на каждый компонент финансовой модели;

4) сформулировать выводы и рекомендации по эволюции финансового управления в КГУ в условиях цифровой эпохи.

Методологическую основу исследования составили общенаучные методы анализа и синтеза, сравнительный анализ, а также метод моделирования систем. Работа опирается на современные научные публикации в области корпоративных финансов, цифровой экономики и государственного управления.

Основные направления цифровой трансформации в компаниях с государственным участием Цифровая трансформация в КГУ не сводится к простой автоматизации существующих процессов. Это стратегическая перестройка бизнес-модели, операционной деятельности и корпоративной культуры на основе цифровых технологий [6]. Для госсектора можно выделить несколько приоритетных направлений:

– развитие цифровых платформ и экосистем для взаимодействия с гражданами и бизнесом (госуслуги, цифровые торговые площадки, телематические сервисы);

– внедрение технологий «индустрии 4.0» в производственные и инфраструктурные

активы (интернет вещей (iot), большие данные, цифровые двойники) для предиктивного обслуживания и оптимизации;

- использование аналитики больших данных и искусственного интеллекта для поддержки управленческих решений, оценки рисков и персонализации услуг;

- переход на облачные технологии и цифровые процессы (brm, gra) для повышения гибкости и снижения операционных издержек.

Влияние цифровизации на компоненты финансовой модели компаний с государственным участием Финансовая модель КГУ представляет собой систему взаимосвязанных элементов, определяющих генерирование денежных потоков, стоимость активов и капитала. Цифровая трансформация оказывает на нее многогранное воздействие.

Трансформация модели доходов и структуры затрат Традиционная доходная база многих КГУ (регулируемые тарифы, бюджетные ассигнования) дополняется, а в некоторых случаях замещается, новыми источниками. Цифровые платформы позволяют монетизировать данные, оказывать новые платные онлайн-услуги (например, премиум-аналитика для контрагентов) или использовать модели подписки (subscription) [7]. Это способствует диверсификации доходов и снижению зависимости от политически обусловленных тарифов. На стороне затрат ключевой эффект – это оптимизация операционных расходов (ОРЕХ). Внедрение RPA для рутинных операций, цифровых платформ для закупок (электронные аукционы), систем IoT для мониторинга оборудования (снижение аварийности и расходов на ремонт) напрямую сокращает издержки. Однако происходит и трансформация структуры капитальных затрат (САРЕХ): инвестиции смещаются с физической инфраструктуры на цифровые активы (лицензии на ПО, облачные сервисы, дата-центры), что требует новых подходов к их учету и амортизации [1].

Изменение управления активами, обязательствами и инвестициями Цифровизация меняет природу и оценку активов. Повышается роль нематериальных активов (данные, алгоритмы, цифровые бренды), стоимость которых сложно отразить в традиционном балансе. Создание «цифровых двойников» физических активов (сетей, заводов) позволяет перейти от планово-преду-

предительного к предиктивному обслуживанию, увеличивая их остаточный срок службы и эффективность, что напрямую влияет на балансовую стоимость и будущие инвестиционные потребности. В части обязательств и инвестиций возрастает значение киберрисков и необходимости инвестиций в кибербезопасность, что формирует новые статьи расходов и потенциальных условных обязательств. Инвестиционный процесс становится более итеративным, смещаясь от мегапроектов с длительным циклом к Agile-проектам по разработке цифровых решений, требующих иного подхода к бюджетному контролю и оценке эффективности (например, через метрики, связанные с клиентским опытом – NPS, время отклика сервиса).

Повышение финансовой прозрачности, управленческого учета и контроля Технологии распределенного реестра (блокчейн) и расширенной аналитики (Big Data) создают техническую возможность для принципиально нового уровня прозрачности финансовых и операционных потоков. Это критически важно для КГУ, находящихся под пристальным вниманием контрольно-надзорных органов и общества. Цифровые инструменты позволяют реализовать сквозной контроль за целевым использованием средств, автоматически выявлять аномалии в закупочной деятельности и формировать отчетность в режиме, близком к реальному времени. Это меняет роль финансовой службы от учетно-отчетной к аналитико-проактивной.

Проведенный анализ позволяет утверждать, что цифровая трансформация является не технологическим трендом, а фактором, кардинально меняющим ядро финансовой модели компаний с государственным участием. Ее влияние проявляется через:

- диверсификацию и цифровизацию потоков доходов;

- структурную оптимизацию операционных и капитальных затрат с перераспределением в пользу цифровых активов;

- переоценку значимости активов в сторону нематериальных и данных;

- ужесточение требований к управлению киберрисками и новыми типами обязательств;

- трансформацию систем финансового контроля и отчетности в сторону макси-

мальной прозрачности и оперативности.

Для успешной адаптации КГУ необходимо инициировать смену финансовой парадигмы: от модели, ориентированной на контроль затрат и выполнение смет (cost-centric), к модели, нацеленной на создание стоимости для государства-собственника и конечных потребителей (value-centric). Это требует интеграции цифровой стратегии в финансовое планирование, развития компетенций финансовых специалистов в области анализа данных, а также адаптации нормативно-правовой базы, регулирующей оценку и учет цифровых активов. Будущие исследования могут быть сфокусированы на разработке конкретных методик оценки эффективности цифровых инвестиций в госсекторе и анализе успешных кейсов трансформации финансовых моделей отдельных КГУ.

Список литературы:

[1] Болгов С. Н., Бородин И. А., Пшиченко Д. В., Андреев Г. А. «Эволюция бизнес-моделей в эпоху цифровой трансформации: анализ применения ИИ и автоматизации» // Научный результат. Экономические исследования. 2025. Т. 11. № 4. С. 77–89.

[2] Гохберг Л. М., Рудь К. А., Лапин В. Н. Цифровая трансформация отраслей: стартовые условия и приоритеты : доклад к XXIII Ясинской (Апрельской) международной научной конференции по проблемам развития экономики и общества. Москва : Изд. дом Высшей школы экономики, 2022. – 112 с.

[3] Калоева М. О. «Управление государственным имуществом в рамках цифровой трансформации» // Муниципальное имущество: экономика, право, управление. — 2023. — № 4. — С. 29–32.

[4] Kohli, R., Melville, N. P. Digital innovation: A review and synthesis // Information Systems Journal. – 2019. – Vol. 29, Issue 1. – P. 200–223.

[5] Parida, V., Sjödin, D., & Reim, W. Reviewing Literature on Digitalization, Business Model Innovation, and Sustainable Industry: Past Achievements and Future Promises // Sustainability. – 2019. – Vol. 11(2). – 391 p.

[6] Verhoef, P. C., et al. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda // Journal of Business Research. – 2021. – Vol. 122. – P.

889-901.

[7] Vial, G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda // The Journal of Strategic Information Systems. – 2019. – Vol. 28, Issue 2. – P. 118–144.

[8] Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. – Harvard Business Review Press, 2019. – 292 p.

References:

[1] Bolgov S. N., Borodin I. A., Pshichenko D. V., Andreev G. A. «Evolution of Business Models in the Era of Digital Transformation: Analysis of the Application of AI and Automation» // Scientific Result. Economic Research. 2025. Vol. 11. No. 4. Pp. 77–89.

[2] Gokhberg L. M., Rud K. A., Lapin V. N. Digital Transformation of Industries: Starting Conditions and Priorities: Report for the XXIII Yasinskaya (April) International Scientific Conference on Problems of Economic and Social Development. Moscow: Publishing House of the Higher School of Economics, 2022. – 112 p.

[3] Kaloeva M. O. «State Property Management in the Framework of Digital Transformation» // Municipal Property: Economics, Law, Management. - 2023. - No. 4. - pp. 29–32.

[4] Kohli, R., Melville, N. P. Digital innovation: A review and synthesis // Information Systems Journal. – 2019. – Vol. 29, Issue 1. – P. 200–223.

[5] Parida, V., Sjödin, D., & Reim, W. Reviewing Literature on Digitalization, Business Model Innovation, and Sustainable Industry: Past Achievements and Future Promises // Sustainability. – 2019. – Vol. 11(2). – 391 p.

[6] Verhoef, P. C., et al. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda // Journal of Business Research. – 2021. – Vol. 122. – P. 889-901.

[7] Vial, G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda // The Journal of Information Strategic Systems. – 2019. – Vol. 28, Issue 2. – P. 118–144.

[8] Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. – Harvard Business Review Press, 2019. – 292 p.