

DOI: 10.17747/2311-7184-2021-2-42-48



## Особенности цифровой трансформации зарубежных компаний: анализ опыта компании General Electric

Жаргалсайхан Н.

Магистрант магистерской программы

«Антикризисный менеджмент и консалтинг»,

факультет Высшей школы управления

Финансового университета при Правительстве Российской Федерации

Научный руководитель: Кочетков Е.П.

К.э.н., доцент Департамента управления бизнесом

Финансового университета при Правительстве Российской Федерации

**Аннотация.** Предмет исследования. Предметом исследования являются особенности цифровой трансформации зарубежных компаний на примере опыта компании General Electric. Цель и задачи. Цель статьи – выявление особенностей цифровой трансформации зарубежных компаний на примере компании General Electric как инструмента антикризисного управления. Для достижения данной цели в работе решены следующие задачи: раскрыты теоретические основы цифровой трансформации компании, особенности цифровой трансформации как инструмента антикризисного управления, проанализирован зарубежный опыт цифровой трансформации компаний, исследованы особенности цифровой трансформации компании General Electric, выявлены основные проблемы в данном процессе и предложены рекомендации по проведению цифровой трансформации компании. Актуальность исследования. В настоящее время во всем мире наблюдается новая тенденция, кардинально меняющая условия хозяйствования, – это цифровизация экономики. По оценкам экспертов, к 2023 году мировой объем ВВП более чем на 50% будет обеспечиваться компаниями, осуществившими цифровую трансформацию<sup>1</sup>. Глобальный институт McKinsey (MGI) подсчитал, что в ближайшие 20 лет до 50% всех производств могут стать автоматизированными, такой процесс будет сопоставим с промышленной революцией XVIII–XIX веков<sup>2</sup>.

Внедрение «сквозных» цифровых технологий, таких, как искусственный интеллект, робототехника, интернет вещей, технологии беспроводной связи и пр., может повысить производительность труда в компаниях на 40%<sup>3</sup>. Эксперты отмечают, что в ближайшей перспективе эффективное использование цифровых технологий будет определять международную конкурентоспособность как отдельных компаний, так и целых стран<sup>4</sup>.

Крупные компании, стремясь получить конкурентное преимущество на рынке, осуществляют цифровую трансформацию бизнеса, практическая реализация которой на уровне инструментов выражается во внедрении цифровых технологий в бизнес-процессы. Такая трансформация приносит большое число положительных эффектов для компаний: снижение издержек, улучшение качества управления, оптимизация бизнес-процессов и др. Однако опыт компании General Electric показывает, что цифровая трансформация не всегда является успешной и может приводить к снижению эффективности деятельности, возникновению кризисных ситуаций.

**Ключевые слова:** цифровая трансформация, антикризисное управление, цифровая экономика, платежеспособность, менеджмент.

### Features of digital transformation of foreign companies: analysis of the experience of General Electric

Jargalsaikhan N.,

Master's student of the Master's program

"Crisis Management and Consulting",

Faculty of the Graduate School of Management,

Financial University under the Government of the Russian Federation

Research supervisor: Kochetkov E.P.,

Candidate of Economic Sciences,

Associate Office of Business Management

of the Financial University under the Government of the Russian Federation

**Keywords:** digital transformation, crisis management, digital economy, solvency, management

<sup>1</sup> По данным информационной базы Statista. Digital Economy Compass 2020. URL: <https://www.statista.com/study/83121/digital-economy-compass/> (дата обращения: 20.11.2020)

<sup>2</sup> Вайл П. Цифровая трансформация бизнеса: Изменение бизнес-модели для организации нового поколения / Питер Вайл, Стефани Ворнер; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2019. — стр 3.

<sup>3</sup> Digital Transformation Initiative. Unlocking \$100 Trillion for Business and Society from Digital Transformation. Executive summary. P. 12.

<sup>4</sup> What is Competitiveness? URL: <https://www.weforum.org/agenda/2016/09/what-is-competitiveness/> (дата обращения: 20.11.2020)

### 1. Теоретические основы исследования цифровой трансформации

История развития экономических отношений в мире тесно связана с понятием «кризис». Некоторые ученые считают, что первые мировые экономические кризисы случались еще до нашей эры. Например, профессор Оксфордского университета Филипп Кэй считает, что первый мировой экономический кризис произошел в 88 г. до н.э. в Древнем Риме, когда продолжительные войны Рима с царствами Малой Азии привели к кредитному кризису по всей империи<sup>5</sup>. Другие ученые предполагают, что экономические кризисы в современном понимании начались после английской буржуазной революции 1640–1660 годов. Так или иначе, на сегодняшний день мировая экономика пережила такие крупные экономические кризисы, как Мировой кризис 1900–1903 годов, Великая депрессия 1929–1939 годов, Нефтяной кризис 1973 года, Азиатский финансовый кризис 1997–1998 годов, Мировой финансовый кризис 2008–2011 годов и др.

По мнению многих исследователей и ученых, кризис 2020 года, вызванный распространением вируса COVID-19 по всему миру, может привести к глобальной рецессии. Например, по прогнозу JPMorgan, ВВП США может упасть на 2% в первом квартале и на 3% во втором квартале 2020 года, а экономика еврозоны – на 1,8 и 3,3% соответственно<sup>6</sup>. В целом, по оценкам Всемирного банка, сокращение мировой экономики может составить более 5% в 2020 году<sup>7</sup>. Точные прогнозы делать пока рано, но по состоянию мировой экономики на сегодняшний день уже понятно, что этот кризис станет одним из крупнейших в мировой истории.

Как известно, в условиях кризиса большинство компаний сталкиваются с проблемами сокращения рынка сбыта, неплатежеспособностью и прекращением хозяйственной деятельности. В условиях кризиса количество убыточных предприятий стремительно увеличивается. В связи с этим возникает необходимость в сохранении действующих предприятий. Особую актуальность в подобных ситуациях играют антикризисные меры, направленные, прежде всего, на сохранение самого бизнеса, поскольку кризис угрожает самому существованию бизнеса, а не его эффективности, результативности или прибыльности<sup>8</sup>. Таким образом, концепция антикризисного управления бизнесом выглядит следующим образом: кризис является переломным моментом в развитии бизнеса, после которого возможны два варианта – сохранение или его ликвидация. Инструменты антикризисного управления в первую очередь применимы тогда, когда речь идет о «выживании» самого бизнеса как такового.

В условиях цифровой экономики цифровая трансформация компании может рассматриваться как один из современных инструментов антикризисного управления. Важнейшая предпосылка применения цифровой трансформации заключается в том, что практика антикризисного управления на предприятиях выявила необходимость в применении нового инструментария, поскольку существующий не обеспечивает выживаемость компаний в современных условиях, кризисные явления в экономике сохраняются<sup>9</sup>. К примеру, такой инструмент антикризисного управления, как реструктуризация, очень часто применялся в компаниях, находящихся в кризисной ситуации и нуждающихся в финансовом оздоровлении в долгосрочном периоде. При реструктуризации, как правило, в первую очередь проводятся формализация долгосрочной стратегии бизнеса, перераспределение активов и оптимизация управленческой структуры. Точечные изменения в структуре бизнеса приводили к эффективности антикризисного управления в прошлом. Однако в современных условиях устаревшие подходы к антикризисному менеджменту, не соответствующие новым условиям цифровой экономики, уже не приводят к положительным результатам. Внешние условия стремительно меняются, традиционные антикризисные меры теряют свою актуальность, возникает необходимость в применении нового инструментария, в роли которого успешно может применяться цифровая трансформация.

Главная отличительная особенность цифровой трансформации от других инструментов антикризисного управления заключается в том, что она должна затрагивать не точечные элементы или отдельные бизнес-процессы компании, она должна внедряться полностью в деятельность компании. Для эффективного применения цифровой трансформации как антикризисного инструментария недостаточно просто внедрить цифровые технологии в отдельные бизнес-элементы. Следует понимать, что цифровизация экономики порождает новый вид компаний, основные активы которых имеют нематериальный характер. Соответственно, традиционные инструменты менеджмента, ориентированные на компании устаревающего индустриального характера, не могут эффективно применяться в силу особой специфики компаний нового вида.

При исследовании теоретических основ феномена цифровой трансформации можно столкнуться с проблемой отсутствия единого теоретического базиса цифровой трансформации<sup>10</sup>. При этом следует добавить, что единой терминологической базы для исследования феномена цифровизации на сегодняшний день также не существует. К примеру, в национальной программе «Цифровая экономика Российской Федерации» сформулированы некоторые термины, используемые в проведении цифровизации экономики страны<sup>11</sup>. Однако указанные в данной программе термины и определения вряд ли можно считать исчерпывающими для экономической науки.

При определении понятия «цифровая трансформация» следует понимать, что данный процесс непосред-

<sup>5</sup> World's first credit crunch occurred in 88 BC Rome? URL: <https://economictimes.indiatimes.com/worlds-first-credit-crunch-occurred-in-88-bc-rome/articleshow/3782581.cms?from=mdr> (дата обращения: 20.11.2020)

<sup>6</sup> JPMorgan officially forecasts a coronavirus-driven recession will rock the US and Europe by July URL: <https://markets.businessinsider.com/news/stocks/coronavirus-fuel-recession-forecast-us-europe-economic-july-market-jpmorgan-2020-3-1028994637> (дата обращения: 20.11.2020)

<sup>7</sup> Всемирный банк. URL: <https://www.vseмирnyjbank.org/ru/publication/global-economic-prospects> (дата обращения: 04.01.2021)

<sup>8</sup> Антикризисное управление как основа формирования механизма устойчивого развития бизнеса (2016) / под ред. А.Н.Ряховской, С.Е.Кована. М.: ИНФРА-М.

<sup>9</sup> Кочетков Е.П. (2019). Цифровая трансформация экономики и технологические революции: вызовы для текущей парадигмы менеджмента и антикризисного управления // Стратегические решения и риск-менеджмент. Т. 10. № 4. С. 330–341. DOI: 10.17747/2618-947X-2019-4-330-341

<sup>10</sup> Кочетков Е.П. (2019). Цифровая трансформация экономики и технологические революции: вызовы для текущей парадигмы менеджмента и антикризисного управления // Стратегические решения и риск-менеджмент. Т. 10. № 4. С. 330–341. DOI: 10.17747/2618-947X-2019-4-330-341

<sup>11</sup> Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» URL: <http://government.ru/info/35568/> (дата обращения: 04.01.2021)

ственно зависит от развития самих цифровых технологий и платформ, то есть данное понятие непрерывно дополняется и совершенствуется. В свете подобных изменений не представляется возможным точное определение процесса «цифровой трансформации». В общем виде цифровую трансформацию можно охарактеризовать как внедрение бизнес-процессов и методов, позволяющих организациям эффективно противостоять конкурентам во все более «цифровизирующемся» мире<sup>12</sup>. Исходя из данного определения следует выявить 3 важные особенности цифровой трансформации:

1. Компании рассматривают цифровизацию как реакцию бизнеса на развитие цифровых технологий и платформ, вне зависимости от того, была ли она инициирована ими или нравится ли она им в целом.
2. Цифровизация – это не только внедрение цифровых технологий в бизнес-процессы. Следует понимать, что сами технологии и платформы являются лишь инструментами трансформации. Большое значение в этом процессе имеют стратегическое видение, организационная структура, управление кадрами компании и пр.
3. Не следует гоняться за специальными компетенциями и знаниями, чтобы стать конкурентоспособным в мире цифровых технологий. Разница между эффективным «цифровым» менеджером и тем, кто им не является, определяется, в первую очередь, готовностью менеджера к изменениям и трансформации.

Значимая роль и необходимость цифровой трансформации как для компаний, так и для других экономических агентов определяется ее преимуществами. К числу таких преимуществ можно отнести следующие<sup>13</sup>:

- оптимизация процессов, которая выражается в том, что компании могут автоматизировать некоторые простые бизнес-процессы или исключать промежуточные этапы сложных процессов, за счет чего повышается гибкость компании и происходит ее оптимизация;
- возможность получения новых доходов, ранее недоступных, в связи с появлением качественно новых цифровых технологий;
- создание особой инфраструктуры обслуживания, характеризующейся стремлением к удовлетворению специфических потребностей клиентов при помощи цифровых технологий.

Сегодня цифровая трансформация является одним из важнейших инструментов повышения конкурентоспособности компании в условиях масштабной цифровизации различных сфер жизни. Это обусловлено тем, что цифровая трансформация значительно влияет на способы организации и управления бизнесом, эффективность маркетинга, обеспеченность ресурсами, снижение издержек, а также на достижение эффекта масштаба компании. Поэтому компании, использующие цифровые технологии, становятся лидерами рынка и получают значимое преимущество в конкурентной борьбе. В цифровом мире устаревшие методы управления, которые приводили к успеху в прошлом, уже не помогут компаниям. Крупные компании особенно уязвимы перед цифровым переворотом из-за обширной базы клиентов, внушительной прибыли и иногда нестабильного качества обслуживания клиентов<sup>14</sup>. Для того чтобы быть успешным в цифровой экономике, компаниям придется не просто изменить отдельные бизнес-процессы или вносить коррективы, а провести трансформацию всех бизнес-процессов компании, изменить подходы к управлению персоналом и найти новые, «цифровые» возможности взаимодействия с клиентами.

## 2. Анализ опыта зарубежных компаний в проведении цифровой трансформации

На сегодняшний день большое число компаний по всему миру провели цифровую трансформацию своего бизнеса еще в 2013–2014 годах посредством изменения бизнес-модели при помощи внедрения цифровых технологий. Например, к трансформации бизнеса на основе цифровых технологий прибегали такие компании, как Disney, Nike, L'Oréal и Сбербанк.

Так, компания L'Oréal успешно провела цифровую трансформацию за счет того, что открыла исследовательский центр в г. Сан-Франциско с целью сотрудничества со стартапами и университетами в сфере развития инноваций, передовых технологий и исследований. На базе данного центра компания создала приложение для макияжа, используя технологию дополненной реальности. Управлением процессом трансформации занимался специально нанятый директор, находящийся в подчинении у CEO L'Oréal. Таким образом, компания достигла успеха в цифровой трансформации благодаря эффективной кадровой политике и сотрудничеству с другими компаниями.

Однако опыт не всех зарубежных компаний в проведении цифровой трансформации является успешным. Так, компании General Electric, Ford и Procter and Gamble не смогли достичь успеха в цифровой трансформации своего бизнеса. По оценкам Bain Company, только 12% цифровых трансформаций достигают своих целей<sup>15</sup>.

## 3. Особенности цифровой трансформации компании General Electric

В настоящее время General Electric (GE) является американской многоотраслевой технологичной компанией, ведущей свою деятельность в большом количестве стран мира. Многие годы она была крупнейшей корпорацией в мире и имела довольно высокие финансово-экономические показатели деятельности. Как и многие транснациональные корпорации, GE пыталась провести цифровую трансформацию бизнеса, для чего была создана

<sup>12</sup> Цифровизация: Практические рекомендации по переводу бизнеса на цифровые технологии; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2019. — С. 4.

<sup>13</sup> Грибанов Ю.И. Цифровая трансформация социально-экономических систем на основе развития института сервисной интеграции // диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук, Санкт-Петербург, 2019.

<sup>14</sup> Вайл П. Цифровая трансформация бизнеса: Изменение бизнес-модели для организации нового поколения / Питер Вайл, Стефани Ворнер; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2019. — С. 6

<sup>15</sup> Кто такие лидеры цифровизации и чему у них можно научиться – Bain. URL: <https://www.bain.com/ru/insights/learning-from-the-digital-leaders/> (дата обращения: 04.01.2021)

компания GE Digital. Она представляет собой дочернее предприятие, созданное для акселерации цифрового бизнеса и продвижения его на мировой рынок.

Компания GE Digital была запущена в 2015 году и объединила в себе все существовавшие на тот момент в компании цифровые решения. В первую очередь компания должна была заниматься цифровизацией продаж и взаимоотношений с поставщиками. Кроме того, дочерняя компания должна была обеспечить дифференциацию бизнеса и повысить рентабельность инвестиций. В результате GE Digital удалось достичь экономии на издержках в основном в сфере эксплуатации и отказоустойчивости. При этом, по оценкам самой компании, к 2020 году выгода General Electric от цифровой трансформации должна была составить 225 млрд долл. США.

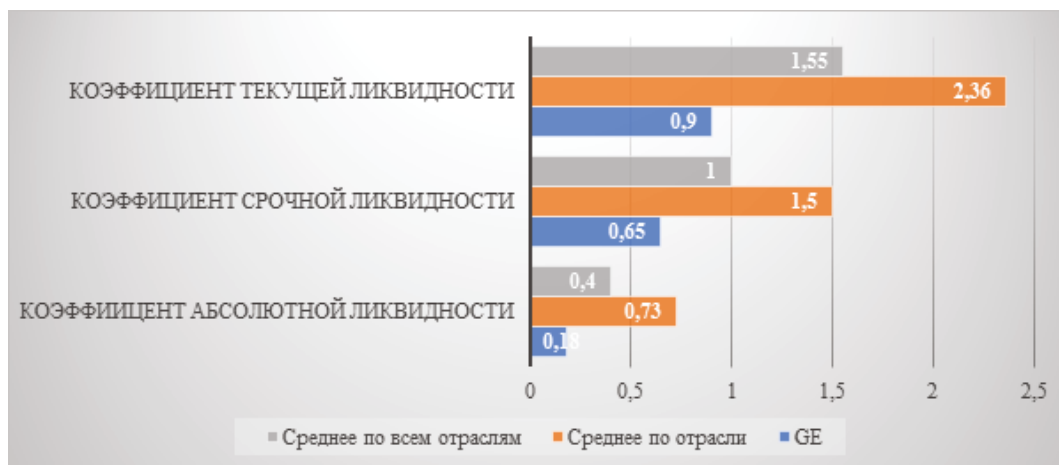
Особенностью цифровой трансформации GE является то, что на нее возлагались большие надежды и были затрачены значительные финансовые ресурсы. Так, в 2016 году компания приобрела облачный сервис для управления сбором информации ServiceMax за 915 млн долл. США, компанию Meridium, специализирующуюся на автоматизации обслуживания и повышении эффективности управления, за 495 млн долл. США. При этом центральным звеном GE Digital стала платформа Predix для создания приложений, управляющих промышленным оборудованием<sup>16</sup>.

#### 4. Анализ платежеспособности компании General Electric после проведения цифровой трансформации

Рассмотрим, каким образом цифровая трансформация компании General Electric повлияла на ее финансовое состояние. Одним из проявлений наиболее распространенного финансового кризиса компании является возникновение неплатежеспособности. Платежеспособность компании – одна из важнейших экономических категорий, благодаря анализу которой можно выявлять признаки кризиса в деятельности компании.

Из показателей, представленных на рис. 1, мы видим, что значения коэффициентов текущей, срочной и абсолютной ликвидности компании General Electrics Co., которые являются одними из основных показателей платежеспособности компании, не превышают нормативных значений. При этом средние значения данных коэффициентов по отрасли намного выше относительно средних значений по всем отраслям, но даже в таких условиях показатели у компании General Electrics Co. ниже средних показателей по всем отраслям.

Рис. 1. Анализ платежеспособности компании General Electrics Co. по состоянию на конец 2019 года<sup>17</sup>

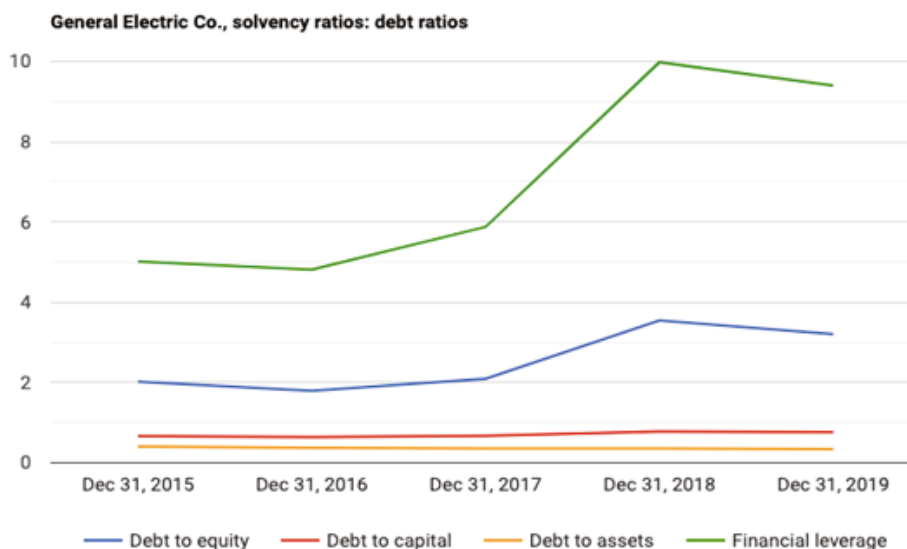


Исходя из значений коэффициента абсолютной ликвидности за 2019 год, компания сможет погасить только 18% своей текущей задолженности. Ликвидные средства компании покрывают ее краткосрочную задолженность на 65%, а краткосрочные обязательства компании могут быть покрыты общей величиной его оборотных активов только на 40%. Следовательно, на конец 2019 года компания General Electric является неплатежеспособной по итогам реализации цифровой трансформации.

Для полноты анализа платежеспособности приведена динамика некоторых показателей финансовой устойчивости компании General Electric (соотношение заемного капитала к собственному (debt to equity), соотношение долга к капиталу (debt to capital), соотношение долга к активам (debt to assets) и финансовый леверидж (Financial leverage)) (рис. 2). Особую уязвимость финансового положения характеризуют соотношения заемного капитала к собственному и финансовый леверидж. Начиная с 2016 года значения этих показателей показывают резкий рост, что говорит о преобладании заемного капитала в структуре капитала компании, потере ее финансовой независимости и утраты финансовой устойчивости с учетом факта наступления неплатежеспособности.

<sup>16</sup> GE Digital: цифровая точка опоры. URL: <https://www.computerworld.ru/articles/GE-Digital-tsifrovaya-tochka-opory> (дата обращения: 04.01.2021)

<sup>17</sup> <https://inspectcompany.com/general-electric>

Рис. 2. Динамика некоторых показателей финансовой устойчивости компании General Electric за 2015–2019 годы<sup>18</sup>

Действительно, эти годы выдалась для General Electric исключительно тяжелыми. Убытки в четвертом квартале 2017 года составили 9,8 млрд долл., стоимость акций упала до 42%, а довершением всему стал досрочный выход на пенсию в октябре генерального директора компании, легендарного Джеффа Иммельта<sup>19</sup>.

Таким образом, анализ платежеспособности и финансовой устойчивости компании General Electric в ходе проведения цифровой трансформации показал следующее:

- угроза утраты платежеспособности возникла после начала проведения цифровой трансформации;
- основным источником финансирования мероприятий цифровой трансформации выступил заемный капитал, что привело к его преобладанию в структуре капитала компании и потере ее финансовой независимости;
- к концу 2019 года компания стала неплатежеспособной и финансово неустойчивой.

### 5. Основные ошибки и проблемы, возникшие в процессе цифровой трансформации компании General Electric

Специалисты полагают, что General Electric в проведении цифровой трансформации бизнеса допустила ряд критических ошибок, которые, как было доказано ранее, оказали влияние на финансово-экономические показатели деятельности. Так, одной из ошибок является то, что GE Digital была тесно интегрирована в основной бизнес компании General Electric, хоть и представляла собой отдельную структуру<sup>20</sup>. Изначально предполагалось, что дочерняя компания будет осуществлять работу с внешними клиентами, однако в действительности компания поставляла цифровые решения для других дочерних компаний в структуре GE. Стоит обратить внимание на то, что такой путь является наиболее простым с точки зрения достижения финансовых и управленческих целей, но опыт показал, что компании General Electric не удалось достичь ни положительных финансовых результатов, ни осуществить цифровую трансформацию бизнеса.

Другой ошибкой в процессе цифровой трансформации компании General Electric эксперты считают отсутствие четкого плана и алгоритма действий по внедрению цифровых технологий в деятельность компании. Компания затратила значительные финансовые ресурсы на покупку компаний, специализирующихся на цифровой трансформации, и вскоре стала испытывать недостаток финансовых средств. При этом данные компании не смогли скоординироваться и осуществить полномасштабную цифровую трансформацию General Electric.

Еще одной ошибкой компании General Electric при цифровой трансформации специалисты считают выбор цифровой платформы. Так, компания приобрела готовое решение в качестве стартовой платформы для развития идей промышленного интернета вещей<sup>21</sup>. Однако внедрить данную систему и создать новый продукт для управления бизнес-процессами на основе цифровых идей GE не удалось, поскольку покупка готового бизнеса для развития нового направления в рамках цифровой трансформации чаще всего не работает.

<sup>18</sup> <https://www.stock-analysis-on.net/NYSE/Company/General-Electric-Co/Ratios/Long-term-Debt-and-Solvency>

<sup>19</sup> <https://www.computerworld.ru/articles/GE-Digital-tsifrovaya-tochka-opory>

<sup>20</sup> Чужие ошибки: как избежать провала цифровой трансформации бизнеса. URL: <https://www.forbes.ru/tehnologii/363239-chuzhie-oshibki-kak-izbezhat-provala-cifrovoy-transformacii-biznesa> (дата обращения - 01.04.2020)

<sup>21</sup> А платформы говорят – здесь нам нужен новый взгляд. Как GE не удалось создать цифровую платформу. URL: [http://upr.ru/article/kontseptsii-i-metody-upravleniya/ge-digital\\_platform.html](http://upr.ru/article/kontseptsii-i-metody-upravleniya/ge-digital_platform.html) (дата обращения – 01.04.2020)

## 6. Рекомендации по проведению цифровой трансформации зарубежными компаниями

Опыт компании General Electric позволяет сформулировать некоторые рекомендации по проведению цифровой трансформации компаниями.

Во-первых, как показывает практика, в целях цифровой трансформации бизнеса необходимо более эффективно создавать отдельную структуру, главной задачей которой будет внедрение цифровых технологий в бизнес-процессы. При этом такая структура не должна тесно интегрироваться в деятельность основной компании, что позволяет ей эффективно решать стоящие перед ней задачи.

Во-вторых, цифровая трансформация должна происходить на основе четкого алгоритма действий, который должен включать осознание необходимости проведения трансформации, синхронизацию процессов внедрения цифровых технологий и улучшения менеджмента, а также высокий уровень профессионализма сотрудников. Кроме того, в цифровую трансформацию должны быть включены все бизнес-процессы, должен учитываться положительный опыт других компаний и существующие модели трансформационного перехода.

В-третьих, цифровая трансформация должна происходить на основе разработки собственных технологий под строгим контролем, чтобы иметь возможность гибко и самостоятельно вносить необходимые изменения в цифровые решения. Очевидно, что цифровая трансформация не может качественно произойти с первого раза, поэтому эксперты считают необходимым проведение регулярных тестов и создание прототипов с целью совершенствования бизнес-процессов и более оперативной разработки новых бизнес-решений.

Особую актуальность цифровая трансформация компаний приобретает сейчас, во время коронавирусной пандемии Covid-19. По мнению председателя совета директоров ПАО «ВымпелКом» Каан Терзиоглу, с появлением коронавируса скорость цифровизации экономики возросла в 10 раз<sup>22</sup>. Крупнейшие мировые компании массово перешли на удаленный режим работы, практически прекратились международные авиасообщения, миллионы людей пользуются цифровыми платформами удаленной связи для работы, образования и общения. К примеру, платформа Zoom стала лидером в сфере дистанционной связи через интернет, обогнав знаменитый Skype. Несмотря на то что у Skype была поддержка Ebay и Microsoft, готовая клиентская база и всемирная узнаваемость, молодой стартап Zoom смог обогнать его и стать лидером, и главным преимуществом Zoom стала простота. Таким образом, даже таким «цифровым» компаниям, как Skype, нужно быть гибким и готовым к быстрым изменениям, чтобы оставаться конкурентоспособной.

### Заключение

Бизнес-модели крупнейших компаний мира устаревают и больше не являются источником ценности для потребителей и гарантией получения большой прибыли, как раньше. Новые технологии, в том числе цифровые платформы, неизбежно становятся источником трансформации бизнес-процессов компаний. Цифровая экономика уже меняет потребительские предпочтения, способы производства продукции, она способна разрушать целые отрасли экономики. В результате этих процессов происходят радикальные изменения бизнес-моделей, меняются и предложение ценности, и способы монетизации и стратегического контроля, и требования к критическим компетенциям и операционным моделям.

Цифровая трансформация бизнеса представляет собой внедрение цифровых технологий с целью совершенствования бизнес-процессов. К ней прибегает большое число компаний по всему миру, но, как показывает опыт, некоторые компании терпят неудачи в процессе цифровой трансформации. Практика GE показала, что ошибки, совершенные во время внедрения цифровых технологий, могут значительно отражаться на финансовых показателях деятельности и снижать эффективность функционирования компании. Как мы видим из анализа платежеспособности GE, после цифровой трансформации финансовое положение GE резко ухудшилось по сравнению с предыдущим периодом. Коэффициенты платежеспособности заметно ниже, чем у конкурентов по отрасли. Это свидетельствует о том, что проведение цифровой трансформации также должно одновременно сопровождаться мероприятиями по финансовому оздоровлению компании.

Также следует понимать, что цифровая трансформация – это комплексный антикризисный инструмент, который должен затрагивать все бизнес-процессы предприятия. Точечные изменения уже не дают такой эффективности, как раньше. В эпоху уже ставшей реальностью цифровой экономики для крупных компаний цифровая трансформация становится необходимостью, чтобы выжить и поддерживать свою конкурентоспособность на рынке.

Распространение коронавирусной инфекции Covid-19 и ее экономические последствия демонстрируют актуальность цифровой трансформации компаний во всем мире. Эра, основанная на потреблении углеводородных продуктов, близится к закату. В связи с повсеместным введением карантинных мер и самоизоляции потребление нефтепродуктов резко падает. Новый цифровой мир уже стал реальностью, и те компании, которые не смогут адаптироваться под новые условия и стать «цифровыми», ждут неизбежный кризис и гибель.

<sup>22</sup> «Коронавирус ускорил цифровизацию экономики в 10 раз» URL: <https://www.vedomosti.ru/technology/characters/2020/04/12/827841-koronavirus-uskoril-tsifrovizatsiyu-ekonomiki> (дата обращения – 01.04.2020)

## Список литературы

1. Антикризисное управление как основа формирования механизма устойчивого развития бизнеса (2016) / под ред. А.Н.Ряховской, С.Е.Кована. М.: ИНФРА-М.
2. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учеб. пособие / Т.Б. Бердникова. – Москва: ИНФРА-М, 2011. 215 с. (Высшее образование).
3. Вайл П. Цифровая трансформация бизнеса: Изменение бизнес-модели для организации нового поколения / Питер Вайл, Стефани Ворнер; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2019.
4. Гарифуллин Б.М., Зябриков В.В. Цифровая трансформация бизнеса: модели и алгоритмы // Креативная экономика. 2018. Т. 12. № 9.
5. Грибанов Ю.И. Цифровая трансформация социально-экономических систем на основе развития института сервисной интеграции // Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук, Санкт-Петербург, 2019.
6. Кован С.Е., Кочетков Е.П. Финансовая устойчивость предприятия и ее оценка для предупреждения банкротства. Экономический анализ: теория и практика, 2009, № 15 Статья.
7. Колчина Н.В. Финансы организаций (предприятий): учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Н.В. Колчина. 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 383 с.
8. Кочетков Е.П. (2019). Цифровая трансформация экономики и технологические революции: вызовы для текущей парадигмы менеджмента и антикризисного управления // Стратегические решения и риск-менеджмент. Т. 10. № 4. С. 330–341.
9. Кочетков Е.П. (2019). Цифровая трансформация экономики: противостояние «старых» индустриальных и «новых» цифровых компаний (аспекты антикризисного управления) // Журнал экономических исследований. № 4. С. 63–70.
10. Маркелова К.Е. Платежеспособность как фактор экономической безопасности хозяйствующего субъекта (АО «Уральская кузница»). ЮУрГУ, ВШЭУ 504, 2018.
11. Агапов Е.А. Платежеспособность предприятия и методы ее оценки в подготовке магистров экономики / Е.А. Агапов, З.Н. Семашкина. Текст: непосредственный, электронный // Молодой ученый. 2017. № 15.2 (149.2). С. 8–10. URL: <https://moluch.ru/archive/149/42426/>
12. Малкова О.А. Оценка платежеспособности своей и чужой // Главная книга. 2014. № 4. Электронный ресурс. URL: [http://glavkniga.ru/elver/2014/4/1367-otsenka\\_platezhesposobnosti\\_svoej\\_chuzhoj.html](http://glavkniga.ru/elver/2014/4/1367-otsenka_platezhesposobnosti_svoej_chuzhoj.html).
13. Чужие ошибки: как избежать провала цифровой трансформации бизнеса. URL: <https://www.forbes.ru/tehnologii/363239-chuzhie-oshibki-kak-izbezhat-provala-cifrovoy-transformacii-biznesa>
14. Кто такие лидеры цифровизации и чему у них можно научиться – Bain. URL: <https://www.bain.com/ru/insights/learning-from-the-digital-leaders/>
15. А с платформы говорят — здесь нам нужен новый взгляд. Как GE не удалось создать цифровую платформу. URL: [http://upr.ru/article/kontseptsii-i-metody-upravleniya/ge-digital\\_platform.html](http://upr.ru/article/kontseptsii-i-metody-upravleniya/ge-digital_platform.html)
16. Annual Financials for General Electric Co. – MarketWatch. URL: <https://www.marketwatch.com/investing/stock/ge/financials>
17. GE Digital: цифровая точка опоры. URL: <https://www.computerworld.ru/articles/GE-Digital-tsifrovaya-tochka-opory>
18. General Electric Market Cap 2006-2019 - Macrotrends LLC. URL: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/GE/general-electric/market-cap>
19. S&P downgrades General Electric's credit rating a day after CEO is fired. URL: <https://www.cnbc.com/2018/10/02/ge-credit-rating-under-review-for-possible-downgrade-moodys.html>