

Организационные патологии присущи каждой организации\*. В статье рассматриваются патологии, возникающие в связи с внедрением инноваций, и предлагаются методы их нейтрализации.

# Инновации и патологические процессы в организации

Н. И. АНУФРИЕВА,  
кандидат экономических наук,  
исполнительный директор группы компаний F1,  
Новосибирск

Инновационное предпринимательство обычно трактуют довольно широко: как творческую деятельность деловых людей, направленную на поиск новых сфер вложения капитала, создание новых и совершенствование имеющихся продуктов, производств, организаций, развитие собственных преимуществ, эффективное использование различных возможностей для получения прибыли.

Количество нововведений в мире растет, и темп их внедрения ускоряется. Это подтверждается наблюдениями практики хозяйствования. Так, сообщение о том, что в 2006 г. китайские автозаводы освоили 100 новых моделей автомобилей, первоначально воспринималось как шутка. Но это на самом деле так. Прогресс в большинстве промышленных отраслей идет огромными шагами. Совсем недавно жесткий диск емкостью 2 Гб казался верхом научно-технического прогресса, а теперь это – всего лишь небольшой кристалл флэш-памяти.

Несмотря на быстрые темпы прогресса, любое нововведение должно быть тщательно подготовлено. Наряду с анализом возможных вариантов нововведения, их достоинств и недостатков, важно вести разъяснительную работу среди членов коллектива. Это позволит избежать обострения организационных патологий. И хотя противоречие между стремлением к стабильности и необходимостью применения

\* Подробнее о том, что такое патология организации см.: ЭКО. 2005. № 7.

© ЭКО 2007 г.



инноваций системно генерирует зарождение целого ряда новых патологий организации, грамотное управление внедрением инноваций позволит избежать наступления вредных последствий.

## Немного о бенчмаркинге

Мировая практика современного ведения бизнеса породила такое явление, как бенчмаркинг, или внедрение передового опыта в самых разных областях – от управления кадрами до сложных технологических инноваций. В этой сфере, как правило, не занимаются техническими нововведениями, основу составляет обмен организационными и управленческими новинками.

Например, чтобы оценить эффективность своего производства, Ижевский мотоциклетный завод (ИМЗ) обратился к опыту индийской мотоциклетной компании Royal Enfield. В обеих фирмах трудится примерно одинаковое число рабочих – около 900 чел. При этом индийцы выпускали 25 мотоциклов в год в пересчете на одного работающего, а ИМЗ – всего 1,7. Для исправления ситуации в ИМЗ решили бороться с просторами оборудования, обучить рабочих дополнительным профессиям и принять ряд других мер. В США мотоциклы ИМЗ продает их дилер – компания Ural America. Ей приходится закупать около 120 типов различных деталей и комплектующих, чтобы довести мотоцикл до нужной кондиции. Этим занимается один специалист за зарплату 30 тыс. дол. в год. Сам ИМЗ для производства мотоциклов покупает всего 40 типов комплектующих, занимаются этим четыре человека, и каждый получает около 1500 дол. в год. Затраты на их заработную плату были в пять раз ниже, чем в Ural America, но стоимость закупки одной позиции обходилась российскому производителю всего в 1,6 раза дешевле. Для повышения эффективности службы закупок ИМЗ разработал два варианта действий: сократить число работников и обучить оставшихся (с повышением зарплаты) или же передать на аутсорсинг функцию закупок в компанию Ural America.

Решить проблему крупных инвестиций, которых требуют инновации, можно разными способами. Прежде всего, мир идет по пути дробления бизнес-процессов и пошагового улучшения каждого звена. Это не только позволяет экономить ресурсы, но и сосредоточиться на самом главном. Кроме того, такой подход вырабатывает своеобразную психологию, которую в Японии называют принципом «кайдзен», или «постоянного улучшения шаг за шагом». А это уже тема изменения российского менталитета, по привычке готового к глобальным сверхзадачам, но не к повседневным усилиям по улучшениям и инновациям.

Для проведения бенчмаркинга важно сломать «синдром естественного стремления к секретности», который приобрел в России патологические формы. Причины такого синдрома две – в закрытости экономики и шпиономании советского времени, а также в юридических дефектах приватизации. В России стараются не давать информацию о своей фирме не потому, что это может нанести вред, а просто так, на всякий случай – «как бы чего не вышло».

По этому признаку мировой бизнес можно условно разделить на две категории. Первая – компании, исповедующие принцип секретности в своей работе, тщательно оберегающие информацию о фирме. Вторая категория – максимально открытые фирмы, полагающие, что пока их догоняют, они успеют придумать что-нибудь новенькое<sup>1</sup>.

### Что стимулирует инновации

Силы, движущие и сдерживающие инновации в организации, можно условно разделить на внешние и внутренние.

Внешние причины инноваций, как правило, связаны с ростом конкуренции и изменением ситуации на рынке. Если у компании уменьшилась доля рынка, снизился спрос на продукцию, выросли издержки производства, потребители стали сомневаться в качестве товаров или услуг – все это неизбежно заставит руководство думать о необходимости нововведений. Если к этому добавить изменение курса валюты, недостаток оборотных средств, а также изменение

<sup>1</sup> ЭКО. 2003. № 1.

цен на энергоносители и сырье, то стимулирующее воздействие этих факторов на процесс внедрения инноваций можно сравнить с сидением на горячей сковородке.

К внешним причинам следует отнести также социальные, политические и технологические факторы. Примером причины социального характера может быть высокая текучесть кадров, безработица, наличие социальных программ (оздоровление, жилье, экология и т. п.). Особенно бизнес зависит от наличия квалифицированных кадров, не может не реагировать на эти процессы, они подталкивают его к внедрению инноваций.

Любой бизнес развивается в каком-то технологическом контексте. Достижения научно-технического прогресса постоянно предлагают менее материалоемкие технологии, новое прогрессивное оборудование и оснастку. Идет постоянное совершенствование современных информационных систем. Этот технологический контекст в той или иной степени оказывает внешнее влияние на внедрение инноваций.

В России на сегодняшний день сложился не совсем благоприятный климат для внедрения технических инноваций и высоких технологий. В большинстве стран компаниям, которые ввозят в страну дорогостоящее современное оборудование, предоставляют льготы по уплате налогов, недорогие льготные кредиты. Существуют и другие способы поддержать инновационный бизнес: снижение арендной платы, льготы по оплате телекоммуникационных услуг и т. д.<sup>2</sup> Пока эти меры в российских условиях недостаточны для того, чтобы внедрение технических инноваций стало очень привлекательным.

Когда речь идет о политическом климате, способствующем или препятствующем инновациям, то это может касаться не только введения нового Налогового кодекса, издания постановлений правительства или указов президента. В России порой достаточно смениться политическому лидеру в составе правительства или местной власти, чтобы создать климат, благоприятный для инноваций. Но роль законодательства как инструмента инноваций переоценить трудно.

<sup>2</sup> Чейз С. Не бойтесь высоко ставить планку // Секрет фирмы. 2005. № 25. С. 64.

Вот один из примеров. В европейских странах можно с помощью мобильного телефона расплатиться на парковке или в общественном транспорте, купить себе чашку кофе в кофейном автомате или рассчитаться за коммунальные услуги. Мобильная коммерция становится все более распространенной, но в России таких систем на сегодня практически нет, хотя вроде бы все компоненты для внедрения такого рода инноваций налицо. «Технически к массовому внедрению такой техники готовы все: производителям оборудования ничего не стоит прикрутить, к примеру, к торговому автомату блок приема подобного платежа, операторы готовы, банки – тоже»<sup>3</sup>. Но развитие мобильной коммерции в России тормозит отсутствие законодательной базы. Закон об электронной коммерции так и не принят, а без него ряд финансовых и юридических процедур в этой области оказывается подвешенным в воздухе. Впрочем, и сам по себе телефон как платежный инструмент пока слишком непривычен в России. И даже пластиковые карты используются в основном для обналичивания.

К числу внутренних причин нововведений могут быть отнесены личностные качества менеджеров, которые сознательно пытаются улучшить работу своей организации. Хотя внешние причины возникают чаще, обычно наблюдается сочетание спланированных действий инициативных менеджеров и влияния нескольких внешних факторов.

### **Риски, порождаемые инновациями**

Иновации в организации – одна из основных причин волнений и забот тех, кто управляет бизнесом. Плохо, когда нововведений нет, тревожно и хлопотно, когда они есть. Здесь возникает своего рода парадокс. С одной стороны, тому, кто стремится вводить инновации, хочется вновь обрести конкурентоспособность и дать нужные товары и услуги. Но, с другой стороны, вводя инновации, мы неизбежно нарушаем устойчивость сложившейся системы, повышаем риски. Поэтому необходимо быть готов-

---

<sup>3</sup> Устинов В., Бочарский К. Оператор финансов // Секрет фирмы. 2006. № 39. С. 44–45.

вым к тому, что в период инноваций придется пережить полосу тревог и разочарований.

В последние годы произошли серьезные перемены в отношении менеджмента к управлению рисками. Руководители все больше осознают важность их прогнозирования. Порой довольно трудно взвесить эти риски с будущим выигрышем на рынке. Для любого руководителя в конце концов очень важно определить приоритеты между динамичным развитием, которое сулят инновации, и эффективным контролем за работой организации. Ведь невозможен постоянный мониторинг процессов в фирме, если они постоянно меняются.

Компания Protivity Inc., мировой лидер в постановке системы управления рисками на предприятиях, провела детальный опрос руководителей, в результате которого выяснилось, что чуть больше половины (53%) поставили на первое место рост и развитие компании, поэтому для них поддержка инноваций и инициативности работников важнее контроля. В то же время 43% опрошенных заявили, что для них более актуально сохранение стоимости предприятия, созданной в предыдущие периоды<sup>4</sup>. Этот вопрос имеет принципиальное значение, так как для гармоничного развития организации важен баланс между новыми инициативами и стабильностью.

Не является ли этот результат просто отражением более или менее равновесной ситуации на западном рынке, привычном к нововведениям? Климат в целом благоприятный, число тех, кто склонен к инновациям и риску по своим психологическим характеристикам, немного превышает число приверженцев умеренности и осторожности. Не ясно, в какую сторону больше тяготеют оставшиеся 12% опрошенных руководителей. Так или иначе, результаты подобного опроса руководителей российских предприятий и фирм, скорее всего, были бы совершенно иными. Думается, что «осторожных» оказалось бы гораздо больше.

Как показывает мировой опыт, в реализации любой подобной программы требуется привлечение существенных финансовых ресурсов. В реализации пакета крупных инновационных проектов требуется и концентрация человеческого капитала, обладающего необходимыми компетенциями,

<sup>4</sup> Горощенок Н. Значение риск-менеджмента в системе управления организацией // Деловой партнер. 2007. № 1. С. 20–21.

а также тщательная увязка региональных и отраслевых программ инновационного развития. Отсутствие механизмов согласованного использования ключевых ресурсов приводит к их распылению, росту рисков и снижению эффективности использования привлеченных средств на инновации.

Предшествующий этап экономического развития приучил хозяйствующих субъектов к тому, что основные риски берет на себя государство. Сейчас, когда риски начинают распределяться по всем категориям участников рынка, появляется патологическое стремление к их избеганию. В результате наблюдается тенденция к уходу от инноваций, к увеличению объемов деятельности, лежащей в стороне от инновационной стратегии развития.

## Патентный поиск

При внедрении технических новинок приходится сталкиваться и с проблемой другого рода – патентным поиском. Специалист-патентовед сканирует патенты России и других стран с тем, чтобы понять, действительно ли предлагаемая автором новинка уникальна. Только при положительном результате возможно налаживание отношений с авторами изобретения. Патентный поиск фиксирует потенциальное наличие прав интеллектуальной собственности и только по его завершению можно дать рекомендации о включении ее в процесс развития компании.

В настоящее время в России налицо острый дефицит патентоведов. Эта специальность оказалась одной из наиболее пострадавших в годы кризиса 1990-х годов. И общая патология российских организаций в этой сфере состоит в том, что их интеллектуальная собственность практически не защищена. Незащищенность настоящих и будущих инноваций порождает безразличие к ним: нет причин вкладываться в инновации, если отсутствует их правовая защита.

В Новосибирске, например, в настоящее время сложилась определенная система структур, оказывающих патентные услуги. Это, прежде всего, патентные отделы бывших советских предприятий и академических институтов. В некоторых из них еще сохранились сильные коллективы или

отдельные специалисты-патентоведы. Другая часть специалистов сосредоточена во вновь образованных коммерческих фирмах, избравших в качестве профильной деятельности защиту интеллектуальной собственности.

Рынок патентных услуг весьма мал и специфичен. Его потребители – чаще всего небогатые изобретатели, которые, как правило, опасаются того, что их изобретения будут украдены. В современных рыночных условиях уже нет прежнего крупного предприятия с большим патентным отделом, а небольшая патентная фирма, с которой он сотрудничает, не в состоянии гарантировать ему соблюдения его прав на интеллектуальную собственность.

В таких условиях на плечи менеджера или внешнего консультанта по управлению взваливается обязанность конструирования механизмов и процедур, с помощью которых возможно обеспечить плодотворное сотрудничество между компанией, ориентированной на инновации, и обладателем прав (фактическим или потенциальным) на интеллектуальную собственность. Само содержание изобретения, технической новинки находится за пределами интересов консультанта по управлению, но процедуры естественного включения интеллектуальной собственности в процесс развития компании входят в круг его компетенции.

## Возраст компании

По мнению большинства исследователей, введение новшества – уникальный процесс, требующий творческого подхода и, пожалуй, даже смелости. Обычно считается, что он не поддается управлению, и можно лишь надеяться на то, что он пройдет успешно. Как представляется, нововведение – это битва на рынке между новаторами: теми, кто стремится делать деньги, меняя порядок вещей, и теми, кто обороняется, защищая свои нынешние доходы.

На способность организации к изменениям и инновациям оказывает влияние возраст компаний. Молодые организации обычно слабо контролируемые, но их система подвижна, они легче поддаются воздействию и склонны к инновациям. Но чаще всего у них мало организационно-

го и внедренческого опыта, а также наблюдается дефицит ресурсов (материальных, финансовых, кадровых). Взрослые организации отличаются сформированной системой управления и хорошей управляемостью, но провести кардинальное преобразование их системы управления или бизнес-процессов намного сложнее в силу большей устойчивости системы.

Возникновение патологий особенно характерно для последних двух этапов жизнедеятельности компании – зрелости и старости, когда она достигает расцвета развития или начинает приходить в упадок. Именно на этих этапах вполне реально возникновение момента, когда, с одной стороны, организации придется функционировать в условиях нарастания «возрастных» патологий, блокирующих инновации, и невозможностью откладывать необходимые нововведения – с другой.

Зрелая организация, уже столкнувшаяся с внутренними патологиями, стремится избавиться от них с помощью инноваций. Так, в начале ее развития принимать решения могут многие члены организации, ответственность рассредоточена. В дальнейшем намечается тенденция к концентрации полномочий в руках руководящей группы, разграничение функций становится более четким. Постепенно усложняется структура организации и системы управления, повышается контролируемость действий. Параллельно идут, попеременно сменяя друг друга, процессы централизации и децентрализации власти.

Децентрализованная система управления имеет место на этапах роста и зрелости организации. Для молодой организации такой тип управления формируется естественным образом. На стадии зрелости, в связи с расширением компании и появлением подразделений, становится целесообразным распределение властных функций. Завершение этапа роста обычно сопровождается формированием структуры и распорядка организации, происходит усиление концентрации власти в центре. На завершающей стадии – этапе старения – централизация необходима для сдерживания распада организации в условиях разрушения структуры, кото-

рая проявляется в отсутствии цели, смене управленческого состава, текучести кадров, снижении экономических показателей.

В современных российских условиях эти процессы, известные из мировой практики, отягощаются внешними обстоятельствами. Так, чрезмерно высокая роль крупных компаний-монополистов в современной российской экономике приводит к тому, что в них идет задержка развития и не ощущается необходимость перехода к децентрализованной системе управления. В компаниях, находящихся на свободном рынке, все процессы идут быстрее вследствие давления на рынок со стороны крупных компаний.

### **Они не замечают, что чего-то не замечают**

Любое нововведение содержит некоторые нежелательные последствия для людей, реальные угрозы, которые затрагивают их интересы и приводят к необходимости сопротивляться. Это может быть, к примеру, угроза сокращения штатов в результате внедрения новой технологии. Если к этому примешиваются и узкособственнические интересы, боязнь что-либо потерять, возможно даже создание групп давления, цель которых – прямо противодействовать инновациям. Смягчить воздействие этого фактора можно только с помощью доверительных отношений между менеджерами, внедряющими инновации, и работниками.

Сюда же можно отнести и неверное понимание последствий нововведения. Обычно это бывает связано с отсутствием доверия к руководству. Последствия неправильного понимания могут привести к возникновению слухов, сплетен и вызвать сопротивление всего коллектива.

У некоторой части коллектива, особенно в давно существующих, сложившихся организациях, в момент обсуждения необходимости инноваций может возникнуть боязнь потери контроля, своей значимости вследствие нововведений, особенно в области техники и технологии. К этому может примешиваться и страх потери престижа. Люди боятся стать жертвой инноваций из-за отсутствия уверенности, что их компетенция, признанная на прежнем рабо-

чем месте, сохранится после внедрения инноваций. В этом случае даже возможно создание коалиции противников нововведений, разрушить которую можно лишь привлечением противников к процессу обсуждения инноваций и принятия решений в этом направлении.

Боязнь потери компетенции вследствие нововведений может строиться на ложных основах и предубеждениях, но может быть и вполне реальной. Она особенно ощутима там, где недостаточно внимания уделяется обучению и подготовке людей в новых условиях. В какой-то мере это сопротивление может объясняться и возрастным фактором – многие люди с определенного возраста утрачивают способность к переучиванию и поэтому инстинктивно противятся инновациям. Снять это препятствие можно, омолаживая коллектив и постепенно внедряя идею, что в современных условиях человек должен быть готов учиться всю жизнь.

Для многих людей характерна боязнь неожиданностей. Это может объясняться отсутствием времени на обдумывание нововведений и их последствий, а также присущее людям чувство скептицизма, отсутствие предварительной информации. Последствия этого фактора вполне устранимы проведением встреч и бесед с работниками до того, как будет объявлено об инновациях.

В какой-то мере с этим связано восприятие инноваций как нарушения традиций, ценностей и привычек. Конечно, это может быть обусловлено отсутствием информации о выгодах и преимуществах, которые несут нововведения. Но думается, что ценности и привычки людей – более сложная вещь, требующая особо деликатного подхода и времени. Особенно это касается переходного периода в истории России, когда атака на сложившиеся традиции и привычки была чересчур стремительной. Боязнь перемен в частном случае с инновациями можно трактовать и просто как естественную защитную реакцию.

Сдерживающей силой инноваций может оказаться фактическое увеличение объема работ, в том числе по реализации инновационных программ. Порой сокрытие этого факта

и отсутствие вознаграждения за больший объем работ могут оказаться непреодолимым препятствием.

Длительное состояние неопределенности будущего также может сдерживать стремление к инновациям. Оно возникает в результате отсутствия информации о последствиях нововведения на каждом рабочем месте, а также отсутствия доверительных отношений между конкретными сотрудниками и менеджерами. Сопротивление можно уменьшить, ликвидировав ощущение «прохождения пропасти с завязанными глазами».

Здесь надо учитывать, что инновации продиктованы намерениями, которым всегда придается определенная логика. Но в реальной жизни поступки людей субъективны и носят личностный характер. Это касается и руководителей организаций. Им зачастую трудно понять, чем руководствуются их подчиненные, совершая те или иные поступки, препятствующие инновациям. Чаще всего видим лишь результат, который выражается в действиях. Так или иначе, меняя порядок вещей, следует принимать во внимание сложившиеся на данном этапе человеческие взаимосвязи, учитывать множество осознанных и неосознанных стимулов людей, вовлеченных в процесс инноваций.

Организация по своей сути представляет довольно сложное образование, а изменить отношение и поведение ее сотрудников – еще более сложная задача. Поэтому, если в компании, стоящей на пороге инноваций, изначально существуют какие-то кадровые патологии, то они могут сильно затруднить процесс нововведений или даже оказаться непреодолимым барьером. В этом плане более «благополучные» компании могут использовать инновации для предотвращения возникновения организационных патологий, в том числе кадровых.

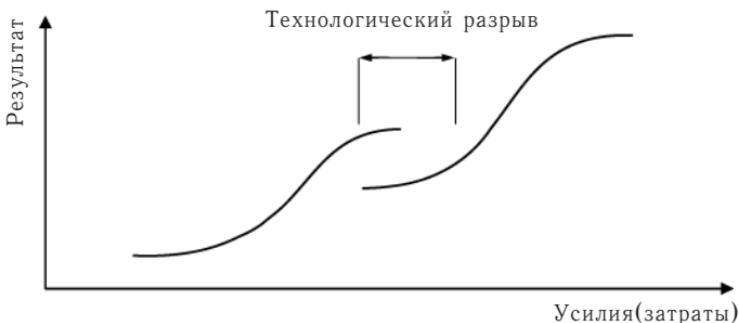
### Проблема технологических разрывов

Во многих отечественных компаниях считается, что защищать старое более экономично, чем искать новое. Возможно, решение вложить средства в новую технологию было бы пересмотрено в положительную сторону, если бы суще-

ствовал практический метод учета альтернативных издержек или упущеной выгоды.

Исследования показывают, что инновации подчиняются определенной логике и в какой-то мере предсказуемы. Но для этого необходимо обнаружить так называемые технологические разрывы, оценить угрозы и правильно выбрать время для атаки. Без такой информации компании не способны обновляться. Зачастую они уверены в стабильности сложившегося положения и не осознают, как быстро жизнь обесценит их продукты и усилия. Но главное – необходимо понять: для того чтобы фирма освоила новую технологию, должны измениться люди. А для этого нужен не только традиционный экономический анализ, но и информация о технологии, которую многие фирмы, увы, не получают и не используют.

Период перехода от одной группы продуктов или процессов к другой именуется технологическим разрывом (рисунок). Мы живем в век технологических разрывов, когда отраслевые лидеры подвергаются самому большому риску. Предвидеть, когда именно он произойдет – довольно трудно. Тем более что для этих периодов, как правило, характерен хаос.



S-образная кривая и технологический разрыв

Построение S-образной кривой представляет собой довольно трудоемкий процесс, но зачастую достаточно иметь представление об общих контурах и пределах сложившейся технологии. Уже на этом уровне возможно сделать вывод

ды в отношении необходимых инноваций, поскольку издержки, связанные с запозданием разработки, как правило, превышают затраты, обусловленные ускорением сроков ее внедрения. А польза от S-образной кривой заключена именно в ее прогнозирующей способности.

Конечно, в каждом конкретном случае для ускорения работ необходимо использовать особые методы. Но для быстрого продвижения продукции на рынок необходимо вкладывать деньги в фундаментальные знания, лежащие в основании описания технологических разрывов.

Проблема технологических разрывов для российских предприятий нам представляется одной из самых актуальных. В этих условиях важен правильный выбор стратегии. Например, что лучше – строить предприятие с нуля или заниматься модернизацией старого производства? Однозначного ответа на этот вопрос не существует. С одной стороны, переделывать готовое производство труднее, чем создавать новое. Но с другой стороны, пока строится новое производство, оно не работает, а старое даже в условиях модернизации и внедрения инноваций все-таки что-то производит. Хотя, по многочисленным оценкам экспертов, создать новое предприятие с экономической точки зрения выгоднее, чем модернизировать старое.

Поэтому управление нововведениями включает этапы накопления знаний, анализа и выявления технологических пределов. Оно предполагает наличие смелости признать, что иногда необходима реорганизация, а может, и ликвидация отдельных подразделений.

Способность менеджеров распознавать пределы технологии имеет решающее значение при определении успеха или неудачи предприятия, ибо предел – самый надежный ключ к выявлению момента, когда придется разрабатывать новую технологию и менять ключевые факторы успеха предприятия. Поэтому самый важный вопрос, который фирма должна задать своим специалистам – появился ли на горизонте человек, способный преодолеть технологический предел. Если в результате анализа обнаруживается угроза, то необходимо более четко определить, когда может случиться атака.

## Создание сектора «возможностей»

Возможность инноваций напрямую связана с оценкой патологий, характерных для организации. Внутренние причины патологий более специфичны, гораздо реже становятся предметом обсуждения вне организации. Внешние воздействуют на всех, их влиянию подвержена каждая организация, что сокращает время на выявление патологий и способствует более быстрому нахождению вариантов по их устраниению.

Внешние причины чаще всего вызывают патологии в управлеченческих решениях. Например, на рынке ужесточилась конкуренция, и руководитель торговой фирмы решил переориентироваться на продажу другого вида товаров. В течение периода изучения новой области и налаживания контактов организация постепенно теряла позиции в своей старой нише, а занять новый сектор рынка оказалось весьма проблематичным. Сложности адаптации привели к появлению таких патологий, как разрыв между решениями и их реализацией.

Патологические явления формируются в результате разнообразных процессов, идущих в организации. Они постоянно воздействуют на систему, кроме того, создают благоприятную среду для образования новых патологий на базе уже имеющихся дисфункций. Внедрение инновации может резко менять условия и характер деятельности организации, непроизвольно стимулируя этот процесс.

Умение увидеть и не упустить открывающиеся возможности – дело не менее сложное, чем решение имеющихся проблем, и требует к себе пристального внимания. Только после оценки списка проблем разрабатывается программа оптимального их решения. Так, компания «Дженерал электрик» избавляется от предприятий, нередко даже рентабельных, но исчерпавших резервы роста, мешающих оставаться одной из лидирующих компаний в мире. И «Дженерал электрик» направляет своих лучших людей в сектор «возможности».