

**ИРИНА ТАРАСОВА**

# **СТРАТЕГИЯ ИННОВАЦИЙ**

**КАК КОМПАНИЯМ РАСТИ  
В ЭПОХУ СОЗИДАТЕЛЬНОГО РАЗРУШЕНИЯ**

**МОСКВА  
2026**

УДК 658  
ББК 65.290-2  
Т19

**Тарасова, Ирина Вячеславовна.**

Т19      **Стратегия инноваций. Как компаниям расти в эпоху созидательного разрушения / Ирина Тарасова. — Москва, 2026. — 272 с.**

ISBN 978-5-600-05071-6

Сегодня рост в компаниях происходит через «созидательное разрушение», когда с помощью новых технологий и бизнес-моделей вы не просто улучшаете что-то, а создаете новое, меняя ландшафт бизнеса и опережая конкурентов.

Автор предлагает подойти к этому через создание стратегии инноваций, где можно планировать развитие на разных горизонтах, фокусируясь на целях бизнеса, при этом быстро проверяя гипотезы в логике продуктового подхода.

УДК 658  
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-600-05071-6

© И. Тарасова, текст, 2026  
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2026

# Содержание

Благодарности .....	7
Кому будет полезна эта книга .....	9
Введение .....	10
Часть 1. Что такое инновации.....	14
Рост через преобразования. Постоянные перемены как новая константа .....	14
Классификация инноваций .....	35
Продуктовый подход в инновациях .....	45
Типы и инструменты инноваций .....	65
Инструменты инноваций и инновационная зрелость компаний .....	119
Зачем бизнесу инновации сегодня.....	127
Часть 2. Как внедрять инновации.....	141
Внедрение инноваций в российском бизнесе .....	141
Как разработать стратегию инноваций .....	152
Есть ли сегодня стратегия инноваций в корпорациях?.....	157
Основные модели инноваций .....	162
Формирование стратегии инноваций .....	166
Стратегия инноваций: пошаговое руководство .....	168
Структура стратегии инноваций .....	197
Когда стратегия не нужна.....	200
Часть 3. Как управлять инновациями .....	203
Портфельное управление инновациями .....	203
Оценка эффективности инноваций.....	208
С чего начать работу с инновациями .....	217

## СОДЕРЖАНИЕ

Пилотный период внедрения инноваций .....	222
Масштабирование успешных решений .....	226
Часть 4. Как организовывать и поддерживать работу инноваций .....	231
Как сформировать команду инноваций .....	231
Как организовать процессы и коммуникации в инновациях .....	237
Инновационный процесс и технологическая песочница .....	245
Часть 5. Подводим итоги и делаем выводы .....	251
Как научиться правильно доносить ценность инноваций .....	251
Почему инновации «не взлетают» и как с этим работать .....	253
Вместо заключения .....	267
Центр корпоративных инноваций и продуктового развития Акселератора ФРИИ .....	269
Об авторе .....	270

# Благодарности

- Юре и Маше за то, что любили, поддерживали меня в самые темные времена и приближали рассвет.
- Моим родителям за то, что привили любовь к чтению, писательству и всегда верили в мои творческие способности.
- Моей команде во ФРИИ: Гале Дремовой за ее поддержку и работу с текстом; Ане Русаковой за наше общее творчество и проекты; Кате Морозовой за то, что помогла создать и структурировать первый драфт; Кириллу Соснину за наши исследования, полезные кейсы и обратную связь; Наташе Федотовой и Диме Калаеву за веру в идею написать книгу.
- Прекрасной команде издательства «Эксмо»: Дарье Рейн, Ольге Шимановой и всем-всем за их четкость, быстроту, ясность мысли и классные правки.
- Коллегам-инноваторам: Наташе Дегтяревой, Роману Тимаеву за вашу обратную связь по книге в процессе ее создания, кейсы и экспертизу.
- Дмитрию Курину, Сергею Щербинину, Елене Черниковой, Евгению Кузнецову, Павлу Белову за ваши мысли, посты, практические кейсы, которыми я вдохновлялась в процессе и смогла использовать в книге.
- Андрею Батрименко, Евгению Борисову и Даше Харченко за отличный пример и возможность получить опыт

писательства в ваших проектах, а также за советы, как сделать эту книгу лучше и полезнее.

- Диме Масленникову за то, что ты одним из первых драйвил тему корпоративных инноваций.
- Эрику Рису и Илье Стребулаеву за вдохновение, которое я черпала из ваших книг.
- Андрею Юрову в память о том, как он помогал мне быть счастливой без невротического достигаторства, пусть облака будут мягкими. Ирине Сафроновой за поддержку на пути, Жене Виноградовой за творческий пример и Наташе С. просто за то, что ты всегда со мной.

# Кому будет полезна эта книга

- Собственникам бизнеса, СЕО, топ-менеджерам.
- Руководителям бизнес-подразделений, у которых стоит задача роста бизнеса и поиска новых возможностей.
- Руководителям и сотрудникам инновационных подразделений компаний, стратегической функции и business development.
- Сотрудникам, которые переходят в инновационное направление из проектного управления или других функций.
- Руководителям и командам акселераторов, инкубаторов, технопарков и другим представителям инновационной индустрии.
- Студентам, планирующим корпоративную карьеру в инновациях, и тем, кто повышает свою квалификацию.
- Корпоративным предпринимателям и командам стартапов, которые стремятся понять, как работают корпорации, и эффективно внедрять в них свои решения.

# Введение

Совсем недавно здесь был текст про технологии, инновации и стартапы, которые проваливаются. Он был здесь до тех пор, пока в октябре 2025 года, когда я уже заканчивала книгу, не объявили новых номинантов Нобелевской премии по экономике. Получили ее ученые за то, что мы с командой в процессе работы по внедрению инноваций, пусть и несколько упрощенно, осознали уже некоторое время назад.

И введение пришлось переписать.

Исследователи Филипп Агийон и Питер Хауитт убедительно доказали, что инновации и «созидательное разрушение» способны давать устойчивый экономический эффект и способствовать росту бизнеса, а Джоэль Мокир получил половину премии за выявление предпосылок устойчивого роста через технологический прогресс. Он показал, что устойчивый рост возможен там, где есть открытость к новым идеям и переменам.

То есть, если компании хотят быть успешными, они должны не просто изобретать новые технологии, а регулярно проводить «ревизию» внутри, как хорошая хозяйка в шкафу, и избавляться от устаревших и неэффективных технологий и процессов. Для роста и развития бизнес должен сам разрушать устаревшие и неработающие подходы внутри, заменяя их наиболее эффективными решениями. И использовать для этого научные наработки, R&D, технологии открытого рынка, создавая более совершенные продукты для рынка и т. д.

Если копнуть глубже, то тему «созидательного разрушения» поднимал в своих работах по экономической теории еще Йозеф Шумпетер, выдающийся австрийский экономист прошлого столетия, о котором мы еще будем говорить. Однако команда

сегодняшних исследователей вдохнула в нее новую жизнь и актуальные данные.

Агийон и Хауитт осознали, что преобразующий процесс созидательного разрушения, при котором компании и рабочие места постоянно исчезают и возникают, лежит в центре механизма, приводящего к устойчивому росту. Компания, у которой есть идея лучшего продукта или более результативного способа производства, может превзойти других и стать лидером рынка. Но как только это происходит, у других организаций появляется стимул еще значительнее повысить эффективность продукта или способа производства и таким образом подняться на вершину. Они увеличивают инвестиции в R&D и прочие разработки, что приводит к появлению еще более мощных продуктов и конкуренция усиливается, а значит, растет и скорость того самого созидательного разрушения.

Что это означает для корпораций на практике?

Только то, что остается все меньше времени, чтобы научиться системно встраивать инновации в свою деятельность, формировать полноценную инновационную и технологическую стратегию, напрямую связывая ее с ростом и развитием бизнеса в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Выиграют те, кто научится на постоянной основе переизобретать себя, используя для этого целый набор инструментов как внутри компании, так и за ее пределами. Я называю это «переписывать сценарии».

Иными словами, это означает, что в современных реалиях придется совмещать несовместимое, а именно:

- стратегически планировать на долгосрочный период, прогнозируя, как будут меняться среда, технологии и общество; вкладываться в перспективные разработки, которые смогут дать эффект на длинном горизонте;
- внедрять подход, при котором топ-менеджеры, руководители бизнеса и их команды будут практиковать в компаниях процесс быстрых экспериментов и проверки гипотез как постоянный челлендж и новую норму. Эти гипотезы

будут связаны с тем, как убрать то, что не работает, и найти быстрые улучшения и точки роста.

Более 10 лет я вместе с командой ФРИИ консультирую и помогаю российским и отдельным международным компаниям внедрять инновации, развивать предпринимательский подход, искать новые технологические решения и формировать инновационную культуру. Эта книга — результат накопленного опыта, исследований, кейсов и конкретных инструментов, которые помогут системно подходить к инновациям, начиная с первых шагов, когда компания и ее руководство осознают готовность к созидательному разрушению и росту в условиях высокой неопределенности.

Книга разделена на пять частей, каждая из которых раскрывает ключевой аспект работы с инновациями:

- 1. Инновации и продуктовый подход.** Поговорим, что такое инновации, какие они бывают, как выстраивать работу с гипотезами и почему продуктовый подход — ключ к созданию ценности для бизнеса в рамках формирования стратегии инноваций.
- 2. Стратегия инноваций.** Как выбрать направление и внедрить его так, чтобы это стало частью общей бизнес-стратегии, а не набором случайных действий. Мы рассмотрим шаги по построению стратегии, инструменты, примеры и бенчмарки успешных компаний.
- 3. Управление инновациями.** Здесь речь пойдет о портфельном подходе и приоритизации проектов, чтобы инновации приносили устойчивую ценность, а не только сиюминутную выгоду, и не превращались в хаотичные эксперименты.
- 4. Инфраструктура для инноваций.** Расскажу, как выстроить процессы и организационную структуру компании так, чтобы инновации реально работали и были интегрированы в операционку бизнеса.
- 5. Итоговые выводы и рекомендации.** Подведем итоги, в том числе разберемся, почему инновации могут не приживаться и как это можно исправить.

За годы работы с предпринимателями, инноваторами и стратегами я убедилась: инновации не работают сами по себе. Чтобы они приносили результат, важно системно подходить к целеполаганию, работе с ключевыми стейкхолдерами и их проблематизации, пониманию основного вектора развития бизнеса и ключевых трендов, а также к использованию продуктовой логики при внедрении инноваций.

Созидательное разрушение — это не проблема, а новая норма ведения бизнеса в условиях турбулентности, когда привычные правила часто не работают, а прилет «черных лебедей» случается чаще обычного.

Я искренне верю, что эта книга поможет увидеть новые возможности как начинающим инноваторам, так и опытным корпоративным игрокам. Вы сможете понять, как создать работающую стратегию инноваций, по-другому взглянуть на практики внутри компании и, возможно, переосмыслить свои собственные действия и подходы. Каждый читатель найдет свою порцию ценности.

Наслаждайтесь!

# ЧАСТЬ 1

## Что такое инновации

**РОСТ ЧЕРЕЗ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ.**

**ПОСТОЯННЫЕ ПЕРЕМЕНЫ КАК НОВАЯ КОНСТАНТА**

Когда в 2015 году, придя во ФРИИ, я начала заниматься инновациями и стартапами, крупный бизнес только-только подходил к изучению этой темы, особенно в части внедрения технологий извне. Потом случился период бурного роста и подъема, когда все стали запускать корпоративные акселераторы и пилотные проекты, а самые успешные даже масштабировали решения, показавшие хороший результат при тестировании.

После 2022 года бизнес-среда в очередной раз изменилась. Акцент сместился на импортозамещение, технологический суверенитет и внедрение технологий при одновременном сокращении издержек и росте операционной эффективности. Мы вышли на новый виток работы с инновациями.

Сегодня, в 2025 году, видно, как ландшафт инновационного рынка вновь сильно меняется: уходит «мода на инновации», профильные отделы сокращаются или перестраивают свою деятельность, бюджеты урезаются, интерес и «хайп» к традиционным инновациям падает и постепенно сходит на нет.

Мы наблюдаем трансформацию в области корпоративных инноваций и всего, что с ними связано. 10–15 лет назад начинался подъем, далее шел рост, в районе 2020 года мы вышли на плато, а сегодня налицо спад и переустройство. Та самая история, когда корпорации должны научиться не просто искать технологии, запускать акселераторы, рапортовать о запуске цифровой или продуктовой трансформации, а по-настоящему системно выстраивать стратегию инноваций как

элемент поддержания и развития бизнеса. Это означает в том числе готовность применять предпринимательский подход и осознание.

Илья Стребулаев в своей книге<sup>1</sup> называет такой процесс венчурным мышлением в корпорации и на примерах американских компаний, в частности, ЗМ<sup>2</sup> показывает, что оно встречается там крайне редко. При этом цитирует стэнфордского профессора Чарлза О. Райли, который говорит, что если вы становитесь руководителем крупной компании, которая живет за счет инноваций, то, стремясь к оптимизации, можете урезать расходы. Вопрос в том, какой ущерб на длинной дистанции вы при этом понесете.

Александр Аузан в книге «Культурные коды экономики»<sup>3</sup> и в предисловии книги «Устойчивое развитие»<sup>4</sup> говорит о том, что в России крайне мало людей, которые способны мыслить на 10–20 лет вперед, поскольку одна из основных действующих культурных черт российского общества — высокое избегание неопределенности. Другими словами, страх перед будущим, который обусловлен шоком от того, что страна и люди пережили в прошлом. Срабатывает генетическая память и родовые травмы. Поэтому для всех крайне важно иметь пусть даже иллюзию стабильности в бизнесе и управлении в целом.

Если обратиться к экзистенциальной психологии, то проблема окажется еще глубже. Она состоит в том, что у значимого количества людей в нашей действительности плохо развиты механизмы принятия. Принятия себя и того, что происходит с нами в этом мире, а также принятия мира и его постоянных вызовов. Отсюда попытка преодолеть собственную уязвимость и получить хотя бы видимость контроля.

<sup>1</sup> И. Стребулаев, А. Данг «Венчурное мышление», МИФ, 2025.

<sup>2</sup> ЗМ (Minnesota Mining and Manufacturing Company) — американская диверсифицированная инновационно-производственная компания.

<sup>3</sup> А. Аузан «Культурные коды экономики. Как ценности влияют на конкуренцию, демократию и благосостояние народа», АСТ, 2022.

<sup>4</sup> А. Аузан «Устойчивое развитие. Как обеспечивать рост бизнеса и создавать долгосрочные ценности», МИФ, 2025.

Инновации как элемент роста лучше всего развиваются в безопасной среде, когда можно позволить управляемые эксперименты.

И если в операционном бизнесе такое применимо в меньшей мере, то в части долгосрочного стратегического развития — это неприменимый элемент внедрения<sup>1</sup>.

И как раз сегодня в бизнес-среде у многих нет уверенности в том, что курс не сменится через пару лет из-за того, что пришла новая команда топ-менеджеров с другим видением и амбициями. Все это не дает чувства уверенности и безопасности, когда можно проектировать долгосрочные разработки и инновации, которые способны дать совершенно иной эффект и не просто обеспечить прирост, а предоставить возможность компании выйти на новую высоту за счет уникальной технологии или продукта. И не думать при этом о выгоде здесь и сейчас.

Если вы читали психологическую литературу, то наверняка находили примеры, когда перемены и трансформации настигали людей внезапно, в моменты, когда они совсем к ним не готовы. Такой опыт чаще всего достаточно болезненный и может сопровождаться апатией, болезнями и даже депрессией. Он связан с тем, что человек в процессе развития проходит разные этапы, например, в юнгианской философии — это этапы раскрытия персоны, ЭГО, принятия Тени и т. д. Причем переход с одного этапа на другой всегда достаточно болезненная трансформация. Очень хорошо этот процесс описан, например, у Джеймса Холлиса в книге «Перевал в середине пути»<sup>2</sup>.

Созидательное разрушение и необходимость трансформироваться на постоянной основе сегодня в том числе тот неизбежный шаг, который нужно сделать компаниям, желающим не просто выживать, но и преуспеть в реалиях рынка. Даже если они к нему не готовы и по-прежнему практикуют избегание.

---

<sup>1</sup> <https://habr.com/ru/articles/676252/>

<sup>2</sup> Д. Холлис «Перевал в середине пути. Как преодолеть кризис среднего возраста и найти новый смысл жизни», 2025.

Инновации как элемент роста  
лучше всего развиваются  
в безопасной среде, когда  
можно позволить управляемые  
эксперименты.

Ирина Тарасова

Стратегия инноваций. Как компаниям расти в эпоху созидательного разрушения