

Оглавление

Введение	5
Глава 1	
ЗНАЧИМОСТЬ ИННОВАЦИЙ ДЛЯ БИЗНЕСА	11
История Sony: урок упущенных возможностей	12
Волны технологических революций	15
Новая реальность: скорость роста	16
Япония: цена инновационного отставания	20
Что такое инновация: поиск определения	22
Инновационный разрыв: между словом и делом	26
Исследование факторов, влияющих на инновационную зрелость компаний	28
Глава 2	
ЛИДЕРСТВО — ФУНДАМЕНТ ИННОВАЦИОННОГО УСПЕХА	33
Модели лидерства	35
Ключевые факторы в деталях	40
Глава 3	
КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР — ГЛАВНЫЕ ДВИГАТЕЛИ ИННОВАЦИОННОГО ПРОРЫВА	55
Теория: модель Чиксентмихайи и современная корпоративная культура	58
Китайский феномен: от копирования к лидерству	60
Стратегии формирования человеческого капитала	62

Стабильность против инноваций и примеры трансформации	63
Факторы инновационной культуры: от теории к практике	69
Сравнение: национальные модели корпоративной культуры	91
Глава 4	
ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КОМПОНЕНТА УСКОРЕНИЯ ИННОВАЦИЙ: ПРОЦЕССЫ, РЕШЕНИЯ И ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ	97
Скорость как главный двигатель успеха: исторический контекст	99
Системная архитектура инноваций: от случайности к управляемому процессу	103
Глава 5	
ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНЫЕ ИННОВАЦИИ: КОГДА ТЕХНОЛОГИИ СЛУЖАТ ЛЮДЯМ	121
Что такое инновация с точки зрения клиента	123
Факторы человекоцентричных инноваций	135
Глава 6	
ПЕРЕОЦЕНЕННЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕШНЫХ ИННОВАЦИЙ	149
Человеческий капитал	151
Ресурсные заблуждения	170
Организационные иллюзии	181
Другие заблуждения	188
Заключение	205
Об авторах	208
Источники	212

Введение

Почему компании с миллиардными бюджетами проигрывают стартапам, родившимся буквально в гаражах? Что позволяет одним создавать продукты, за которыми выстраиваются очереди, в то время как другие сжигают сотни миллионов долларов, так и не выпустив ничего стоящего?

В 2014 году Apple запустила Project Titan — проект по разработке электромобиля с автономным управлением. За 10 лет компания потратила больше \$10 млрд¹, но, несмотря на достаточный бюджет и доступ к лучшим специалистам и технологиям, в 2024 году проект был закрыт. Это не делает Apple провальной компанией. Но пример показывает: даже лидеры рынка могут потерпеть неудачу в инновациях при изобилии ресурсов. Причинами провала в этом случае стали управленческие разногласия, частая смена руководства, недостаточная сфокусированность и отсутствие согласованности внутри команды.

О британском онлайн-ритейлере Boohoo.com говорят как об «одном из самых великих провалов эпохи кризиса доткомов»². Основанная в 1998 году, компания получила инвестиции в размере около \$135 млн³ для запуска платформы по продаже модной одежды в интернете. Планы были грандиозными: 3D-интерфейсы, персонализированные аватары, международная логистика.

Но инновация оказалась преждевременной и недоработанной. Основные причины провала:

- сложный и перегруженный интерфейс;
- отсутствие четкой бизнес-стратегии;
- чрезмерные операционные расходы при недостаточной выручке.

Mindstrong — пример неудачной инновации с хорошей, казалось бы, идеей. Эта цифровая платформа для оценки психического здоровья, основанная в 2014 году, привлекла венчурное финансирование в размере \$160 млн для разработки новой технологии мониторинга через смартфон — «цифровых биомаркеров»⁴. Планировалось вести пассивное наблюдение за состоянием пользователей, анализируя их взаимодействие с устройством: характер нажатий, скорость набора текста, паттерны использования приложений. Технология должна была предсказывать обострения психических расстройств до их проявления, что могло бы радикально изменить подход к лечению. Однако воплощение оказалось значительно сложнее концепции. Уровень точности цифровых биомаркеров был недостаточным для клинического применения, а попытки расширить сервис до полноценной терапевтической платформы привели к неконтролируемому росту операционных расходов. В марте 2023 года, после увольнения 128 сотрудников и закрытия офиса в Менло-Парке, Mindstrong прекратила предоставлять услуги пациентам и была вынуждена продать активы^{5,6}.

Другой пример — социальная сеть IRL, которая за время существования привлекла инвестиции в размере \$200 млн⁷ и достигла оценки в \$1,17 млрд⁸, получив статус «единорога». Приложение позиционировалось как альтернатива

Facebook* для молодежи с фокусом на реальных встречах и совместных активностях. Компания отчитывалась о 20 млн активных пользователей и демонстрировала высокую динамику роста, привлекая всё новые раунды финансирования. В июне 2023 года при проведении внутреннего расследования обнаружилось, что 95% заявленной базы составляли боты⁹. Реальных активных пользователей оказалось всего 100 000¹⁰. Аудит выявил, что приложение не создавало достаточной ценности для удержания потребителей. Совет директоров проголосовал за закрытие компании. Ее основатель и бывший CEO Абрахам Шафи позднее был обвинен SEC**, ¹¹ и Минюстом США¹² в мошенничестве при привлечении инвестиций.

Quibi — стартап потокового видео, в который инвестировали \$1,75 млрд крупнейшие медиакорпорации и венчурные фонды, закрылся всего через полгода после запуска¹³. Magic Leap, разработчик устройств дополненной реальности, собрала более \$2,6 млрд от инвесторов, включая Google и Alibaba, но после почти 10 лет проектирования и многомиллионных маркетинговых кампаний была вынуждена уволить половину сотрудников, поскольку не смогла реализовать свои проекты¹⁴. Всё это примеры того, что большие бюджеты не всегда гарантируют инновациям успех.

Важна не столько сама технология, сколько то, как и зачем она используется. В 2023–2024 годах на фоне прорыва и широкого внедрения крупных языковых моделей (GPT и других) компании по всему миру начали активно инвестировать в ИИ-трансформацию — встраивание искусственного интеллекта (ИИ) в существующие процессы.

* Социальная сеть Facebook принадлежит компании Meta Platforms, Inc., деятельность которой по реализации соответствующих продуктов на территории Российской Федерации запрещена.

** SEC (Securities and Exchange Commission) — Комиссия по ценным бумагам и биржам США.

В ноябре 2022 года американский медиабренд CNET начал публиковать статьи, сгенерированные с помощью собственного ИИ-инструмента, с минимальным и неочевидным указанием на авторство алгоритма¹⁵. Целью было сократить расходы на контент и ускорить публикацию материалов.

Вскоре после того как эксперимент стал публичным, обнаружилось, что больше половины текстов содержат фактические ошибки — от неточностей в расчетах до неверных формулировок. Редакция не сумела выстроить эффективный процесс верификации и доработки контента. В январе 2023 года компания была вынуждена приостановить публикации с использованием ИИ, внести исправления в десятки статей и открыто признать допущенные ошибки¹⁶. Несмотря на инвестиции в технологию, эксперимент обернулся репутационными потерями.

А как обстоит дело с компаниями, которые на старте располагали минимальными ресурсами?

Бренд Warby Parker основали в 2010 году четыре студента бизнес-школы с \$120 000 стартового капитала¹⁷. Они решили изменить рынок корректирующих очков (очков для коррекции зрения, отпускавшихся по рецепту), который долгие годы контролировали крупные корпорации. Стартап предложил онлайн-примерку с веб-камерой, простой интерфейс и модель прямых продаж (D2C), которая позволяла снизить цену. Присутствовала также и социальная миссия: после продажи каждой пары очков еще одну пару бесплатно передавали нуждающимся. Начав с малого, Warby Parker в 2025 году стала компанией с капитализацией около \$2,95 млрд¹⁸, годовой выручкой \$871,9 млн и 323 магазинами в США и Канаде¹⁹.

Компания Native, основанная Моизом Али в 2015 году с минимальными инвестициями — всего \$1000²⁰, — создала натуральный дезодорант, не содержащий алюминия

и других вредных веществ. Факторы успеха: персонализированная обратная связь от каждого клиента, высокая скорость итераций продукта, подписочная модель с 25% скидкой и сильная ценностная позиция — «натуральный дезодорант с узнаваемыми ингредиентами» (natural deodorant with recognizable ingredients). Через 2,5 года, достигнув высоких показателей, компания была продана Procter & Gamble за \$100 млн²¹.

И, конечно, SpaceX, основанная Илоном Маском в 2002 году с начальным капиталом около \$100 млн, значительную часть которого составляли его личные средства. Эта сумма кажется огромной для обычного стартапа, но она ничтожно мала по меркам аэрокосмической отрасли, постоянные игроки которой оперируют миллиардными бюджетами. Сегодня компания доминирует в своем сегменте, контролируя около 80% рынка коммерческих космических запусков²² в США и 52% в мире²³ и обогнав государственные корпорации с несопоставимо большими ресурсами.

Что же определяет успех инноваций, если не бюджет? Чтобы понять это, нужно посмотреть на то, что скрыто от глаз. Когда мы говорим об инновациях, то обычно имеем в виду продукт: iPhone, электромобили Tesla, платформу Airbnb. Это верхушка айсберга — видимая часть, которая вызывает восхищение. Мы очаровываемся готовым продуктом, но не видим того, что находится под водой: как его разрабатывали, какие процессы позволили ему появиться.

Подводная часть айсберга — это не размер бюджета на изыскания, не количество патентов и не наличие директора по инновациям. Крупные компании часто фокусируются на подобных формальных атрибутах. Наше исследование показало, что такие факторы имеют минимальную или даже нулевую корреляцию с коммерческим успехом.

Под водой находится другое: способность лидеров принимать решения в условиях неопределенности, культура и система ценностей, при которой сотрудники не боятся ошибаться, скорость вывода продукта на рынок, умение быстро реагировать на запросы клиентов. Когда добавляются эти факторы — появляются Apple, Amazon, Netflix. Стартапы с ограниченными ресурсами вынуждены с первого дня выстраивать такие процессы, иначе они не выживут.

Эта книга — не о конечном результате, не о плодах инноваций. Она о том, что происходит в подводной части айсберга: о процессах и организационных способностях, которые превращают идеи в продукты, а компании — в инновационных лидеров. Чтобы понять, как это устроено, мы провели трехлетнее исследование сотни компаний (от флагманов до менее известных), изучили существующие модели и литературу, систематизировали факторы успеха и провала, постарались найти устойчивые паттерны и закономерности.

Исследование создало базу — набор факторов, которые статистически значимо влияют на инновационную зрелость компаний. На основе полученной базы появилась эта книга. Мы подкрепили выводы реальными примерами и релевантными исследованиями. В каждой главе мы показываем, как выявленные факторы работают на практике — от стартапов до крупных корпораций.

Пришло время нырнуть под воду — и увидеть, что на самом деле держит айсберг на плаву.

Глава 1

ЗНАЧИМОСТЬ ИННОВАЦИЙ ДЛЯ БИЗНЕСА

В современной экономике инновации стали не просто конкурентным преимуществом, а фактором, влияющим на долгосрочную устойчивость компаний и на их стоимость. Исследования показывают, что нематериальные активы (intangible assets), включая инновации, патенты и бренды, составляют около 90% рыночной стоимости компаний из списка S&P 500*, 24. Это означает, что стоимость современных компаний в значительной мере зависит от их инновационной направленности и связанных активов**.

Прежде чем перейти к факторам, которые влияют на успех компаний в инновациях, необходимо понять, почему инновационная деятельность стала так важна для бизнеса.

ИСТОРИЯ SONY: УРОК УПУЩЕННЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Пример Sony иллюстрирует, как даже пионеры отрасли могут терять лидерство из-за неэффективной работы с инновациями. В 1980–1990-х годах технологии Sony считались

* S&P 500 — фондовый индекс, который присваивается 500 крупнейшим публичным корпорациям США. Их список публикуется начиная с 1957 года.

** Расчеты автора.

прорывными: Walkman перевернул рынок портативной музыки, PlayStation изменила игровую индустрию. Компания ежегодно тратила 6–8% выручки на R&D²⁵, что было высоким показателем для отрасли в тот период²⁶.

Однако к началу 2000-х Sony столкнулась с тем, что масштабные инвестиции в исследования не приводили к успеху на рынке. Компания пропустила революцию цифровой музыки, позволив Apple с iTunes и iPod захватить рынок, который Sony создала с Walkman²⁷. И причиной стала не нехватка технологий или талантов, а культура компании, основанная на внутренних конфликтах между подразделениями, перфекционизме и иерархии.

Следование японской системе коллективного принятия решений «ринги» и стремление не допускать ошибок привели к тому, что решения принимали медленно, а рисков избегали до такой степени, что исключали нестандартные идеи. В результате Sony утратила доминирующие позиции в потребительской электронике и была вынуждена реструктурировать бизнес, сосредоточившись на игровом и развлекательном контенте.

История Sony показывает, что расходы на R&D сами по себе не защищают от потери рынка, если решения принимаются долго, подразделения конкурируют друг с другом, а новые продукты выходят к потребителю слишком поздно. Если в 1990-х инновации обеспечивали конкурентное преимущество и ускоренный рост, то сегодня они становятся условием выживания компании.

Важность инноваций недавно подтвердила и экономическая наука. В 2025 году Нобелевская премия по экономике была присуждена за объяснение того, как инновации обеспечивают долгосрочный рост. В 1992 году Филипп Агийон и Питер Хауитт создали математическую модель «созидательного разрушения» — процесса, при котором передовые инновации вытесняют устаревшие

технологии, обеспечивая устойчивый экономический рост. Работа показала, что инновации служат движущей силой долгосрочного развития экономики.

До 1960-х годов главным источником благосостояния любой страны оставались природные ресурсы. Саудовская Аравия строила экономику на нефти, Конго — на меди и кобальте, Бразилия — на сельскохозяйственном экспорте. Больше ресурсов — выше доход.

Сегодня ситуация иная. Сингапур не имеет нефти, металлов или сельскохозяйственных угодий в значимом масштабе, но ВВП на душу населения составляет \$90 800²⁸ — показатель выше, чем в большинстве ресурсных экономик. Израиль, небольшая страна без крупных природных месторождений, насчитывает более 6000 активных технологических компаний²⁹ и входит в число мировых лидеров по объему венчурного капитала на душу населения³⁰. Дубай за 30 лет перестроил экономику с нефти на туризм, финансы и логистику, и сегодня нефть составляет менее 1% ВВП эмирата³¹.

Разница между этими экономиками и теми, что по-прежнему опираются на ресурсы, — не в природных условиях, а в том, что именно производят компании и страна в целом: технологии, продукты и компетенции, которые сложно скопировать. Например, TSMC занимает лидирующие позиции в производстве передовых чипов по техпроцессам 3 и 5 нм не потому, что владеет рудниками, а потому, что за десятилетия компания накопила технологическое превосходство. Стоимость TSMC в 2025 году достигла \$1,57 трлн при годовой выручке \$122 млрд³².

Инновации для бизнеса стали не дополнительной возможностью, а обязательным условием конкурентоспособности. Компании, которые быстрее других создают и выводят к потребителю инновационные технологии и продукты, получают доступ к рынкам и финансовым ресурсам.

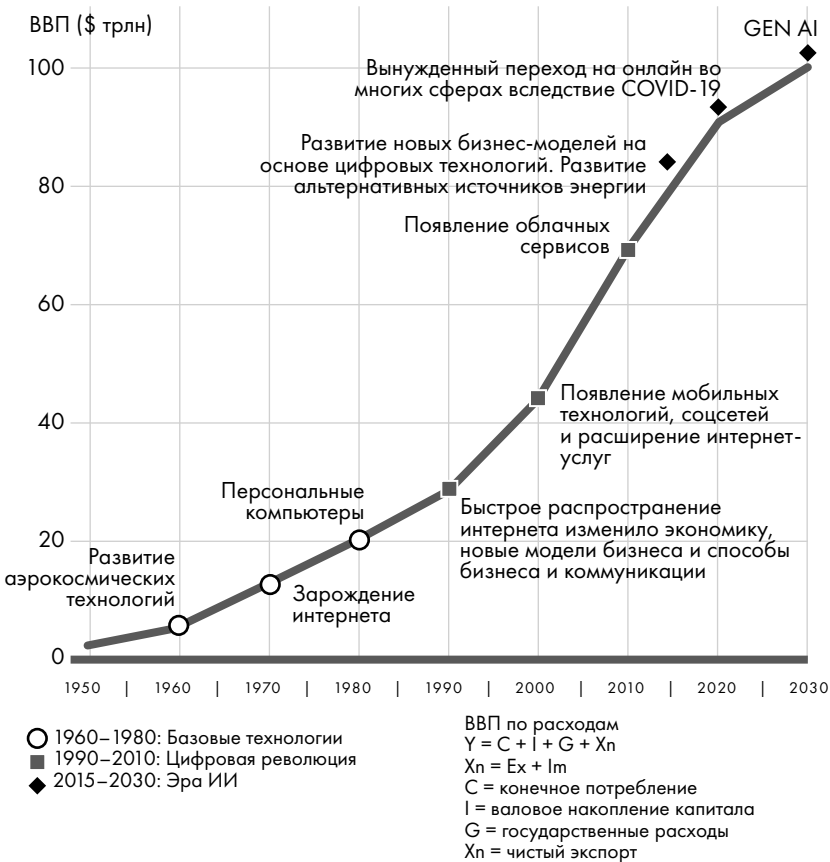
ВОЛНЫ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ РЕВОЛЮЦИЙ

Мы живем в экономике знаний, где технологические инновации стали ключевым драйвером экономического развития. Волны технологических революций — от компьютеризации и автоматизации 1960–1980-х до цифровой трансформации 1990–2010-х и нынешней эры ИИ — последовательно меняли структуру мировой экономики.

ИННОВАЦИИ – ДРАЙВЕР РОСТА МИРОВОГО ВВП³⁶

\$19,9 трлн

Экономический эффект развития ИИ-технологий в мировой ВВП до 2030 года



Темпы роста мировой экономики ускорились с появлением интернета и цифровых технологий. Радикально изменились способы взаимодействия с клиентами. Интернет дал компаниям новую возможность — напрямую выходить на потребителей по всему миру. И если раньше офлайн-магазины ограничивали дистрибуцию географией, то цифровые каналы позволили обходить эти барьеры.

Возможность напрямую обращаться к клиентам стала основой для очередной волны инноваций: от роста рынка смартфонов до появления облачных платформ вроде Azure и AWS. Возникли компании, чьи бизнес-модели полностью завязаны на цифровом взаимодействии с пользователями: Uber изменила подход к такси, Airbnb — к аренде жилья. Всех их объединяет одно: они построили прямую связь с клиентами через цифровые каналы.

НОВАЯ РЕАЛЬНОСТЬ:

СКОРОСТЬ РОСТА

Современные технологические компании растут быстрее предшественников. Данные единорогов показывают, что время достижения миллиардной капитализации стремительно сокращается — в среднем этот путь занимает около 5–6 лет.

В 2013 году в мире насчитывалось 39 компаний-единорогов, в 2024-м их количество перевалило за 1200, то есть выросло в 30 раз за 11 лет³⁴. Средний срок достижения миллиардной оценки сократился с 8,4 года в 2022-м до 5,5 года в 2023-м³⁵, а для ИИ-стартапов в 2025-м — до 3,4 года³⁶. Некоторые ИИ-компании достигают статуса единорогов экстремально быстро: Anthropic это

удалось менее чем за 18 месяцев, а Mistral AI — всего за 8 месяцев³⁷.

В 2008 году среди самых дорогих компаний мира доминировали нефтяные гиганты и банки, а сегодня в топ по капитализации входят в основном технологические компании.

Таблица 1. Трансформация топ-10 компаний по капитализации

Компания, 2008	Капитализация, 2008, млрд, \$	Компания, 2026 ³⁸	Капитализация, 2026, трлн, \$
Exxon Mobil	456	Nvidia	4,3
PetroChina	453	Apple	3,7
«Газпром»	367	Alphabet	3,5
China Mobile	331	Microsoft	2,8
ICBC	313	Amazon	2,3
General Electric	245	TSMC	1,8
Walmart	220	Saudi Aramco	1,7
China Construction Bank	202	Broadcom	1,5
Microsoft	173	Meta*	1,5
Berkshire Hathaway	198	Tesla	1,5

* Признана экстремистской организацией и запрещена на территории РФ.

В 2008 году топ-10 крупнейших компаний мира представлял традиционную экономику: нефтяные корпорации (Exxon Mobil, PetroChina, «Газпром»), промышленный конгломерат General Electric, банки (ICBC, China Construction Bank), телеком China Mobile и ритейлер Walmart. Технологические компании составляли лишь 59%³⁹ от совокупной капитализации десятки лидеров — только Microsoft попала в список с капитализацией \$173 млрд.

Nvidia выросла с капитализации \$4,2 млрд в конце 2008 года до \$4,5 трлн в 2025 году — в 1000 раз за 17 лет.

PetroChina и Exxon Mobil — лидеры 2008 года — полностью вышли из топ-10. Их место заняли Nvidia, Apple, Microsoft, Alphabet, Amazon, Meta*. General Electric, в 2008 году шестая по капитализации компания (\$245 млрд), сегодня стоит около \$300 млрд. «Газпром», пик капитализации которого в \$367 млрд пришелся на 2008 год, сегодня оценивается примерно в \$30–50 млрд.

Технологические компании, особенно связанные с разработками в сфере ИИ, вытеснили представителей традиционных секторов из топа мировой экономики. Сегодня мы вошли в новый технологический цикл — эру ИИ, вклад которого в мировой ВВП к 2030 году составит ~\$20 трлн⁴⁰.

Цена игнорирования инноваций для бизнеса многократно возрастает — отказ от внедрения технологий сейчас обойдется компаниям как минимум в два раза дороже, чем в свое время отказ от освоения парового двигателя, электричества или интернета⁴¹. В условиях нынешней технологической революции компании могут взлететь в топ по капитализации за несколько лет, а отставание в инновационной гонке может стоить им будущего. Молодые

* Признана экстремистской организацией и запрещена на территории РФ.

технологические стартапы обходят бренды со столетними традициями, кейсы которых изучали в ведущих бизнес-школах мира последние десятилетия.

Сдвиг в топ-10 компаний мира — это не просто смена лидеров, а признак того, что вокруг ИИ формируется новая экономика. Так уже происходило с появлением электричества в индустриальную эпоху и интернета — в цифровую: сначала — отдельная технология, затем — базовая инфраструктура, без которой невозможны ни развитие бизнеса, ни рост целых стран. Организация экономического сотрудничества и развития (OECD) относит ИИ к технологиям общего назначения — его ценность не в какой-то отдельной функции, а в способности проникать во все контуры экономики: разработку продуктов, управление, науку, медицину, образование и государственные сервисы⁴².

Это уже заметно по динамике самих компаний. Google встроила генеративный ИИ прямо в поисковик: его AI Overviews (короткие ответы, которые формируются с помощью ИИ поверх результатов поиска) уже используют около 2,5 млрд человек в месяц⁴³, а более продвинутый режим AI Mode, в котором ИИ ведет полноценный диалог, перешагнул рубеж в 1 млрд пользователей ежемесячно⁴⁴. OpenAI сообщает о более чем 900 млн еженедельных пользователей ChatGPT⁴⁵ и свыше 9 млн корпоративных пользователей, вносящих плату за услугу⁴⁶. Alphabet фиксирует, что спрос на корпоративные ИИ-решения стал одним из ключевых драйверов роста Google Cloud, а бэклог заказов заметно вырос⁴⁷. ИИ перестал быть экспериментом технологических компаний и превращается в универсальную услугу, которая нужна всем — так же, как когда-то всем понадобились электричество, связь и интернет.

ЯПОНИЯ:

ЦЕНА ИННОВАЦИОННОГО ОТСТАВАНИЯ

Показательный пример цены инновационного отставания демонстрирует целая страна — Япония. Некогда лидер в области технологий, в последние десятилетия она испытывает трудности в адаптации к меняющемуся цифровому миру.

Из-за «цифрового обрыва»⁴⁸ Япония сталкивается с угрозой экономических потерь в размере ~\$79 млрд ежегодно с 2025 года (для сравнения: порядка 100–110 стран в мире имеют ВВП ниже \$79 млрд — например, Латвия, Болгария, Грузия, Армения). Такая ситуация подкрепляется низким рейтингом цифровой конкурентоспособности (30-е место в 2023 году)⁴⁹, отставанием SMEs (малого и среднего бизнеса) в цифровизации⁵⁰ и нехваткой кадров с цифровыми навыками⁵¹.

Политическая среда Японии ориентирована на стабильность и иерархию, что затрудняет внедрение радикальных инноваций. Культурные особенности, такие как стремление к консенсусу и избегание рисков, препятствуют быстрому принятию новых технологий. Это приводит к тому, что даже при наличии технических возможностей компании не спешат внедрять инновации, опасаясь нарушить устоявшиеся процессы. Чтобы преодолеть отставание, Япония инвестирует в ИИ, IoT* и 5G, но успех будет зависеть от ускорения реформ и подготовки кадров⁵².

Эти проблемы проявляются на уровне отдельных компаний. Показательный пример — японский производитель электроники Sharp Corporation, которая в 1973 году создала первый в мире калькулятор с LCD-дисплеем⁵³, а к началу

* Интернет вещей (Internet of Things, IoT) — концепция сети, в которой физические устройства (вещи) оснащены встроенными технологиями и обмениваются данными без участия человека.

2000-х контролировала до 80% только что сформировавшегося мирового рынка LCD-телевизоров⁵⁴. Уже через пару лет доля упала в разы. К 2016 году компания оказалась на грани банкротства и была продана тайваньской Foxconn за \$3,8 млрд⁵⁵, и это был первый случай иностранного поглощения крупной японской электронной компании⁵⁶.

Sharp вкладывала миллиарды в строительство предприятий по выпуску LCD-панелей — один только завод в Сакаи обошелся в \$3,4 млрд, но внутренняя культура консенсуса и иерархии замедляла принятие решений. Пока Sharp согласовывала инвестиции между департаментами, Samsung и LG перешли на более эффективное и агрессивное производство LCD-панелей с большими диагоналями, а китайские компании захватили массовый сегмент LCD. Мощности Sharp встали — загрузка завода в Сакаи упала до 10%⁵⁷, панели продавались с убытком.

В узких сегментах страна все еще сохраняет лидерство: 1-е место в мире по производству промышленной робототехники и 2-е место по количеству установленных на заводах операционных роботов (450 000)⁵⁸, растущий экспорт косметики⁵⁹. Однако доля в производстве медоборудования упала с 22% до 7,3% за 30 лет — и это подтверждает⁶⁰, что наличие отраслевых патентов (3-е место в мире) при низкой скорости их коммерциализации не дает устойчивого преимущества.

Когда корпоративная культура копирует национальную модель стремления к стабильности и избеганию рисков, даже технологические лидеры с вековой историей больше не могут действовать в темпе рынка.

Отставание в инновациях приводит к утрате доли рынка и снижению конкурентоспособности. Но что именно мы имеем в виду под словом «инновация»? Термин стал настолько универсальным, что потерял четкие границы. Поэтому для целей нашего исследования важно зафиксировать его рабочее определение.

ЧТО ТАКОЕ ИННОВАЦИЯ: ПОИСК ОПРЕДЕЛЕНИЯ

В рамках исследования инновационной зрелости корпораций мы рассматриваем инновации в бизнес-контексте как практические решения, направленные на создание измеримой ценности для компании и ее клиентов. И это отличает наш подход от академического, когда определения фокусируются на теоретических аспектах нововведений.

В мире бизнеса понятие «инновация» стало своего рода священным Граалем — мало кто может его точно описать. Американский теоретик менеджмента Питер Друкер определял инновацию как инструмент овладения новыми ресурсами или обогащения уже существующих потенциалом для создания богатства.

Экономист и социолог Йозеф Шумпетер считал, что инновации — это введение новых комбинаций продуктов, методов производства и форм организации, которые запускают процесс созидательного разрушения экономических структур. А великий изобретатель Томас Эдисон подчеркивал практическую сторону инноваций, отмечая, что это прежде всего кропотливая реализация идеи.

В рамках исследования инновационной зрелости корпораций мы используем следующее определение: инновация — это создание или совершенствование продукта, процесса или метода, направленное на формирование дополнительной ценности для клиентов, на получение дохода или повышение операционной эффективности.

Основной критерий успешности инновации — экономический результат, то есть рост выручки или снижение издержек. Исходя из этого, инновации влияют на финансовые результаты компаний через два ключевых механизма:

1. Рост эффективности за счет снижения издержек.
2. Рост выручки за счет создания дополнительной клиентской ценности.

Простейший пример того, как одна компания может изменить и перекроить всю отрасль, демонстрирует Booking.com. Основанная в 1996 году в Амстердаме как небольшой стартап Bookings.nl, компания полностью трансформировала индустрию гостеприимства, создав прямую связь между путешественниками и отелями без участия традиционных турагентств.

Инновация Booking заключалась в создании глобальной онлайн-платформы с понятным интерфейсом, системой отзывов, картами и фотографиями отелей. Компания внедрила модель комиссионных платежей (отели платят комиссию 10–25% только за подтвержденное бронирование)⁶¹, что сделало сервис привлекательным для небольших отелей по всему миру.

Благодаря алгоритмам машинного обучения Booking персонализирует предложения для каждого пользователя, анализируя историю поисков, предпочтения по ценам и локациям. А инструменты динамического ценообразования позволяют отелям оптимизировать загруженность и выручку в режиме реального времени.

Сегодня Booking.com сотрудничает с более чем 28 млн объектов размещения в 220 странах⁶² и территориях, а материнская компания Booking Holdings обрабатывает свыше миллиарда забронированных ночей ежегодно⁶³. Booking Holdings — одна из самых дорогих туристических компаний в мире, несмотря на то что она не владеет ни одним отелем.

Еще пример — появление финтех-индустрии, которая изменила рынок финансовых услуг. Новые технологии улучшили клиентский опыт и повысили эффективность процессов. Например, Revolut предложил

мультивалютные счета с обменом по межбанковским курсам⁶⁴, где регистрация через приложение занимает несколько минут против недель оформления мультивалютного счета в обычном банке. А Stripe Issuing сократил время создания виртуальной карты для бизнеса с двух месяцев до двух минут⁶⁵, позволив компаниям выпускать корпоративные карты через интернет вместо обращения в банк. В результате в 2020 году оптимизация авторизации платежей с помощью ИИ принесла клиентам дополнительно \$2,5 млрд выручки⁶⁶.

Затраты финтех-компаний составляют менее 40%⁶⁷ по отношению к их доходам, в то время как обычные банки несут бремя проведения операций, содержания сети отделений и использования устаревших ИТ-систем. Автоматизация и ИИ при обработке транзакций и оценке рисков ускоряют обслуживание и снижают издержки. Revolut вырос с 0,3 млн пользователей⁶⁸ в 2016 году до 65 млн⁶⁹ к 2025 году. Stripe в 2024 году обработала транзакции на \$1,4 трлн, став одним из лидеров в сфере онлайн-платежей. В России похожий путь прошел Т-Банк: основанный в 2006 году как первый банк без отделений, он вырос с небольшой кредитной организации до гиганта с 50 млн⁷⁰ клиентов в первом квартале 2025 года. Все эти компании заняли ключевые позиции в отрасли.

Другой пример инновации с ограниченными ресурсами — Telegram, который начал с небольшой командой и скромными инвестициями и смог стать серьезным конкурентом WhatsApp, долгое время доминировавшему на рынке мессенджеров. Ключевую роль сыграли технологические решения: облачная архитектура с мгновенным доступом к чатам, сквозное шифрование в частных чатах и особые функции (боты, каналы, супергруппы до 200 000 участников), ну и, конечно, сильный

лидер — Павел Дуров*. Благодаря этим инновациям число активных пользователей в месяц выросло с 35 млн в 2014 году⁷¹ до 1 млрд к марту 2025-го⁷². Под руководством такого лидера благодаря грамотному внедрению новых решений Telegram достиг высокой операционной эффективности и стал серьезным конкурентом крупнейшим мессенджерам, в том числе WhatsApp с 3 млрд активных пользователей в месяц⁷³.

Пример успешного внедрения инноваций из другой отрасли — IKEA со своими знаменитыми плоскими упаковками flat-pack. Компания первой внедрила эту концепцию для мебели в таком масштабе, что радикально снизило расходы на транспортировку и складирование, позволяя перевозить вчетверо больше товаров за один рейс. Такая логистическая инновация стала одним из фундаментальных конкурентных преимуществ IKEA и позволила компании масштабироваться на глобальный рынок с минимальными затратами.

Исторический пример — конвейер Генри Форда, инновация, изменившая не только автомобильную промышленность, но и производство в целом. Внедрение конвейерной сборки в 1913 году позволило Ford Motor Company сократить время производства автомобиля Model T с 12 часов до 93 минут⁷⁴, снизить себестоимость более чем на 50% и сделать автомобиль доступным для среднего класса⁷⁵. Это привело к революции в сфере транспорта и к трансформации всего общества.

Итак, мы окончательно определились с терминологией и рассмотрели примеры удачных инноваций разных эпох — от конвейера Форда до цифровых платформ. Однако понимание сути инноваций не гарантирует их успешного внедрения. Между знанием и действием,

* Дуров Павел Валерьевич внесен Росфинмониторингом в перечень террористов и экстремистов с 30.07.2026.

между стратегией и результатом существует разрыв, который сегодня стоит компаниям и целым странам миллиардов долларов.

ИННОВАЦИОННЫЙ РАЗРЫВ: МЕЖДУ СЛОВОМ И ДЕЛОМ

На фоне глобальной турбулентности инновации стали не только источником конкурентного преимущества, но и фактором экономической безопасности; в стратегической риторике крупнейших экономик все чаще звучит тема технологического (инновационного) суверенитета.

На цифровом саммите ЕС (EU Digital Summit) в 2024 году инициатива Breaking Digital Barriers: Making Europe a Global Innovation Leader («Преодоление цифровых барьеров: превращение Европы в глобального инновационного лидера») показала необходимость формирования европейской инновационной экосистемы, устойчивой к зависимости от внешних технологических платформ⁷⁶. Более 80% цифровых продуктов ЕС зависят от неевропейских стран; Google и Meta* контролируют 50% глобального рынка цифровой рекламы, а американские облачные провайдеры — более 80% европейской инфраструктуры⁷⁷. Концепция EuroStack — независимой европейской технологической платформы — стала центральной в стратегии цифрового суверенитета. Связанные с ней инициативы были представлены на прошедшем в ноябре 2025 года в Германии саммите по разработке дорожной карты по созданию европейского суверенного цифрового стека — от облачной инфраструктуры и ИИ до платформ и данных⁷⁸.

* Признана экстремистской организацией и запрещена на территории РФ.

Так слово «инновация» становится универсальной валютой: его включают в стратегические презентации, оно звучит на международных форумах, определяет миссию корпораций. Но более 70% инновационных инициатив терпят неудачу⁷⁹.

В своей знаменитой книге «Дилемма инноватора» (The Innovator's Dilemma)⁸⁰ американский ученый и теоретик менеджмента Клейтон Кристенсен формулирует парадокс, который актуален до сих пор: инновации чаще всего убивает не рынок, а сама компания. Причиной провала становятся непредсказуемость и инородность нововведений. Там, где все отлажено, любое новшество воспринимается как сбой. Из-за этого компании, у которых есть и технологии, и компетенции, и клиенты, сами закрывают для себя двери в будущее.

Казалось бы, в цифровую эпоху все должно происходить быстрее и гибче, однако спустя почти 30 лет после публикации книги Кристенсена практически ничего не изменилось. Эксперт в области цифровых технологий и лидерства Джордж Вестерман утверждает*,⁸¹ что дело не в заданных технологиях, а в стратегии, организационной структуре и в том, как ее реализуют люди. Если они буквально живут в разных мирах, невозможно говорить о прорывах. Инновации редко проваливаются из-за дефицита идей: они проваливаются из-за недостатка организационной зрелости и практической дисциплины.

Поддерживая тему парадокса инноваций⁸², нельзя не обратиться к кризису доткомов, периоду первой волны

* Парадокс инноваций — ситуация, когда компания или организация активно инвестирует в R&D, создает новые технологии или продукты, но не может эффективно конвертировать эти инновации в рыночный успех, конкурентное преимущество или финансовую выгоду. Иногда этот парадокс также называют европейским (The European Paradox — официальный экономический термин, впервые введенный в программных документах Европейской комиссии в 1995 году (Green Paper on Innovation)) или парадоксом коммерциализации инноваций

цифровой экономики. В конце XX века, на рассвете интернета, тенденция названий на «.com» распространялась повсюду: банки, журналы, стартапы и фирмы, не имевшие сайтов, создавали дочерние «онлайн-направления». Инвесторы оценивали не прибыль, а наличие слова «digital» в описании компаний. Большинство из них не были технологическими, а лишь пытались играть такую роль, казались ими. Поэтому важно не только понимать риски внедрения инноваций, но и отличать маркетинг, использующий инновации без всякого смысла, от реальных перемен. Подавляющее большинство заявлений об инновациях не имеет отношения к настоящей инновационной деятельности. За громкими словами об инновациях часто стоит не стратегия, а имитация — поэтому важно понять, какие факторы действительно определяют инновационную зрелость компаний.

ИССЛЕДОВАНИЕ ФАКТОРОВ, ВЛИЯЮЩИХ НА ИННОВАЦИОННУЮ ЗРЕЛОСТЬ КОМПАНИЙ

Анализируя приведенные примеры, мы задались вопросом: какие факторы реально влияют на инновационный успех компаний, а какие остаются «на бумажке» для корпоративных стратегий?

Поиск информации в академической литературе не дал нам комплексного ответа. Существующие подходы к оценке инновационности фокусируются на отдельных аспектах: одни анализируют только входные параметры (например, затраты на R&D), другие — промежуточные результаты (патенты, публикации), третьи — финансовые показатели. Однако общепринятого системного подхода,

который охватывал бы весь комплекс факторов, влияющих на инновационную активность компаний, до сих пор не выработано.

Не найдя комплексных исследований, рассматривающих весь спектр факторов инновационной результативности, мы провели собственное исследование нескольких сотен компаний из разных регионов. Мы использовали как открытые данные, так и те, что удалось получить непосредственно от компаний, а также из интервью. Мы проверили, как более 80 факторов связаны с финансовыми результатами инновационной деятельности.

Наша методология включает следующие этапы:

- сбор и анализ открытой информации,
- структурированный сбор данных реальных компаний,
- корреляционный и регрессионный анализ,
- формирование индекса инновационности.

На первом этапе мы собрали данные из различных источников: годовых отчетов, корпоративных сайтов, отраслевых рейтингов, патентных баз, новостных агрегаторов, академических публикаций, экспертных интервью. Это позволило выявить все факторы, которые компании связывают с инновациями.

Затем мы провели статистический анализ, основанный на данных сотни компаний разного масштаба, отраслей и регионов. География охватывала США, страны Европы и Азии, включая Россию, а также Латинской Америки и Африки.

На основе анализа практик компаний мы выделили 13 ключевых факторов инновационности, объединяющие более 80 субфакторов. Оценка проводилась по количественным (финансовым и операционным) метрикам с применением экспертных и качественных методов анализа.

Основная цель анализа — выявить, какие из этих факторов действительно коррелируют с изменениями финансовых результатов, связанных с инновационной деятельностью компаний. Мы сосредоточились на зависимости между факторами и изменением объема прибыли, обусловленным внедрением инноваций.

Для этого были рассчитаны коэффициенты корреляции между каждым субфактором и изменением объема прибыли, связанным с инновациями. Затем мы построили регрессионные модели, чтобы проверить предсказательную силу каждого фактора. Это позволило определить удельный вклад каждого фактора в итоговый индекс инновационности на основе стабильности и силы статистических связей.

Результаты исследования: четыре составляющие инновационной зрелости

Наше исследование выявило значительное расхождение между распространенными представлениями и фактическими данными. Многие традиционные гипотезы о факторах инновационности оказались статистически незначимыми. Среди этих факторов — численность персонала, расходы на обучение, наличие патентов, доля сотрудников с учеными степенями, расходы на R&D, количество акселераторов и т. д.

Наиболее же значимыми оказались четыре блока факторов, которые легли в основу структуры этой книги:

1. **Лидерство.** Анализ показал, что лидерство — наиболее критичный фактор инновационной результативности. Это не просто управленческие навыки, а способность создавать видение, вдохновлять команды на эксперименты, принимать решения в условиях