

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»

ВЫСШАЯ ШКОЛА БИЗНЕСА

# Главные идеи — 2025

---

Под редакцией  
В.С. Катькало, М.В. Иванющенковой

НОВОЕ В МЕНЕДЖМЕНТЕ



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ ЭКОНОМИКИ  
МОСКВА  
2025

УДК 338  
ББК 65.05  
Г52

Авторский коллектив:

М.В. Иванющенко, В.С. Катъкало, Е.П. Зараменских, Ю.Е. Петрова-Вербицкая, С.Р. Филонович,  
Ю.В. Фуколова, Е.В. Чернозатонская

**Главные идеи — 2025:** сборник информационно-аналитических статей / М. В. Иванющенко, Г52 В. С. Катъкало, Е. П. Зараменских, Ю. Е. Петрова-Вербицкая, С. Р. Филонович, Ю. В. Фуколова, Е. В. Чернозатонская ; под ред. В. С. Катъкало, М. В. Иванющенко ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2025. — 116 с. — (Новое в менеджменте). — 1000 экз. — ISBN 978-5-7598-4187-6 (в обл.) — ISBN 978-5-7598-4255-2 (e-book).

Настоящий сборник информационно-аналитических статей — девятый в серии регулярных тематических выпусков Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ «Новое в менеджменте». Он посвящен главным идеям и трендам, которые будут определять развитие менеджмента в 2025 году и в последующие годы. В сборник вошли статьи о стратегии, технологиях, управлении командой, внедрении изменений, маркетинге, цепях поставок, индустриальной политике, личной эффективности.

Издание предназначено для руководителей компаний, HR-директоров и HR-менеджеров, экспертов по рынку труда, предпринимателей, специалистов, преподавателей вузов и студентов, а также для широкого круга читателей, интересующихся актуальными трендами в управлении кадрами.

УДК 338  
ББК 65.05

Научное издание

## Серия «Новое в менеджменте»

Иванющенко Марина Владимировна, Катъкало Валерий Сергеевич, Зараменских Евгений Петрович,  
Петрова-Вербицкая Юлиана Евгеньевна, Филонович Сергей Ростиславович,  
Фуколова Юлия Вадимовна, Чернозатонская Евгения Владимировна

### Главные идеи — 2025

Под редакцией  
В.С. Катъкало, М.В. Иванющенко

Арт-директор *Д.О. Рожкова*. Дизайнер *М.А. Федоряка*. Корректор *С.М. Борщевская*  
Обложка MikyR/Shutterstock. Иллюстрации Shutterstock.com

Подписано в печать: 20.01.2025. Формат 84×108<sup>1/16</sup>. Гарнитура HSE Sans, HSE Slab, PT Serif Pro.  
Усл. печ. л. 12,18. Уч.-изд. л. 8,4. Печать офсетная. Бумага мелованная. Тираж 1000 экз. Изд. № 2949. Заказ №???

По вопросам приобретения сборника обращайтесь в Высшую школу бизнеса НИУ ВШЭ:  
119049 Москва, ул. Шаболовка, 28, тел. +7 495 772-95-69  
или в отдел реализации Изд. дома ВШЭ: тел. +7 495 772-95-90, доб.: 15295, 15296, 15297  
bookmarket@hse.ru

Отпечатано с готовых файлов заказчика в типографии ООО «Радугапринт»:  
117105 Москва, Варшавское шоссе, 28А, тел. +7 495 252-75-10

Опубликовано Издательским домом Высшей школы экономики  
<http://id.hse.ru>

doi:10.17323/978-5-7598-4187-6  
ISBN 978-5-7598-4187-6 (в обл.)  
ISBN 978-5-7598-4255-2 (e-book)

© Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики», 2025



**Валерий Катъкало**  
Профессор,  
директор Высшей школы  
бизнеса НИУ ВШЭ



**Марина Иванющенкова**  
Директор Центра управленческой  
аналитики Высшей школы  
бизнеса НИУ ВШЭ  
С 2015 по 2022 год главный редактор  
«Harvard Business Review Россия»

## Идеи для будущего

Постоянные изменения стали нормой в бизнесе, но проактивно управлять ими непросто. Многие руководители ежедневно сталкиваются с задачами, решение которых требует новых подходов. Поэтому сегодня бизнес-лидерам особенно важно быть в курсе последних тенденций в менеджменте.

Этот сборник информационно-аналитических статей из серии «Новое в менеджменте», которую выпускает Высшая школа бизнеса НИУ ВШЭ (ВШБ), посвящен главным управленческим идеям 2025 года. В него вошли материалы о трендах, которые, на наш взгляд, важно учитывать руководителям при принятии решений.

Например, одна из статей посвящена актуальным концепциям стратегий долгосрочного роста. Несмотря на высокую неопределенность и волатильность внешней среды, компаниям необходимы стратегии развития бизнеса. Но они должны разрабатываться в тесной связке с внедрением инноваций, которые будут поддерживать это развитие.

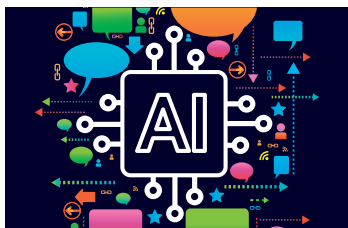
Важной задачей управленцев в 2025 году и далее будет внедрение изменений. По данным McKinsey, лишь треть преобразований достигает поставленных целей. В России на успех изменений влияет их масштаб, показало исследование компании «Экопси». О том, как сочетать особенности российского менеджмента с зарубежными подходами, мы также рассказываем в сборнике.

Ключевую роль в развитии бизнеса играют технологии. В последние годы большие надежды возлагаются на решения на базе искусственного интеллекта, однако ИИ еще предстоит стать серьезным оружием в конкурентной борьбе. Кстати, три из 10 главных российских ИТ-трендов 2025 года связаны с ИИ. Мы в ВШБ второй год проводим исследование ключевых отечественных ИТ-трендов и видим его особую ценность в том, что оно учитывает реалии российской экономики.

Какие бы продвинутые технологии ни использовали компании, серьезных результатов в бизнесе не удастся достичь без слаженной работы команды. И как показывают последние данные, важен не состав ее участников, а качество взаимодействия между ними. Если лидеры бизнеса хотят повысить его эффективность, им придется уделять очень много внимания организации продуктивной командной работы.

В настоящем сборнике мы постарались охватить широкий круг тем — от государственной поддержки производств до навыков, необходимых современному человеку. Но в одной книге невозможно рассказать обо всех актуальных идеях. Некоторым из них мы посвящаем отдельные выпуски — например, в 2024 году вышли сборники «Стартапы и инновации», «Операционная эффективность», «10 главных российских HR-трендов». О свежих исследованиях и интересных идеях мы ежедневно пишем в официальном Telegram-канале ВШБ «Новое в менеджменте». Надеемся, наши публикации помогут вам не только адаптироваться к изменениям, но и опередить их. Как писал лауреат Нобелевской премии по физике Деннис Габор, будущее невозможно предвидеть, но можно изобрести. ✔

# СОДЕРЖАНИЕ



## 6 НОВЫЕ ИДЕИ

Мониторинг свежих исследований и публикаций



## 12 СТРАТЕГИЯ

### Непрерывный драйв

Компаниям нужны стратегии стабильного многолетнего роста для разных вариантов экономического, технологического и экологического контекста

*Юлиана Петрова-Вербицкая*



## 20 ВНЕДРЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

### Меняться по-русски

Российские предприятия, прежде внедрявшие изменения ситуативно, переходят на системное управление изменениями

*Юлиана Петрова-Вербицкая*

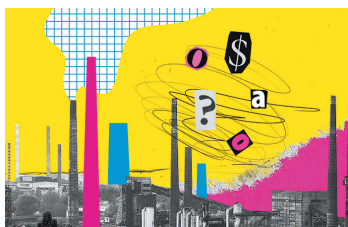


## 32 КОМАНДА

### Новые правила командной работы

Успех в современном бизнесе зависит от деятельности команд, и новые подходы помогают значительно ее улучшить

*Юлия Фуколова*



## 40 ГОСПОДДЕРЖКА

### Индустриальные политики снова в моде

Правительства диктуют бизнесу, что производить и где закупать компоненты

*Евгения Чернозатонская*



## 50 ЭКОНОМИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ

### Продавать меньше выгодно

Экономика замкнутого цикла: переход на осознанное потребление с минимумом экологического ущерба

*Евгения Чернозатонская*



---

## 60 ИТ-ТРЕНДЫ

---

### 10 главных российских ИТ-трендов

Исследование Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ выявило самые перспективные тенденции в отечественной ИТ-отрасли в 2025 году

*Евгений Зараменских*



## 72 ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

---

### К искусственному интеллекту много вопросов

В каких процессах ИИ сулит наибольший выигрыш эффективности и как он влияет на бизнес-модель

*Евгения Чернозатонская*



## 80 ТЕХНОЛОГИИ

---

### Работа в цифровых мирах

Иммерсивные технологии превращаются в полноценную индустрию, и их внедрение будет расти ударными темпами

*Юлия Фуколова*



## 90 МАРКЕТИНГ

---

### Трансформация маркетинга

В эпоху неопределенности значимость маркетинга возрастает, но маркетологам придется доказывать свою ценность для бизнеса

*Юлия Фуколова*



## 96 ЦЕПИ ПОСТАВОК

---

### Отгрузка наибольшей вероятности

На смену детерминированным концепциям планирования цепей поставок придут более сложные методики

*Юлиана Петрова-Вербицкая*



## 106 ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

---

### Человек в новых условиях

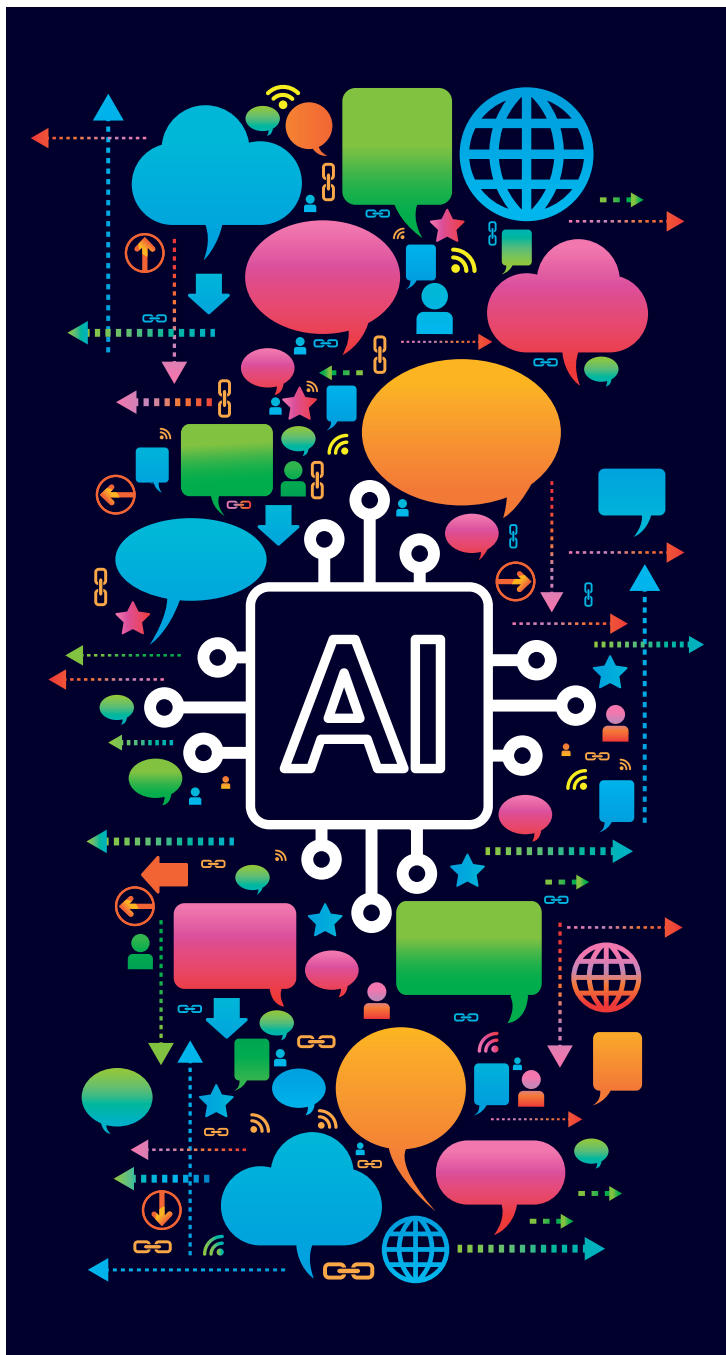
Какие навыки необходимы в сложное, нестабильное, непредсказуемое время

*Сергей Филонович*

---

## 110 Список источников

# НОВЫЕ ИДЕИ



## ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

### ГЕНЕРАТИВНЫЙ ИИ ВОЗВРАЩАЕТ НАС К АВТОРИТАРНЫМ МЕТОДАМ

**З**а последние несколько десятилетий исследования ученых и опыт практиков показали преимущества человекоцентричных подходов и демократичного стиля управления. Однако активное применение в последнее время инструментов генеративного ИИ (ГенИИ) грозит откатом к старым порядкам: рекомендации ИИ делают ставку на строгий контроль и жесткие методы. Эксперименты показали, что ИИ-системы для принятия решений загоняют управленцев в ловушку механистических подходов, создавая риск снижения доверия и мотивации персонала.

Ученые из бизнес-школы Мэннинга Университета Массачусетса в Лоуэлле поставили эксперимент, участниками которого стали студенты MBA. Перед ними поставили задачу найти решения проблемы с водителями компании Amazon. Суть проблемы следующая: доставщики, находясь на маршруте, отказывались включать приложение, контролирующее их действия (скорость движения, резкие торможения, использование телефона во время поездки и пр.). Они аргументировали это тем, что программа вторгается в их личное пространство и не учитывает особенности ситуации в данный момент. Водители говорили, что приложение вызывает у них стресс и постоянное чувство беспокойства.

Студенты МВА должны были предложить по три способа справиться с этой проблемой. Их разделили на две группы: первую просили проконсультироваться с ChatGPT, а в контрольной группе решения принимались самостоятельно. Важно, что эти решения респонденты — даже те, кто смотрел подсказки GPT, — должны были написать сами. Выяснилось, что участники из первой группы вдвое чаще предпочитали жесткие меры: штрафовать за отказ устанавливать контролирующее устройство, привлечь внешних контролеров и т. п., тогда как испытуемые второй группы были склонны в первую очередь выслушать аргументы водителей, провести переоценку их загруженности и постараться улучшить условия их работы.

Обращение к ChatGPT — наиболее распространенному инструменту ГенИИ, который часто позиционируют как равноправного участника процесса принятия управленческих решений, — настраивает менеджера на анализ, отстраненный от опыта реальной жизни. Более того, человек, получивший подсказку от ИИ, психологически как бы снимает с себя ответственность, перекладывая ее на более технологически продвинутого участника процесса — ChatGPT. Работники, о которых идет речь в условиях задачи, начинают восприниматься не как личности, а как элементы данных.

Дополнительная неприятность при использовании ИИ-инструментов — их недостаточная прозрачность: работники, как это было и в случае с водителями Amazon, не понимают, насколько регулирование их деятельности зависит от искусственного интеллекта. Они полагают, что решения принимаются начальством и направлены против них. Это создает атмосферу недоверия и побуждает обманывать несправедливую с их точки зрения систему, отключая контролирующие устройства. В результате сотрудники теряют мотивацию к совершенствованию рабочих процессов, то есть происходит обратное

тому, на что изначально были нацелены управленческие решения.

Использование новых ИИ-инструментов не должно отвлекать менеджеров от таких важных факторов, как благополучие людей, их свобода при выборе способа выполнения работы. Разработчики систем, подобных ChatGPT, должны позаботиться о том, чтобы рекомендации системы не отключали «моральный компас». Кроме того, нужно помнить о сбалансированном взаимодействии предложений, сгенерированных ИИ, и личного опыта менеджера, принимающего решение, а также сделать прозрачной информацию о применении ИИ-инструментов. ✔

О публикации: Geleilate Mauricio Galli, Humbert Beth. *GenAI Tools and Decision Making: Beware a New Control Trap* // MIT Sloan Management Review. 18 November 2024 (<https://sloanreview.mit.edu/article/genai-tools-and-decision-making-beware-a-new-control-trap/>).

## ОБУЧЕНИЕ

# ОСВОЕНИЕ НОВЫХ НАВЫКОВ НЕ ВСЕГДА СЕБЯ ОПРАВДЫВАЕТ

Недавнее исследование Gartner, в котором приняло участие 3375 человек, показало, что обучение сотрудников фундаментальным навыкам, необходимым в их повседневной работе, в пять раз продуктивнее, чем освоение ими новых перспективных технологий, применение которых не требуется здесь и сейчас. Однако лишь четверть работников предпочитают совершенствовать ключевые навыки, а не осваивать новые.

В 2023 году прогноз Всемирного экономического форума показывал, что в следующие пять лет потребуется обновление 44% ключевых навыков, а к 2027 году надо организовать повышение квалификации для 60% работников. Однако инвестиции компаний в обучение сотрудников

падают (с \$19,2 млн в 2022 году до \$16,1 млн в 2023-м), а время, отведенное на обучение, сокращается в среднем на пять часов в год в пересчете на одного работника. При этом сами курсы становятся все дороже. Поэтому очень важно определить, чему стоит учить и на какие программы делать упор, чтобы усвоенные знания и умения работали на результаты вашей организации на протяжении нескольких лет.

Тони Гуадани, директор Gartner по HR и автор опроса, дает четыре совета по поводу обучения ключевым навыкам.

▼ **Выявите потребности:** сфокусируйтесь на сегодняшних задачах и опросите тех, кто уже работает по данной специальности, а также их рекрутеров и менеджеров. Затем для каждой должности составьте список из 10 ключевых навыков, которые соответствуют целям организации и при этом применимы к той работе, которая уже выполняется или вот-вот будет выполняться. Должностные обязанности в наше время довольно быстро меняются, однако необходимые для них основные умения остаются неизменными. Этого не скажешь о новых технологиях, которые возникают быстро и в большинстве своем устаревают еще до того, как кто-то успеет ими воспользоваться.

▼ **Пропагандируйте необходимость обучения** ключевым навыкам, поскольку часто и менеджеры, и их сотрудники считают это лишним. Надо четко объяснить, зачем сотрудникам — даже тем, кто считает себя крепким профессионалом, — нужно совершенствовать свои умения и как это поможет их продвижению.

▼ **Начинайте с малого и расширяйте охват программы постепенно.** Перестройка обучающих программ — дело затратное, поэтому на старте выберите небольшую группу сотрудников. Подключайте другие группы и подразделения в зависимости от результатов. Неспешное начало, в частности, поможет HR-менеджерам определить, какие программы действительно работают и как сотрудники справляются с обучением параллельно работе.

▼ **Встраивайте в программу обучение передовым технологиям,** когда становится очевидна их необходимость. При появлении новых технологий нужно оценить, насколько они полезны компании в настоящий момент и будут ли востребованы в будущем. Прежде чем начать обучение персонала новым технологиям, важно быть уверенным, что сотрудники будут регулярно использовать их: без постоянной практики навыки быстро атрофируются. Кроме всего прочего надо понимать, хватит ли времени у работника на то, чтобы учиться новому, опробовать его на практике, а потом и применять в работе, и не снизит ли эта программа его уровень продуктивности.

Как распределить время обучения между базовыми и новыми навыками, во многом зависит от рода деятельности работников. Например, сотрудники ИТ-подразделений должны осваивать новые навыки чаще, чем другие. ✓

**О публикации:** *Learning Emerging Skills Doesn't Always Pay Off // Harvard Business Review. 2025 (Jan. — Feb.). P. 17–20.*

---

## МАРКЕТИНГ

### ВЛАСТЬ ЦИФР

**В** деловом мире числа вездесущи: цены, скидки, характеристики продуктов, отзывы потребителей и многое другое. Хотя цифры иногда воспринимаются как объективные и простые знаки величины, на самом деле от того, какие числа мы видим, зависит наше покупательское поведение и решения. Поэтому для выстраивания правильной коммуникации с клиентами и контрагентами надо понимать, как на них воздействуют разные форматы.

Авторы статьи выделяют четыре основных аспекта цифр, влияющих на потребительское поведение.

**1 Точность чисел воздействует на мотивацию клиента.** Числовую информацию можно выдавать с разной степенью точности. Так, можно обозначить цену как \$200 (округленно) или как \$199,99 (точная цифра), можно заявить длительность работы аккумулятора смартфона как 33 часа (округленно) или 29,85 часа (точно). Разница кажется небольшой, однако способ подачи — точное число или округленное — может повлиять на решение клиента. Округленные числа легче воспринимаются и обрабатываются мозгом, а потому более привлекательны при принятии решения на эмоциональном уровне. Они лучше работают при покупках предметов роскоши и путешествий и как финальная точка в ситуации переговоров, будь то зарплата или торговая сделка, то есть когда решение принимается здесь и сейчас. Точные же цифры запускают в мозге аналитические процессы — решения, принятые на основании таких данных, более продуманны.

**2 Точность чисел влияет на доверие клиента, на его уверенность в правильности решения и на колебания.** Когда речь идет о количественных оценках и прогнозах, точные цифры обычно производят впечатление большей продуманности, а значит, вызывают большее доверие к источнику информации и помогают снять сомнения относительно нового продукта. Точные данные, которыми оперирует одна из сторон во время переговоров, служат для контрагента признаком компетентности партнера — этим и следует руководствоваться при выработке маркетинговой стратегии в случаях, когда нужно убедить колеблющегося клиента. Однако обнаруженные ошибки в точных цифрах могут, наоборот, подорвать это доверие, поэтому, например, приблизительное «около 400» вызовет большее доверие, чем 409, если это окажется не совсем точным числом, даже если оно и ближе к истине, чем 400.

**3 Возможность бегло оперировать цифрами.** Обычно человеку больше нравятся круглые цифры — числа, закан-

чивающиеся на 0 или 5: они привлекают внимание, выраженные ими данные эмоционально более притягательны, чем некруглые. Притягательность обусловлена еще и тем, что такими цифрами легче оперировать, то есть производить с ними арифметические действия. Это воздействие усиливается, когда клиент устал или напряжен либо если его поджимает время. Оказывается, например, что цена \$100 может быть привлекательнее, чем \$97,85: первая более понятна и требует меньше усилий при подсчете. Кроме того, притягательностью обладают кратные значения и знакомые формулы вроде «купите один, получите еще один бесплатно», когда обозначенная цена легко умножается на 2: например, при цене товара в \$50, которая по объявленной формуле легко дает \$100, человек сразу получает дополнительный стимул в пользу покупки. Пользоваться этим качеством круглых чисел при разработке маркетинговой стратегии нужно аккуратно, соблюдая баланс между точностью чисел и возможностью легко ими оперировать.

**4 Символические ассоциации, связанные с числами.** Числа, безусловно, являются обозначением количественных показателей, но кроме этого имеют и качественную составляющую, которая определенно влияет на решения клиентов.

- Само звучание числа может быть «тяжелым» либо «легким» в зависимости от усилий, затрачиваемых при его произнесении.
- Включение в цену десятичных точек, запятых и цифр, обозначающих мелкие денежные единицы, утяжеляет представляемое число: так, цена \$1599,00 в глазах покупателя выше, чем \$1599.
- Круглые цифры ассоциируются со стабильностью, и товар, характеристики которого выражены округленными числами, производит впечатление более надежного и долговечного. Например, батарейка, про которую говорится, что она проработает 10 часов, может казаться

более долговечной, чем та, которая проработает 10,1 часа.

- Числа, оказываясь, обладают гендерным значением: точные воспринимаются как «мужские», а округленные — как «женские», что тоже следует учитывать при продвижении тех или иных товаров.
- Еще одно дополнительное значение чисел зачастую содержится в серийном номере товара: когда продукт выпущен в определенном количестве экземпляров, он в глазах покупателя ценнее, если его серийный номер меньше, так как это говорит о большей близости к источнику его происхождения. Например, иметь первый отпечаток некоего изображения, изготовленного в количестве 100 экземпляров, гораздо предпочтительнее, чем пятидесятый.

Для маркетологов это означает, что успех или провал нового продукта либо маркетинговой кампании может зависеть от, казалось бы, незначительного фактора — правильной подачи числовой информации. 🗳

О публикации: *Marin Jorge Pena, Lahn Ellen, Hult G. Tomas M. Unlocking the Persuasive Power of Numbers // California Management Review. 12 November 2024.*

## СТАРТАПЫ

# ЗАЧЕМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЮ МЫСЛИТЬ, КАК УЧЕНОМУ

Основатели стартапов, которые подвергают сомнению и проверяют свои идеи, оказываются успешнее, чем их более небрежные и самоуверенные конкуренты. Предполагая, что изначальная гипотеза может быть неверной, предприниматель, применяющий научный подход, видоизменяет ее в зависимости от результатов испытаний и не боится отказаться от нее совсем, если основанный на ней бизнес будет нежизнеспособным.

Задавшись вопросом о факторах успешности, группа итальянских ученых пришла к выводу, что многим предпринимателям не хватает исследовательских навыков. В их эксперименте участвовали фаундеры 759 европейских компаний, их привлекли через различные специальные и социальные медиа. Участникам преподавали стратегические и технологические основы бизнеса, обучили пользоваться инструментами вроде системы сбалансированных показателей и канвы бизнес-модели и методами сбора данных: A/B-тестированием и интервью. Вдобавок основную группу знакомили с основами научного анализа. Он подразумевает обоснование предпринимательской деятельности и его проверку строгим экспериментом. Спустя несколько месяцев исследователи проверили, как идут дела у обученных фаундеров. Результаты показали, что особенно сильно разница в обучении проявилась у лучших по каждой выборке. Среди стартапов, попавших в топовый квартал, использующие научный подход смогли заработать в среднем на €28 тыс. (а среди 5% самых сильных — на €492 тыс.) больше, чем компании из контрольной группы.

Применение научного метода совсем несложно. Вот последовательность шагов, которые нужно выполнить.

В первую очередь **сформулируйте свою главную идею**. Начните с гипотезы, которая кажется наиболее вероятной, но при этом имейте в запасе еще несколько на случай, если первая не подтвердится.

Затем **определите, от чего зависит воплощение вашего замысла**, и проведите соответствующие исследования, чтобы понять, насколько выполнимы эти условия. Можно устроить мозговой штурм для выявления таких обязательных условий, выбрав из них несколько (скажем, три) самых важных.

**Дополняйте и пересматривайте первоначальную идею** в соответствии с результатами предыдущего шага и **заново протестируйте ее**, уже на более

широких данных. Проделав несколько таких этапов преобразования изначального замысла, вы в конце концов придете к выбору правильного решения.

Для ранних стадий бизнеса характерен пересмотр первоначально выбранного курса: так, YouTube начинал с создания сайта знакомств, а PayPal занимался интернет-безопасностью. Чтобы поворот был успешным, нужно опираться не на предположения, которыми вы руководствовались, затеяв проект, а на данные испытаний, которым вы их подвергаете, чтобы проверить жизнеспособность своей идеи.

Никто не может утверждать, что существует однозначный рецепт для процветания бизнеса, но применение испытанного веками научного метода — формулирование гипотезы, тестирование и изменение гипотезы по результатам тестирования — дает преимущество в достижении цели, в том числе путем отхода от первоначального замысла, показавшего себя нежизнеспособным. Даже если после всех попыток придется закрыть проект, не стоит отчаиваться: исследователи утверждают, что серия неудач ведет к будущему успеху. ✔

**О публикации:** *Camuffo Arnaldo, Gambardella Alfonso, Messinese Danilo et al. A Scientific Approach to Entrepreneurial Decision-Making: Large-Scale Replication and Extension // Strategic Management Journal. 2024 (June). P. 1209–1237.*

## СОТРУДНИЧЕСТВО

# ИЗБИТОК КОМАНДНОЙ РАБОТЫ МОЖЕТ СНИЗИТЬ ДОХОДЫ

**С**овещания, в которых участвуют сотрудники разных отделов, нередко превращаются в поле битвы.

Чтобы понять, как происходит сотрудничество между функциями внутри

организации, исследователи из Gartner опросили более 400 руководителей международных компаний. Большинство предприятий, как показали ответы, реализуют одновременно до пяти амбициозных проектов, и каждый из них может задействовать до восьми подразделений и 35 сотрудников. Это создает атмосферу труднопреодолимых сложностей, порождающую «усталость от сотрудничества», которую исследователи описывают как «слишком много совещаний, слишком много консультаций, увязок и согласований, нечеткие полномочия по принятию решений и слишком большие затраты времени на получение одобрения от всех сторон». Исследование показало, что вероятность перевыполнения ключевых планов по доходам и превышения целевых показателей прибыли у компаний, которые сталкиваются с этой проблемой, на 37% ниже, чем у других.

Обычно в компаниях пытаются устранить трения между отделами, укрепляя связи между их руководителями, согласуя их цели и приоритеты. Предполагается, что если руководители согласны между собой, то это передастся и рядовым сотрудникам. По мнению исследователей, этот принцип не работает. Вопросы, которые решаются на низовом уровне, могут окзаться совсем другими, а противоречия — довольно острыми. Снять их поможет тимбилдинг для сотрудников всех отделов и уровней. Важно контролировать равномерность и справедливость распределения работ между отделами. Кроме того, необходимо проводить кросс-функциональные тренинги для всех сотрудников, направленные на развитие социальных и технических навыков, а также критического мышления. ✔

**О публикации:** *Ceurvorst Sharon Cantor, LaRocca-Cerrone Kristina, Mazumdar Aparajita et al. Why Cross-Functional Collaboration Stalls, and How to Fix It // HBR.org. 2024 (June). (<https://hbr.org/2024/06/why-cross-functional-collaboration-stalls-and-how-to-fix-it>).*