

Июнь 2025 года

Бизнес-игры: тренды и предпочтения



Результаты исследования Академии бизнеса БИ
в сотрудничестве с GAME & LEARN



Введение (1)

Представляем вам результаты совместного исследования Академии бизнеса Б1 и компании GAME & LEARN



Наталья Сокова

Директор по инновациям и развитию в образовании, Академия бизнеса Б1

Последние 2-3 года мы наблюдаем мощнейшую трансформацию бизнеса. Стремительное распространение технологий и их демократизация, рост ожиданий сотрудников в отношении качества корпоративной культуры, кадровая незащищенность, высокая неопределенность на рынке труда, «реанимация» проектов по развитию кадрового резерва – всё это не просто усложняет работу компаний, но и требует от руководства принципиально новых подходов к управлению командами и их развитию.

Эксперты Академии бизнеса Б1 понимают, что классических форматов обучения уже недостаточно. Научить сотрудников масштабно мыслить, чувствовать себя готовыми к оправданному риску, быть предприимчивыми и владеющими «мышлением предпринимателя» практически невозможно без формирования развивающего опыта другого уровня и качества.

Мы убеждены: бизнес-игры – это не просто модный инструмент, а одна из эффективных обучающих стратегий, благодаря которой можно безопасно моделировать сложные ситуации, развивать нестандартное мышление, сотрудничество и лидерские качества. Важнейшим элементом такой стратегии становится обязательная рефлексия

полученного игрового опыта, помогающая команде и каждому ее участнику лично расти, сохраняя фокус на бизнес-контексте и бизнес-результатах.

Корпоративные университеты, предлагающие бизнес-игры среди прочих форматов обучения, уже сейчас создают более выгодное ценностное предложение для сотрудников. Они также способствуют повышению лояльности специалистов нового поколения, так как учитывают их предпочтение «мозаичного» восприятия информации, обусловленного клиповым мышлением.

В этом исследовании мы расскажем, как использовать игровые форматы для подготовки лидеров будущего, готовых не только к стандартным управленческим задачам, но и к работе в условиях, где выживают сильнейшие, а побеждают способные к саморазвитию, рефлексии, и непрерывному обучению.

Введение (2)



Альфия Ярмухаметова

Старший консультант
Академии бизнеса Б1
Бизнес-тренер
Игропрактик

В корпоративном обучении всё чаще звучит мысль: людям нужно не знание, а опыт. Им важно не только услышать, как надо, но и попробовать, как это может быть. Бизнес-игры дают такую возможность. Это формат, в котором разбираются реальные управленческие ситуации, отрабатывается навык принятия решений, проверяется, как команда действует под давлением. Всё по-настоящему, только без риска.

Для молодых специалистов, особенно поколения Z, игра – это понятный способ обучения, близкий по стилю. В такой среде они включаются быстрее, учатся охотнее и лучше воспринимают материал.

А компаниям бизнес-игры дают возможность говорить с новой аудиторией на ее языке и при этом решать конкретные задачи развития.

В нашем исследовании представлена статистика, которая иллюстрирует

ответы на следующие вопросы:

- какие форматы обучения сейчас наиболее востребованы;
- какая продолжительность игры считается оптимальной;
- какие цели ставят заказчики;
- какие барьеры мешают внедрению новых форматов.

Исследование будет полезно тем, кто отвечает в компании за обучение, развитие и командную работу: HR-специалистам, методологам, тренерам, руководителям.

При работе с числами применялось округление, поэтому сумма некоторых значений может превышать 100%.

Кроме того, в некоторых вопросах у респондентов была возможность выбрать несколько вариантов ответа, поэтому сумма процентов в этих случаях также не равна 100

Задача была простая – понять, как компании используют бизнес-игры на практике: какие форматы работают, сколько времени на игру обычно закладывают, какие навыки через нее развивают и что мешает использовать этот инструмент шире.

Комментарий эксперта



**Елена
Воробьева**

Архитектор деловых мероприятий,
Академия бизнеса Б1

В процессе бизнес-игры участники действительно включаются. Не смотрят в экран телефона или ноутбука, а начинают разговаривать друг с другом, спорить, пробовать. Не слушают, а делают. В результате они сближаются быстрее, чем за десятки встреч и писем.

Хорошая игра не заканчивается вместе с таймером. Она продолжает жить в обсуждениях, в шутках у кулера, в коротких репликах: «А помнишь, как мы тогда...».

Это и есть тот эффект, к которому мы стремимся и который достигается не с помощью обучающих презентаций, а в реальной работе.

Игра особенно важна там, где люди давно работают рядом, но не вместе. Когда каждый занят своим и нет повода просто поговорить, она снимает дистанцию, разрушает границы, показывает, что можно договариваться даже с теми, с кем никогда не пересекался.

Целевая аудитория исследования

на вопросы ответили
107 респондентов

1 Распределение по отраслям

17,8% Консалтинг

14% Наука и образование

12,1% ИТ-индустрия

9,3% Продажи B2B

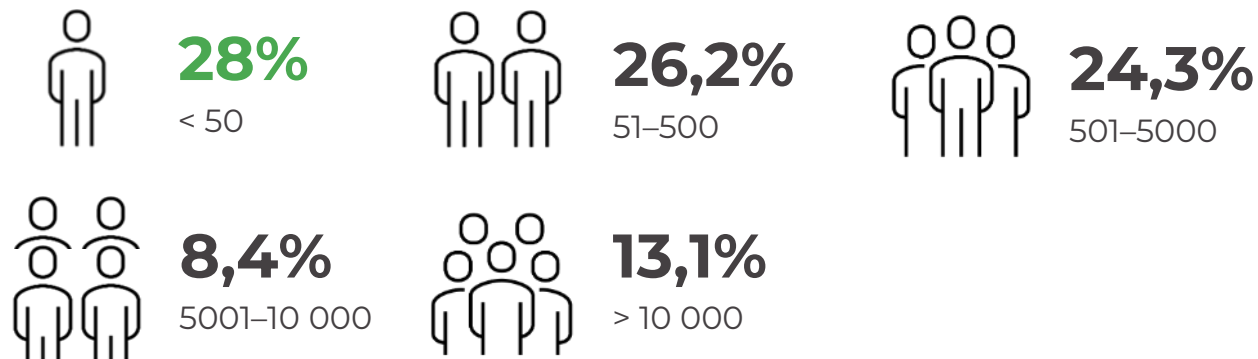
8,4% Банковские и финансовые услуги

6,9% Производство, промышленность

31,5% Другие отрасли*

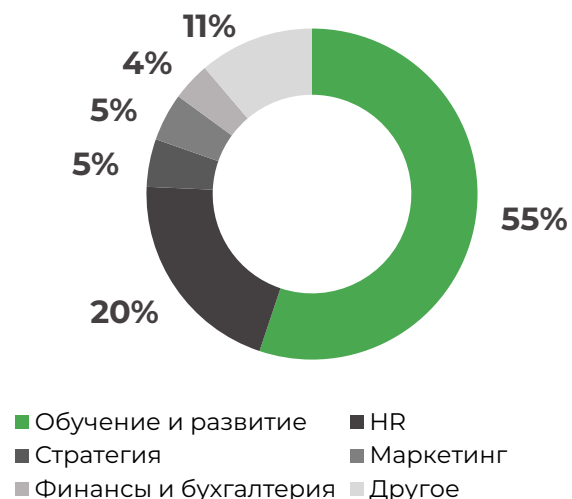
* Транспорт и логистика, культура и туризм, строительство, здравоохранение, легкая промышленность, фармацевтика, ретейл, телекоммуникации

2 Численность персонала

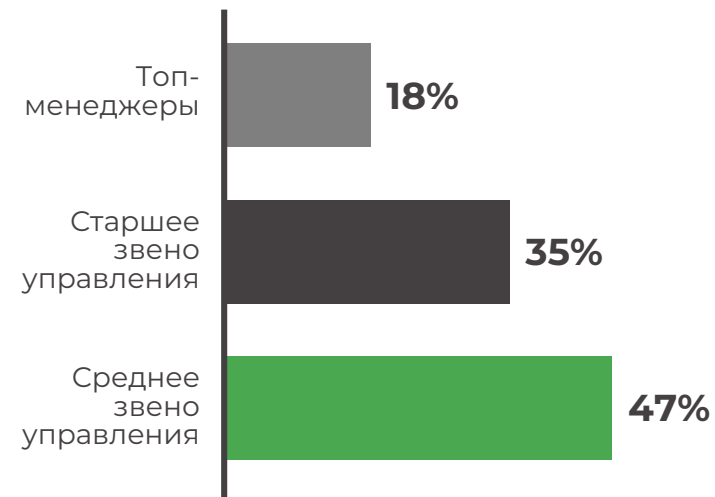


3 Профиль участника

Направление работы



Роль в компании



Ключевые выводы



Альфия Ярмухаметова

Старший консультант
Академии бизнеса Б1
Бизнес-тренер
Игропрактик

В детстве мы все учились через игру. Пробовать, ошибаться, пробовать снова было естественно. И хотя с возрастом задачи становятся сложнее, сам принцип получения знаний сохраняется. Возможность такого активного обучения как раз и дает деловая игра: в ней нет сухой теории, зато есть реальные ситуации, обсуждение, решение, реакция команды.

Мы провели исследование, чтобы понять, как сегодня используются бизнес-игры внутри компаний. В процессе мы нашли ответы на вопросы: какие форматы предпочитают современные работодатели, сколько времени на это реально выделяют, какие навыки развивают игры и что мешает использовать этот инструмент шире.

Несмотря на распространенность онлайн-форматов, большинство компаний (59%) проводят игры очно: живой контакт важнее масштабируемости. Онлайн выбирают только 9%. Ещё 32% пробуют гибриды, что особенно важно для команд, которые

работают в этом формате.

Мы также задали конкретный вопрос: сколько времени должна длиться игра, чтобы от нее был толк?

Ответ: 3–4 часа. Этого достаточно, чтобы не только пройти сценарий, но и успеть обсудить его, осмыслить и получить обратную связь. Но при этом 69% руководителей хотят увидеть результат в виде прироста компетенций сразу. И тут возникает конфликт: времени на обучение отводится всё меньше, а ожидания к качеству результатов – всё выше.

Несколько важных цифр:

75% развивают через игры навык коммуникации

66% развивают лидерство и управление людьми

60% развивают взаимодействие между отделами

10%

Никогда не
участвовал(а)

11%

Участвовал(а)
только 1 раз

**ОПЫТ
УЧАСТИЯ
В БИЗНЕС-
ИГРАХ**

Участвовал(а)
несколько раз

79%

Комментарий эксперта



**Альфия
Ярмухаметова**

Старший консультант
Академии бизнеса Б1
Бизнес-тренер, игропрактик



Большинство участников опроса (79%) уже играли в бизнес-игры. Это доказывает, что подобный формат активно используют в обучении: он больше не является экспериментом или редкостью.

Довольно высок и процент респондентов, которые участвовали в бизнес-играх один раз либо не играли вовсе, – 21%. Это значит, что даже при высокой вовлеченности формат всё еще недооценен.

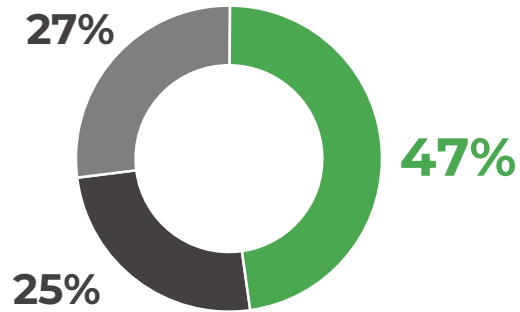
Чтобы больше сотрудников включались в игру, ее нужно сделать частью привычных процессов: элементом обучения, адаптации, командной работы. Например, она будет уместна в курсе по коммуникации, на старте проекта или на сборе команды. Кроме того, важно объяснять, зачем нужен такой формат и какие задачи он помогает решить.



Альфия Ярмухаметова

Старший консультант Академии бизнеса Б1
Бизнес-тренер
Игропрактик

Как ваша компания предпочитает организовывать бизнес-игры?



- Разрабатываем и проводим бизнес-игры самостоятельно
- Обращаемся к услугам провайдеров
- Комбинируем: часть разрабатываем и проводим сами, часть заказываем у провайдеров

Комментарий эксперта

Почти половина компаний (47%) используют смешанный подход при разработке игр: часть обучения делают сами, а другую – с помощью внешних специалистов. Это удобно, так как при таком подходе есть возможность адаптировать игру под свои задачи, учесть специфику бизнеса и при этом сэкономить.

27% респондентов полностью доверяют разработку провайдерам. Такое решение часто выбирают, когда внутри компании отсутствуют разработчики бизнес-игр или хочется получить готовое решение без лишней доработки.

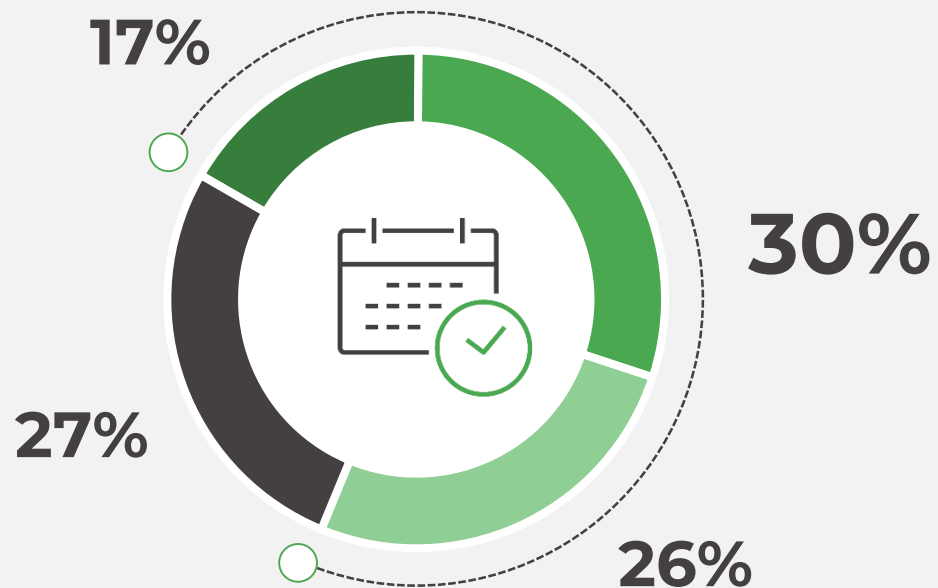
А 25% компаний делают всё своими силами: и придумывают, и проводят бизнес-игры. Значит, у них есть нужная экспертиза и уверенность в своих подходах.

Комбинированный вариант оказался самым популярным, и это о многом говорит. Компании не просто ставят галочку, что обучение прошло, а действительно ищут формат, который работает именно в их условиях.

Организация бизнес-игр

1

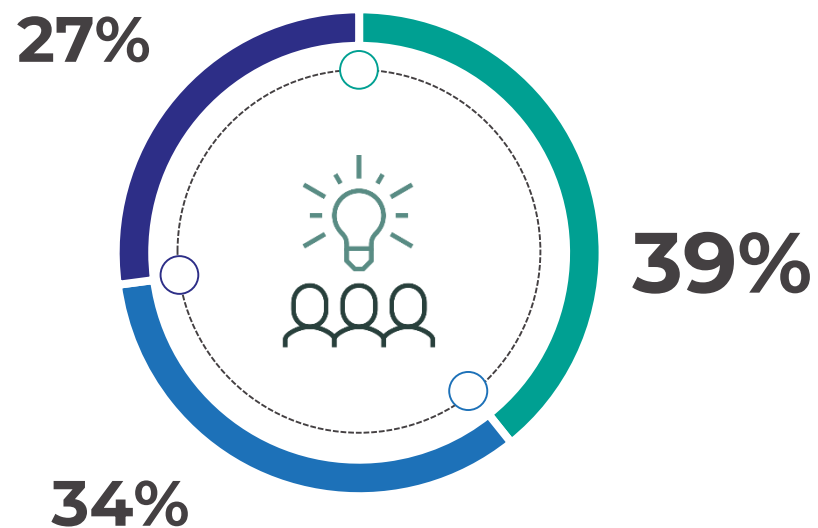
Как часто ваша компания использует бизнес-игры для развития сотрудников?



- Регулярно (ежемесячно)
- Периодически (раз в полгода)
- Редко (раз в год)
- Сейчас не используем, но планируем

2

Как ваша компания предпочитает использовать бизнес-игры?



- Как отдельные обучающие мероприятия
- В рамках модульных обучающих программ
- В составе крупных корпоративных событий (таунхоллы, стратегические сессии и т.д.)

Комментарий эксперта



Альфия Ярмухаметова

Старший консультант
Академии бизнеса Б1
Бизнес-тренер, игропрактик

Чаще всего компании проводят бизнес-игры как отдельную активность и не встраивают их в большие обучающие программы. Так ответили 39% участников. И это вполне объяснимо: проще запустить игру точно, когда нужно разобрать конкретную тему или раскатать команду.

Около трети респондентов (34%) используют игры в рамках крупных мероприятий: стратегических сессий, таунхоллов, командных выездов. В таких случаях игра помогает активизировать взаимодействие сотрудников между собой, переключить их из режима «слушателя» в режим «участника», а иногда — просто дать голос тем, кто обычно молчит.

При этом игры недостаточно активно включаются в долгосрочные обучающие программы. Встроить их в модульную систему сложнее: нужно продумать, как их связать с другими темами, вписать в логику курса, подогнать под формат, а это требует усилий. Поэтому такие кейсы пока редкость. Но если смотреть в перспективе, именно тут находится точка роста: игры вполне могут стать частью системного подхода к развитию.

В каких корпоративных проектах применяются бизнес-игры?



Комментарий эксперта



Альфия Ярмухаметова

Старший консультант
Академии бизнеса Б1
Бизнес-тренер
Игропрактик

Большинство респондентов отмечают, что бизнес-игры уже стали устойчивым инструментом для обучения и развития сотрудников. Дело в том, что игра дает возможность прожить ситуации, которые очень похожи на реальные рабочие, – с эмоциями, рисками, решениями и последствиями. Люди включаются, потому что это близко к их повседневной практике. Также игровой формат помогает снять напряжение, добавить динамики и вовлеченности, особенно там, где обычные тренинги не работают. Он понятен, безопасен и при этом показывает реальные модели поведения. Поэтому сотрудники быстрее и с меньшим сопротивлением включаются в процесс.

Результаты опроса говорят сами за себя: 46% компаний используют игры для развития лидерства, еще 35% — для подготовки кадрового резерва. В сумме это более 80%.

То есть компании осознанно применяют игры для работы с будущими руководителями. Через такие форматы проще увидеть, как человек мыслит, взаимодействует с другими, как принимает решения не в теории, а на практике.

Кроме того, 45% используют игры на стратегических сессиях, чтобы моделировать ситуации, находить точки роста и вырабатывать общее видение. Хочу отметить, что это уже не просто обучение, а часть управления бизнесом.

А вот в таких направлениях, как адаптация, управление изменениями, оценка и формирование культуры, игры пока применяются реже. Но именно здесь лежит нераскрытый потенциал. Эти процессы часто воспринимаются сотрудниками как сложные и «формальные», а игра может сделать их ближе, понятнее и «живее».

Какие компетенции компании развивают через бизнес-игры?



Комментарий эксперта



Альфия Ярмухаметова

Старший консультант
Академии бизнеса БІ
Бизнес-тренер
Игропрактик

Мы видим фокус на развитие soft skills: компании в первую очередь стремятся развивать эффективную коммуникацию (76%) и лидерство (66%). Также высокую значимость имеет кросс-функциональное взаимодействие (61%).

Ответы респондентов коррелируют с результатами [исследования «Трансформация функции обучения и развития в новых реалиях»](#) (июль 2024 г.), проведенным Академией бизнеса БІ и «Эксперт РА», которые демонстрируют, что именно эти soft skills будут востребованы в ближайшие пару лет.

Вместе с тем респонденты отметили, что хотят развивать навыки управления изменениями через бизнес-игры. Это один из наиболее интересных трендов, так как работа с изменениями требует адаптивности, быстрого принятия решений в условиях сопротивления и неопределенности. В игре можно смоделировать кризисные

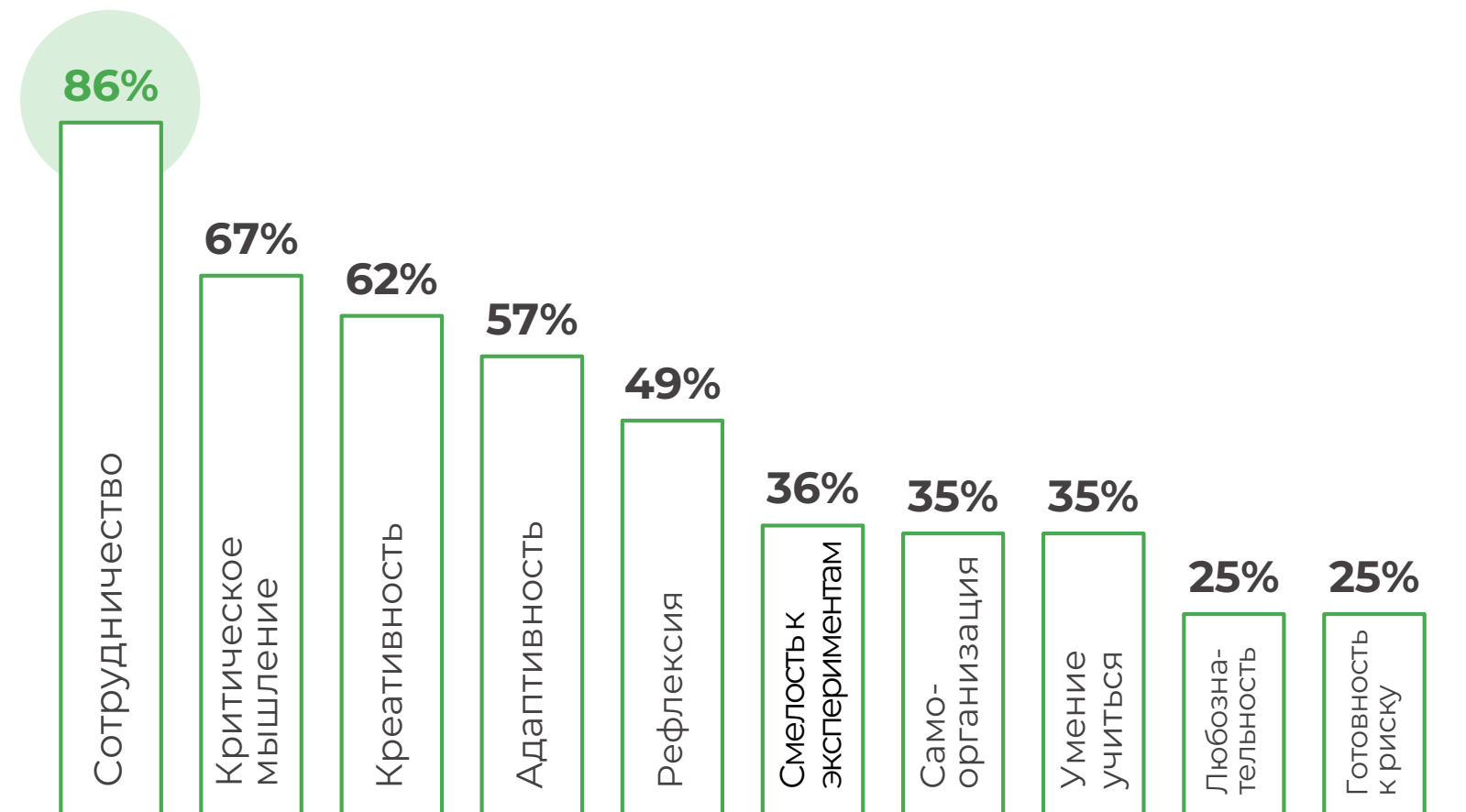
и переходные периоды, помогая участникам безопасно испытывать на себе последствия разных управленческих решений.

Стоит отметить, что компании существенно реже используют бизнес-игры для развития аналитических и проектных компетенций.

Эти результаты указывают на **два возможных объяснения:**

1. игровые механики традиционно ориентированы на динамику взаимодействия людей, а не на структурированные аналитические задачи;
2. компании не видят очевидных игровых решений для развития аналитических и процессных компетенций.

Какие **мета-**
КОМПЕТЕНЦИИ
развиваются
через участие
в бизнес-
играх?



МЕТАКОМПЕТЕНЦИИ — это универсальные навыки, которые помогают эффективно решать задачи в различных сферах. Они включают сотрудничество, креативное и критическое мышление, ответственность, адаптивность и способность работать в условиях неопределенности.

Комментарий эксперта



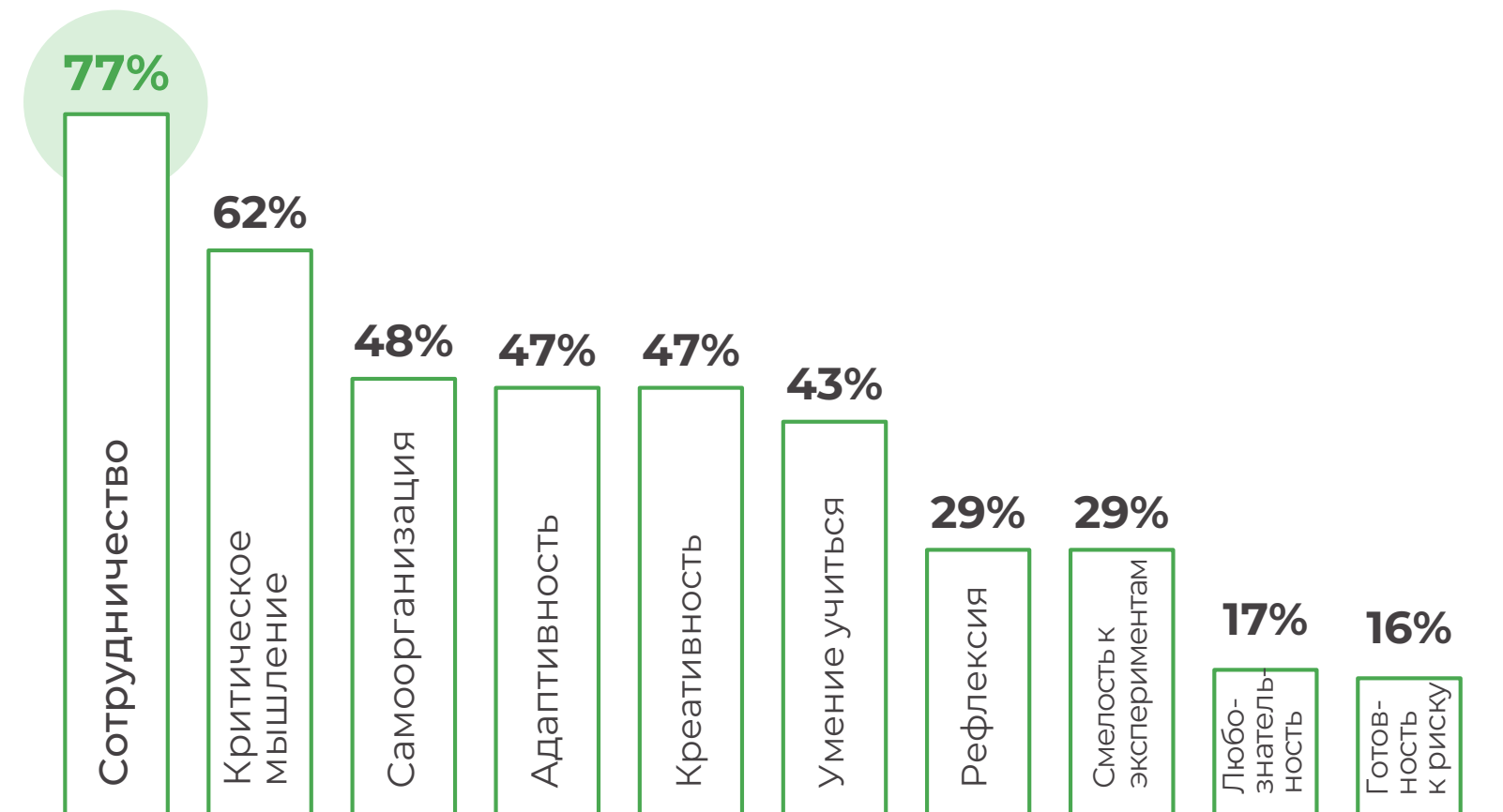
**Альфия
Ярмухаметова**

Старший консультант
Академии бизнеса Б1
Бизнес-тренер, игропрактик

Респонденты считают, что бизнес-игры отлично развивают командное взаимодействие. В реальной работе часто приходится сотрудничать с людьми из других отделов, говорить на разных «языках» и всё равно достигать общего результата. Игра учит слушать, договариваться, объяснять свои действия, учитывать контекст другого человека. Это взаимодействие становится жизненно важным в кросс-функциональных командах.

Кроме того, 67% участников опроса отметили, что игры помогают развивать критическое мышление – одну из самых востребованных компетенций, которая отвечает за умение анализировать, задавать вопросы, сравнивать, сомневаться, принимать решения на основе неполной информации.

Какие мета-компетенции наиболее востребованы в вашей компании и требуют развития через бизнес-игры?



МЕТАКОМПЕТЕНЦИИ — это универсальные навыки, которые помогают эффективно решать задачи в различных сферах. Они включают сотрудничество, креативное и критическое мышление, ответственность, адаптивность и способность работать в условиях неопределенности.

Комментарий эксперта



Альфия Ярмухаметова

Старший консультант
Академии бизнеса Б1
Бизнес-тренер, игропрактик

Для компаний-респондентов оказались наиболее востребованы такие метакомпетенции, как сотрудничество и критическое мышление. Именно они лучше всего прокачиваются в играх. С адаптивностью и креативностью всё сложнее, так как для их развития нужны более «живые» и нестандартные игровые ситуации, в которых участники могут не бояться пробовать новое.

Есть зоны, где ощущается разрыв между спросом на компетенции и возможностью их развития в игровом формате. Например, компании ценят сотрудников, которые обладают навыками самоорганизации и умеют учиться, но участники исследования отмечают, что в играх эти качества пока не прокачиваются. Эти же выводы актуальны для аналитического и процессного мышления.

Относительно некоторых других метакомпетенций наблюдается обратный процесс. Респонденты отмечают, что в играх особенно хорошо развиваются рефлексия (49%) и смелость к экспериментам (36%). Эти навыки, безусловно, полезны, но бизнес не всегда считает их приоритетными.

В результате в деловые игры нередко встраивается то, что в них проще интегрировать, но не всегда то, что нужно. На это нужно обращать внимание при выборе бизнес-игр и в ходе их разработки.

Какие элементы бизнес-игр способствуют развитию метакомпетенций?



Комментарий эксперта



Альфия Ярмухаметова

Старший консультант
Академии бизнеса Б1
Бизнес-тренер, игропрактик

Респонденты отметили, что наиболее полезен такой элемент бизнес-игры, как обсуждение результатов и обратная связь (68%). Эта активность помогает прокачивать несколько важных универсальных навыков: рефлекссию, критическое мышление и сотрудничество.

Уже более пяти лет я провожу бизнес-игры и замечаю интересную тенденцию: игра заканчивается, но обучение только начинается. Когда я вижу, что участники делятся инсайтами, проговаривают, что происходило, я, как игропрактик, с гордостью отмечаю, что цель достигнута: у участников игры сложилось понимание, осознание опыта, который они получили здесь и сейчас.

Через решение нестандартных задач (55%) и работу в меняющихся условиях (импровизация и адаптация – 51%) развивается креативность. Сейчас мы живем в быстроменяющемся мире, где почти каждый день появляются новые технологии и где очень высока степень неопределенности, поэтому включать в игры этапы, которые связаны с решением нестандартных задач, условиями, где нужно адаптироваться, крайне важно.

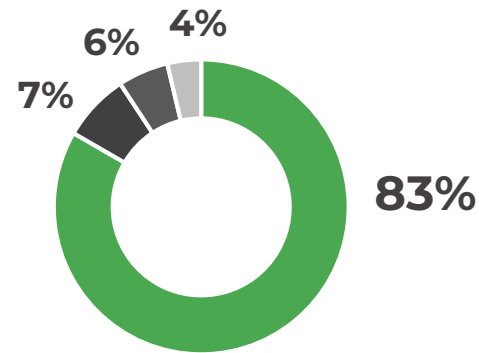
Хочу отметить, что только 18% респондентов считают соревновательный элемент важной частью игры. И всё же он играет свою роль. Даже если большинству ближе работа в команде, элемент соревнования всё равно работает, он добавляет энергии и азарта и помогает быстрее принимать решения.



Альфия Ярмухаметова

Старший
консультант
Академии
бизнеса Б1
Бизнес-тренер
Игропрактик

Какова взаимосвязь между бизнес-играми и развитием компетенций?



- Бизнес-игры дополняют другие методы обучения
- Бизнес-игры не имеют значительного влияния на развитие компетенций
- Бизнес-игры являются основным методом развития компетенций
- Не знаю

Комментарий эксперта

Бизнес-игры ценятся за способность дополнять традиционные форматы обучения, но пока редко используются как самостоятельный метод.

83% компаний рассматривают бизнес-игры как дополнение к другим методам обучения. При этом только 4% респондентов считают бизнес-игры основополагающим инструментом развития ключевых компетенций.

Игры пока не воспринимаются как самостоятельный метод обучения: они, скорее, служат инструментом для закрепления навыков.

Некоторые компании не замечают значительного влияния бизнес-игр на развитие компетенций. Так, 7% респондентов считают, что игры не оказывают серьезного эффекта на обучение, а 6% и вовсе затрудняются с ответом. Это может свидетельствовать о недостаточном опыте работы с форматом или неосведомленности о его эффективности.

Какие результаты ожидаются от бизнес- игр?

60% Развитие конкретных компетенций/навыков



59% Улучшение коммуникации в команде



55% Повышение вовлеченности сотрудников



52% Улучшение взаимодействия между отделами



36% Повышение общей продуктивности



15% Снижение уровня конфликтов



7% Установление взаимодействия с руководством



Комментарий эксперта



Альфия Ярмухаметова

Старший консультант
Академии бизнеса Б1
Бизнес-тренер, игропрактик

“
Ответы респондентов демонстрируют, что бизнес-игры – это рабочий инструмент, с помощью которого можно прокачивать навыки, тренировать командное взаимодействие и пробовать себя в новых ролях, а не развлечение или пауза в работе.

Игры способны решать конкретные задачи: 60% опрошенных ожидают, что они помогут развить ключевые компетенции, а 59% рассчитывают на улучшение коммуникации.

Примерно половина респондентов (52%) считает, что игровой формат способствует улучшению взаимодействия между отделами. И это логично, ведь бизнес-игры способствуют созданию вовлеченной и сплоченной корпоративной среды, особенно в условиях кросс-функциональной работы. Вместе с тем сотрудники учатся совместно решать рабочие или приближенные к ним задачи. В этом и заключается главное отличие бизнес-игры от классического тимбилдинга.

Какие проблемы возможны при использовании бизнес-игр для развития компетенций?

Топ-3

53%

Нехватка ресурсов, времени, бюджета

46%

Непонимание ценности бизнес-игр

43%

Нехватка игр, подходящих под запрос

38% Сложно перенести игровой опыт на деятельность сотрудников

38% Легенды игры далеки от реального бизнес-контекста

28% Сопротивление со стороны участников

14% Низкая практикоориентированность



Комментарий эксперта



Альфия Ярмухаметова

Старший консультант
Академии бизнеса Б1
Бизнес-тренер
Игропрактик

Основная проблема – нехватка ресурсов. 53% участников исследования сталкиваются с нехваткой времени и бюджета на проведение бизнес-игр, при этом сам формат им интересен.

Респонденты также отмечают (46%), что в бизнес-среде всё еще высока неосведомленность о преимуществах игр. И это закономерно: если эффект от обучения не зафиксирован, непонятно, чему научились участники и как это повлияло на работу. Вот почему важно не только провести игру, но и показать, что изменилось: собрать несколько кейсов, зафиксировать выводы, привести примеры. Это поможет укрепить доверие к формату.

43% участников отмечают недостаток подходящих игр на рынке. Вероятно, существующие

сценарии не попадают в конкретные задачи компаний, не учитывают отраслевые особенности, внутренний контекст, реальные вызовы.

Другими словами, с кастомизацией пока сложно: готовые игры есть, но «садятся» не всегда.

Компании всё чаще ищут **гибкие форматы**, которые можно подстроить под себя, а не встраивать бизнес в уже готовый сценарий. И пока таких решений мало, это сильно ограничивает применение игровых методик в обучении.



Альфия Ярмухаметова

Старший
консультант
Академии
бизнеса Б1

Бизнес-тренер
Игропрактик

Какой способ проведения бизнес-игры наиболее предпочтителен?



Комментарий эксперта

Очный формат остается самым востребованным: 59% компаний предпочитают проводить бизнес-игры офлайн. По моему мнению, это подтверждает, что очное взаимодействие обеспечивает глубокое вовлечение, живую динамику взаимодействия и более естественную групповую работу.

Смешанный формат набирает популярность: к нему проявляет интерес 32% компаний. Это может быть связано с тем, что после пандемии многие компании изменили формат организации работы, внедрив гибридные и удаленные модели. В результате офисное присутствие сотрудников стало нерегулярным, а команды реже взаимодействуют в одном пространстве. Поэтому бизнес-игры в гибридном формате становятся все более

востребованными: часть сотрудников участвует в игре очно, а часть – онлайн, что позволяет охватить всех, независимо от их рабочего графика и местоположения. Это требует от провайдеров и разработчиков бизнес-игр создания сценариев, которые обеспечивают равную вовлеченность всех участников, независимо от их формата присутствия.

Результаты исследования демонстрируют, что **онлайн-игры пока не воспринимаются как полноценная альтернатива очному формату, но могут развиваться с учетом цифровых игровых решений.**



Альфия Ярмухаметова

Старший
консультант
Академии
бизнеса Б1

Бизнес-тренер
Игропрактик

Какую продолжительность бизнес-игр вы считаете наиболее оптимальной?

20%

1-2 часа

48%

3-4 часа

22%

4-6 часов

10%

6+ часов



Комментарий эксперта

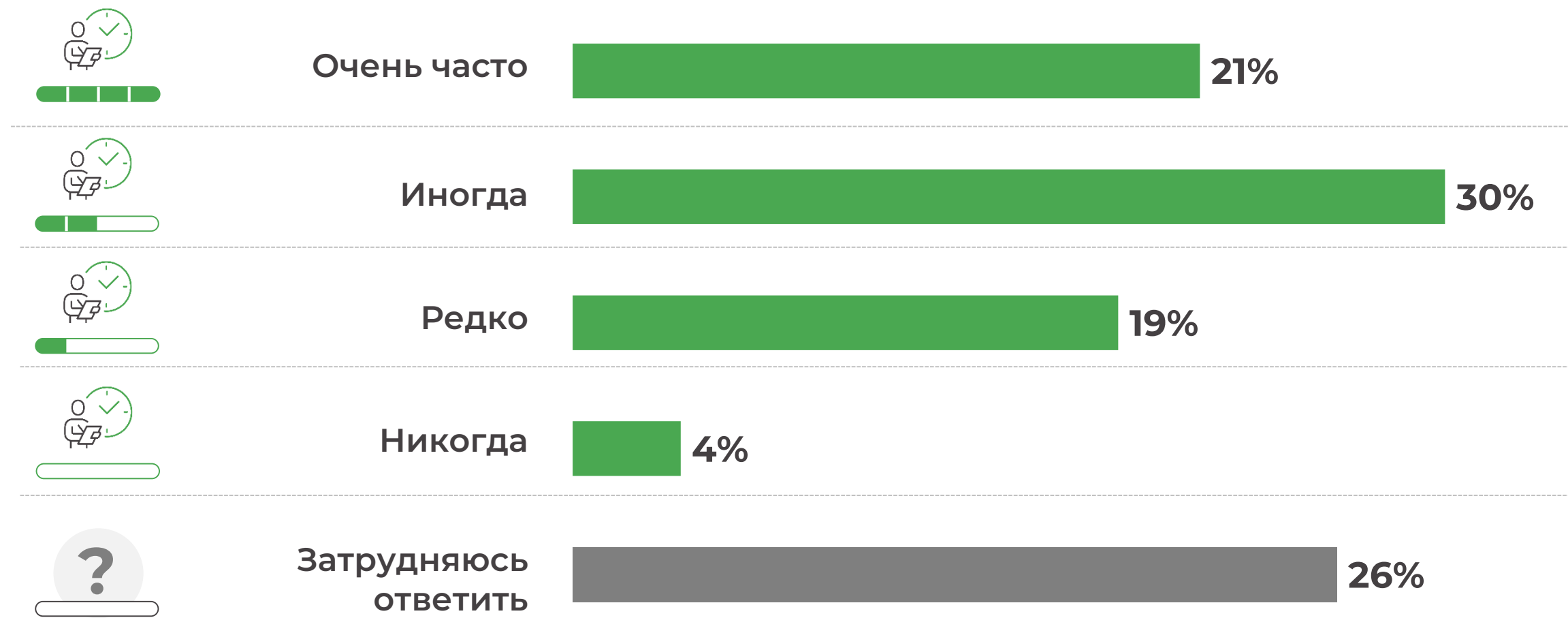
Почти половина опрошенных (48%) считает, что оптимальный формат деловой игры составляет около 3–4 часов. Такой тайминг позволяет глубоко погрузиться в сценарий, не перегружая участников. Судя по результатам, именно такой промежуток времени обеспечивает наилучший баланс между вовлеченностью, практической пользой и возможностями рабочего графика.

Игры продолжительностью 4–6 часов выбирают реже. Они особенно актуальны, когда важно не просто разобрать кейс, а провести полноценный разбор последствий решений и выстроить стратегию на будущее. Игры на полдня подходят для стратегических сессий, моделирования процессов, командной работы над управленческими задачами.

Они помогают прокачать критическое мышление, умение управлять изменениями, анализировать риски и выстраивать взаимодействие между подразделениями.

За счёт длительности игры появляется время на более глубокую проработку и полноценную обратную связь — участники уносят с собой не только опыт, но и конкретные инструменты для работы.

Как часто заказчики – представители бизнеса обращаются с просьбой сократить продолжительность бизнес-игры?



Комментарий эксперта



Альфия Ярмухаметова

Старший консультант
Академии бизнеса Б1
Бизнес-тренер, игропрактик

Три четверти респондентов (70%) сталкиваются с просьбами от бизнес-заказчиков сократить время проведения игр. Такие запросы чаще всего связаны с желанием минимизировать отвлечение сотрудников от текущих задач. Однако сильное сокращение длительности игры может негативно влиять на глубину проработки и качество обучения, особенно когда речь идет о сложных темах, требующих обсуждения и детального анализа.

В то же время есть и другая тенденция. Каждый пятый участник опроса (19%) отмечает, что такие просьбы звучат редко, а еще 4% вообще с ними не сталкивались. Это может говорить о том, что в ряде компаний игровые форматы уже встроены в обучающую практику и воспринимаются как полноценный рабочий инструмент, а не как развлечение.

Интересно, что четверть респондентов (26%) затруднились ответить. Это объяснимо: 27% только планируют внедрять игры в обучение, а еще 26% используют их эпизодически. Возможно, в таких случаях просто не выстроена прозрачная коммуникация между бизнес-заказчиками и HR- или L&D-командами, поэтому реальные ожидания сторон остаются в тени.

Какие аргументы чаще всего приводят при запросе на сокращение времени бизнес-игры?



Комментарий эксперта



Альфия Ярмухаметова

Старший консультант
Академии бизнеса Б1
Бизнес-тренер
Игропрактик

Больше половины респондентов отмечает: внутри компаний по-прежнему нередко сталкиваются с непониманием, зачем нужны бизнес-игры. Когда заказчики не видят прямой связи между игровым форматом и реальными результатами, они воспринимают такие сессии как что-то необязательное и приятное, но некритичное для бизнеса. В таких случаях игры становятся кандидатами на «сокращение»: 54% бизнес-заказчиков просят сократить их продолжительность, чтобы сотрудники меньше отвлекались от основных задач.

Без четкого объяснения пользы игры действительно могут показаться затратными и по времени, и по ресурсам. В итоге они проходят формально или урезанно, из-за чего не достигают должного эффекта. Это подчеркивает важность «упаковки» бизнес-игр: стоит заранее показать, как они связаны с актуальными задачами компании, включить постигровой разбор,

встроить их в существующие программы развития.

Чем ближе формат к реальности бизнеса, тем выше его ценность в глазах заказчиков.

Важно понимать: заказчики не против самих игр. Они просто не хотят терять продуктивность, особенно если речь идет о ключевых сотрудниках. Поэтому сокращение времени происходит не столько из-за экономии часов, сколько из-за неуверенности в том, что игра действительно даст результат. И здесь многое зависит от HR- и L&D-специалистов, в частности, от того, насколько они умеют показать пользу не только «здесь и сейчас», но и в долгосрочной перспективе. Игру начинают с интереса, а продолжают с понимания ее пользы.

Какие
факторы
мотивируют
сотрудников
участвовать
в бизнес-
играх?

36% Возможность развивать навыки



23% Интересная легенда игры



21% Награды или признание



20% Командная работа



Комментарий эксперта



Альфия Ярмухаметова

Старший консультант
Академии бизнеса Б1
Бизнес-тренер
Игропрактик

Главный мотив для участия в бизнес-играх – это развитие навыков (36%). Для респондентов важно, чтобы игра помогала расти профессионально, а не просто развлекала. Это доказывает, что игровые форматы всё чаще воспринимаются как инструмент обучения, особенно если участники видят в них пользу для своей реальной работы.

Ожидания со стороны компаний совпадают с этим фокусом. Большинство (59%) рассчитывает, что бизнес-игры будут направлены на развитие конкретных компетенций: в центре внимания практический результат, а не просто участие.

При этом компании часто закладывают в игры цель усилить командную работу (58%), но для самих участников это не всегда главный стимул включаться: лишь 20% называют взаимодействие с коллегами основным мотиватором.

Это не значит, что командная работа не важна. Она, скорее, воспринимается как сопутствующий элемент, а не как основная ценность.

Часто сотрудники настолько погружены в решение задач, что не замечают, как именно им помогает команда. Понять это помогут игровые механики, основанные на коллективных решениях. Они позволяют участникам на практике почувствовать, что согласованные действия ускоряют результат, снижают количество ошибок и делают процесс эффективнее. Чтобы такие выводы были не случайными, а осознанными, важно выстраивать сценарии так, чтобы команда действительно была ключевым ресурсом, а по итогам обсуждать, что сработало и почему.

Игра дает эффект только тогда, когда у участников появляется четкое понимание того, что они отработали, чему научились и как это поможет им в работе.

30%

Не использовали
для развития
сотрудников

**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ
БИЗНЕС-ИГР
ЗА ПОСЛЕДНИЕ
12 МЕСЯЦЕВ**

Использовали
для развития
сотрудников

70%

Барьеры при внедрении бизнес-игр как способа обучения



БЮДЖЕТ

ограниченные финансовые ресурсы для закупки или разработки бизнес-игр, а также для оплаты услуг тренеров



ВРЕМЯ

недостаток времени для подготовки, проведения и последующего анализа эффективности бизнес-игр



ИНФОРМАЦИЯ

недостаток данных о лучших практиках и примерах успешного внедрения бизнес-игр



ЭКСПЕРТНОСТЬ

нехватка квалифицированных специалистов или тренеров, обладающих опытом в проведении/создании бизнес-игр



ИНФРАСТРУКТУРА

нехватка физического пространства для проведения игр или технологий для онлайн-форматов



Комментарий эксперта



Альфия Ярмухаметова

Старший консультант
Академии бизнеса Б1
Бизнес-тренер
Игропрактик

Главное препятствие на пути к внедрению бизнес-игр – бюджет. Более половины опрошенных (58%) сталкиваются с нехваткой средств: не хватает денег на покупку готовых решений, разработку собственных сценариев или привлечение внешних фасилитаторов. Даже при высоком интересе к игровым форматам не все компании готовы вкладываться в них. В таких условиях HR- и L&D-специалисты нередко ищут альтернативы: адаптируют уже имеющиеся игры или создают собственные форматы внутри команды.

Время – второй серьезный барьер. Половина респондентов (51%) указывает, что бизнес-игры требуют значительных усилий: нужно время на подготовку, проведение и последующий разбор. И это не только трудозатраты со стороны организаторов: столько же (51%) бизнес-заказчиков просят сократить длительность игр, чтобы сотрудники как можно меньше выпадали из рабочего ритма.

Получается двустороннее ограничение: для HR- и L&D-специалистов это вопрос ресурсов и организации, для заказчиков – эффективности и влияния на бизнес-процессы.

Однако здесь кроется и решение. **Подробный анализ результатов и качественная обратная связь** от участников помогают показать бизнесу конкретную пользу: прокачку командных навыков, развитие компетенций, ускорение принятия решений.

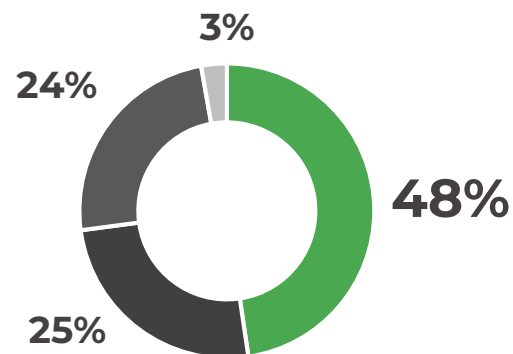


**Альфия
Ярмухаметова**

Старший
консультант
Академии
бизнеса Б1

Бизнес-тренер
Игропрактик

Какую роль играет руководитель во внедрении бизнес-игр?



- Активно поддерживает
- Поддерживает, но требует доказательства эффективности
- Относится нейтрально
- Препятствует внедрению, не верит в возможность бизнес-игр влиять на результат бизнеса

Комментарий эксперта

Большинство руководителей и L&D-партнеров положительно относятся к бизнес-играм: об этом говорит 72% респондентов.

Однако уровень поддержки разный. Лишь четверть (24%) респондентов активно продвигают этот подход: они видят в нем реальную ценность и готовы его внедрять. Остальные (48%) относятся к деловым играм настороженно: им нужны четкие доказательства, что этот формат приносит бизнесу пользу.

Скепсис не возникает на пустом месте. Почти половина участников (47%) признают, что им не хватает информации о том, как бизнес-игры используются в других компаниях, какие задачи

решают и какие результаты приносят. Это совпадает с долей тех, кто требует доказательства эффективности. Логика понятна: нет кейсов — нет доверия. Если компания не видит успешных примеров, она вряд ли пойдет на эксперимент. Но без внедрения новых форматов кейсы не появятся.

**В итоге получается замкнутый круг:
неясность → осторожность → отсутствие
практики → всё та же неясность.
Чтобы разорвать этот цикл, бизнесу
нужны не теории, а конкретные данные:
примеры, цифры, сценарии,
результаты.**

Ожидания руководителей от бизнес-игр

6%

Ожидают более развлекательного формата

22%

Ожидают большего внимания к конкретным навыкам

69%

Ожидают **практических результатов** сразу после игры

4%

Другое

«Соответствие целей и контента бизнес-игры текущей повестке мероприятия, подведение итогов, бизнес-выводы в конце игры, чтобы подчеркнуть ценность игры для участников»

«Ожидают понятных бизнес-целей и бизнес-результатов».



Заключение



Альфия Ярмухаметова

Старший консультант
Академии бизнеса Б1
Бизнес-тренер
Игропрактик

Результаты опроса показывают, что взгляды HR и бизнеса на формат игр расходятся. Специалисты по обучению считают, что оптимальная продолжительность составляет 3–4 часа: этого хватает, чтобы участники погрузились в процесс, разобрали сценарии и получили реальные навыки. Так думают 47% респондентов. Однако заказчики всё чаще просят сократить тайминг игры (51%) и при этом хотят видеть конкретные и быстрые результаты от такого обучения (69%). Получается, что от игр ждут эффективности, но не дают им необходимого пространства для работы.

Большая часть компаний рассчитывает на то, что игры помогут развить вовлеченность (55%) и прокачать коммуникацию (58%). Между тем эти навыки требуют времени: настоящее включение, доверие, командная динамика не возникают за полчаса. Если игру проводить в рамках минимального тайминга, только чтобы заполнить паузу между встречами, нужного эффекта не получится достичь.

Но если цель не просто развлечь, а реально повлиять на поведение и командные процессы, игра должна быть полноценной – ее не подменить короткой сессией. Компетенции не вырастают в таких условиях, особенно те, которые строятся на взаимодействии и обратной связи. И если бизнес действительно ждет результата, нужно дать для этого подходящее время.



Ожидания
высокие,
а времени
всё меньше



Невозможно
развить
вовлеченность
за час



Игру нельзя
сжать
до формата
чек-листа

Контактная информация

АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА Б1



Группа компаний Б1 предлагает многопрофильные услуги в сфере аудита, стратегического, технологического и бизнес-консалтинга, сделок, оценки, налогообложения, права и сопровождения бизнеса. Входящая в состав группы Академия является лидером по предоставлению услуг профессионального обучения и повышения квалификации в странах СНГ.

www.academyb1.ru

GAME & LEARN

GAME & LEARN

GAME & LEARN – организатор конференций-выставок по корпоративному обучению и развитию персонала, объединяющих ведущих экспертов, инновационные решения и практические кейсы для повышения эффективности обучения и развития команд. Более 8 лет опыта работы в профессиональной сфере

<https://game-learn.ru>



Благодарности

Авторы благодарят за помощь в сборе данных для исследования и их обработку:

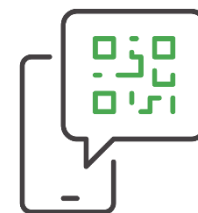
- ▶ Ольгу Цопову (Академия бизнеса Б1), продюсера исследования
- ▶ Елену Воробьеву (Академия бизнеса Б1)
- ▶ Наталью Сокову (Академия бизнеса Б1)
- ▶ Александру Окулову, визуальное оформление (Академия бизнеса Б1)
- ▶ Анастасию Шлыкову, Викторию Левотаеву, редакторов (Группа компаний Б1)
- ▶ Коллектив компании GAME & LEARN

Особую признательность выражаем респондентам, принявшим участие в опросе.



Хотите внести вклад в следующее исследование, став респондентом?

[ЗАПОЛНИТЕ КОРОТКУЮ ВЕБ-ФОРМУ](#)



О ГРУППЕ КОМПАНИЙ Б1

Группа компаний Б1 предлагает многопрофильные услуги в сфере аудита, стратегического, технологического и бизнес-консалтинга, сделок, оценки, налогообложения, права и сопровождения бизнеса.

Мы работаем свыше 35 лет в России и 25 лет в Беларуси. За это время в компаниях группы создана сильная команда специалистов с обширными знаниями и опытом реализации сложнейших проектов. Наша практика представлена в 12 городах: Москве, Минске, Владивостоке, Екатеринбурге, Казани, Краснодаре, Новосибирске, Ростове-на-Дону, Самаре, Санкт-Петербурге, Тольятти и Челябинске.

Группа компаний Б1 помогает клиентам находить новые решения, расширять, трансформировать и успешно вести свою деятельность, а также повышать свою финансовую устойчивость и кадровый потенциал.

© 2025 ООО «Б1 – Консалт»
Все права защищены.

35
ЛЕТ