ВМЕСТО ПРЕДИСЛОВИЯ

Идея написать книгу по разработке деловых игр появилась у меня после регулярных ответов на один вопрос, который часто задают внутренние тренеры и HR-специалисты по завершении наших игровых мероприятий: «Артём, как вам удалось придумать игру такого высокого класса и где можно научиться создавать такие игры?»

Дело в том, что мне всегда нравилось играть: волейбол, футбол, теннис, настольные игры — это то, от чего я получаю настоящее удовольствие. Когда я пришёл в обучение и тренерство, довольно быстро выяснилось, что деловые игры — тот инструмент, который легко применять на практике и который приносит ощутимую пользу людям. С их помощью человек активно развивает свои навыки, причём делает это легко, весело и с удовольствием. Развитие — один из моих приоритетов, и деловая игра оказалась самым мощным инструментом, который я для этого нашёл.

Мои первые игровые разработки появились около 20 лет назад, когда я вместе с партнёрами основал компанию ЦИТО — Центр интенсивных технологий обучения. Мы создавали игры для молодёжи — они были направлены на развитие лидерских качеств студентов. Проектом были охвачены около 70 ведущих вузов страны, а от каждого вуза участвовало до 500 студентов. Задача стояла нетривиальная, поскольку нужно было создать такую среду, в которой лидерские качества проявляются и закрепляются автоматически, через игровой формат взаимодействия. Несколько лет подряд мы выигрывали конкурс на проведение данного мероприятия, и именно тогда у меня сформировался базовый арсенал решений, которыми я пользуюсь до сих пор.

В 2015 году я основал компанию «Игры и смыслы». Тогда я искал альтернативу классическим тренингам, вебинарам и лекциям для развития необходимых навыков сотрудников. И конечно, ей стали деловые игры. На первом этапе развития компании было создано несколько деловых игр, которые по-прежнему присутствуют в нашем арсенале. Постепенно к нашей команде присоединились новые разработчики и ведущие, со своими идеями и взглядом на проектирование игр.

За последние годы консалтинговый рынок очень сильно трансформировался. Мы прошли через несколько вызовов. Первым вызовом стал тотальный уход обучения в онлайн, где перед нами встала задача перевода наших игр в дистанционный формат. Надо отметить, что мы справились с этой задачей за считаные месяцы. Затем всё чаще стали приходить запросы на проведение игр на большие аудитории, а также сокращение времени на их проведение. Позже пришлось объединять игровые решения с новыми современными форматами и технологиями, например задействовать в игре искусственный интеллект и т. д. Каждый новый запрос — «а можно онлайн?», «а на триста человек?», «а давайте уложимся в два часа?» — заставлял пересобирать привычные решения, что сделало их гибче и жизнеспособнее. Именно из таких пересборок и выросла адаптивная технология создания новых игр.

Необходимость обобщения и структурирования нашего опыта и стала первой причиной для написания данной книги.

Была и вторая причина. Однажды я был супервизором проекта обучения сотрудников крупной компании. Проводили игру, направленную на развитие навыков кросс-функционального взаимодействия. Три департамента должны были научиться фокусироваться на совместном результате, в частности делиться друг с другом информацией. Игра была яркая, отзывы участников позитивные. Только по результатам игры выявилась одна проблема. Самой выигрышной стратегией оказалось «придерживать» информацию внутри подразделения, не сообщая об этом коллегам. Участники вынесли ровно тот урок,

который игра им преподала, только он был противоположный тому, что хотел получить заказчик. Игра была сбалансирована так, что цель, которой хотел достичь заказчик, в итоге оказалась недостижима. Может, разработчик неправильно посчитал баланс игры, а может, и не считал его вовсе... То, что мне тогда казалось очевидным как разработчику, не было очевидным для моих коллег.

Всё это подтолкнуло меня к тому, чтобы создать собственный обучающий курс по разработке деловых игр — «Мастер игры», а потом и выпустить одноимённую настольную игру-конструктор по созданию деловых игр.

Курс превзошёл мои ожидания, поскольку его основным результатом стало несколько готовых игр моих учеников, которыми можно было гордиться. Уже тогда по отзывам я понял, что самой значимой составляющей курса стала технология создания деловых игр, по сути, последовательный алгоритм действий, который ученики тут же применяли на практике, создавая собственные игры.

Я решил описать эту технологию в книге и сделать её достоянием тех, кто хочет профессионально создавать отличные деловые игры. Тем более что, как показал анализ имеющейся литературы по данной тематике, качественно описанного материала на эту тему сегодня не так уж и много.

Есть прекрасные книги по гейм-дизайну — но они, скорее, об индустрии развлечений, приоритетная цель которой — удержание игрока в игре, а не изменение его поведения и развитие навыка. Есть полезная литература, где описаны подходы к геймификации, но геймификация и создание деловых игр — разные сущности, у которых хоть и смежные, но всё же различающиеся задачи. Есть книги, написанные представителями старых игротехнических школ, но многое из изложенного там сегодня неактуально, так как современный мир и потребности рынка достаточно сильно изменили подходы к созданию игр.

В итоге я решил написать книгу, основная идея которой — превратить интуитивное создание игр в технологию. Разложить процесс создания игр на этапы, описать каждый шаг так, чтобы его можно было повторить самостоятельно.

За 20 лет практики у нас с коллегами из компании «Игры и смыслы» накопилось около 50 собственных игровых решений, более 1000 реализованных программ и опыт работы с сотнями компаний. Именно на практическом опыте разработки и реализации программ под различные задачи бизнеса и основана эта книга.

Ценность материала также в том, что в нём учтены четыре ключевых фактора, которые нужно принимать во внимание при создании деловой игры:

- психология — чтобы понимать, что движет разными игроками;
- педагогика — чтобы опыт, полученный в игре, лучше осознавался и превращался в навык;
- управленческий опыт — чтобы игра говорила на языке реальных бизнес-задач;
- математика — чтобы не угадывать результат игры, а прогнозировать его.

Лучше читать книгу, уже сформулировав для себя идею создания собственной деловой игры. Выберите игру, которую давно хотелось спроектировать, и «ведите» её через все главы книги и предложенные в них практикумы — к последней странице у вас будет не просто конспект, а каркас настоящего игрового решения.

Хочу также отметить, что многие игры, которые упоминаются и разбираются на страницах книги, вошли в каталог компании «Игры и смыслы» после начала сотрудничества с их авторами, а затем дорабатывались совместно. Ведь качественный игровой продукт проходит определённый, подчас достаточно длинный и непростой путь и обычно является результатом работы творческого коллектива разработчиков.

В частности, Роман Симуткин является автором концепции и основным разработчиком таких игр, как «Корпорация», «Тауэрский мост», «Формула совершенства», «ProManagement», «Порт мечты», Елена Горячева — автор концепции и основной разработчик игр «Buy and sell» и «Авиаторы».

Качественный игровой продукт проходит определённый, подчас достаточно длинный, иногда драматичный путь и обычно является результатом работы творческого коллектива разработчиков.

Также я выражаю огромную признательность своим коллегам, которые имели и имеют отношение к компании «Игры и смыслы», — разработчикам, ведущим, партнёрам и ученикам: каждый из вас так или иначе повлиял на результат написания этой книги. Отдельная благодарность — моим родным и близким, которые поддерживали меня на протяжении всего творческого пути.

Играйте осмысленно. Разрабатывайте смело.

Артём Тихонов,
бизнес-тренер, игропрактик,
основатель компании «Игры и смыслы»

Глава 1

ИГРА КАК ЭВОЛЮЦИОННЫЙ КОД

ЗАЧЕМ МЫ ИГРАЕМ

Представьте инструмент, который одновременно вовлекает, обучает, диагностирует и сплачивает команду. Инструмент, чья эффективность подтверждена не только эмпирическим опытом, но и эволюционной биологией. Этот инструмент — деловая игра.

Профессиональный мир стремительно меняется, и вместе с ним трансформируются подходы к развитию человека. Традиционные форматы — лекции, семинары, тренинги — всё чаще демонстрируют свою ограниченность перед лицом новых вызовов: цифровизации, клипового мышления, необходимости быстрой адаптации и командной работы. В ответ на эти вызовы на первый план выходит игропрактика — осознанное и системное использование игровых механик.

Почему игра обладает таким серьёзным потенциалом? Ответ можно найти в человеческой природе. Натуралист и популяризатор эволюционной биологии Евгения Тимонова обращает внимание на важную особенность нашего вида: взрослея, человек сохраняет детские черты — любопытство, обучаемость, тягу к общению и игре[1]. В биологии

---

[1] Евгения Тимонова — автор научно-популярного проекта «Всё как у зверей».

это явление называется неотенией: взрослая особь несёт признаки, свойственные детёнышам и молодым животным[1].

У большинства зверей любопытство и потребность в игре с возрастом угасают — а у людей остаются на всю жизнь. Мы, как вид, будто так и не выходим из детства: продолжаем исследовать, пробовать и играть даже взрослыми. И это не слабость, а эволюционное преимущество. Для наших предков игра была безопасным полигоном, на котором можно отточить жизненно важные навыки — охоту, социальное взаимодействие, решение нестандартных задач, — не рискуя жизнью[2].



Сегодня бизнес-среда для нас стала «дикой природой», а деловые игры — безопасным, но предельно реалистичным полигоном. Взрослого человека не нужно уговаривать играть: способность и тяга к игре

---

[1] Неотения — сохранение во взрослом состоянии юношеских признаков из-за замедления развития; об идее неотении применительно к человеку см.: *Montagu A.* Growing Young (1981); *Gould S. J.* Ontogeny and Phylogeny (1977).

[2] О биологической роли игры как «тренировочной площадки» для отработки навыков см.: *Burghardt G. M.* The Genesis of Animal Play (2005); *Brown S.* Play (2009).

заложены в него с рождения. Задача разработчика игры — направить эту врождённую готовность на решение конкретной задачи.

В корпоративной практике игра перестала быть просто фаном. Она стала технологичным и при этом вовлекающим инструментом для достижения целей компании.

Возьмём, например, обучение продажам. Можно заучить скрипт, а можно разыграть коммуникацию со сложным клиентом в ролевой игре, где партнёр сопротивляется, даёт неожиданные возражения, демонстрирует различные эмоции. Во втором случае мозг участника работает в режиме, близком к реальной ситуации: активируются центры стресса, креативного решения проблем, импровизации. Формируется не просто знание, а поведенческий паттерн.

Таким образом, игра становится не просто развлечением, а способом запустить эволюционные механизмы обучения, присущие нашей природе.

КАК ИГРЫ ПОМОГАЮТ В РЕШЕНИИ БИЗНЕС-ЗАДАЧ

Чтобы понять, полезен ли инструмент, нужно выяснить его возможности — помогает ли он решать проблемы клиента. Давайте систематизируем ключевые «боли» современного бизнеса, которые эффективно устраняются игровыми решениями.

Проблема	Проявление	Как помогает игровой формат
Низкая вовлечённость в обучение	Сотрудники воспринимают обучение как формальность. Процент завершения электронных курсов катастрофически низок	Игра создаёт внутреннюю мотивацию через азарт, любопытство, соревнование или кооперацию. Фокус смещается с «надо отучиться» на «хочу достичь цели, выиграть, узнать, что будет дальше»

Проблема	Проявление	Как помогает игровой формат
Разрыв между теорией и практикой	Знание есть, навыка нет. Сотрудник знает модель переговоров, но теряется при реальной встрече с агрессивным клиентом	Игра моделирует динамичную, стрессовую среду, где знание необходимо применять здесь и сейчас. Формируются устойчивые нейронные связи, переводящие теорию в мышечную память
Высокая цена ошибок	Не стоит учиться на провале реального проекта стоимостью в миллионы или терять ключевого клиента из-за недоученного сотрудника	Игровая бизнес-симуляция создаёт безопасный контекст для экспериментов. Цена ошибки — виртуальные ресурсы или место в рейтинге, а не репутация и бюджет компании. Это позволяет идти на риск, пробовать нестандартные подходы и глубоко анализировать последствия
Сложность оценки реальных компетенций	На собеседовании или в тесте человек говорит «правильные» вещи и демонстрирует желаемое поведение. Но неизвестно, как он поведёт себя в реальном конфликте, под давлением сроков и стресса	Игра позволяет увидеть уровень развития навыков через призму реальных действий. В смоделированном проекте, переговорах, кризисной ситуации человек раскрывается естественно. Можно наблюдать не только за словами, но и за действиями, выбором, эмоциональными реакциями
Разобщённость команд, слабое кросс-функциональное взаимодействие	Сотрудники «варятся в собственном соку», не понимают «боли» и цели коллег из других отделов	Командные игры, особенно те, где роли распределены по разным «департаментам», усиливают кросс-функциональное взаимодействие. Общая цель и совместный игровой опыт — мощнейший инструмент сплочения коллектива

ЧТО ГОВОРЯТ ЦИФРЫ

Чтобы убедить коллег и заказчиков в том, что игровой формат даёт положительный эффект в обучении и развитии бизнеса, полезно обратиться к цифрам. Влиянию геймификации на бизнес-результаты посвящено достаточно много исследований. Проблема в том,

что цифры часто кочуют из презентации в презентацию, из статьи в статью без ссылки на первоисточники, с большим количеством искажений и интерпретаций. Ниже приведены проверенные данные и их трактовка, максимально близкая к первоисточникам.

Вывод 1: игры действительно повышают эффективность обучения, но многое зависит от способа внедрения игровых подходов и самих игр

Это подтверждает крупный научный обзор, вышедший в 2025 году, который объединил результаты 44 исследований с участием почти 4000 человек[1]. Общий вывод обзора: обучающие игры в среднем дают заметный положительный эффект. Важная оговорка: работает не «игра вообще», а хорошо спроектированная игра — и это главный критерий обзора.

Похожую картину даёт исследование корпоративного обучения, обобщившее данные более чем по 6000 сотрудников[2]. У тех, кто учился через игры, знания усваивались лучше примерно на 11–14 %, дольше держались в памяти (+9 %), а уверенность в своих силах у таких учеников была выше на 20 %. Важная оговорка: игра должна быть активной, где участник принимает решения, а не просто наблюдает. Кроме того, игра должна дополнять обучение, а не заменять его целиком.

Вывод 2: геймификация помогает адаптации новичков

Отдельно стоит рассмотреть процесс онбординга. Компании, которые применяют игровые механики при адаптации новых сотрудников,

---

1 *Fitriyah et al.* Exploring the role of moderators in the effectiveness of digital games for STEM education: a systematic review and meta-analysis. Discover Education, 2025, 4:297. DOI: 10.1007/s44217-025-00756-4.

2 *Sitzmann T.* A meta-analytic examination of the instructional effectiveness of computer-based simulation games. Personnel Psychology, 2011, 64 (2), 489–528. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2011.01190.x.

заметно чаще отмечают положительные сдвиги, чем те, кто этого не делает[1]:

- о росте вовлечённости новичков сообщают 62 % таких компаний;
- о сокращении времени выхода на продуктивность — 55 %;
- о росте удержания сотрудников — 47 %.

Вывод 3: сотрудники сами заинтересованы в игровых форматах

Опрос около 900 работающих американцев из разных компаний (без отбора по должности), проведённый разработчиком обучающих платформ в США, показал[2]: 83 % из тех, кто учился с использованием игровых элементов, чувствовали себя более мотивированными, 89 % указали, что работали бы продуктивнее в игровой среде, 88 % — что игровые механики делают работу приятнее. Конечно, это субъективное восприятие, а не измеренная продуктивность, но важно то, что, если формат нравится, сотрудники охотнее приходят на обучение и проходят его до конца.

Вывод 4: бизнес вкладывается в игровое обучение

О деньгах. Мировой рынок обучения через игры оценивается примерно в 6 млрд долларов в 2025 году, а к 2030-му прогнозируется его рост почти до 18 млрд — среднегодовыми темпами более 23 %[3]. Такой темп означает одно: бизнес видит в игровом формате практическую ценность и готов за неё платить. Важно помнить, что размер рынка говорит о спросе, а не об эффективности конкретной игры — за результат в каждом отдельном проекте по-прежнему отвечает качество разработки.

---

1 Brandon Hall Group. Going Beyond Onboarding with Gamification.

2 TalentLMS. The 2019 Gamification at Work Survey.

3 MarketsandMarkets. Game-based Learning Market — Global Forecast to 2030, 2025.

Похожим образом развивается и российский рынок. По оценке агентства Smart Ranking, выручка 100 крупнейших отечественных EdTech-компаний за пять лет выросла примерно в десять раз и достигла 144,5 млрд рублей в 2024 году, а в 2025-м прибавила ещё около 12 %[1].

Российский контекст

Игровой формат близок отечественной аудитории в силу привычки: по данным отраслевого исследования, в видеоигры сегодня играют около трёх четвертей россиян старше 14 лет[2]. Для бизнеса это означает, что логика игры — очки, уровни, соревнование, мгновенная обратная связь — понятна сотрудникам без долгих объяснений.

При этом до массового применения игр в обучении российским компаниям ещё далеко. Опросы рынка корпоративного обучения показывают, что большинство работодателей пока используют базовые форматы — онлайн-курсы, онбординг, проверку знаний, — а геймификацию среди приоритетов называют реже[3]. Вывод для практика двойной. С одной стороны, поле игровых решений в корпоративной среде только формируется и конкуренция за внимание сотрудника пока невелика. С другой стороны, качественно сделанная игра становится заметным преимуществом там, где остальные компании ограничиваются классическими решениями. Российские исследователи описывают тот же эффект, что и зарубежные: игровые механики повышают вовлечённость и мотивацию и сокращают время обучения — при условии осмысленного применения[4].

---

1 Smart Ranking. Рейтинг крупнейших EdTech-компаний России; данные приводятся по публикациям Forbes.ru и обзорам агентства, 2024–2025.

2 Организация развития видеоигровой индустрии (РВИ) совместно с аналитическим центром НАФИ, 2025.

3 Эквио. Исследование рынка российского корпоративного обучения.

4 *Зорин К. А., Ефаненков Н. М.* Геймификация как дополнительный инструмент обучения персонала компании // Актуальные исследования, 2024. — № 23 (205).