

Научная статья
<https://doi.org/10.23672/SAE.2024.4.4.004>
УДК 331.108



ГЕЙМИФИКАЦИЯ: ЦИФРОВАЯ ПЕРЕСТРОЙКА ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ БАНКОВСКИМ ПЕРСОНАЛОМ

Асрян А.С.

*Московский государственный институт международных отношений (университет)
Министерства иностранных дел Российской Федерации.*

Аннотация. *Актуальность.* Кредитные организации проходят сложный процесс внутренней реструктуризации с целью выработки эффективных механизмов адаптации к новым условиям цифровой экономики по всем направлениям ведения розничного бизнеса, в том числе в части организации изменений общей концепции кадровой политики и применяемых в ходе её реализации технологий управления персоналом. Актуальность исследования продиктована критической важностью преобразования банками традиционных моделей управления персоналом для достижения эффективного уровня общего управления банковским бизнесом в контексте цифровизации экономики.

Цель. Цель научной статьи – анализ потенциальных результатов внедрения методов и механизмов геймификации в классические технологии управления банковским персоналом.

Задачи. Поиск и анализ основных способов наиболее эффективного внедрения геймификации в процедуры поиска, подбора, найма, обучения, адаптации, повышения квалификации, мотивации банковского персонала.

Методы. В процессе написания статьи применены следующие научные методы исследований: дедукции и индукции, анализа и синтеза, логический метод, сравнительный и системный анализ, экономико-статистические методы. В качестве теоретической основы использованы научные труды отечественных и зарубежных авторов по проблеме цифровизации технологий управления персоналом.

Результаты. Проанализированы основные направления внедрения методов и механизмов геймификации в области управления персоналом в контексте цифровой трансформации бизнес-моделей управления розничными коммерческими банками. Дополнительно проведена систематизация основных рисков и причин их возникновения в ходе внедрения геймификации в кадровую политику коммерческого банка.

Выводы. Проведённая работа позволяет сделать обоснованное заключение о том, что в прикладной части механизмы, инструменты и методы геймификации (игровой деятельности) проявляют себя как высокоэффективные и продуктивные способы управления мотивацией персонала на самых различных участках HR-процессов.

Ключевые слова: геймификация, игровизация, персонал, цифровой HR-менеджмент, кадры, цифровой банк, цифровизация, цифровая экономика, инновации, финтех, банк, розничный банкинг.

GAMIFICATION: DIGITALLY RESHAPING BANK HR-MANAGEMENT TECHNOLOGIES

Albert S. Asryan

*Moscow State Institute of International Relations (University)
of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation*

Abstract. *Relevance.* Credit organizations undergo a complex process of internal restructuring in order to develop effective mechanisms of adaptation to the new conditions of the digital economy in all areas of retail business, including in terms of organizing changes in the general concept of personnel policy and personnel management technologies used in the course of its implementation. The relevance of the study is dictated by the critical importance of transforming traditional HR management models by banks to achieve an effective level of overall management of the banking business in the context of digitalization of the economy.

Purpose. The purpose of the scientific article is to analyze the potential results of implementing gamification methods and mechanisms in the classical technologies of banking personnel management.

Objectives. Search and analyze the main ways of the most effective implementation of gamification in the procedures of search, selection, recruitment, hiring, training, adaptation, professional development, motivation of banking personnel.

Methods. In the process of writing the article the following scientific research methods were applied: deduction and induction, analysis and synthesis, logical method, comparative and system analysis, economic and statistical methods. Scientific works of domestic and foreign authors on the problem of digitalization of HR management technologies were used as a theoretical basis.

Results. The main directions of implementation of methods and mechanisms of gamification in the field of personnel management in the context of digital transformation of business models of management of retail commercial banks were analyzed. In addition, the systematization of the main risks and reasons for their occurrence during the implementation of gamification in the personnel policy of a commercial bank was carried out.

Conclusions. The conducted work allows to make a reasonable conclusion that in the applied part mechanisms, tools and methods of gamification (game activity) show themselves as highly effective and productive ways of personnel motivation management in various parts of HR-processes.

Keywords: gamification, gamification, personnel, digital HR-management, human resources, digital bank, digitalization, digital economy, innovations, fintech, bank, retail banking.

Введение.

Развитие инновационных технологий, сплошная цифровизация моделей жизнедеятельности общества, в том числе в экономической сфере, а также внедрение высокотехнологических решений на базе искусственного интеллекта, нейросетей, инструментов дополненной и виртуальной реальности не могут не оказать существенного влияния и на отрасль управления человеческими ресурсами.

Под воздействием цифровой трансформации привычные технологии управления банковским персоналом также проходят процесс фундаментальной перестройки с целью достижения соответствия новым реалиям цифрового мира. В этой связи, особый интерес вызывает тема внедрения и использования игровых методов обучения, развития и мотивации сотрудников коммерческих банков. В более широком смысле, данный процесс может быть назван геймификацией (Английское game переводится на русский язык как «игра») HR-технологий (Английское human resources переводится на русский язык как «человеческие ресурсы»).

Необходимо подробнее объяснить понятие «развитие персонала» в целях последующего более корректного раскрытия темы геймификации в данной области. Под развитием персонала следует понимать такие внутриорганизационные процессы, как:

- поиск, наём, адаптация и обучение нового персонала;
- повышение квалификации и профессиональный рост наиболее способных сотрудников;
- минимизация показателей кадровой текучести;

- повышение лояльности и вовлечённости сотрудников;
- выработка навыков инноваторства и креативного/нестандартного мышления;
- обеспечение доступа к накопленным корпоративным знаниям и опыту;
- достижение сотрудниками внутренней гармонии (как следствие, повышение показателей производительности труда и лояльности организации).

Внедрение технологий геймификации в управление персоналом позволяет повысить показатели встроенности сотрудников в общую корпоративную среду, улучшает качество усвоения обучающего материала, достаточно результативно стимулирует мотивационную составляющую поведенческой модели сотрудников, а также служит стимулом к развитию у персонала навыка креативного мышления – нестандартного мышления, нетипичного аналитического взгляда на устоявшиеся модели и процессы управления банковским бизнесом.

Особо следует отметить, что геймификация становится своего рода неизбежностью в части адаптации HR-технологий к управлению персоналом, принадлежащему к новому цифровому поколению человечества. Не углубляясь в определение возрастных диапазонов «цифровых» сотрудников, скажем, что они обладают несколько иной структурой мышления, которая выстраивалась на базе компьютерных игр, яркого визуального ряда, агрессивного поточного формата медиаконтента. Соответственно, для достижения оптимальных показателей развития такого «цифрового» персонала необходимо использовать уже

привычный ему инструментариий игр и цифрового контента.

Изучение вопроса внедрения цифровых технологий в модели управления персоналом нашло отражение в работах А. А. Литвинюка [1], Е. В. Камневой, Ю. В. Долженковой, М. В. Полевой, М. М. Симоновой [2], О. Б. Пичкова, С. В. Шитькова, А. А. Уланова, К. А. Патруниной [3], а также Б. Кинга [4].

Результаты.

В статье определены основные направления цифровой перестройки технологий управления банковским персоналом в контексте внедрения инновационного инструмента в виде геймификации во внутрикорпоративные бизнес-процессы, уделено отдельное внимание потенциальному положительному результату в случае корректного внедрения геймификации в текущую кадровую политику банка, и вместе с тем отмечены возможные риски и негативные проявления, которые могут иметь место в случае некорректной и/или ненадлежащей реализации стратегии внедрения игровых активностей в различные аспекты управления банковским персоналом. Также, коротко изложен поэтапный план разработки и последующего внедрения механизмов и методов геймификации, соблюдение которого позволит коммерческим банкам достичь поставленных задач по эффективному внедрению инновационной технологии.

Обсуждение.

Геймификация – эффективный и инновационный инструмент, который позитивно влияет на результаты деятельности организаций, улучшает производительность труда работников, способствует раскрытию их творческого, профессионального и личностного потенциала. Ожидается, что помимо повышения мотивации и вовлечённости сотрудников в рабочий процесс, внедрение элементов геймификации укрепит лояльность действующих сотрудников и сформирует определённый имидж компании в глазах потенциальных работников. Тем самым, компания станет более конкурентоспособной и устойчивой на рынке труда [5, с. 38–39].

Согласно исследованию рекрутингового агентства Hays [6, с. 259–260], проведённому на российском рынке среди почти 500 респондентов (менеджеров кадровых служб), выявлены следующие показатели внедрения инструментов геймификации в HR-технологии:

– 69 % респондентов используют геймификацию при обучении сотрудников;

– 59 % респондентов используют геймификацию в процессе адаптации новых сотрудников;

– 30 % респондентов используют геймификацию в процессе подбора и найма персонала.

При этом основными способами внедрения инновационного метода остаются использование игровых web-программ, мобильных игровых приложений, внутрикорпоративной социальной сети, чат-ботов на базе машинных алгоритмов, интерактивные системы тестирования, обучающие и развивающие аудио- и видеоматериалы.

Для наиболее эффективного внедрения геймификации в технологии управления банковским персоналом следует обозначить основной перечень бизнес-задач, которые могут быть достаточно эффективно решены с помощью указанного инструмента:

– создание здоровой моральной атмосферы в трудовом коллективе за счёт стимулирования конкурентной борьбы между сотрудниками;

– оптимизация внутренней корпоративной культуры организации путём актуализации компонента конкурентной борьбы и соответствующего позитивного стимулирования высоких результатов деятельности персонала со стороны руководителей;

– повышение уровня нематериальной мотивации сотрудников благодаря использованию результатов геймификации. В первую очередь, речь идёт о внутрикорпоративной дифференциации между сотрудниками за счёт выделения обладателей лучших результатов трудовой активности (с помощью наград, виртуальных баллов или знаков отличия, присвоенных корпоративных статусов, повышающих положение лучших сотрудников в общей иерархии организации);

– повышение уровня производительности труда без прямой материальной стимуляции сотрудников;

– оптимизация и повышение показателей эффективности организации деятельности кадровых служб по направлениям подбора и найма, обучения и развития персонала;

– создание общего корпоративного поля информационного взаимодействия между сотрудниками различных подразделений и уровней;

– повышение цифровой грамотности сотрудников и обучение их новым технологическим навыкам, необходимым для успешной цифровой адаптации, как каждого сотрудника в отдельности, так и коммерческого банка в целом.

Когда говорят об инструментах геймификации, имеют в виду такие механики геймификации, как зарабатывание определённых очков или внутренней валюты, выведение результатов игроков на информационные доски лидеров, присваивание виртуальных внутрикорпоративных наград и уровней, персонализация игровых персонажей в игровой среде, выполнение индивидуальных и командных заданий, разблокировка определённого контента в ходе игрового прогресса, использование информационных уведомлений и подсказок системы. Эти элементы, безусловно, служат основой многих геймификационных практик, но кроме механик выделяются и применяются ещё и так называемые динамики.

Среди них:

- вызов игроку (сотруднику-ученику) в процессе выполнения тех или иных заданий (например, пройти тест за определённое время и получить за это дополнительную награду);

- соревнование с другими игроками и командами, коллекционирование тех или иных внутриигровых предметов, получение виртуальных достижений (баллов, наград, строк в корпоративном рейтинге), коллаборация с другими игроками (обучающимися сотрудниками) для достижения взаимовыгодного результата.

Применение вышеперечисленных механик и динамик способно значительно увеличить вовлечённость обучающихся кадров и усвоение больших объёмов информации при уменьшении стрессовой нагрузки [7, с. 33].

В целях практической реализации методов геймификации бизнес-процессов в банковском секторе, наиболее эффективными с точки зрения потенциального положительного эффекта на внутрикорпоративную среду коммерческих банков, а также с учётом простоты и наименьшего уровня сопротивления со стороны персонала банков, можно выделить следующие прикладные способы внедрения элементов геймификации:

- игровые практики в виде программ с виртуальными игровыми сценариями или мобильных игровых приложений. Основная цель, которую должен будет преследовать участвующий сотрудник, – это выполнение внутриигровых заданий (в зависимости от цели участия – адаптация, обучение, развитие отдельных профессиональных навыков или решение конкретной реальной бизнес-проблемы), по достижении которой сотруднику будет доступно некоторое игровое вознаграждение в виде игровых статусов, баллов, медалей, виртуальных монет, знаков отличия;

- игровая визуализация результатов работы сотрудников или подразделений. Основным мотивирующим элементом в таком способе геймификации будет выступать элемент конкуренции между участниками, благодаря которому каждый участвующий сотрудник будет более мотивирован с точки зрения конкурентной борьбы с коллегами на достижение лучшего результата. Важный аспект – наличие реально действующей системы вознаграждения сотрудников с лучшими показателями, а также сам факт публикации результатов конкурентной борьбы (может быть в форме доски почёта или внутрикорпоративного рейтинга на сайте банка, или через присвоение повышенного статуса внутри игрового приложения);

- введение во внутрикорпоративный оборот системы нематериальных наградений в виде виртуальной корпоративной валюты или номинальных знаков отличия (символических фигурок или знаков), которые могут быть монетизированы в последующем отличившимися сотрудниками при посещении корпоративных заведений общепита или при обращении в банк в качестве потребителя банковской услуги (условно – снижение процентной ставки на 0,5–1 % годовых по автокредитам для лучших сотрудников при предъявлении ими не менее 50 накопленных знаков отличия);

- внедрение в общую систему мотивации персонала банка нового критерия мотивации сотрудников в виде накопленных знаков отличия и результатов виртуальных достижений. Такого рода демонстрация сотрудником высоких результатов трудовой деятельности, отражающих его высокую заинтересованность и вовлечённость, должна быть соответствующим образом материально вознаграждена со стороны работодателя для подтверждения положительного стимулирования передовых сотрудников и дополнительной мотивации отстающей части персонала. В качестве пилотного проекта можно рассмотреть постепенное введение системы обмена накопленных вознаграждений на дополнительный оплачиваемый отпускной день (условно говоря, 25 накопленных медалей отличия обмениваются на 1 дополнительный оплачиваемый день отпуска). Или может быть применён менее затратный для банка масштаб «взаиморасчётов», к примеру, 5 накопленных медалей подлежат обмену на сокращение одного рабочего дня на 30 минут и так далее.

Несмотря на очевидную пользу внедрения методов и инструментов геймификации во внутреннюю среду управления банковским персоналом, необходимо коротко обобщить имеющиеся риски при внедрении данного метода повышения внутренней эффективности персонала.

Среди системно значимых недостатков и рисков внедрения геймификации в технологии управления персоналом следует выделить [8, с. 5]:

1. **Поверхностность:** менеджеры начинают применять системы оценок в баллах, бейджи и рейтинги во всех без исключения внутриорганизационных процессах, не задумываясь над тем, поможет ли использование этих технологий установить баланс между конкуренцией и сотрудничеством сотрудников и целых бизнес-подразделений.

2. **Краткосрочный эффект:** какой бы интересной и захватывающей ни была игровая активность, через некоторое время заинтересованность сотрудников начинает падать, они устают от привычных рейтингов, конкурсов и прочих технологий, используемых для искусственного поддержания уровня их мотивации. Соответственно, требуется постоянная разработка и внедрение новых форм геймификации, способных заново активизировать заинтересованность персонала в участии.

3. **Нездоровая конкурентная борьба:** когда работа, вознаграждение и карьерный рост сотрудника основываются на игровых механизмах, возникает соблазн недобросовестной конкуренции между сотрудниками, как следствие, возможно проявление активного саботажа сотрудниками результатов работы других членов коллектива, что никак не будет способствовать достижению цели сплочения трудового коллектива и мотивации здоровой внутриколлективной конкуренции.

4. **Принудительность геймификации рабочих процессов:** не все сотрудники могут желать участвовать в игровой форме выполнения бизнес-задач по самым разнообразным причинам (отсутствие интереса к такому формату игровой активности в силу возраста и традиционного склада ума, а также по причине ограничений по здоровью). Джейн Макгонигал, всемирно известный разработчик игр, автор книги «Реальность под вопросом. Почему игры делают нас лучше и как они могут изменить мир», делает акцент на том, что игры по своей природе должны быть добровольными [9, с. 39–40], а когда руководство компании настаивает на использовании приёмов

геймификации, игра превращается в обязательство.

5. **Снижение личной ответственности сотрудников:** виртуальная игровая среда предполагает несколько пробных попыток прохождения бизнес-задания, соответственно, при неудачном прохождении этого задания сотрудник может перезапустить игровую активность повторно, но в реальной трудовой жизни, особенно в критических ситуациях, требующих максимальной консолидации внимания и ответственности со стороны каждого сотрудника банка, возможность второй попытки отсутствует. Дисбаланс между игровой и реальной действительностью со временем может приводить к притуплению восприимчивости сотрудника к собственной ответственности за невыполненные задания и трудовые функции, что может повлечь за собой непрогнозируемые критические последствия для всей организации в зависимости от уровня и масштаба совершённой ошибки. В завершении можно коротко изложить поэтапный план реализации методов геймификации в операционной деятельности любого коммерческого банка, соблюдение которого позволит достичь значимого положительного эффекта:

– 1-й этап – выбор коммуникационной площадки для запуска механизмов и инструментов геймификации (мобильные web-версии игровых приложений, внутренний корпоративный сайт, страницы в социальных сетях, а именно закрытые группы для сотрудников банка);

– 2-й этап – разработка плана геймификации (правила внутреннего распорядка в виртуальной игровой среде, общие положения, возможности, принципы функционирования системы);

– 3-й этап – разработка прозрачной и ясной системы поощрения с указанием всех возможных видов и способов поощрения выдающихся достижений сотрудников-участников;

– 4-й этап – непосредственно реализация плавного и постепенного внедрения игровых компонентов в текущие операционные модели управления банковским бизнесом;

– 5-й этап – текущий контроль и мониторинг со стороны руководства банка в целях минимизации токсичных проявлений внедрения игровых практик в банковский бизнес.

Заключение.

Цифровизация экономических процессов и основных рынков, в том числе рынка труда, сформировали актуальную повестку по трансформации профессиональной деятельности служб управления персоналом в контексте перехода от

традиционных HR-технологий к цифровым моделям управления в соответствии с текущим вектором инновационного развития общества.

Таким образом, всё вышесказанное позволяет сделать обоснованный вывод о том, что в прикладной части механизмы, инструменты и методы геймификации (игровой деятельности) проявляют себя как высокоэффективные и продуктивные способы управления мотивацией персонала на самых различных участках HR-процессов, начиная от поиска, подбора и найма персонала и заканчивая обучением и управлением производительностью труда в организации.

Вместе с тем, следует отметить, что данный инновационный подход, как и любое новшество, имеет ряд возможных побочных последствий, для минимизации рисков наступления которых HR-менеджерам и руководителям всех звеньев необходимо уделять достаточное внимание мониторингу и контролю за ходом внедрения игровых технологий и достигаемыми результатами, как в качественном, так и в количественном измерениях.

В целом, отметим, что использование технологий геймификации влияет на увеличение вовлечённости специалистов в процессы адаптации, обучения, повышения квалификации, активизации профессиональной позиции, формирования профессиональных компетенций специалистов, конкурентоспособных на рынке труда. Мировой тренд использования геймификации в процессе обучения персонала, представленный данными западных и отечественных исследований, доказывает продуктивность изучаемого опыта [10, с. 170].

При использовании методов геймификации в технологиях управления персоналом сотруднику становятся доступными возможность личностно-компетентной реализации себя в воображаемых профессиональных ролях в новых производственных ситуациях, принятие участия в конкурентной борьбе с коллегами, а также возможность выявления и развития личностных и профессиональных качеств и удовлетворения потребности в получении удовольствия от приобретения новых знаний, умений, навыков, формирования необходимых компетенций.

Соответственно, при грамотной и профессиональной подготовке и последующей поэтапной реализации стратегии внедрения механизмов и методов игровых активностей в текущие модели управления банковским бизнесом будут достигнуты такие цели, как повышение производительности труда, увеличение вовлечённости персонала в текущие бизнес-процессы, создание единой информационной среды внутрикорпоративной коммуникации, создание канала оперативной обратной связи между менеджментом и линейным персоналом, улучшение качества корпоративной культуры и морально-психологической обстановки в коллективе (как на уровне всего банка, так и на уровне отдельных подразделений), рост лояльности персонала по отношению к организации, снижение издержек в связи с уменьшением текучести кадров, обеспечение цифровой перестройки каждого сотрудника в новых реалиях цифрового мира.

Конфликт интересов

Не указан.

Рецензия

Все статьи проходят рецензирование в формате double-blind peer review (рецензенту неизвестны имя и должность автора, автору неизвестны имя и должность рецензента). Рецензия может быть предоставлена заинтересованным лицам по запросу.

Conflict of Interest

None declared.

Review

All articles are reviewed in the double-blind peer review format (the reviewer does not know the name and position of the author, the author does not know the name and position of the reviewer). The review can be provided to interested persons upon request.

Литература:

1. Литвинюк А. А. *Современные технологии управления персоналом* / А. А. Литвинюк, Л. С. Бабынина, Л. Н. Иванова-Швец. – М.: Инфра-М, 2023. – 220 с.
2. Камнева Е. В. *Векторы формирования и развития кадров в цифровой экономике* / Е. В. Камнева, Ю. В. Долженкова, М. В. Полевая, М. М. Симонова. – М.: Прометей, 2020. – 186 с.
3. Пичкова О. Б. *Цифровая трансформация мировой экономики* / О. Б. Пичков, С. В. Шитьков, А. А. Уланов, К. А. Патрунина. – М.: МГИМО-Университет, 2022. – 247 с.
4. Кинг Б. *Банк 4.0: Новая финансовая реальность* / Б. Кинг; пер. с англ. Е. Головляницина. – М.: Олимп-Бизнес, 2020. – 476 с.

5. Жданова А. О. Геймификация как инструмент повышения эффективности деятельности организации / А. О. Жданова // *Гипотеза*. – 2022. – № 1. – С. 38–43.
6. Сохарева Е. С. Геймификация: инструмент нематериального стимулирования поколения Y / Е. С. Сохарева // *Молодой учёный*. – 2021. – № 52. – С. 259–263.
7. Гимельштейн Е. А. Применение инструментов геймификации в образовании / Е. А. Гимельштейн, Д. Ф. Годван, Д. В. Стецкая // *Бизнес-образование в экономике знаний*. – 2020. – № 3. – С. 32–34.
8. Чуланова О. Л. Использование геймификации в обучении персонала организации: принципы, риски и их минимизация / О. Л. Чуланова, Г. Р. Раджабова // *Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук*. – 2016. – № 1. – С. 1–8.
9. Макгонигал Д. Реальность под вопросом. Почему игры делают нас лучше и как они могут изменить мир / Д. Макгонигал— М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 384 с.
10. Донгаузер, Е. В. Опыт использования технологии геймификации в процессе обучения персонала / Е. В. Донгаузер, Е. О. Гаспарович, Б. Луси, А. Д. Пятков // *Педагогическое образование в России*. – 2022. – № 2. – С. 162–173.

References:

1. Litvinyuk, A. A. *Modern technologies of personnel management* / A. A. Litvinyuk, L. S. Babynina, L. N. Ivanova-Shvets. - Moscow: Infra-M, 2023. – p. 220.
2. Kamneva E. B. *Vectors of formation and development of personnel in the digital economy* / E. V. Kamneva, Y. V. Dolzhenkova, M. V. Polevaya, M. M. Simonova. - Moscow: Prometheus, 2020. – p. 186.
3. Pichkova O. B. *Digital transformation of the world economy* / O. B. Pichkov, S. V. Shiitkov, A. A. Ulanov, K. A. Patrunina. - Moscow: MGIMO-University, 2022. – p. 247.
4. King B. *Bank 4.0: New Financial Reality* / B. King; per. from English E. Golovlyanitsyn. - Moscow: Olymp-Business, 2020. – p.476.
5. Zhdanova, A. O. O. *Gamification as a tool to improve the efficiency of the organization* / A. O. Zhdanova // *Hypothesis*. - 2022. - № 1. - p. 38-43.
6. Sokhareva E. S. *Gamification: a tool of non-material stimulation of generation Y* / E. S. Sokhareva // *Young Scientist*. - 2021. - № 52. - p. 259-263.
7. Gimelstein E. A. *Application of gamification tools in education* / E. A. Gimelstein, D. F. Godvan, D. V. Stetskaya // *Business education in the knowledge economy*. - 2020. - № 3. - p. 32-34.
8. Chulanova O. L. *Use of gamification in organization personnel training: principles, risks and their minimization* / O. L. Chulanova, G. R. Rajabova. L. *The use of gamification in training the personnel of the organization: principles, risks and their minimization* / O. L. Chulanova, G. R. Rajabova // *Actual Problems of Humanities and Natural Sciences*. - 2016. - № 1. - p. 1-8.
9. McGonigal D. *Reality under question. Why games make us better and how they can change the world* / D. McGonigal- M.: Mann, Ivanov and Ferber, 2018. – p.384/
10. Dongauzer, E. V. *Experience of using gamification technology in the process of personnel training* / E. V. Dongauzer, E. O. Gasparovich, B. Lusi, A. D. Pyatkov // *Pedagogical Education in Russia*. - 2022. - № 2. - p. 162-173.

Информация об авторе:

Асрян Альберт Сейранович, соискатель учёной степени кандидата экономических наук, кафедра международных финансов, Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации, asryan_albert@mail.ru

Albert S. Asryan, Applicant for a degree Candidate of economic sciences, Department of International Finance, Moscow State Institute of International Relations (University) of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation