

Финансы

Научная статья
УДК 336.221
doi: 10.17223/19988648/70/14

Игрофикация процесса налогообложения в России

Елена Сергеевна Вылкова¹

*¹ Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте РФ, Санкт-Петербург, Россия, vylkovaelena@mail.ru*

Аннотация. Игрофикация процесса уплаты налогов пока что остается без внимания отечественных исследователей и не внедряется должным образом в практику деятельности российских налоговых органов. Цель исследования состоит в разработке вариантов игрофикации в процесс уплаты налогов и сборов в Российской Федерации, основываясь как на глубоком понимании процесса уплаты налогов, содержания налоговых обязательств, так и на базовых принципах игрофикации. В статье раскрыты основные моменты осуществления игрофикации процесса уплаты налогов. Сочетание поведенческого (бихевиоризм, жетонная экономика) и гуманистического подходов в игрофикации и теории двух факторов Герцберга позволит достичь наибольшей эффективности. Внешние стимулы (баллы, скидки) и наказания быстро формируют привычку своевременной уплаты налогов, а внутренняя мотивация через осознание пользы для общества обеспечивает долгосрочную вовлеченность и лояльность. Это позволит государству в лице ФНС РФ эффективно решать свои задачи. Грамотное применение PBL (Points, Badges, Leaderboards) создает увлекательную и мотивирующую среду для налогоплательщиков, способствуя повышению их дисциплины, с одной стороны, и достижению целей ФНС РФ – с другой. Всестороннее изучение игроков-налогоплательщиков с учетом имеющихся подходов к их типологии, понимание их внешней и внутренней мотивации и использование модели Фогга позволяют реализовать эффективную систему взаимодействия между участниками процесса налогообложения, обеспечивая своевременную уплату налогов и повышение вовлеченности. Осмысление специфики пути игрока-налогоплательщика на основе подходов зарубежных и отечественных основоположников теории и практики игрофикации создает глубоко мотивирующую и культурно адаптированную систему игрофикации уплаты налогов, учитывающую интересы и потребности различных категорий налогоплательщиков. В статье крупными мазками сформирован эскиз для будущей кропотливой прорисовки всех деталей и создана целостная картина игрофикации процесса уплаты налогов, а в последующем и других налоговых явлений. В осуществлении процесса игрофикации уплаты налогов следует также грамотно распределить игровые инструменты для различных типов игроков, сформировать условия для роста внутренней мотивации, эволюции по стадиям и по трекам. Игрофикация как постоянно действующий и развивающийся процесс требует работы команды, ее системно разрабатывающей и осуществляющей на практике. В дальнейшем на основе более глубокого погружения в проблематику как конкретных аспектов налогообложения, так и игрофикации

поведенческой психологии и других отраслей знаний возможно внедрение игровых элементов в другие элементы отечественной налоговой системы.

Ключевые слова: налог, налогообложение, уплата налогов, игрофикация, типы игроков-налогоплательщиков, путь игрока, мотивация, вовлеченность

Для цитирования: Вылкова Е.С. Игофикация процесса налогообложения в России // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2025. № 70. С. 223–242. doi: 10.17223/19988648/70/14

Finance

Original article

Gamification of the tax payment process in Russia

Elena S. Vylkova¹

¹ *North-West Institute of Management, RANEPa, St. Petersburg, Russian Federation, vylkova-es@ranepa.ru*

Abstract. The gamification of the tax payment process has so far been ignored by domestic researchers and is not properly implemented in the practice of the Russian tax authorities. The aim of the work is to develop options for gamification in the process of paying taxes and fees in the Russian Federation, based on a deep understanding of the process of paying taxes, the content of tax liabilities, and the basic principles of gamification. The article reveals the main points of the gamification of the tax payment process. The combination of behavioral and humanistic approaches to gamification and Herzberg's theory of two factors will allow achieving the greatest efficiency. External incentives (points, discounts) and punishments quickly form the habit of paying taxes on time, and intrinsic motivation through the awareness of benefits for society ensures long-term involvement and loyalty. This will allow the state, represented by the Federal Tax Service of Russia, to effectively solve its problems. A competent use of PBL (points, badges, leaderboards) creates an exciting and motivating environment for taxpayers, contributing to improving their discipline, on the one hand, and achieving the goals of the Federal Tax Service of Russia, on the other. A study of taxpayer players, taking into account the existing approaches to their typology, understanding of their external and internal motivations and the use of the Fogg model, allows implementing an effective system of interaction between participants in the taxation process, ensuring timely payment of taxes and increasing involvement. Comprehension of the specifics of the player-taxpayer path based on the approaches of foreign and domestic founders of the theory and practice of gamification creates a deeply motivating and culturally adapted system of gamification of tax payments, taking into account the interests and needs of various categories of taxpayers. In the article, a sketch is formed in large strokes for the future painstaking drawing of all the details and the creation of a holistic picture of the gamification of the process of paying taxes, and subsequently other tax phenomena. In the implementation of the gamification of tax payments, it is also necessary to correctly distribute game tools for different types of players, to create conditions for the growth of internal motivation, evolution by stages and tracks. Gamification as a constantly operating and developing process requires the work of a team that systematically develops and implements it in practice. In the future, on the basis of a deeper

immersion in the problems of specific aspects of taxation and gamification, behavioral psychology and other branches of knowledge, it is possible to introduce game elements into other elements of the domestic tax system.

Keywords: tax, taxation, payment of taxes, gamification, types of taxpayer players, player path, motivation, engagement

For citation: Vylkova, E.S. (2025) Gamification of the tax payment process in Russia. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika – Tomsk State University Journal of Economics*. 70. pp. 223–242. (In Russian). doi: 10.17223/19988648/70/14

Введение

В настоящее время игрофикация как способ эффективного взаимодействия с аудиторией все шире используется в различных сферах: образовании, маркетинге, финансах и др. По масштабности охвата сегодня она практически не отстает от цифровизации в соответствующих направлениях деятельности.

Согласно данным eLibrary, слово «геймификация» содержится в названии около тысячи книг, журнальных статей и диссертаций. Однако из них только 6 работ относятся по тематическому рубрикатору к коду 06.73.15 Государственные финансы. Ключевые слова «налоги», «игрофикация» содержится в названии более 150 книг, журнальных статей и диссертаций».

Авторы публикаций по тематике игрофикации и геймификации отмечают ее значимость для более эффективного общения с той или иной целевой аудиторией [1], повышения ее компетентности [2, 3] и функциональной грамотности в конгруэнтных условиях [4, 5]. Также во многих работах указывается на то, что игрофикация способствует росту мотивационного потенциала участников соответствующего процесса [6, 7], их лояльности [8], увеличению их активности [9] и нацеленности на сотрудничество [10]. Крайне важно, что игрофикация в конкретной сфере деятельности является дополнительным инструментом индивидуального подхода к ее акторам [11]. Следует согласиться с мнением М.А. Канева, что игрофикация является в современных реалиях важным инструментом достижения целей [12], и позицией С.В. Бусель, что она служит концептуальной основой для модернизации [13]. Причем, по нашему мнению, это относится не только к образованию, но и к любым другим игрофицируемым сферам деятельности, в том числе к налогообложению. Полагаем верным также утверждение А.М. Бессмертного и И.В. Гаенковой, что игрофикация в настоящее время может рассматриваться как соответствующая парадигма [14], и Т.Р. Гайнуллина, что она сегодня выступает как стиль жизни [15], это возможно утверждать также и применительно к налоговой сфере.

Необходимо указать, что сложившийся в научной литературе взгляд на игрофикацию не является только пасторальной картинкой. Ряд авторов, например Е.Б. Курганова, обоснованно видит в ней угрозы [16, с. 354], что необходимо учитывать при внесении предложений о распространении игро-

фикации на новые сферы. Также следует иметь в виду, что новации по игрофикации не всеми будут восприниматься на ура, так как у нее есть не только многочисленные сторонники, но и противники. Так, В.М. Букатов пишет, что по отношению к ней возможен как меркантильный восторг, так и концептуальное негодование [17].

Все перечисленное крайне важно применительно к процессу уплаты налогов, который воспринимается экономическими субъектами очень негативно. Игрофикация может помочь в достижении стойкого баланса интересов всех участников процесса налогообложения, формировании у налогоплательщиков мотивации для своевременной и досрочной уплаты налогов и сборов и лояльного отношения к налогообложению.

Поиск наличия слова «игра» в названии книг, журнальных статей и диссертаций из общего количества публикаций выявил около 37 тысяч, по тематическому рубрикатору к коду 06.73.15 «Государственные финансы. Налоги» дает 94 результата. Большинство работ посвящены теории игр. По игрофикации (геймификации) есть только 6 работ, в которых она рассматривается в контексте финансовой грамотности, а также в банках, биржевой торговле и т.п. Нет публикаций непосредственно по играм, игрофикации в сфере налогообложения, хотя информация по деловым играм по налоговой тематике содержится в различных публикациях по образованию, образовательных курсах и представлена на ряде интернет-ресурсов¹. Игрофикация процесса уплаты налогов пока что остается без внимания отечественных исследователей и не внедряется должным образом в практику деятельности российских налоговых органов.

В зарубежных базах, доступных сегодня в РФ, удалось найти очень небольшое количество работ, посвященных игрофикации в налоговой сфере.

Новианто Сенди, Гамаянто Индра, Сунджаджа Арта и Майлангкай Адел [18, р. 196] пишут про концепции различных игр по налоговой тематике, начиная с простейших и заканчивая метавселенной налоговых игр. Они делают вывод, что эти игры являются специфическим связующим звеном между налоговыми органами и налогоплательщиками, помогают сделать процесс налогообложения не только более понятным, но и более интересным, позитивным.

В статье про геймификацию подоходного налога с физических лиц [19] предпринята достаточно интересная попытка доказать на примере таких стран, как США и Канада, что подоходный налог имеет все качества игры. В названных странах система вычетов является крайне сложной и похожа на квест. Правила, установленные в законодательстве перечисленных стран по исчислению и уплате подоходного налога, можно назвать битвами, по результатам которых предусмотрены награды и наказания, что является

¹ См., например, Интерактивная обучающая платформа с элементами геймификации «Налоговый грамотей. Знание для детей». Муниципальное образование Николаевский район Ульяновской области. URL: https://nikolaevka.gosuslugi.ru/deyatelnost/napravleniya-deyatelnosti/upravlenie-finansov/finansovaya-gramotnost-i-nalogovaya-kultura-naseleniya/novosti_837.html

неотъемлемым атрибутом любой системы игрофикации (известный массовый убийца мафиози Аль Капоне в конце концов был посажен в тюрьму именно за налоговые правонарушения). В системе подоходного налогообложения автором также найдены такие элементы геймификации, как повышение уровня – прогрессивная шкала; золотодобыча – найм юристов и налоговых консультантов для целей оптимизации налоговых платежей; расплата – изменение правительством правил налогообложения по результатам «игры» прошлого периода. В итоге он не без оснований делает вывод, что «человеческая склонность играть в игры с реальной жизнью очевидна и всегда присутствует».

Роман Раквитц рассуждает про влияние игрофикации на формирование налоговых платежей и их расходование на нужды общества на примере Германии и Швеции [20], которое заключается, по его мнению, в повышении готовности платить налоги и сборы своевременно и испытывать радость от этого процесса.

Э. Кальво посвящает свою работу исследованию перераспределения налоговых ресурсов между регионами одной страны [21], идентифицируя этот процесс как игру по формированию и перераспределению фискальных ресурсов современной Испании.

Сгузо Джанлука рассматривает геймификацию и партисипаторное бюджетирование [22], обоснованно считая игровой дизайн одним из самых интересных инноваций в современных процессах государственного управления. В качестве примеров геймификации в государственном управлении он приводит «проект «Run that town» (запущен Австралийским статистическим бюро для повышения информированности граждан о национальной переписи); компанию «Red Balloon Challenge» (инициирована американским Агентством по проектам перспективных исследований в сфере обороны для тестирования новых форматов кооперации между солдатами, экспертами и дипломатическими офицерами за рубежом) и проект «Manor Labs» (веб-платформа, которая позволяет жителям одного из городов Техаса предлагать и обсуждать идеи, связанные с развитием городов)».

Сантош Адсул рассуждает о непреднамеренной геймификации уклонения от уплаты налогов [23], считая, что «одним из наиболее эффективных методов повышения налоговых поступлений является содействие добровольному соблюдению налогоплательщиками налоговых требований, чему призвана способствовать грамотная игрофикация». Сантош Адсул указывает, что есть несколько случаев, связанных с геймификацией налоговых поступлений/платежей на Тайване и в Китае через лотерейную систему, никак не конкретизируя эти практики.

Самым значимым для целей данного исследования является ряд публикаций по рассмотрению практики игрофикации сбора налогов, которая используется в Тайване с 1951 г.! Прежде всего, про это пишет признанный во всем мире гуру игрофикации Ю-кай Чоу [24], для которого Тайвань является родиной. Еще в 1951 г. правительство Тайваня для борьбы с уклонением от налогообложения и повышения мотивации своевременной и полной

уплаты налогов: 1) объединило все системы квитанций и счетов-фактур в единую систему с присвоением уникального номера каждому платежному документу, отправляемому правительству для налоговой отчетности (с 2006 г. начался перевод всех платежных документов); 2) превратило каждый номер чека и счета-фактуры в лотерейный билет для граждан. На основе этого происходит формирование выигрышей и призов от 7 до 62 000 \$ (в последующем до 300 000 \$) для целей налоговой лотереи. Мотивированные возможностью выигрыша потребители требуют от продавцов тех или иных товаров, работ и услуг счета фактуры, чеки и платежные документы. Таким образом государство ненавязчиво и элегантно увеличивает потребление, обеспечивает увеличение доходов государственной казны и борется с уклонением продавцов от уплаты налогов, не используя ужесточения наказаний за нарушения. Про практики игрофикации сбора налогов в Таиланде примерно такими же словами, как и Ю-кай Чоу, пишут в более позднее время Зубайр Сиддик [25] и Сувраджит Саркар [26]. Практика игрофикации Таиланда очень интересна, но в современных российских условиях ее использовать преждевременно. И другие страны не спешат перенять опыт подобной комплексной игрофикации.

Обзор отечественной и зарубежной научной литературы показал, что крайне мало исследований посвящено проблематике игрофикации в налоговой сфере в целом и процессу уплаты налогов в частности, что особенно характерно для отечественных публикаций.

Отсюда вытекает цель настоящего исследования – предложить варианты внедрения игрофикации в процесс уплаты налогов и сборов в РФ, основываясь как на глубоком понимании процесса уплаты/сбора налогов, содержания налоговых обязательств, так и на базовых принципах игрофикации.

Материалы и методы исследования

Согласно заявленной цели сначала кратко изложим базовые подходы к исследованию специфики процесса уплаты налогов, а потом игрофикации.

Проблематика процесса уплаты налогов и сопряженных с ним явлений изучается учёными экономистами, юристами, социологами и специалистами других отраслей знаний очень многопланово. Уплата налогов занимает важное место среди предлагаемых налоговых реформ [27]. Е.С. Цепилова исследует содержание и экономико-правовую природу понятий «уплата налогов»; «налоговое обязательство» и сопряженных с ними понятий [28]. Важность повышения эффективности сбора налогов в целях своевременного пополнения доходов бюджетной системы М.В. Попов и Е.А. Ермакова рассматривают с позиций риск-ориентированного [29], а Е.С. Цепилова – процессного подхода [30] и клиентоцентричности деятельности налоговых органов [31]. А.А. Пугачев отводит уплате налогов важное место в системе налогового администрирования [32]. Н.В. Покровская рассматривает уплату налогов как один из элементов налоговой системы применительно к странам с формирующимся рынком [33]. Е.В. Березина и др.

также отводят уплате налогов важное место в условиях цифровизации налогового администрирования РФ [34].

Перечень указанных проблем в уплате налогов можно продолжить, но детальный обзор публикаций по данным вопросам является темой отдельного исследования. Можно констатировать, что в публикациях часто поднимается вопрос о необходимости совершенствования сбора уплаты, его нацеленности на результат по собираемым суммам и по срокам уплаты налогов. Нововведения последних лет в части использования единого налогового счета, цифровизации деятельности ФНС РФ и ее территориальных подразделений не в полной мере решают насущные проблемы по уплате налогов.

Налоговые службы многих стран непосредственно на своих сайтах уже давно предлагают варианты оптимизации исчисления и уплаты налогов, консультируют экономических субъектов по этим вопросам. ФНС РФ также уже потихонечку делает робкие шаги в этом направлении, начинает открыто проявлять доброжелательность по отношению к налогоплательщикам, примерами того служит система информационных ресурсов на сайте ФНС РФ по разъяснению сложных вопросов налогового законодательства, Петербургский налоговый форум, где ведется открытый диалог власти и бизнеса по налоговым новациям. В «Методических рекомендациях для налогоплательщиков, применяющих упрощенную систему налогообложения, которые с 1 января 2025 г. признаются налогоплательщиками налога на добавленную стоимость» от 17.10.2024 г. № СД-4-3/11815@ указаны направления принятия решений по оптимизации налогообложения по этим аспектам. Таким образом, можно оптимистично констатировать, что российские налоговые органы уже начали немного «заигрывать» с налогоплательщиками. Налоговой службе остается смело сделать ещё один шаг, чтобы начать креативно играть с участниками налоговых отношений. Поэтому крайне актуально внедрение игрофикации в налогообложение. Начать ее целесообразно, по нашему мнению, с игрофикации процесса уплаты налогов.

При разработке конкретных предложений по вариантам игрофикации процесса уплаты налогов следует базироваться на главных принципах игрофикации.

Основоположниками теории игрофикации принято считать Ричарда Бартла [35], уже упоминавшего ранее Ю-кай Чоу [36], Анджее Маржевского [37], книга которого переведена на русский язык и давно стала бестселлером. Значительный вклад в раскрытие и систематизацию базовых положений игрофикации внесли К. Вербх и Д. Хантер [38, 39] и Иван Нефедьев и Мирослава Бронникова [40]. В данной статье нет возможности привести всех авторов, которые занимаются проблемами игрофикации. Отметим, что есть обзоры публикаций по игрофикации в той или сфере: например, Ю.П. Байер и др. осуществили анализ зарубежных публикаций в политическом пространстве [41]; автор данной статьи – в образовании [42].

Для целей настоящего исследования использованы методы сопоставления, фокусирования, анализа, детального изучения публикаций по прорабатываемой проблематике с задействованием возможностей нейросетей и соответствующих ресурсов.

Результаты исследования и их обоснование

Как и любая другая, игрофикация процесса уплаты налогов должна осуществляться с учетом последовательного и взаимосвязанного применения таких аспектов, как:

1. Сочетание поведенческого (бихевиоризм, жетонная экономика) и гуманистического подходов в игрофикации, которые наиболее системно представлены в концепции Абрахама Маслоу [43] и теории двух факторов Герцберга [44]. На этих принципах возможно четкое определение целей заказчика, которым в нашем случае является государство в лице ФНС РФ.

2. Грамотное, без фанатизма применение PBL (Points, Badges, Leaderboards), когда игроки-налогоплательщики последовательно набирают баллы или очки, позволяющие получать бейджи или значки, а в завершении – награды, размещение на Доске почета и т.д.

3. Всестороннее изучение игроков-налогоплательщиков с учетом имеющихся подходов к их типологии, прежде всего исходя из классификаций, сформулированных Ричардом Бартлом [35] и Анджеем Маржевским [37]. Понимание внешней и внутренней (автономия, мастерство, единение, высший смысл) мотивации игроков того или иного типа, социокогнитивного подхода к ней и использование модели Фогга [45]. Объединение целей игроков-налогоплательщиков и заказчиков – государства в лице ФНС РФ.

4. Осмысление специфики пути игрока-налогоплательщика на основе подходов к названному Пути, изложенных Ричардом Бартлом [35], Анджеем Маржевским [37], Джозефом Кэмпбеллом [46], Михаем Чиксентмихайи [47], Иваном Нефедьевым и Мирославой Бронниковой [40].

Кратко изложим авторское видение особенностей перечисленных аспектов игрофикации применительно к процессу уплаты налогов и приведем возможные варианты ее реализации в РФ на практике.

1. Бихевиоризм (жетонная экономика) в качестве механизма предполагает введение системы поощрений (баллы, скидки, бонусы) за своевременную уплату налогов. Например, налогоплательщик получает баллы за каждый вовремя осуществленный налоговый платеж, которые можно обменять на скидку при следующей оплате, на участие в лотерее и т.п. В качестве возможного варианта такого подхода можно предложить введение системы «Налоговый кэшбэк», где часть уплаченных налогов возвращается в виде баллов для использования в государственных услугах (например, оплата ЖКХ). Этот подход стимулирует повторяющееся желаемое поведение через внешние мотиваторы.

Поведенческий подход преследует цели повышения уровня соблюдения налоговых обязательств через систему поощрений и наказаний. Для этого используются такие методы, как, например: а) жетоны: введение системы баллов за своевременную уплату налогов, отсутствие задолженностей, активное использование электронных сервисов и т.п.; б) поощрения: моральное поощрение, скидки на государственные услуги, уменьшение налоговой

ставки, доступ к льготным кредитам и др.; в) наказания: увеличение штрафов за просрочку платежей, ограничение доступа к государственным услугам. Поведенческие механизмы стимулируют людей к выполнению обязанностей, создавая четкую связь между действиями и последствиями.

Гуманистический подход имеет целью формирование позитивного отношения к уплате налогов через осознание социальной значимости и личной выгоды. Он может быть реализован на основе использования следующих методов: а) образовательные кампании: объяснение, как налоги влияют на качество жизни и развитие общества; б) социальное признание: публичное признание добросовестных налогоплательщиков, создание сообществ успешных плательщиков и т.п.; в) личностный рост: предоставление возможностей для развития через участие в государственных программах и инициативах. Для выполнения названной цели в условиях современного уровня цифровизации налогообложения возможно создание онлайн-платформы, где пользователи могут отслеживать, как их налоги используются на благо общества. Еще одним вариантом реализации данного подхода может быть создание платформы, где налогоплательщик может выбрать, на какой социальный проект будет направлена часть его налогов (например, от 1 до 10%), о чем пишет Роман Раквиц [20]. Гуманистические методы помогают людям осознать свою роль в обществе и почувствовать личную причастность к общему благу.

Грамотное сочетание трех перечисленных выше подходов позволит при игрофикации процесса уплаты налогов достичь наибольшей эффективности за счет того, что: внешние стимулы (баллы, скидки) и наказания быстро формируют привычку своевременной уплаты налогов; внутренняя мотивация через осознание пользы для общества обеспечивает долгосрочную вовлеченность и лояльность. Сочетание стимулов и мотивации создает основу для использования поведенческих механизмов для немедленного воздействия и гуманистических методов для долгосрочного изменения отношения.

Это позволит государству в лице ФНС РФ решать прежде всего такие задачи, как:

а) повышение собираемости налогов, сокращение количества просрочек и суммы налоговых задолженностей: стимулирование своевременной уплаты налогов через систему поощрений;

б) уменьшение административных расходов: переход все в большей мере на электронные сервисы и автоматизацию процессов;

в) увеличение вовлеченности налогоплательщиков: формирование позитивного отношения к процессу уплаты налогов;

г) повышение уровня налоговой грамотности и осведомлённости налогоплательщиков: через игрофикацию можно представить сложную информацию в доступной и интересной форме, что способствует лучшему пониманию прав и обязанностей участников налоговых отношений;

д) формирование положительного имиджа: создание образа ФНС как партнера, заботящегося о благополучии граждан и общества;

е) упрощение взаимодействия с системой, улучшение качества обслуживания: снижение барьеров для понимания и выполнения налоговых обязательств налогоплательщиками; учет индивидуальных потребностей и ожиданий налогоплательщиков повышает их удовлетворённость и лояльность;

ж) укрепление доверия: прозрачность и доступность информации о распределении налоговых поступлений;

з) социальная ответственность: активное вовлечение граждан в процесс улучшения качества жизни через налоги.

Таким образом, комплексный подход позволяет государству в лице ФНС РФ достичь максимального эффекта, объединяя краткосрочные (своевременность уплаты) и долгосрочные (лояльность, осознанность) цели, грамотно управляя налоговыми процессами и повышая уровень гражданской ответственности.

2. Применение PBL (Points, Badges, Leaderboards) в игрофикации процесса уплаты налогов возможно осуществлять следующим образом:

А) Points (баллы): налогоплательщики получают баллы за своевременную уплату налогов, заполнение деклараций, участие в образовательных программах и т.д. Например, за каждый вовремя оплаченный налог, представленную декларацию начисляется 10 баллов; за участие в вебинаре по налоговой тематике – 5 баллов; за использование нового электронного сервиса – 2 балла. Баллы создают ощущение прогресса и немедленного вознаграждения, что мотивирует к повторению действий, регулярному правильному поведению.

Б) Badges (значки) присваиваются за достижение определенных этапов, уровней: например, «Новичок» за регистрацию и первую уплату налога, «аккуратный налогоплательщик», если не имеется налоговой задолженности в течение года, «Профессионал соответствующей степени» за каждые 3 года без просрочек. Они могут также выдаваться за выполнение особых задач: например, за самые значимые пожертвования в рамках статьи 219 НК РФ можно давать бейдж «Золотое сердце». Бейджи усиливают чувство достижения, статуса и гордости, подчеркивая уникальность каждого налогоплательщика.

В) Leaderboards (доски почета): здесь налогоплательщики могут видеть свои результаты относительно других например, «Топ-10 ответственных налогоплательщиков региона», регулярный (например, ежемесячный) рейтинг на сайте ФНС РФ, где отображаются лидеры по баллам. Это создает здоровую конкуренцию и стимулирует к улучшению результатов. При этом важно избегать демотивации тех, кто находится внизу рейтинга.

При использовании PBL необходимо помнить о соблюдении баланса и умеренности. Они должны дополнять, а не заменять основную цель – уплату налогов. Избыток игровых элементов может снизить серьезность процесса. Чтобы избежать рутины, можно вводить сезонные награды: например, «Летний чемпион налогов». Следует также соблюдать последовательность получения наград, учитывать продолжительность соблюдения соответствующих правил. Для это следует предусматривать эксклюзивные бейджи, публичное

признание, получение грамот, благодарностей, премий от ФНС, званий «Налоговый чемпион» или «Налоговый герой». Система PBL должна обладать прозрачностью – четко сформулированными правилами начисления баллов и получения наград; доступностью – простотой участия и понимания системы для всех категорий налогоплательщиков; гибкостью – возможностью адаптации системы под индивидуальные потребности и предпочтения разных категорий участников (физические лица, ИП, юридические лица). Такой подход создаст увлекательную и мотивирующую среду для налогоплательщиков, способствуя повышению их дисциплины, с одной стороны, и достижению целей ФНС РФ – с другой.

3. По типологии игроков в процессе уплаты налогов можно написать не одну книгу. Приведем лишь несколько примеров. *Достигателы (Achievers)* стремятся к получению баллов, значков и наград; ими движет внутренняя мотивация – стремление к мастерству (желание быть лучшим), внешняя – получение признания (Доска почета). Они, например, имеют цель попасть в «Топ-10 ответственных плательщиков». Для таких игроков важным является вручение медалей и сертификатов, предоставление доступа к эксклюзивным сервисам. *Исследователи (Explorers)* любят изучать систему, искать новые возможности, их внутренняя мотивация – автономия (свобода выбора), а внешняя – открытие новых функций (например, налоговых льгот). Примером являются налогоплательщики, которые активно изучают инструкции, статьи о налоговых изменениях, чтобы грамотно выбирать новые законные способы оптимизации налогов. Для них интересно предоставление доступа к аналитическим отчетам, проведение вебинаров и тренингов. *Социализаторы (Socializers)* ценят взаимодействие с другими; для них важна внутренняя мотивация – единение (чувство принадлежности), внешняя – социальное признание (например, публичная благодарность). Это могут быть налогоплательщики, которые делятся своим опытом в социальных сетях. Для этого типа налогоплательщиков целесообразно предусмотреть организацию форумов и чатов для обсуждения налоговых вопросов, проведение совместных мероприятий. *Убийцы (Killers)* стремятся конкурировать и побеждать; их внутренняя мотивация – мастерство (доминирование), внешняя – победа в конкурсах (например, «Налоговый чемпион»). Пример такого типа игрока – налогоплательщики, которые стремятся обойти других в рейтинге. Для них привлекательным является введение рейтинговых таблиц, конкурсы с призами, бонусы за достижение высоких позиций.

Социокогнитивный подход базируется на внутренней мотивации по модели самоопределения (автономия, мастерство, единение, высший смысл). В игрофикации процесса уплаты налогов автономия может проявляться в возможности самостоятельно выбирать, какие образовательные программы по налогам посещать. Мастерство как стремление улучшать свои навыки и знания в области налогообложения реализуется путем участия в вебинарах и курсах для повышения налоговой грамотности. Для единения, т.е. желания быть частью сообщества налогоплательщиков и обмениваться опытом, дей-

ственным инструментом являются форумы и группы для обсуждения налоговых вопросов. Все это нацелено на достижение высшего смысла: понимания важности уплаты налогов для развития общества и государства. Социокогнитивный подход к мотивации предполагает: а) учёт социальных норм и ожиданий, связанных с уплатой налогов. Например, информирование о том, что большинство граждан и юридических лиц своевременно платят налоги, создаёт давление соответствия; б) влияние когнитивных факторов, таких как восприятие сложности налоговой системы. Поэтому упрощение интерфейса для подачи деклараций снижает восприятие сложности и повышает мотивацию.

Модель Фогга сводится к выражению ($B = MAT$). Поведение (Behavior) зависит от мотивации (Motivation), способности (Ability) и триггера (Prompt) [45]. Поведение, т.е. своевременная уплата налогов, также зависит от названной триады. Мотивация в процессе уплаты налогов включает: внутреннюю (автономия, мастерство, единение, высший смысл) и внешнюю (баллы, награды). Способность заключается, прежде всего, в упрощении процесса уплаты налогов (например, можно создать мобильное приложение с напоминаниями), а также в наличии необходимых знаний и инструментов для уплаты налогов. Триггерами могут быть: регулярные напоминания, уведомления, публичное признание. Так, налогоплательщик с высокой мотивацией и способностью (опытный пользователь) быстро реагирует на триггер (напоминание о сроке уплаты).

Игрофикация позволяет учесть личные цели игроков-налогоплательщиков различных типов (получение баллов, значков, наград, признания, оптимизация налогов, улучшение финансовых знаний, внесение вклада в общественные блага и др.) и одновременно способствует достижению целей государства в лице ФНС РФ (уплата налогов и другие перечисленные выше). Например, налогоплательщик, стремясь получить значок «Профессионал», своевременно уплачивает налоги, что соответствует цели ФНС РФ. Заслуживает внимания вариант проведения конкурса на лучшее предложение по оптимизации налоговых процедур с вручением премий победителям-налогоплательщикам.

Таким образом, учет типологии игроков, социокогнитивного подхода и модели Фогга позволяет создать эффективную систему взаимодействия между участниками процесса налогообложения, которая объединяет цели налогоплательщиков и ФНС РФ, обеспечивая своевременную уплату налогов и повышение вовлеченности.

4. Путь игрока по-разному описывается ведущими зарубежными и отечественными специалистами в сфере игрофикации, что по-разному отражается в подходах к пути налогоплательщика по уплате налогов.

Джозеф Кэмпбелл [46] разработал концепцию мономифа и пути героя. Согласно этому подходу налогоплательщик (герой) отправляется в путешествие, сталкивается с «испытаниями» (заполнение декларации, расчет налогов), получает «помощников» (онлайн-сервисы, консультации) и достигает «наград» (баллы, значки, доски почета). Такая архетипическая структура

делает процесс уплаты налогов более осмысленным и вдохновляющим. Представление процесса уплаты налогов как героического поступка, вклада в развитие общества может повысить значимость и ценность действий налогоплательщиков.

Ричард Бартл [35] и Анджей Маржевский [37] фокусируют внимание на специфике пути различных типов игроков (см. что про это написано выше) для создания персонализированных игровых сценариев, механик и опыта для повышения вовлеченности и удовлетворенности налогоплательщиков. Согласно этому подходу целесообразно введение системы «миссий» или заданий, выполнение которых способствует повышению налоговой грамотности и дисциплины.

Михай Чиксентмихайи [47] проповедует механизм создания условий для состояния потока, где сложность задачи соответствует навыкам игрока. В потоке происходит постепенное усложнение задач (от простого заполнения декларации до оптимизации налогов) с подсказками и поддержкой; создание условий, при которых уплата налогов становится увлекательным и поглощающим процессом. Это может быть достигнуто через разработку интуитивно понятного интерфейса, интересных задач и вызовов. Целесообразно также внедрение игровых элементов, таких как таймеры, счётчики прогресса, достижения, которые поддерживают интерес и концентрацию налогоплательщиков.

Иван Нефедьев и Мирослава Бронникова [40] являются сторонниками социокультурного контекста, учета культурных, психологических, эмоциональных и социальных особенностей налогоплательщиков. Поэтому возможно внедрение элементов, связанных с национальными традициями (например, «Налоговый марафон» к Новому году). В целях учёта эмоционального состояния налогоплательщиков, их страхов и сомнений, связанных с уплатой налогов, следует разработать механизмы, которые помогают снизить стресс и недоверие, например, через предоставление подробной информации, поддержки и обратной связи в виде вебинаров и консультаций. Культурная релевантность многонациональной и многоконфессиональной России усиливает эмоциональную связь и мотивацию конкретных налогоплательщиков.

Базируясь на изложенных выше подходах к пути налогоплательщика, автором на этом этапе исследования предлагается рамочный алгоритм игрофикации процесса уплаты налогов: 1) определение конкретных целей для каждого этапа пути; 2) создание разумных препятствий и введение задач различной сложности для поддержания интереса; 3) выдача наград за успешное выполнение задач; 4) обратная связь путем постоянного информирования о прогрессе и предложениях по улучшению. При этом целесообразно предусмотреть следующие этапы на пути игрока: а) этап вызова, когда в систему вводится новый налогоплательщик; б) инициация, т.е. обучение основным правилам и процедурам; в) уплата налогов, заполнение деклараций и получение различных вознаграждений за своевременную уплату

налогов; г) возвращение в виде участия в программе лояльности и возможность обмена накопленных баллов на реальные преференции со стороны налоговых органов.

Таким образом, осмысление пути игрока-налогоплательщика через призму подходов Кэмпбелла, Бартла, Маржевского, Чиксентмихайи, Нефедьева и Бронниковой позволяет создать глубоко мотивирующую и культурно адаптированную систему игрофикации уплаты налогов, учитывающую интересы и потребности различных категорий налогоплательщиков.

При разработке подходов к игрофикации процесса уплаты налогов следует помнить, что она должна осуществляться на добровольных началах. Также важно учесть то, что удерживает игроков в игре, и грамотно распределить игровые инструменты для различных типов игроков, как находящихся в игре, так и стоящих над игрой, предусмотреть вовлечение и удержание в игре при изменении мотивации, создание условий для роста внутренней мотивации, эволюции по стадиям и по трекам.

Любая игрофикация, в том числе процесса уплаты налогов, может быть рассмотрена через призму октализа, разработанного Ю-кай Чоу [36], который выделил 8 драйверов игрофикации в любой сфере: эпический смысл, зов; развитие и свершение; креативность, исследования и обратная связь; обладание и владение; социальное взаимодействие и единение; желание и дефицит; непредсказуемость и любопытство; потеря и избегание.

Следует помнить, что игрофикация чего бы то ни было – это не разовый проект, а постоянно действующий, динамический и развивающийся процесс, требующий работы команды, ее системно разрабатывающей и перманентно осуществляющей на практике.

Наука поведенческой психологии дает очень много для понимания того, как следует в процессе игрофикации уплаты налогов учитывать взаимосвязь, взаимодействие мотивации налогоплательщиков и контроля налоговых органов. В контексте мотивации своевременного заполнения налоговых деклараций и уплаты налоговых платежей важно осознание значимости получения налогоплательщиком 1) доброжелательной (с человеческим лицом) обратной связи от контролирующих организаций; 2) удовлетворения естественной потребности в компетентности, осмысленности того, на что тратятся собираемые налоговые средства; 3) эмоциональной связи с выполнением желания социальной связанности, сопричастности с происходящими в стране процессами.

Заключение

В исследовании впервые предпринята попытка сформулировать базовые подходы к игрофикации налогообложения в РФ в части процесса уплаты налогов.

В рамках одной статьи раскрыть в должной мере все аспекты игрофикации процесса уплаты налогов, конечно же, не представляется возможным. Это тема для цикла публикаций, может быть, даже монографии; большой

проектной практической деятельности. В статье крупными мазками сформирован лишь эскиз для будущей кропотливой работы по прорисовке всех деталей и созданию целостной картины игрофикации процесса уплаты налогов, а в последующем и других явлений в сфере налогообложения.

Автор искренне надеется, что внедрение игрофикации в процесс уплаты налогов позволит большинству налогоплательщиков платить налоги с радостью.

В дальнейшем на основе более глубокого погружения в проблематику как конкретных аспектов налогообложения, так и игрофикации, поведенческой психологии и других отраслей знаний возможно внедрение игровых элементов в другие элементы отечественной налоговой системы. Это открывает широкие горизонты для последующих исследований.

В перспективе следует постепенно отказываться от котлового метода расходования аккумулированных в государственной казне денежных средств, когда налоги бросаются в общий котел с налогами всех наших соотечественников, а затем из этого котла ложками и поварёшечками достаются на те или иные цели. Современный уровень цифровизации налогообложения дает основания полагать, что в скором будущем все налоговые поступления будут окрашенными, а мы как индивидуумы будем испытывать гордость от осознания, что наш рубль потрачен на то или иное общественно значимое дело и инвестиции. У населения таким образом будет также естественно развиваться привязанность к услугам, которые предоставляются государством благодаря уплачиваемым налогам. Это повысит принятие такой финансовой системы и, следовательно, конечно, готовность платить налоги своевременно и в полном объеме.

Список источников

1. Макарова А.С. Игрофикация маркетинговых коммуникаций как эффективный способ общения с целевыми аудиториями // Молодой ученый. 2012. № 8. С. 122–125.
2. Вылкова Е.С. Совершенствование игрофикации образовательного процесса в целях развития компетенций выпускников вузов // Alma Mater (Вестник высшей школы). 2020. № 6. С. 45–50.
3. Инновационные методы обучения в высшей школе : учебник для дисциплин педагогической направленности / Е.В. Ляпунцова, Ю.М. Белозерова, Е.Н. Августа [и др.]. М. : КноРус, 2024. 528 с.
4. Гречушников Т.Ю., Бондаренко Ю.С., Спирина Е.В. Сюжетная игрофикация как средство формирования функциональной грамотности у учащихся при обучении биологии и химии : учебно-методическое пособие. Ульяновск : Ульяновский государственный педагогический университет им. И.Н. Ульянова, 2024. 56 с.
5. Вылкова Е.С. Метод организации учебно-воспитательного процесса: Вариативное Игровое Решение Трудных Учебно-образовательных Задач (ВИРТУОЗ). СПб. : Издательско-полиграфическая ассоциация высших учебных заведений, 2022. 448 с.
6. Чеботарева И.Н., Папутина О.С., Лясковец А.В., Махова В.В. Игра и игрофикация: мотивационный потенциал и его использование в обучении студентов-юристов // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Лингвистика и педагогика. 2020. Т. 10, № 2. С. 136–149.

7. Шевцова А.Ю., Муравьева Н.Г. Применение техник игрофикации для повышения профессиональной мотивации студентов // Высшее образование сегодня. 2021. № 4. С. 32–37.

8. Пономарева С.В., Корюшов Н.В. Игрофикация как средство повышения мотивации и лояльности персонала на производстве // Журнал прикладных исследований. 2022. № 12. С. 101–108.

9. Иванов Д.Ю. Игрофикация как способ сохранения количества пользователей и увеличения их активности // Решетневские чтения. 2016. Т. 2. С. 206–208.

10. Ермолаева М.Г., Олейник Ю.П. Игрофикация как условие формирования умения сотрудничать у старших школьников // Человек и образование. 2023. № 2 (75). С. 129–136.

11. Бусель С.В. Игрофикация как дополнительный инструмент индивидуального подхода в обучении // Актуальные проблемы педагогики индивидуальности. Калининград : Балтийский федеральный университет им. Иммануила Канта, 2023. С. 11–18.

12. Канев М.А. Социальные сети и игрофикация как инструменты достижения целей. Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации до 2020 года по направлению «Образование» // Современное образование: содержание, технологии, качество. 2013. Т. 1. С. 37–39.

13. Бусель С.В., Руинский И.Д. Игрофикация как концептуальная основа модернизации образовательной среды // Вестник науки и образования Северо-Запада России. 2023. Т. 9, № 1. С. 101–125.

14. Бессмертный А.М., Гаенкова И.В. Игрофикация как образовательная парадигма обучения // Известия Волгоградского государственного педагогического университета. 2016. № 6 (110). С. 15–22.

15. Гайнуллин Т.Р. Игрофикация как стиль жизни // Вопросы педагогики. 2022. № 7. С. 14–17.

16. Курганова Е.Б. Игрофикация бренда: возможности и угрозы // Современные проблемы науки и образования. 2014. № 1.

17. Букатов В.М. Игрофикация: от меркантильного восторга до концептуального негодования. Третья беседа из цикла о психологии игры, игрового поведения и игровых приёмах обучения // Новое в психолого-педагогических исследованиях. 2024. № 3 (74). С. 89–108.

18. Novianto Sendi, Gamayanto Indra, Sundjaja Arta, Mailangkay Adele. Smart Tax – The Concept of Gamification, Board Game & Metaverse Inside Tax Profiling To Make Taxpayers Comfortable // Media Jurnal Informatika. 2024. № 16. doi: 10.35194/mji.v16i2.4705

19. The Gamification of Income Tax... or «The Government's Big Game» // By eavave. 2011. April 29. URL: <https://play.empire.kred/blog/2011/04/29/the-gamification-of-income-tax-or-the-governments-big-game>

20. Roman Rackwitz. Tax payment and gamification. URL: <https://romanrackwitz.de/en/steuerzahlung-und-gamification/>

21. Calvo E. Redistribution of tax resources: a cooperative game theory approach // SE-RIEs. 2021. № 12. P. 633–686. doi: 10.1007/s13209-021-00253-5

22. Sgueo Gianluca. Gamification, Participatory Democracy and Engaged Public(S) (September 29, 2017). University of Vienna «Activation – Self-Management – Overload Political Participation beyond the Post-democratic Turn». URL: <https://ssrn.com/abstract=3045361>

23. Santosh Adsul. Unintended gamification of tax avoidance: Are our tax policies promoting criminal behavior? // Simplifying Digital Commerce. 10.07.2017. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/unintended-gamification-tax-avoidance-our-policies-promoting-adsul/>

24. Yu-kai Chou. The Taiwanese Government has gamified Tax Collection since 1951! URL: <https://yukaichou.com/gamification-study/taiwanese-government-gamified-tax-collection-1951/>

25. Zubair Siddiq. How Can Tax Gamification Help Government Collect Better Revenue? September 27, 2021. URL: <https://mycred.me/blog/tax-gamification-collect-better-revenue/>
26. Suvrajit Sarkar. Gamification of Tax Collection. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/gamification-tax-collection-suvrajit-sarkar/>
27. *Налоговые реформы. Теория и практика* / под ред. И.А. Майбурова, Ю.Б. Иванова. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. 462 с.
28. Цепилова Е.С. Исследование сущности и экономико-правовой природы дефиниции «налоговое обязательство» // Экономика, статистика, информатика. Вестник УМО. 2014. № 3. С. 101–105.
29. Попов М.В., Ермакова Е.А. Финансовые риски государства: сущность, особенности, классификация, способы управления // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2014. № 2 (51). С. 96–100.
30. Цепилова Е.С. Применение процессного подхода в управлении налоговыми обязательствами хозяйствующего субъекта // ФЭС: финансы, экономика, стратегия. 2014. № 3. С. 52–57.
31. Цепилова Е.С., Будкина Е.С. Эволюция налоговой политики государства в условиях развития клиентоцентричности налоговых органов (на примере НДС) // ЭНП. 2023. Т. 16, № 2. С. 119–127.
32. Пугачев А.А. Совершенствование налогового администрирования как элемент развития налогового потенциала региона // Социальные и гуманитарные знания. 2015. Т. 1, № 3 (3). С. 180–189.
33. Покровская Н.В. Налоговые условия для бизнеса в странах с формирующимся рынком // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2019. № 46. С. 215–228.
34. Березина Е.В., Баландина А.С., Беломянцева О.С. Налоговый мониторинг как способ цифровизации налогового администрирования в Российской Федерации // Налоги и налогообложение. 2020. № 2. С. 18–39.
35. Bartle R. Designing Virtual Worlds. New Riders. 1 edition. 2003. 768 p.
36. Chou Y-K. Actionable Gamification – Beyond Points, Badges, and Leaderboards, Octalysis Media, 2015. 502 p.
37. Marczewski A. Even Ninja Monkeys Like to Play: Gamification, Game Thinking and Motivational Design, Create Space Independent Publishing Platform. 1 edition. 2015. 220 p.
38. Вербач К., Хантер Д. Вовлекай и властвуй. Игровое мышление на службе бизнеса. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015. 224 с.
39. Werbach K. Gamification on Coursera, 2012. URL: <https://www.coursera.org/learn/gamification>
40. Нефедьев И., Бронникова М. Игрофикация в бизнесе и в жизни: преврати рутину в игру. М. : АСТ, 2019. 490 с.
41. Байер Ю.П., Васильева В.А., Ветренко И.А. Игровое моделирование политического пространства: анализ зарубежной литературы // Управленческое консультирование. 2021. № 9. С. 89–111.
42. Вылкова Е.С. Игрофикация учебно-воспитательного процесса вузов // Alma Mater (Вестник высшей школы). 2023. № 4. С. 37–45.
43. Маслоу А.Х. Мотивация и личность. СПб. : Питер, 2016. 400 с.
44. Дымяков М.А. Двухфакторная модель мотивации Фредерика Герцберга как основа анализа мотивационных процессов в инновационных проектах // Новое слово в науке и практике: гипотезы и апробация результатов исследований. 2016. № 24-2. С. 86–90.
45. Fogg B.J. Behavior Model for User Design. URL: <http://captology.stanford.edu/resources/paper-behavior-model-for-user-design.html>
46. Кэмпбелл Дж. Тысячеликий герой. СПб. : Питер, 2021. 331 с.
47. Чиксентмихайи М. Поток: Психология оптимального переживания. М. : Альпина Диджитал, 2011. 464 с.

References

1. Makarova, A.S. (2012) Igrofikatsiya marketingovykh kommunikatsiy kak effektivnyy sposob obshcheniya s tselevymi auditoriyami [Gamification of Marketing Communications as an Effective Way to Communicate with Target Audiences]. *Molodoy uchenyy*. 8. pp. 122–125.
2. Vylkova, E.S. (2020) Sovershenstvovaniye igrofikatsii obrazovatel'nogo protsessa v tselyakh razvitiya kompetentsiy vypusknikov vuzov [Improving the Gamification of the Educational Process to Develop Competencies of University Graduates]. *Alma Mater (Vestnik vysshey shkoly)*. 6. pp. 45–50.
3. Lyapuntsova, E.V., Belozerova, Yu.M., Avgusta, E.N. et al. (2024) *Innovatsionnyye metody obucheniya v vysshey shkole* [Innovative Teaching Methods in Higher Education]. Moscow: KNORUS.
4. Grechushnikova, T.Yu., Bondarenko, Yu.S. & Spirina, E.V. (2024) *Syuzhetnaya igrofikatsiya kak sredstvo formirovaniya funktsional'noy gramotnosti u uchashchikhsya pri obuchenii biologii i khimii* [Narrative Gamification as a Means of Developing Functional Literacy in Students Learning Biology and Chemistry]. Ulyanovsk: Ulyanovsk State Pedagogical University.
5. Vylkova, E.S. (2022) *Metod organizatsii uchebno-vospitatel'nogo protsessa: Variativnoye igrovoye resheniye trudnykh uchebno-obrazovatel'nykh zadach (VIRTUOZ)* [Method of Organizing the Educational Process: Variable Game Solution of Difficult Educational Tasks]. Saint Petersburg: Izdatel'sko-poligraficheskaya assotsiatsiya vysshikh uchebnykh zavedeniy.
6. Chebotareva, I.N., Pashutina, O.S., Lyaskovets, A.V. & Makhova, V.V. (2020) Igra i igrofikatsiya: motivatsionnyy potentsial i yego ispol'zovaniye v obuchenii studentov-yuristov [Game and Gamification: Motivational Potential and Its Use in Teaching Law Students]. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Lingvistika i pedagogika*. 10 (2). pp. 136–149.
7. Shevtsova, A.Yu. & Muravyeva, N.G. (2021) Primeneniye tekhniki igrofikatsii dlya povysheniya professional'noy motivatsii studentov [Application of Gamification Techniques to Increase Students' Professional Motivation]. *Vyssheye obrazovaniye segodnya*. 4. pp. 32–37.
8. Ponomareva, S.V. & Koryushov, N.V. (2022) Igrofikatsiya kak sredstvo povysheniya motivatsii i loyalti personala na proizvodstve [Gamification as a Means of Increasing Motivation and Loyalty of Production Personnel]. *Zhurnal prikladnykh issledovaniy*. 12. pp. 101–108.
9. Ivanov, D.Yu. (2016) Igrofikatsiya kak sposob sokhraneniya kolichestva pol'zovateley i uvelicheniya ikh aktivnosti [Gamification as a Way to Maintain User Numbers and Increase Their Activity]. *Reshetnevskiy chteniya*. 2. pp. 206–208.
10. Yermolayeva, M.G. & Oleynik, Yu.P. (2023) Igrofikatsiya kak usloviye formirovaniya umeniya sotrudnichat' u starshikh shkol'nikov [Gamification as a Condition for Developing Collaboration Skills in High School Students]. *Chelovek i obrazovaniye*. 2 (75). pp. 129–136.
11. Busel, S.V. (2023) Igrofikatsiya kak dopolnitel'nyy instrument individual'nogo podkhoda v obuchenii [Gamification as an Additional Tool for Individualized Learning]. In: *Aktual'nyye problemy pedagogiki individual'nosti* [Current Issues of Individuality Pedagogy]. Kaliningrad: Immanuel Kant Baltic Federal University. pp. 11–18.
12. Kaney, M.A. (2013) Sotsial'nyye seti i igrofikatsiya kak instrumenty dostizheniya tseley [Social Networks and Gamification as Tools for Achieving Goals]. *Sovremennoye obrazovaniye: soderzhanie, tekhnologii, kachestvo*. 1. pp. 37–39.
13. Busel, S.V. & Rudinskiy, I.D. (2023) Igrofikatsiya kak kontseptual'naya osnova modernizatsii obrazovatel'noy sredy [Gamification as a Conceptual Basis for Modernizing the Educational Environment]. *Vestnik nauki i obrazovaniya Severo-Zapada Rossii*. 9 (1). pp. 101–125.
14. Bessmertnyy, A.M. & Gayenkova, I.V. (2016) Igrofikatsiya kak obrazovatel'naya paradigma obucheniya [Gamification as an Educational Learning Paradigm]. *Izvestiya Volgogradskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta*. 6 (110). pp. 15–22.

15. Gaynullin, T.R. (2022) Igrofikatsiya kak stil' zhizni [Gamification as a Lifestyle]. *Voprosy pedagogiki*. 7. pp. 14–17.
16. Kurganova, E.B. (2014) Igrofikatsiya brenda: vozmozhnosti i ugrozy [Brand Gamification: Opportunities and Threats]. *Sovremennyye problemy nauki i obrazovaniya*. 1.
17. Bukatov, V.M. (2024) Igrofikatsiya: ot merkantil'nogo vostorga do kontseptual'nogo negodovaniya [Gamification: From Mercantile Delight to Conceptual Indignation]. *Novoye v psikhologo-pedagogicheskikh issledovaniyakh*. 3 (74). pp. 89–108.
18. Sendi, N., Indra, G., Arta, S. & Adele, M. (2024) Smart Tax – The Concept of Gamification, Board Game & Metaverse Inside Tax Profiling To Make Taxpayers Comfortable. *Media Jurnal Informatika*. 16. p. 196. doi: 10.35194/mji.v16i2.4705
19. eavave. (2011) The Gamification of Income Tax... or "The Government's Big Game". [Online] Available from: <https://play.empire.kred/blog/2011/04/29/the-gamification-of-income-tax-or-the-governments-big-game>
20. Rackwitz, R. (n.d.) *Tax payment and gamification*. [Online] Available from: <https://romanrackwitz.de/en/steuerzahlung-und-gamification/>
21. Calvo, E. (2021) Redistribution of tax resources: a cooperative game theory approach. *SERIEs*. 12. pp. 633–686. doi: 10.1007/s13209-021-00253-5
22. Sgueo, G. (2017) *Gamification, Participatory Democracy and Engaged Public(S)*. University of Vienna. [Online] Available from: <https://ssrn.com/abstract=3045361>
23. Adsul, S. (2017) *Unintended gamification of tax avoidance: Are our tax policies promoting criminal behavior?* [Online] Available from: <https://www.linkedin.com/pulse/unintended-gamification-tax-avoidance-our-policies-promoting-adsul/>
24. Chou, Y. (n.d.) *The Taiwanese Government has gamified Tax Collection since 1951!* [Online] Available from: <https://yukaichou.com/gamification-study/taiwanese-government-gamified-tax-collection-1951/>
25. Siddiq, Z. (2021) *How Can Tax Gamification Help Government Collect Better Revenue?* [Online] Available from: <https://mycred.me/blog/tax-gamification-collect-better-revenue/>
26. Sarkar, S. (n.d.) *Gamification of Tax Collection*. [Online] Available from: <https://www.linkedin.com/pulse/gamification-tax-collection-suvrajit-sarkar/>
27. Mayburov, I.A. & Ivanov, Yu.B. (eds.) (2015) *Nalogovyye reformy. Teoriya i praktika* [Tax Reforms: Theory and Practice]. Moscow: UNITI-DANA.
28. Tsepilova, E.S. (2014) Issledovaniye sushchnosti i ekonomiko-pravovoy prirody definitsii "nalogovoye obyazatel'stvo" [Study of the Essence and Economic-Legal Nature of the Definition of "Tax Liability"]. *Ekonomika, statistika, informatika. Vestnik UMO*. 3. pp. 101–105.
29. Popov, M.V. & Yermakova, E.A. (2014) Finansovyye riski gosudarstva: sushchnost', osobennosti, klassifikatsiya, sposoby upravleniya [Financial Risks of the State: Essence, Features, Classification, Management Methods]. *Vestnik Saratovskogo gosudarstvennogo sotsial'no-ekonomicheskogo universiteta*. 2 (51). pp. 96–100.
30. Tsepilova, E.S. (2014) Primeneniye protsessnogo podkhoda v upravlenii nalogovymi obyazatel'stvami khozyaystvuyushchego sub'yekta [Application of Process Approach in Managing Tax Liabilities of Business Entities]. *FES: finansy, ekonomika, strategiya*. 3. pp. 52–57.
31. Tsepilova, E.S. & Budkina, E.S. (2023) Evolyutsiya nalogovoy politiki gosudarstva v usloviyakh razvitiya klientotsentrichnosti nalogovykh organov (na primere NDS) [Evolution of State Tax Policy in the Context of Developing Client-Centricity of Tax Authorities (Case Study of VAT)]. *ENP*. 16 (2). pp. 119–127.
32. Pugachev, A.A. (2015) Sovershenstvovaniye nalogovogo administrirovaniya kak element razvitiya nalogovogo potentsiala regiona [Improvement of Tax Administration as an Element of Regional Tax Potential Development]. *Sotsial'nyye i gumanitarnyye znaniya*. 1 (3). pp. 180–189.
33. Pokrovskaya, N.V. (2019) Tax Conditions for Business in Emerging Market Countries. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika – Tomsk State University Journal of Economics*. 46. pp. 215–228. (In Russian). doi: 10.17223/19988648/46/15
34. Berezhina, E.V., Balandina, A.S. & Belomytseva, O.S. (2020) Nalogovyy monitoring kak sposob tsifrovizatsii nalogovogo administrirovaniya v Rossiyskoy Federatsii [Tax

Monitoring as a Method of Digitalization of Tax Administration in the Russian Federation]. *Nalogi i nalogooblozheniye*. 2. pp. 18–39.

35. Bartle, R. (2003) *Designing Virtual Worlds*. New Riders.

36. Chou, Y-K. (2015) *Actionable Gamification – Beyond Points, Badges, and Leaderboards*. Octalysis Media.

37. Marczewski, A. (2015) *Even Ninja Monkeys Like to Play: Gamification, Game Thinking and Motivational Design*. CreateSpace Independent Publishing Platform.

38. Werbach, K. & Hunter, D. (2015) *Vovlekay i vlastvuy. Igrovoye myshleniye na sluzhbe biznesa* [For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business]. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber.

39. Werbach, K. (2012) *Gamification on Coursera*. [Online] Available from: <https://www.coursera.org/learn/gamification>

40. Nefedev, I. & Bronnikova, M. (2019) *Igrofikatsiya v biznese i v zhizni: prevrati rutinu v igru* [Gamification in Business and Life: Turn Routine into a Game]. Moscow: AST.

41. Bayer, Yu.P., Vasilyeva, V.A. & Vetrenko, I.A. (2021) *Igrovoye modelirovaniye politicheskogo prostranstva: analiz zarubezhnoy literatury* [Game Modeling of Political Space: Analysis of Foreign Literature]. *Upravlencheskoye konsul'tirovaniye*. 9. pp. 89–111.

42. Vylkova, E.S. (2023) *Igrofikatsiya uchebno-vospitatel'nogo protsessa vuzov* [Gamification of the Educational Process in Universities]. *Alma Mater (Vestnik vysshey shkoly)*. 4. pp. 37–45.

43. Maslow, A.H. (2016) *Motivatsiya i lichnost'* [Motivation and Personality]. Saint Petersburg: Piter.

44. Dymshakov, M.A. (2016) *Dvukhfaktornaya model' motivatsii Frederika Gertsberga kak osnova analiza motivatsionnykh protsessov v innovatsionnykh proyektakh* [Frederick Herzberg's Two-Factor Motivation Model as a Basis for Analyzing Motivational Processes in Innovation Projects]. *Novoye slovo v nauke i praktike: gipotezy i aprobatziya rezul'tatov issledovaniy*. 24-2. pp. 86–90.

45. Fogg, B.J. (n.d.) *Behavior Model for User Design*. [Online] Available from: <http://captology.stanford.edu/resources/paper-behavior-model-for-user-design.html>

46. Campbell, J. (2021) *Tsyachelikiy Geroy* [The Hero with a Thousand Faces]. Saint Petersburg: Piter.

47. Csikszentmihalyi, M. (2011) *Potok: Psikhologiya optimal'nogo perezhivaniya* [Flow: The Psychology of Optimal Experience]. Moscow: Alpina Digital.

Информация об авторе:

Вылкова Е.С. – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики Северо-Западного института управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (Санкт-Петербург, Россия). E-mail: vylkovaelena@mail.ru

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Information about the author:

E.S. Vylkova, Dr. Sci. (Economics), full professor, professor, North-West Institute of Management, RANEPA (St. Petersburg, Russian Federation). E-mail: vylkova-es@ranepa.ru

The author declares no conflicts of interests.

*Статья поступила в редакцию 14.03.2025;
одобрена после рецензирования 12.05.2025; принята к публикации 30.05.2025.*

*The article was submitted 14.03.2025;
approved after reviewing 12.05.2025; accepted for publication 30.05.2025.*