

**Научная статья****УДК 65.01****DOI: 10.25683/VOLBI.2021.57.402****Elena Valeryevna Endovitskaya**

Candidate of Economics, Associate Professor,  
Head of the Department of International Economics  
and Foreign Economic Activity,  
Voronezh State University  
Voronezh, Russian Federation  
elena.endovitskaya@yandex.ru

**Roman Viktorovich Nuzhdin**

Candidate of Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Theory of Economics  
and Accounting Policy,  
Voronezh State University  
of Engineering Technologies  
Voronezh, Russian Federation  
rv.voronezh@gmail.com

**Ekaterina Vyacheslavovna Gorkovenko**

Candidate of Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Economic Security  
and Financial Monitoring,  
Voronezh State University  
of Engineering Technologies  
Voronezh, Russian Federation  
gorek@mail.ru

**Елена Валерьевна Ендовицкая**

канд. экон. наук, доцент,  
заведующий кафедрой международной экономики  
и внешнеэкономической деятельности,  
Воронежский государственный университет  
Воронеж, Российская Федерация  
elena.endovitskaya@yandex.ru

**Роман Викторович Нуждин**

канд. экон. наук, доцент,  
доцент кафедры теории экономики  
и учетной политики,  
Воронежский государственный университет  
инженерных технологий  
Воронеж, Российская Федерация  
rv.voronezh@gmail.com

**Екатерина Вячеславовна Горковенко**

канд. экон. наук, доцент,  
доцент кафедры экономической безопасности  
и финансового мониторинга,  
Воронежский государственный университет  
инженерных технологий  
Воронеж, Российская Федерация  
gorek@mail.ru

## МЕТОДИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ-АНАЛИЗАТОРЫ МОТИВАТОРОВ ПРОЯВЛЕНИЯ КРЕАТИВНОСТИ КАДРОВ

08.00.05 — Экономика и управление народным хозяйством

**Аннотация.** В перерабатывающих организациях постепенно осваиваются инновационные подходы к развитию бизнеса. Новаторские идеи создаются креативностью кадров, которые являются специфической составляющей персонала организаций и обладают уникальной способностью нетрадиционного мышления. Чтобы такие способности кадров реализовывались в процессах бизнеса с необходимой продуктивностью, необходимо мотивировать их проявление. С этой целью авторами разработаны и рекомендованы к использованию в пищевых организациях методические инструменты-анализаторы мотиваторов проявления креативности кадров. На первом этапе предложено оценивать профессиональную креативность кадров по шести параметрам, используя систему k-заданий: гибкость, оригинальность, любознательность, эрудиция, системность мышления, кросс-отраслевая коммуникация. На втором этапе предлагается оценивать факторы мотивации проявления креативности кадров на основе теста-опросника, включающего ряд вопросов относительно положительных и негативных качественных характеристик трудового процесса и мотивационной среды. По результатам тестирования рекомендуется

составить мотивационный профиль с выделением семи интегральных факторов мотивации. Апробация данного инструмента-анализатора выполнена в трех молокоперерабатывающих организациях и дала основание признать уровень мотивации неудовлетворительным. На третьем этапе с целью устранения недостатков в мотивационной среде данных организаций предложена к использованию программа стимулирующих проявления креативности систем как условий продуктивной мотивации. Стимулы рекомендовано дифференцировать по двум направлениям: внешние (денежные, неденежные) и внутренние (нематериальные, моральные). Разработанные методики целесообразно применять в ходе процедур аттестации занятых работников, оценки способностей нового персонала, в процессе квалификационного обучения работников. Главным итогом освоения данных рекомендаций будет участие в решении стратегических и оперативных задач инновационного развития бизнеса.

**Ключевые слова:** методика, инструмент-анализатор, процедура, перерабатывающие организации, креативность кадров, мотивация, стимул, тест-опросник, факторы, мотивационный профиль, программа стимулирования

**Для цитирования:** Ендовицкая Е. В., Нуждин Р. В., Горковенко Е. В. Методические инструменты-анализаторы мотиваторов проявления креативности кадров // Бизнес. Образование. Право. 2021. № 4 (57). С. 44—49. DOI: 10.25683/VOLBI.2021.57.402.

## METHODOLOGICAL TOOLS-ANALYZERS OF MOTIVATORS FOR THE MANIFESTATION OF PERSONNEL CREATIVITY

08.00.05 — Economics and management of national economy

**Abstract.** Innovative approaches to business development are gradually being mastered in processing organizations. Innovative ideas are created by the creativity of personnel who are a specific component of the personnel of organizations and have a unique ability of unconventional thinking. In order for such personnel abilities to be realized in business processes with the due productivity, it is necessary to motivate their manifestation. For this purpose, the authors have developed and recommended for use in food producing organizations methodological tools-analyzers of motivators for the manifestation of creativity of personnel. At the first stage, it is proposed to evaluate the professional creativity of personnel by six parameters, using a system of *k*-tasks: flexibility, originality, curiosity, erudition, systematic thinking, cross-industry communication. At the second stage, it is proposed to evaluate the factors of motivation for the manifestation of creativity of personnel on the basis of a questionnaire test, which includes a number of questions about the positive and negative qualitative characteristics of the labor process and the motivational environment. Based on the test

results, it is recommended to create a motivational profile with the allocation of seven integral motivation factors. The testing of this tool-analyzer was carried out in three milk processing organizations and gave grounds to assess the level of motivation as unsatisfactory. At the third stage, in order to eliminate shortcomings in the motivational environment of these organizations, a program of stimulating creative systems as conditions for productive motivation is proposed for use. It is recommended to differentiate incentives in two directions — external (monetary, non-monetary), internal (non-material, moral). The developed methods should be used during the procedures of the staff certification, assessment of the abilities of new personnel, in the process of qualification training of employees. The main result of mastering these recommendations will be participation in solving strategic and operational tasks of innovative business development.

**Keywords:** methodology, tool-analyzer, procedure, processing organizations, personnel creativity, motivation, incentive, test questionnaire, factors, motivational profile, incentive program

**For citation:** Endovitskaya E. V., Nuzhdin R. V., Gorkovenko E. V. Methodological tools-analyzers of motivators for the manifestation of personnel creativity. *Business. Education. Law*, 2021, no. 4, pp. 44—49. (In Russ.) DOI: 10.25683/VOLBI.2021.57.402.

### Введение

Инновационное развитие перерабатывающих организаций, к которым относятся занятые производством продуктов питания, невозможно без **актуализации** процессов реализации творческого потенциала кадров, инициирующих креативный уровень решаемых менеджментом субъектов хозяйствования задач. Идея креативности применительно к данным процессам заключается в способности продуцировать новые идеи на основе нестандартного мышления, когнитивного поведения личности в нетривиальном исполнении управленческих решений при имеющихся возможностях для достижения поставленных организацией целей. Среди личностных особенностей кадров как составляющей персонала организации представляет интерес и составляет предмет методического инструментального оформления способность разрабатывать новационные идеи как результат нетрадиционного мышления, то есть креативность. Однако, кроме инструментов оценки самой креативности кадров, возникает насущная потребность в констатации факторов, создающих условия, благодаря которым креативное мышление проявляется и выдает нематериальный продукт — новаторские управленческие решения. Оценка этих факторов — сложная процедура, по определению требующая применения специальных инструментов-анализаторов. Нужно не только разрабатывать и применять такие инструменты, учитывая специфические и отличительные черты конкретного бизнеса, но и адаптировать процедурные аналитические алгоритмы, учитывая бесконечную релевантность внешнего и внутреннего окружения организации, в том числе потребностей работников, которые растут не только количественно, но и качественно.

**Изученность проблемы.** Теоретический анализ существующих публикаций свидетельствует о том, что до сих пор не разработаны или не получили должного распространения методические аналитические процедуры, обеспечивающие

возможность оценки не только параметров профессиональной креативности кадров, но и мотиваторов ее проявления. При этом параметры креативности анализируются, как правило, относительно личности работника, что важно, но не конкретно, а факторы мотивации креативности рассматриваются, как правило, с теоретической точки зрения, что ценно, но недостаточно. Кроме того, являются спорными предлагаемые в публикациях перечни параметров креативности и мотивации, имеющие узконаправленную позитивную значимость и игнорирующие полярность этих дефиниций.

Таким образом, **актуальность** исследования заключается в необходимости восполнить теоретические и практические пробелы в области менеджмента, касающиеся инструментов-анализаторов мотивации проявления креативности кадров организаций пищевого профиля.

**Целесообразность разработки темы** продиктована следующими обстоятельствами для организаций, производящих продукты питания: 1) весьма характерным является проявление креативности в ограниченных областях менеджмента — маркетинг, логистика; 2) имеют место случаи негативного изменения вектора креативности; 3) в менеджменте, как правило, применяются косные функциональные инструменты, не учитывающие или недоучитывающие преимущества креативного потенциала кадров.

**Научная новизна** исследования заключается в разработке обновленных инструментов менеджмента, связанных с процессами мотивации трудовой новаторской деятельности. К основным положениям элементов научной новизны относятся следующие:

- обоснован состав параметров оценки креативности кадров, впервые дополненный двумя проактивными аналитическими единицами — системность мышления и кросс-отраслевая коммуникативность;
- обоснован состав интегральных факторов мотивации проявления креативности кадров, впервые выполненный

с учетом потребностей в ее формировании и их дифференцированием на продуктивные и контрпродуктивные.

**Целью** исследования является разработка теоретических положений и методических инструментов системы анализа и оценки креативности кадровой составляющей персонала организаций, занятых производством продуктов питания. В ходе достижения поставленной цели будут решены следующие взаимосвязанные **задачи**: обоснование параметров и описание методической процедуры оценки профессиональной креативности кадров организаций; обоснование и апробация факторов мотивации проявления креативности кадров, интегрированных по видам формирующих потребностей и дифференцированных по видам продуктивности и контрпродуктивности; разработка программы условий, стимулирующих проявление креативности кадров организаций.

**Теоретическая значимость** исследования состоит в научном обосновании положений, расширяющих представления о параметрах креативности кадров организаций; разграничение понятий «мотив» и «стимул»; содержательных особенностях условий мотивации проявления креативности — внешних и внутренних.

**Практическая ценность** исследования состоит в адресованных менеджменту организаций рекомендациях относительно разработанных инструментов-анализаторов, способных мобилизовать креативность кадровой составляющей работников на инициацию творческих инновационных идей для достижения конкурентоустойчивости бизнеса.

### Основная часть

**Методология.** Методологической основой исследования послужили следующие методы: диалектический — для объяснения последовательности изыскательских действий; дедуктивный и индуктивный — для подтверждения необходимости в теоретических дополнениях и описания подходов к разработке методических процедур; системный — для придания разработкам качеств взаимосвязей и взаимозависимостей; иерархический — для исключения алогичности в построении алгоритма методик; анализ и синтез — для обеспечения логики в построении исследовательских шагов и достоверности резюмирующих выводов.

**Результаты.** Учитывая изложенное, предлагается использовать следующие разработанные методические инструменты в менеджменте, в том числе в контроллинге кадров, перерабатывающих организаций пищевого профиля: процедура анализа параметров профессиональной креативности кадров; процедура анализа факторов мотивации проявления креативности кадров; программа стимулирующих креативность систем — условий мотивации ее проявления.

1. Методика анализа параметров профессиональной креативности кадров (разработана Р. В. Нуждиным).

Анализ параметров профессиональной креативности предлагается выполнять на основе базовой установки: не все работники обладают профессиональной креативностью, то есть способностью проявлять направленную креативность в конкретных условиях.

Оценка инновационности идей работника частично сопоставима с процессом оценки решений изобретательских задач [1—7], для которых, как правило, используются инструменты пяти уровней:

- 1) находящиеся в пределах одной специальности;
- 2) находящиеся в пределах одного вида бизнеса;
- 3) относительно разных видов бизнеса;

4) базирующиеся на редких эффектах и явлениях;

5) находящиеся за пределами существующей науки.

Учитывая вышеизложенное, для обоснованного суждения об уровне креативности кадров предлагается проводить ее анализ и оценку по шести параметрам: гибкость; оригинальность; любознательность; междисциплинарная эрудиция; системность мышления; кросс-отраслевая коммуникативность.

Первые три параметра согласуются с традиционными подходами, предложенными Дж. Гилфордом и Э. П. Торренсом [8, 9], последние предлагаются к использованию для оценки впервые и характеризуют возможность оценки векторного проявления кадрами креативности в профессиональной деятельности. Кроме того, в соответствии с Атласом новых профессий, системное мышление и кросс-отраслевая коммуникация входят в состав надпрофессиональных навыков, необходимых для эффективного осуществления профессиональной деятельности [10].

Для оценки креативности кадров с профессиональной точки зрения предлагается использование системы заданий (*k*-заданий), решение которых должно максимально раскрыть творческий потенциал работников, в том числе так, чтобы они смогли проявить имеющуюся креативность. При этом количество *k*-заданий должно соответствовать количеству параметров (*m*) профессиональной креативности, обоснованных выше (*m* = 6). Таким образом, для каждого задания должно будет выполняться тождество

$$\sum_{j=1}^m (y_j X_j) = \omega \sum_{j=1}^m y_j,$$

где  $y_j$  — значимость *j*-го параметра профессиональной креативности для выполнения задания (диапазон значений от 0 до 1,0);

$x_j$  — фактический уровень *j*-го параметра профессиональной креативности работника;

*j* — параметр профессиональной креативности,  $j = (1, m)$ ,  $m = 6$ ;

$\omega$  — фактический уровень выполнения *k*-задания работником (диапазон значений от 0 до 10).

При разработке *k*-заданий для каждой группы должностей работников экспертами определяется количественная значимость параметров профессиональной креативности для выполнения каждого задания.

2. Методика анализа факторов мотивации проявления креативности кадров (разработана Е. В. Ендовицкой).

Положительная мотивация, продуцирующая креативность кадров, может быть обоснована целым рядом теорий, из которых предпочтительными целесообразно считать следующие, дающие наиболее полноценное обоснование цели данного исследования, при условии их системного использования: теория «Z» В. Оучи, построенная на принципах коллективизма [11]; теоретические изыскания Б. Вайнера в области мотивации достижений, утверждающего, что путь к успеху есть результат собственных способностей и усилий [12]; теории мотивации креативности, основанные на развитии внутренних мотивов, состоящих в восприятии ценности своей работы [13, 14].

Система мотиваторов проявления креативности должна основываться на персональных потребностях и интересах отдельных личностей и всего коллектива. Поэтому целесообразно четкое разграничение понятий:

— мотиватор креативности — причина удовлетворенности формой реализации творческой активности работника;

– стимул креативности — внешнее воздействие, активизирующее внутреннее побуждение работника к творчеству.

Для инструментального оформления методики анализа мотивации проявления креативности кадрами организации предлагается специальная форма тестового опроса с персонализированным подходом.

Предлагаемый тест, включающий 10 групп соответствующих вопросов (по пять в каждой), позволяет оценить преимущества (а также недостатки) отдельных качественных характеристик процесса труда, мотивационной среды, в которой он протекает, выразить пожелания об удовлетворении насущных потребностей творческой реализации, расставив приоритеты от самого важного, присвоив ему 1-е место, и далее, по мере значительности до последнего, 5-го (1-е место оценивается пятью баллами, 5-е место — одним баллом).

Результаты тестирования интегрируются по факторам мотивации, сгруппированным в соответствии с типом

выявленных потребностей, показанных в табл. 1. По ним составляется стандартный мотивационный профиль проявления креативности кадров организации, отражающий потребности работников.

Методический инструмент-анализатор апробирован в трех молокоперерабатывающих организациях Воронежской области, кодированных в силу конфиденциальности информации как М1, М2, М3.

Информация на рис. дает основание судить об уровне активизации самой идеи креативности в разных структурных группах персонала на основании величины процентов, взвешенных относительно потенциального максимума реализации отдельных мотивов проявления креативности работников. Сравнение фактически оцененных показателей с максимальным уровнем мотивации показывает ее неудовлетворительный уровень, как по факторам мотивации, так и по структурным группам работников.

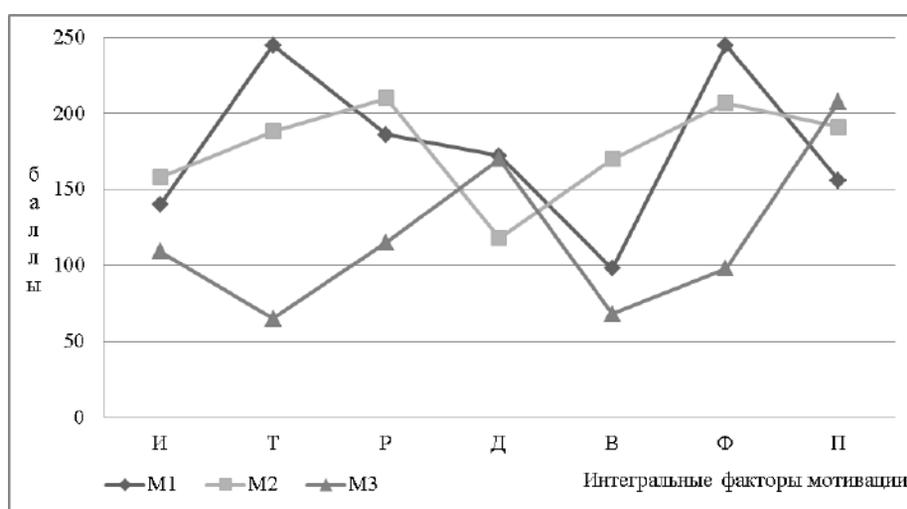


Рис. Мотивационный профиль проявления креативности персонала перерабатывающих организаций М1, М2, М3

Таблица 1

#### Стандартный мотивационный профиль проявления креативности кадров организации

Код	Интегральные факторы мотивации креативности	Потребности в формировании мотивации креативности
И	Интерес к познанию	Потребность в интересной творческой работе, в получении новых знаний
Т	Индивидуальное и коллективное творчество	Потребность в творческой самореализации и автономности
Р	Рост, развитие, преодоление	Потребность в карьерном росте, в профессиональном развитии, в наличии риска, участия в труднорешаемых задачах
Д	Детерминированность	Потребность в стабильности и защищенности
В	Взаимоотношения, взаимодействия	Потребность в одобрении и благоприятном микроклимате
Ф	Финансовая и моральная состоятельность	Потребность в поощрении творчества
П	Престиж креативности	Потребность в статусе и признании

Максимальный оценочный балл составляет 350 ( $5 \times 7 \times 10$ , где 5 — максимальный балл оценки фактора мотивации, 7 — число интегральных факторов мотивации, 10 — численность структурной группы персонала).

3. Программа систем, стимулирующих креативность (разработана Е. В. Горковенко).

В мотивации проявления креативности ведущую роль играют факторы внутренней мотивации, порождаемые самой личностью и активизирующие процесс креативного мышления. Поэтому важной задачей менеджмента организации является создание следующих стимулов (условий): 1) направление процессов мотивации в русло целеполагания

инновационного развития организации; 2) автоматизм этих процессов в организации-организме; 3) мобилизация движущей силы креативности кадров в виде побуждения к действию, ощущения востребованности, самоуверждения и самореализации, потребности в личностном росте (табл. 2).

Содержание программы наглядно реализует основное требование: внутренняя мотивация креативности должна дополняться внешней, имеющей социальную форму выражения, когда факторы мотивации креативности находятся в русле личностного поведенческого «я».

Таблица 2

**Программа стимулирующих проявление креативности систем в перерабатывающих организациях**

<b>СИСТЕМА СТИМУЛОВ — УСЛОВИЙ МОТИВАЦИИ</b>			
<b>Внешнее стимулирование</b>		<b>Внутреннее стимулирование</b>	
<i>Денежные</i>	<i>Неденежные</i>	<i>Нематериальные</i>	<i>Моральные</i>
Гибкие формы оплаты труда	Страхование: – жизни; – автотранспорта и недвижимости работников	Организационное стимулирование: – участие в менеджменте; – служебное продвижение; – творческие командировки	Обучение (в том числе повышение квалификации) в организации
Бонусы: – годовые; – целевые (за выслугу лет); – за творческие идеи	Подарки работникам от организации	Стимулирование свободным временем: – гибкий графике работы, в том числе дистанционно; – сокращенный рабочий день за счет рационализации труда; – дополнительные выходные и отпуска за активизацию творческой работы	Общественное признание новаторской работы
Добавочные выплаты: – пенсионерам; – за изменение условий труда; – на питание; – стипендии; – на деловые расходы	Организация проезда (место работы) и питания		Медицинское обслуживание в организации
Оплата обучения в учебных заведениях	Снабжение компьютерной техникой для дистанционной работы		Социальные льготы
Оплата лечения и профилактика болезней	Организация корпоративного отдыха		Участие организации в обучении и отдыхе детей работников

**Заключение**

Проведенное исследование дало основание сделать следующие выводы.

Разработанная методика анализа профессиональной креативности кадров может быть использована: при приеме работников на работу; при аттестации работников; по итогам повышения квалификации/обучения персонала.

Тестирование персонала в ходе анализа факторов мотивации позволит выявить доминирующие внутренние мотиваторы, разработка которых способна создать действенную систему проявления креативности кадровой составляющей персонала для решения задач инновационного и, следовательно, конкурентоустойчивого развития организации.

Управление мотивацией проявления креативности персонала аналитическими инструментами на основе специальной программы стимулирования предполагает постоянный контроль баланса мотивов и стимулов для поддержания высокой продуктивной мотивированности его инновацион-

ной деятельности. В этом процессе немаловажным является поддержание: 1) сбалансированности мотивации («сохранения» (склонность избегания рисков ситуаций, неприятие изменений, нежелание противостоять ситуациям неопределенности, игнорирование прогнозов будущего) и мотивации «достижения» (ориентация на обновление посредством творческих, нестандартных решений, готовность к риску и ответственность за принятые решения); 2) конструктивного соотношения внешней (доминирование ориентации на успех, результаты личные и коллективные, карьерные достижения ради практической пользы, которую они могут принести) и внутренней (работа ради творческого интереса, желание труда в творческой атмосфере с продуктивными взаимоотношениями с коллегами и руководителями) мотивации проявления креативности персонала. Кроме того, итоги анализа уровня креативности и факторов ее проявления целесообразно использовать в ходе кадрового контроля компетентности работников.

**СПИСОК ИСТОЧНИКОВ**

1. Ревуцкий Л. Д. Креативность экономически активного человека: понятие, показатели, оценка, учет и контроль // Аудиторские ведомости. 2011. № 8. С. 72—78.
2. Бондарская О. В., Бондарская Т. А. Онтология развития оценки креативного человеческого капитала в региональном пространстве // Социально-экономические явления и процессы. 2015. Т. 10. № 6. С. 17—23.
3. Amabile T. V. How team leaders show support or not. URL: <http://hbswk.hbs.edu/cgi-bin/print?id=4155>.
4. Цыганкова В. Н. Проблемы при реализации креативного менеджмента в организации // Креативная экономика. 2010. № 9. С. 54—58.
5. Черкасова П. Л. Современные методы оценки креативности // Альманах современной науки и образования. 2012. № 2(67). Ч. 1. С. 139—142.
6. Гузева Б. М. Развитие креативности персонала в предпринимательских структурах на основе внутриорганизационного поведения // Креативная экономика. 2009. № 10(34). С. 27—31.
7. Ребрикова Н. В. Креативное мышление в деятельности менеджера компании // Креативная экономика. 2020. Т. 14. № 8. С. 1547—1564.

8. Гилфорд Д. Три стороны интеллекта. Путь война // Психология мышления / Под ред. А. М. Матюшина. М. : Прогресс, 1965. 534 с.
9. Тест креативности Торренса. Диагностика творческого мышления. URL: <http://psycabi.net/testy/577-test-kreativnosti-torrensa-diagnostika-tvorcheskogo-myshlenia>.
10. Атлас новых профессий. URL: [http://atlas100.ru/future/crossprofessional\\_skills/mezhotraslevaya-kommunikatsiya](http://atlas100.ru/future/crossprofessional_skills/mezhotraslevaya-kommunikatsiya).
11. Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Пер. с англ. СПб. : Питер, 2001. 349 с.
12. Weiner B. An attributional theory of motivation and emotion. New York : Springer-Verlag, 1986.
13. Макгиннесс М. Мотивация для творческих людей / Пер. с англ. М. : ArtTraffic. Культура. Искусство, 2020. 270 с.
14. Грант А. Мотивация креативности на рабочем месте (информационный бюллетень Американской психологической ассоциации). URL: [masters.donntu.org/2014/iem/shapovalova/library/article5.html](http://masters.donntu.org/2014/iem/shapovalova/library/article5.html).

## REFERENCES

1. Revutsky L. D. Creativity of an economically active person: concept, indicators, assessment, accounting and control. *Audit statements*, 2011, no. 8, pp. 72—78. (In Russ.)
2. Bondarskaya O. V., Bondarskaya T. A. Ontology of the development of the assessment of creative human capital in the regional space. *Socio-economic phenomena and processes*, 2015, vol. 10, no. 6, pp. 17—23. (In Russ.)
3. Amabile T. V. *How team leaders show support or not*. URL: <http://hbswk.hbs.edu/cgi-bin/print?id=4155>.
4. Tsygankova V. N. Problems in the implementation of creative management in organizations. *Creative economy*, 2010, no. 9, pp. 54—58. (In Russ.)
5. Cherkasova P. L. Modern methods of assessing creativity. *Almanac of modern science and education*, 2012, no. 2(67), part 1, pp. 139—142. (In Russ.)
6. Guzeva B. M. Development of personnel creativity in entrepreneurial structures on the basis of intra-organizational behavior. *Creative Economy*, 2009, no. 10(34), pp. 27—31. (In Russ.)
7. Rebrikova N. V. Creative thinking in the activity of a company manager. *Creative economy*, 2020, vol. 14, no. 8, pp. 1547—1564. (In Russ.)
8. Guilford D. The three sides of intelligence. The way of a warrior. In: *Psychology of thinking*. Ed. by A. M. Matyushin. Moscow, Progress, 1965. 534 p. (In Russ.)
9. *Torrence's creativity test. Diagnostics of creative thinking*. (In Russ.) URL: <http://psycabi.net/testy/577-test-kreativnosti-torrensa-diagnostika-tvorcheskogo-myshlenia>.
10. *Atlas of new professions*. (In Russ.) URL: [http://atlas100.ru/future/crossprofessional\\_skills/mezhotraslevaya-kommunikatsiya](http://atlas100.ru/future/crossprofessional_skills/mezhotraslevaya-kommunikatsiya).
11. Shelldrake J. *Management theory: from Taylorism to Japanization*. Trans. from English. Saint Petersburg, Piter, 2001. 349 p. (In Russ.)
12. Weiner B. *An attributional theory of motivation and emotion*. New York, Springer-Verlag, 1986.
13. McGuinness M. *Motivation for creative people*. Trans. from English. Moscow, Art Traffic, Kultura. Iskusstvo, 2020. 270 p. (In Russ.)
14. Grant A. *Motivation of creativity in the workplace (newsletter of the American Psychological Association)*. (In Russ.) URL: [masters.donntu.org/2014/iem/shapovalova/library/article5.html](http://masters.donntu.org/2014/iem/shapovalova/library/article5.html).

Статья поступила в редакцию 26.07.2021; одобрена после рецензирования 03.08.2021; принята к публикации 10.08.2021.  
The article was submitted 26.07.2021; approved after reviewing 03.08.2021; accepted for publication 10.08.2021.

## Научная статья

УДК 657(075.8)

DOI: 10.25683/VOLBI.2021.57.413

**Dilmurod Ashurbek Davlatzoda**

Candidate of Economics,  
Associate Professor of the Department of Management and Marketing,  
Russian-Tajik (Slavonic) University  
Dushanbe, Republic of Tajikistan  
[d.a.davlatov@mail.ru](mailto:d.a.davlatov@mail.ru)

**Дилмурод Ашурбек Давлатзода**

канд. экон. наук,  
доцент кафедры менеджмента и маркетинга,  
Российско-Таджикский (Славянский) университет  
Душанбе, Республика Таджикистан  
[d.a.davlatov@mail.ru](mailto:d.a.davlatov@mail.ru)

## ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО КОНТРОЛЯ ПУТЕМ АНАЛИЗА ПОДХОДОВ, ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СТАНДАРТОВ ISO 9000 И ПРИМЕНЕНИЯ СИСТЕМЫ ARIS

08.00.12 — Бухгалтерский учет, статистика

**Аннотация.** За последние годы появилась необходимость в изменении системы государственного финансового контроля Республики Таджикистан. Проведение процедуры аудита считается рационально возло-

жить на государственные аудиторские учреждения, притом необходимо сделать акцент на особенностях проблематики конкретной страны при корректировке текущей системы.