ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ СИСТЕМА ПОДГОТОВКИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ЗАКАЗЧИКОВ КАК КОГНИТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ МИНИМИЗАЦИИ ЭФФЕКТА ДАННИНГА-КРЮГЕРА

УДК 658.71.007 *ГСНТИ 06.77*
ББК 65.41-640 *Код ВАК 08.00.05*
DOI: 10.22394/2304-3369-2019-1-200-209

А. И. Морозова
Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации,
Ростов-на-Дону, Россия
AuthorID: 688833

АННОТАЦИЯ:
Цель. Выявление проблем и противоречий управления кадрами контрактной системы в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд, обозначение инструментов и путей их решения.
Методы исследования. В процессе исследования использовались методы структурного, сравнительного, функционального, экономико-статистического анализа, метод системного анализа, методы сбора информации, экспертно-аналитического сравнения. Для наглядного представления материала применены инструменты графического отображения.
Результаты. На основе проведенного анализа основных теоретических положений современных научных исследований в области развития инструментов когнитивного управления выявлены перспективы их внедрения при реализации контрактной системы. Исходя из представленных статистических данных выявлены противоречия сферы деятельности муниципальных заказчиков.
Научная новизна. Выявлены современные тенденций развития кадровой политики в Российской Федерации, предложена разработка и внедрение интеллектуальной системы подготовки муниципальных заказчиков, направленной на минимизацию эффекта Даннинга-Крюгера.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:
когнитивное управление, эффект Даннинга-Крюгера, подготовка муниципальных служащих, интеллектуальная система подготовки.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:
Анастасия Игоревна Морозова, кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента, заведующий сектором обучения в сфере размещения заказов и проведения торгов Южно-Российского института управления – филиала, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Россия),
344049, Россия, Ростов-на-Дону, ул. Жданова 15, anastasia_skags@mail.ru

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ: Морозова А.И. Интеллектуальная система подготовки муниципальных заказ-чиков как когнитивный инструмент минимизации эффекта Даннинга-Крюгера // Вопросы управления. 2019. № 1 (37). С. 200—209.

© А. И. Морозова, 2019

Современные исследования проблем управления играют весьма значительную роль в развитии социальных и экономических процессов, в том числе в осуществлении деятельности муниципальных заказчиков контрактной системы в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд. Проблематика совершенствования системы подготовки должностных лиц в муниципальных органах власти в современных условиях рассматривается, прежде всего, с экономической точки зрения. Однако в виду динамично развивающейся науки, всестороннее изучение проблемы со стороны существования экономики как отдельной категории, не оказывающей существенного влияния на иные сферы деятельности, является нецелесообразным. В связи с этим представляется необходимым рассмотрение вопроса подготовки муниципальных заказчиков с междисциплинарной точки зрения. В качестве перспективного направления развития системы управления подготовкой муниципальных заказчиков можно выделить инструменты когнитивной экономики. Под когнитивной экономикой понимается взаимодействие экономических исследований и когнитивных наук (психологии, нейрофизиологии, различных теорий искусственного интеллекта и пр.) [1, с. 416]. В рамках данной статьи представляет интерес рассмотрение возможности использования инструментов когнитивного управления, ориентированных на развитие профессиональных способностей работника и получение максимальной выгоды от его трудовых и личностных качеств.

Внедрение инструментов когнитивного управления приобрело особую значимость в силу развития противоречий современной экономики и управления, заключающихся в осознании механизмов когнитивной науки как современного организационного ресурса и развитии способностей выявления ограничений, возникающих при их отсутствии [2, с. 489]. В настоящее время менеджеры различных уровней сталкиваются с рядом проблем управления человеческими ресурсами: необходимость анализа ситуаций, позволяющего провести оценку эффективности деятельности; разработка критериев и показателей оценки трудовой деятельности сотрудников и структурных подразделений; анализ результативности и т.д. Все это обусловило объективную необходимость внедрения когнитивных инструментов в систему управления. Не является исключением и сфера закупок товаров, работ, услуг для государственных и муниципальных нужд, где когнитивным факторам деятельности специалиста в настоящее время не уделяется должного внимания, в силу чего наблюдается обострение ряда противоречий.

Использование когнитивных инструментов поддержки муниципальных заказчиков ориентировано, прежде всего, на построение интеллектуальной системы подготовки, учитывающей занимаемую должность, осуществляемые трудовые функции, особенности личностных свойств и профессиональные компетенции работника. Необходимым условием эффективности публичных закупок в Российской Федерации является наличие достаточного числа специалистов в области управления, размещения, исполнения и обеспечения государственных и муниципальных заказов, позволяющих эффективно использовать средства бюджета и внебюджетных источников финансирования. Тем не менее, несмотря на определенные успехи в практике проведения публичных закупок, в России по-прежнему не решены многие проблемы. Одной из них является низкий уровень компетентности заказчиков, проявляющийся в недостаточном знании или непонимании норм законодательства о размещении заказов, отсутствии навыков подготовки конкурсной и аукционной докумен-

тации, слабое знание процедур торгов и методологии их проведения. В силу сложившейся ситуации в сфере деятельности муниципальных заказчиков наблюдается эффект Даннинга-Крюгера.

Суть эффекта Даннинга-Крюгера заключается в следующем: человек в силу своей низкой квалификации в чём-либо склонен переоценивать своё понимание вещей в этой области и при этом не осознаёт свой низкий уровень квалификации [1, с. 417]. Проецируя данное явление на деятельность муниципальных заказчиков, можно отметить, что эффект Даннинга-Крюгера в данной отрасли проявляется в некорректной оценке муниципальными заказчиками своих знаний и компетентности в закупочной деятельности, что приводит к росту числа нарушений норм законодательства при размещении заказов и определении поставщиков, повышению частоты стрессовых ситуаций на рабочем месте заказчика. В связи с этим, вместо осознания необходимости получения дополнительного образования и профессиональных навыков муниципальные заказчики предпочитают обосновать причину своих ошибок быстроменяющимся законодательством, значительной загруженностью трудовыми функциями и некачественной работой контролирующих органов. Как следствие, возрастает стремление сотрудника сменить место работы, получить иную трудовую нишу.

По результатам анкетирования слушателей курсов повышения квалификации в сфере закупок Южно-Российского института управления – филиала РАНХиГС, 80 % обучающихся по очной форме обучения имеют нулевой или начальный уровень знаний. При этом, освоив учебный материал на курсах повышения квалификации в объеме 120 учебных часов, большинство из них позиционируют себя как компетентные специалисты в данной отрасли, готовые безошибочно выполнять закупочные функции на протяжении длительного периода времени (в среднем, около 5 лет) без повторного получения дополнительного профессионального образования. Простейший анализ динамики изменений законодательства о контрактной системе позволит оценить реальность данного утверждения (Рис. 1).

Если посмотреть статистику изменений законодательства о контрактной системе, то в среднем в закон вносят изменения 12 раз в год.

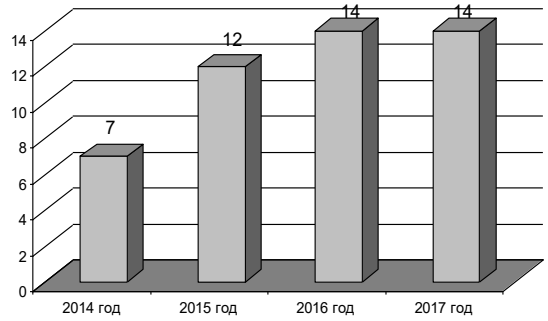


Рис. 1. Динамика внесения изменений в Закон о контрактной системе (количество)

Требует дополнительных временных и трудозатрат не только изучение изменений Закона о контрактной системе, но и анализ подзаконных нормативных правовых актов в сфере контрактной системы. Как показывает практика, в среднем в год принимается 30-38 подзаконных актов, не учитывая разъяснительных писем органов власти, уполномоченных на осуществление данной функции. При этом в 2018 году было принято порядка 55 документов в данной отрасли.

Следует отметить, что частота получения дополнительного образования у муниципальных заказчиков, как правило, не превышает 1 раза в 3-5 лет. Таким образом, за 5 лет работы муниципального заказчика ему приходится самостоятельно изучать около 60 правок закона о контрактной системе, а также постоянно осуществлять поиск и изучение около 200 подзаконных нормативных правовых актов.

В том случае, если работник будет хотя бы 1 раз в неделю проверять обновления законодательства о контрактной системе (учитывая решения контролирующих органов, рекомендательные письма и пр.) в течение двух часов, то в месяц он будет тратить в среднем 1 рабочий день на получение данной информации. Следует отметить, что большинство муниципальных заказчиков не готовы тратить столько времени на поиск информации, считая свой уровень подготовки достаточным для осуществления функциональных обязанностей, что снова свидетельствует о проявлении эффекта Даннинга-Крюгера в контрактной системе.

Можно выделить следующие проявления эффекта Даннинга-Крюгера у муниципальных заказчиков:

- непринятие своей неправоты,
- поиск причин своих нарушений в быстроменяющемся законодательстве, контролирующих органах, высокой загруженности трудовыми функциями и пр.
- привычка работы «по накатанной», «по шаблону»;
- попытка перекладывания ответственности на иных лиц (руководителя/подчиненного, проверяющего и пр.);
- нежелание и непонимание необходимости перманентного обновления знаний;
- непринятие своей некомпетентности.

Для минимизации негативных последствий эффекта Даннинга-Крюгера необходимо разбираться не в последствиях произошедшего (административный штраф, несостоявшаяся процедура закупки), а выявлять причину сложившейся ситуации (некачественно подготовленная документация в силу недостаточных знаний в данной отрасли, нарушение сроков подготовки отчетности и неосведомленность о последствиях и пр.) [3, с. 201].

Осознать причину своих неудач муниципальные заказчики не могут именно потому, что причина эта – та же самая причина, которая привела их к этим неудачам, то есть неспособность мыслить и принимать правильные решения.

В качестве инструмента решения сложившейся проблемы можно было бы предложить идею необходимости самообразования муниципальных заказчиков. Однако, у большинства муниципальных заказчиков отсутствует возможность перманентного самообразования в силу наличия дополнительных функциональных обязанностей, не связанных с осуществлением закупочных процедур, что требует также значительных временных затрат. В связи с этим, представляется целесообразным внедрение интеллектуальной системы подготовки муниципальных заказчиков, разработанной руководителем (ответственным лицом) на основе анализа профессиональных и личностных характеристик работника.

Необходимо отметить, что для муниципальных заказчиков обязательно предусмотрено только единоразовое получение дополнительного профессионального образования в сфере закупок, о периодичности обновления знаний и практических навыков речь не идет. Однако, согласно статистическим данным, большая часть нарушений законодательства муниципальными заказчиками связана не с коррупционными намерениями специалистов, а с незнанием тонкостей законодательства и несвоевременным получением информации об изменениях законодательства.

Интеллектуальная система подготовки муниципальных заказчиков предполагает устранение тех пробелов, которые являются базисом низкокомпетентной деятельности муниципальных заказчиков. Внедрение интеллектуальной системы подготовки будет ориентировано на получение муниципальным заказчиком статуса квалифицированного специалиста, обладающего достаточными для безошибочного выполнения функциональных обязанно-

стей теоретическими знаниями и навыками в сфере закупок, при этом работник осознанно будет нести ответственность за осуществление закупки или нескольких закупок [4, с. 22]. Данная система позволит не только своевременно получать знания в сфере закупок, но и объективно оценивать свой уровень компетентности муниципальными заказчиками.

Интеллектуальная система подготовки муниципальных заказчиков должна разрабатываться с учетом следующих этапов:

1. Оценка психологических и трудовых характеристик муниципального заказчика.
2. Оценка соответствия компетенции работника занимаемой должности и профессиональному стандарту («Специалист в сфере закупок», «Эксперт в сфере закупок»).
3. Выявление компетенций и трудовых функций, которые должен освоить муниципальный заказчик.
4. Определение формы и частоты получения дополнительного профессионального образования и/или прохождения семинаров с целью минимизации выявленных трудовых пробелов.
5. Направление на курсы повышения квалификации (профессиональной переподготовки, семинары).
6. Проведение внутреннего контроля степени освоения полученных знаний.

В настоящее время система подготовки специалистов, в том числе муниципальных заказчиков, базируется на принципе определения соответствия их профессиональной пригодности определенной сфере деятельности и занимаемой должности. Одним из ключевых параметров, отражающих профессиональную пригодность работника, является определение соответствия индивидуально-профессиональных качеств сотрудника требованиям занимаемой должности [5, с. 899]. Данное правило является основой при формировании профессиональных стандартов, являющихся одним из компонентов для сопоставления. При всей справедливости подобного подхода представляется целесообразным рассмотреть иной аспект подготовки специалистов — процесс оценки и формирования личностно-профессиональной готовности к закупочной деятельности посредством разработки и внедрения интеллектуальной системы подготовки муниципальных заказчиков. Данное предложение позволит при организации его компетентной реализации осуществить переход от технологий простого отбора специалистов муниципальных заказчиков к действенной системе подготовки квалифицированных работников посредством выявления отклонений и разработки индивидуальной траектории по их корректировке. Внедрение последней представляется возможным как в рамках освоения различных ступеней высшего профессионального образования (бакалавриат-магистратура-аспирантура), а также на уровне институтов дополнительного профессионального образования (особенно в формате ЮРИУ РАНХиГС, где представляется возможным комбинирование двух перечисленных ступеней образования). И в первом, и во втором случаях является целесообразным внедрение дополнительных образовательных программ в основные образовательные программы. Главное отличие заключается в том, что в рамках получения высшего образования данное присоединение означает самостоятельное (или с привлечением потенциального работодателя) формирование будущему муниципальному заказчику индивидуальной интеллектуальной системы подготовки, где каждый модуль (раздел) освоения компетенций подкрепляется соответствующим документом о дополнительном профессиональном образовании. Во втором же случае речь идет о корректировке индивидуальной интеллектуальной системы подготовки уже состояв-

шегося муниципального заказчика минимизации отклонений личностно-профессиональных качеств работника.

В целях подробного изучения представленного подхода следует конкретизировать некоторые теоретические аспекты. Анализ современных научных исследований позволяет рассматривать компетентность как сложное многогранное содержание, образованное совокупностью имеющихся знаний, умений, навыков, а также личностных характеристик, служащих основой успешной профессиональной деятельности [6, с. 109]. Каждый этап профессионального развития работника определяется степенью владения необходимыми компетенциями, которые на высшем уровне профессионального развития субъекта проявляется в понятии «профессионализм». Следует отметить, что особое значение имеет готовность сотрудника к осуществлению трудовой деятельности, т.е. является фундаментом для формирования профессионализма, обязательным компонентом для проявления компетентности и достижения мастерства.

В качестве предпосылки успешной деятельности муниципального заказчика следует рассматривать его личностно-профессиональную готовность к осуществлению деятельности и получения новых знаний и навыков. В общем виде под личностно-профессиональной готовностью следует понимать систему профессионально-психологических качеств, проявляющихся в интегративной целостности направленности, наличии умений и мотивации к осуществлению профессиональной деятельности, необходимом уровне развития профессиональных компетенций [7, с. 57]. Важно учитывать, что неотъемлемой чертой уровня личностно-профессиональной готовности является появление циклических колебаний, что требует своевременного принятия мер по поддержанию и коррекции степени готовности работника. В ином случае может проявляться отклонение в сторону понижения в силу опыта профессиональной деятельности.

При рассмотрении понятия готовности муниципального заказчика к профессиональной деятельности необходимо учитывать ее основные виды: физическую, когнитивную и специальную. Когнитивная готовность в рамках данного исследования представляет особый интерес и проявляется в субъектном уровне готовности к осуществлению профессиональной деятельности, состоящий из социально-психологических и индивидуально-личностных характеристик специалиста, требующихся в закупочной деятельности.

Внедрение интеллектуальной системы подготовки муниципального заказчика позволит поддерживать на должном уровне степень готовности работника к успешной продолжительной трудовой деятельности в одной организации, а также мотивировать его на перманентное образование и самообразование. Для построения интеллектуальной системы подготовки муниципального заказчика целесообразно использовать диаграмму Гантта (Рис.2), которая позволит наглядно представить маршрут интеллектуального развития муниципального заказчика.

Представленная в формате диаграммы Гантта интеллектуальная система подготовки муниципального заказчика имеет условный характер и зависит от ряда факторов:

– занимаемой должности;

– наличия опыта работы (прежде всего, в случае перевода на вышестоящую должность);

– конкретных трудовых обязанностей, прописанных в должностной инструкции работника на основе профессионального стандарта;

– полученных результатов промежуточного и итогового контроля знаний и умений муниципального заказчика.

Таблица 1

Интеллектуальная система подготовки муниципального заказчика (составлено автором по материалам исследования)

Наименование мероприятия / период	Первичная оценка	6 мес	1 г	1г 6мес	2 г	2г 6 мес	3 г	3 г 6мес	4г	4г 6мес	5 лет
Оценка психологических и трудовых характеристик муниципального заказчика.	■				■				■		
Оценка соответствия компетенции работника занимаемой должности и профессиональному стандарту.	■				■				■		
Выявление компетенций и трудовых функций, которые должен освоить муниципальный заказчик.	■				■				■		
Определение формы и частоты получения дополнительного профессионального образования (прохождение семинаров) с целью минимизации выявленных трудовых пробелов.	■				■				■		
Направление на курсы повышения квалификации (профессиональной переподготовки).	■		■		■		■		■		
Направление на семинар		■		■		■		■		■	■
Проведение внутреннего контроля степени освоения полученных знаний.		■		■		■		■		■	

Для реализации интеллектуальной системы подготовки муниципального заказчика необходима разработка оценочных средств, а также назначение лица, ответственного за проведение работы с муниципальным заказчиком.

При рассмотрении опыта реализации интеллектуальных систем подготовки специалистов в современных организациях следует отметить, что в настоящее время их разработка и внедрение получили достаточно масштабное распространение в крупных коммерческих компаниях. В качестве таковых можно выделить системы планирования производственной деятельности, финансового анализа организации с использованием различных методик, управления инвестициями, управления рисками и иные [8, с. 707]. Однако что касается внедрения интеллектуальных систем подготовки в бюджетных учреждениях, органах государственной и муниципальной власти, то здесь данная методика используется лишь фрагментарно и с минимальной ориентированностью на персонифицированные качества работника.

Управление системой подготовки специалистов в современных организациях имеет важное значение, поскольку определяет возможность создания и развития инновационного общества на основе использования интеллектуального и когнитивного потенциала человека в экономике [1, с. 418].

Данное исследование предполагает внедрение персонифицированных интеллектуальных систем, ориентирующихся на сознание и логику муниципального заказчика, повышение его мотивированности и готовности к профессиональной деятельности. Использование элементов научных исследований в области управления знаниями и когнитивной экономики делает возможным использование интеллектуальных систем подготовки муниципального заказчика. Взаимодействие областей, рассмотренных выше, является базисом

использования интеллектуальных систем подготовки специалистов на основе использования когнитивных методов анализа сознания людей и создания долгосрочной платформы для трудовой деятельности конкретного муниципального заказчика.

По результатам исследования можно сделать следующие основные выводы. Анализ деятельности муниципальных заказчиков позволяет выявить противоречия, которые возникают на этапе оценки их конкретных трудовых действий. В целях повышения качества и своевременности принятия работником решений необходимо владение высокой степенью квалификации (профессиональных знаний и навыков), что оценить в некоторых случаях достаточно сложно. В данной ситуации можно говорить о «когнитивном искажении», именуемом эффектом Даннинга-Крюгера. Напомним, сущность данного эффекта проявляется в неправильной оценке работниками с низким уровнем квалификации своих реальных знаний, умений и навыков, как следствие, формулирование неправильных выводов и принятие неверных решений. При этом данные работники характеризуются завышенной оценкой собственных способностей и отсутствии критического осознания совершаемых ошибок, низким или средним уровнем трудовой мотивации. При этом работники с высокой квалификацией часто оценивают собственные способности как ниже реальных, считая других более компетентными. Это является в настоящее время проблемой, препятствующей многим муниципальным заказчикам в достижении поставленных целей в силу неправильного принятия решений в рамках закупочной деятельности [9, с. 903]. Современный менеджмент характеризуется активным использованием когнитивного инструментария, что представляет возможным при грамотном использовании избежать противоречий в деятельности руководителей и их подчиненных на этапе оценки их профессионализма и принятия своевременных и обоснованных решений. Данное направление необходимо развивать и в системе деятельности муниципальных заказчиков посредством внедрения интеллектуальной системы подготовки. Развитие когнитивных элементов экономики необходимо рассматривать в единстве с профессиональной деятельностью конкретного работника, поскольку правильно построенная работодателем интеллектуальная система подготовки муниципальных заказчиков позволит не только повысить квалификацию работников, но и станет катализатором мотивационных факторов качественной работы специалиста, его образования и самообразования, «верности» организации, а также минимизации стрессовых ситуаций в силу сокращения числа нарушений при осуществлении закупочной деятельности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Орлов А.Е., Орлова А.В. Использование когнитивных инструментов управления в экономике // Актуальные проблемы экономики в условиях реформирования современного общества: материалы IV международной научно-практической конференции, посвященной 140-летию со дня основания НИУ «БЕЛГУ». 2016. С. 415-418.

2. Бжассо А.А. Стратегическая карта как когнитивный инструмент антикризисного управления региональной экономикой // Экономика и предпринимательство. 2015. № 12-3 (65-3). С. 489-492.

3. Кибанов А.Я., Лукьянова Т.В., Лобачева А.С. Планирование карьерного роста государственных гражданских служащих // Вестник университета (государственный университет управления). 2017. № 1. С. 99–204.

4. Андрианова В.Н. Контрактная служба и контрактный управляющий как инструмент реализации принципа профессионализма заказчика в контрактной системе Российской Федерации // Юрист. 2016. № 13. С. 19–23.

5. Матвеева Н.С. Принцип профессионализма государственного заказчика в контрактной системе в сфере закупок товаров,

работ, услуг // Финансы и кредит. 2018. Т. 24. № 4 (772). С. 895–912.

6. Гладилина И.П., Сварник Т.А. Основы компетентностного подхода в подготовке управленческих кадров для сферы закупок // Инновации и инвестиции. 2017. № 12. С. 109–111.

7. В.Л. Чепляев Личностно-профессиональная готовность государственных служащих // Управленческое консультирование. 2016. № 12 (96). С. 55–62.

8. Егорова Л.И., Трофимовская А.В., Фатин М.В. Развитие принципа профессионализма заказчика на основе компетентностного подхода // Экономика и предпринимательство. 2017. № 9-3 (86). С. 706–709.

9. Матвеева Н.С. Принцип профессионализма государственного заказчика в контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг // Финансы и кредит. 2018. Т. 24. № 4 (772). С. 895–912.

INTELLECTUAL TRAINING SYSTEM FOR MUNICIPAL CUSTOMERS AS A COGNITIVE TOOL FOR MINIMIZING THE DUNNING-KRUGER EFFECT

A. I. Morozova
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Rostov-on-Don, Russia

ABSTRACT:
Purpose. To identify the problems and contradictions of personnel management of the contract system in the field of procurement of goods, activities and services to meet state and municipal requirements, to design tools and ways to solve them.
Methods. In the process of the study, the methods of structural, comparative, functional, economic and statistical analysis, the method of system analysis, methods of collecting information, expert-analytical comparison were used. For visual representation of the information, graphic display tools were applied.
Results. Based on the analysis of the basic theoretical positions of modern scientific research in the field of development of cognitive management tools, the prospects for their implementation in the contract system adaptation are identified. Using the presented statistical data, discrepancies in the scope of activities of municipal customers were revealed.
Scientific novelty. The current trends in the development of personnel policy in the Russian Federation are identified, and the development and implementation of an intellectual system for training municipal customers aimed at minimizing the Dunning-Kruger effect is proposed.

KEYWORDS:
cognitive management, Dunning-Kruger effect, training of municipal employees, intellectual training system.

AUTHOR'S INFORMATION:
Anastasia I. Morozova, Cand. Sci. (Economics), Associate Professor of the Department of Management, Head of the Training Sector in the Sphere of Order Placement and Tendering of the South-Russian Institute of Management - Branch, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Russia),
15, Zhdanova str., Rostov-on-Don, 344049, Russia, anastasia_skags@mail.ru.

FOR CITATION: Morozova A.I. Intellectual Training System for Municipal Customers as a Cognitive Tool for Minimizing the Dunning-Kruger Effect // Management Issues. 2019. № 1 (37). P. 200—209.

REFERENCES

1. Orlov A.E., Orlova A.V. The use of cognitive management tools in the economy / in the collection of topical problems of the economy in the context of reforming modern society, materials of the IV International Scientific and Practical Conference dedicated to the 140th anniversary of the founding of the Belarusian State University. 2016. P. 415-418. *[Orlov A.E., Orlova A.V. Ispol'zovanie kognitivnykh instrumentov upravleniya v ekonomike / v sbornike aktual'nye problemy ekonomiki v usloviyakh reformirovaniya sovremennogo obshchestva, materialy IV mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii, posvyashchennoy 140-letiyu so dnya osnovaniya NIU «BELGU». 2016. S. 415-418.]* – (In Rus.)

2. Bzhasso A.A. Strategic map as a cognitive tool for crisis management of the regional economy // Economy and Entrepreneurship. 2015. № 12-3 (65-3). P. 489-492. *[Bzhasso A.A. Strategicheskaya karta kak kognitivnyy instrument antikrizisnogo upravleniya regional'noy ekonomikoy // Ekonomika i predprinimatel'stvo. 2015. № 12-3 (65-3). S. 489-492.]* – (In Rus.)

3. Kibanov A.Ya., Lukyanova T.V., Lobacheva A.S. Career planning for civil servants // University Bulletin (State University of Management). 2017. № 1. P. 199-204. *[Kibanov A.Ya., Luk'yanova T.V., Lobacheva A.S. Planirovanie kar'yernogo rosta gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh // Vestnik uni-versiteta (gosudarstvennyy universitet upravleniya). 2017. № 1. S. 199-204.]* – (In Rus.)

4. Andrianova V.N. Contract service and contract manager as a tool for implementing the principle of customer's professionalism in the contract system of the Russian Federation // Lawyer. 2016. № 13. P. 19-23. *[Andrianova V.N. Kontraktnaya sluzhba i kontraktnyy upravlyayushchiy kak instrument realizatsii printsipa professionalizma zakazchika v kontraktnoy sisteme Rossiyskoy Federatsii // Yurist. 2016. № 13. S. 19-23.]* – (In Rus.)

5. Matveeva N.S. The principle of professionalism of the state customer in the contract system in the field of procurement of goods, works, services // Finance and credit. 2018. t. 24. № 4 (772). P. 895-912. *[Matveeva N.S. Printsip professionalizma gosudarstvennogo zakazchika v kontraktnoy sisteme v sfere zakupok tovarov, rabot, uslug // Finansy i kredit. 2018. T. 24. № 4 (772). S. 895-912]* – (In Rus.)

6. Gladilina I.P., Svarnik T.A. Basics of the competence approach in management training for the procurement sphere // Innovations and investments. 2017. № 12. P. 109-111. *[Gladilina I.P., Svarnik T.A. Osnovy kompetentnostnogo pod-khoda v podgotovke upravlencheskikh kadrov dlya sfery zakupok // Innovatsii i investitsii. 2017. № 12. S. 109-111.]* – (In Rus.)

7. V.L. Cheplyaev Personality and professional readiness of civil servants // Administrative consulting. 2016. № 12 (96). P. 55-62. *[V.L. Cheplyaev Lichnostno-professional'naya gotovnost' gosudarstvennykh sluzhashchikh // Upravlencheskoe konsul'tirovanie. 2016. № 12 (96). S. 55-62.]* – (In Rus.)

8. Egorova L.I., Trofimovskaya A.V., Fatin M.V. Development of the principle of customer's professionalism based on the competence approach // Economy and Entrepreneurship. 2017. № 9-3 (86). P. 706-709. *[Egorova L.I., Trofimovskaya A.V., Fatin M.V. Razvitie printsipa professionalizma zakazchika na osnove kompetentnostnogo podkhoda // Ekonomika i predprinimatel'stvo. 2017. № 9-3 (86). S. 706-709.]* – (In Rus.)

9. Matveeva N.S. The principle of professionalism of the state customer in the contract system in the field of procurement of goods, works, services // Finance and credit. 2018. V. 24. № 4 (772). P. 895-912. *[Matveeva N.S. Printsip professionalizma gosudarstvennogo zakazchika v kontraktnoy sisteme v sfere zakupok tovarov, rabot, uslug // Finansy i kredit. 2018. T. 24. № 4 (772). S. 895-912.]* – (In Rus.)