

**Семенова Е.В.,  
Ивойлова О.Ю.,  
Иванова С.В.**

## **ФОРМИРОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ СРЕДЫ ПРИГРАНИЧНЫХ РЕГИОНОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ**

---

**Э**кономика любого государства является хозяйственным комплексом, в рамках которого функционируют территориальные структуры – региональные экономические системы. Условием процветания государства является гармоничное развитие территорий. А это, в свою очередь, достигается путем выявления и эффективного использования ресурсов; расширения доступа к ресурсам развития (финансовым, технологическим, кадровым, природным); формирования новых инновационных отраслей экономики; модернизации традиционных отраслей на новой технологической основе; превращения высокого образовательного и культурного уровня населения в ведущий фактор экономического развития; повышения мотивации населения к производительному труду; усиления мотивации к внедрению новых технологий; расширения инновационной активности.

Вместе с тем территория Российской Федерации достаточно обширна и характеризуется как неоднородностью распределения различных ресурсов, так и разным уровнем социально-экономического развития регионов.

В этой связи актуальными становятся вопросы о необходимости вскрытия (обнаружения) наиболее эндемичных сфер развития регионов и определения механизма (основных направлений) достижения процветания территории. Только в этом случае будет создана сбалансированная модель пространственного развития государства.

## Традиционные и современные факторы, определяющие развитие территории

В соответствии с канонами регионалистики для развития территории имеют значение ее географическое положение, природные ресурсы, климат, производственный капитал, производственная структура, социальная сфера и условия жизни, система расселения, механизм функционирования, структура экономики. Кроме перечисленных современными являются факторы, сформированные интернационализацией и глобализацией экономики. Их проявление не всегда очевидно. Такие показатели, как высокое качество жизни (социальный климат, личная безопасность, благоприятная экология, доступное комфортное жилье, развитая система общественных услуг и т.д.), в современном мире основываются на передовых позициях территории в глобальной экономической и технологической конкуренции; инновационном лидерстве; ведущих позициях в фундаментальных и прикладных научных разработках и связанных с ними технологиях (ИТ, нано-, биотехнологии и т.д.); эффективности национальной экономики, отвечающей требованиям глобальной конкурентоспособности.

В качестве инструментов оценки социально-экономического развития территорий используются как прямые статистические, так и расчетные интегральные показатели.

К прямым статистическим показателям мы относим показатели:

- общей численности жителей на конкретной территории (естественное движение; семейная структура – браки, разводы; постоянное население по возрастным группам и гендерному составу; миграция);
- численности населения, нуждающегося в соцзащите (инвалиды; материнство – многодетные, одиночки; пенсионеры; ветераны; дети-инвалиды; беженцы);
- состояния рынка труда (численность рабочих мест; безработных; выпускников вузов, техникумов; занятость по отраслям);
- состояния потребительского рынка (торговля; торговые комплексы; продовольственная торговля; торговля промышленными товарами; общественное питание; бытовое обслуживание);
- состояния жилищного фонда (показатели муниципального, федерального, кооперативного, частного жилых фондов; товариществ собственников жилья);
- благоустройства (площадь газонов, кустарников, деревьев; количество газонов, кустарников, деревьев).

К расчетным интегральным индикаторам развития территории относятся коэффициенты, выполненные на основе перечисленных выше пря-

мых статистических показателей. Например, макросоциальные показатели (коэффициенты старости, рождаемости, смертности населения, младенческой смертности; общей заболеваемости детей, взрослых; уровень регистрируемой безработицы; общей жилой площади на 1 чел.); макроэкономические показатели (ВРП, индексы промышленного производства, потребительских цен); экологические показатели (площадь зеленых насаждений общего пользования на 1 человека ( $\text{м}^2/\text{чел.}$ ), индекс загрязненности атмосферы) и др.

В свете заявленного перехода к инновационному, социальноориентированному развитию возникает потребность в разработке и использовании инструментов мониторинга технологических и социальных инноваций развития экономики.

Более того, с нашей точки зрения, российское территориальное разнообразие также может рассматриваться как основа качественной трансформации формально равноправных территориальных экономических систем, занимающих сегментированное место в системе внутригосударственного разделения труда, выполняющих не жестко детерминированные функции и имеющих некоторую самостоятельность при принятии макрорешений. Полагаем, что территориальные экономики, занимающие соподчиненное место в системе национальной экономики, могут выполнять регламентированные функции и иметь ограниченные возможности при принятии макрорешений. Все это требует определения принципов структурно-функциональной организации; идентификации территориальных экономик и определения этапов пространственного инновационного развития.

По мнению профессора С.А. Дятлова<sup>1</sup> и с учетом многомерности и многофакторности показателей, измеряющих процесс глобализации, в качестве индикаторов могут рассматриваться объемы расходов на промышленные НИОКР, осуществляемые совместными компаниями; объемы платежей (например, роялти) за экспорт нематериальных активов (технологий), выплаты за импорт технологий и др.

Работы по оценке обобщающих данных региональных показателей проводились в Институте прогрессивной политики США (Progressive Policy Institute). При анализе индекса глобальной информационной экономики предлагалось использовать следующие группы показателей:

1. Рабочие места, требующие высокой квалификации:
  - квалифицированные инженерные работники;
  - наличие ИТ-специалистов;
  - компетентные руководители на рынке труда каждой страны;
  - учащиеся высших учебных заведений.
2. Глобализация экономики:
  - экспорт товаров; коммерческих услуг;
  - прямые инвестиционные потоки за границу;
  - прямые вложения в имущество за рубежом;
  - протекционизм.
3. Динамика экономики и конкуренция:
  - общая производительность; ВВП на одного работника;

- мотивация работников: сотрудники согласны с целями компании и поддерживают их;
  - управление процессами (качество, время продвижения на рынок и т.д.);
  - финансовое благополучие компании;
  - венчурный капитал.
4. Трансформация в информационную экономику:
- доступ к Интернету; количество хостов на 1 тыс. человек;
  - степень развития электронной коммерции;
  - вложения в телекоммуникации (процент от ВВП);
  - доля компьютеров от количества используемых во всем мире компьютеров;
  - мощность компьютеров (миллионы операций в секунду).
5. Возможности для внедрения технологических нововведений:
- количество выданных патентов;
  - общий объем расходов на исследования и разработки;
  - общее количество работников в стране, занятых исследованиями и разработками.

Таким образом, при анализе экономической деятельности региона наряду с традиционными необходимо использовать и новые обобщающие показатели, отражающие процессы инновационного развития.

## Социально-экономическое положение Псковской области в геополитическом контексте

Псковская область – единственный субъект Российской Федерации, который граничит одновременно с тремя государствами, два из которых – Латвия и Эстония – являются членами Евросоюза. При этом Псковская область находится вблизи от крупнейших российских центров политической, финансовой, деловой, научной и культурной жизни: Санкт-Петербурга (Псковский регион граничит с Ленинградской областью) и Москвы.

Экономика региона имеет индустриально-аграрную направленность. При небольшом удельном весе промышленности Псковская область выделяется более высоким уровнем развития ее легкой и пищевой отраслей. Машиностроение, которое развивается в тесной кооперации с Санкт-Петербургом, специализируется на выпуске сложной продукции, имеющей всероссийское значение.

Легкая промышленность представлена льноперерабатывающими, швейными, трикотажными предприятиями. Машиностроение представлено предприятиями электротехнической промышленности (производство автоматических телефонных станций, электросварочного оборудования, электротехнических изделий, бытовых электроприборов); развито производство оборудования для химической и текстильной промышленности, торфодобывающих машин, имеются предприятия радиоэлектронной промышленности.

Запасы энергоресурсов в области невелики, поэтому топливная промышленность имеет местное значение.

Полезные ископаемые: торф, известняки, доломиты, мергель, гипс, глина, пески, наиболее известное месторождение торфа – Полистовское.

Аграрный сектор имеет значительные резервы для ускоренного развития на основе интенсификации. В структуре сельскохозяйственного производства преобладает животноводство молочного направления. Еще не потеряны технологии льноводства.

Крупнейшие предприятия машиностроительной отрасли: ОАО «Автоэлектроарматура», ОАО «Псковкабель», ОАО «Псковский электромашиностроительный завод», ООО «Велмаш-Сервис», ЗАО «Завод электротехнического оборудования», ОАО «Псковский завод механических приводов», ОАО «Великолукский завод «Транснефтемаш», ООО «Компания Протек» (член Международной ассоциации экономических партнеров).

Мотивы размещения предприятий – наличие сырья, военно-стратегические цели. Степень повсеместности – низкая, неравномерная, магистральная диспозиция. Расселение предприятий – в средних городах. В области отсутствует каркас сельских населенных мест.

В составе области 24 района, 7 городов, из них 3 – областного подчинения. Административный центр – г. Псков (194,9 тыс. человек). Другие крупные города – Великие Луки (101,1 тыс.), Остров (24,1 тыс.), Невель (22 тыс.)<sup>2</sup>.

Территория области составляет 55 тыс. км<sup>2</sup>. Численность населения области – 705,3 тыс. человек, из них в городах проживает 476,9 тыс. человек<sup>3</sup>.

Рекреационно-географическое положение благоприятно для зимнего отдыха и ландшафтного туризма, а также для постоянного проживания. Положение по отношению к продовольственным базам, производителям товаров народного потребления – приближенное. Плотность населения распределена чрезвычайно неравномерно, национальный состав – смешанный вследствие миграции. Подвижность населения – высокая.

Приграничное положение области накладывает на регион типичные для периферийных районов трудности социально-экономического развития. Воспроизводственные показатели периферийных районов имеют объективно более низкие значения, нежели аналогичные показатели центральных районов. К числу типичных проблем окраинных территорий относятся: недостаток рабочих мест, миграция молодежи, недостаточная мотивация и низкая вовлеченность молодежи и жителей в целом в общественную жизнь своего региона и невозможность получения доступа к международным образовательным ресурсам ввиду отсутствия прочных межвузовских связей. Это также способствует утечке экономически активной части населения за пределы региона.

Псковская область по современной типологии относится к регионам с неопределенными перспективами и занимает в рейтинге региональной инвестиционной привлекательности, по версии журнала «Эксперт», в 2007 г. 60-е место (таблица 1).

Таблица 1

**Динамика рейтинга составляющих  
инвестиционного климата Псковской области**

Год	Ранг потенциала	Доля в общероссийском потенциале, %	Ранг риска	Средневзвешенный индекс риска (Россия=1)
2007	60	0,473	19	0,941
2006	62	0,455	43	1,100
2005	59	0,457	32	1,041
2004	63	0,440	46	1,120
2003	63	0,470	18	0,900
2002	64	0,450	19	0,920
2001	67	0,420	29	0,970
2000	68	0,410	33	0,000
1999	67	0,480	37	0,940
1998	63	0,484	39	1,040
1997	67	–	37	–
1996	64	–	44	–

Источник: сайт рейтингового агентства «РА Эксперт»: [www.raexpert.ru](http://www.raexpert.ru)

Динамика рейтинга трудового потенциала Псковской области, рассчитываемая на основе данных о численности экономически активного населения и его образовательном уровне, представлена в таблице 2.

Таблица 2

**Динамика рейтинга трудового потенциала  
Псковской области<sup>4</sup>**

Год	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Ранг потенциала	67	70	64	68	63	65	59	65	71	61

Ранг управленческого риска области, оцениваемый в 2007 г., – 71<sup>5</sup>.

В Псковской области по сравнению со среднероссийскими показателями отмечается более высокая смертность, в 2007 г. – 21,5 человека на 1 тыс. жителей против 15,2 в среднем по России, более низкая рождаемость – 9,1 ребенка на 1 тыс. жителей против 10,4 по России. Численность населения области сократилась с 844,0 тыс. (1990 г.) до 705,3 тыс. человек (2007 г.)<sup>6</sup>. Прогноз численности населения, при условии сохранения существующей динамики, выглядит следующим образом<sup>7</sup> (таблица 3):



Таблица 3

**Прогноз численности населения Псковской области**

Год	Всего	Городское	Сельское	Трудоспособное
2010	683,7	469,0	214,7	425,2
2015	634,8	446,0	188,8	370,9
2020	562,4	415,1	147,3	305,3

Положение Псковской области на сегодняшний день осложняется тем, что Российская Федерация вступила в период, когда поколение 90-х гг., на протяжении которых наблюдалось резкое снижение уровня рождаемости, достигло абитуриентского возраста. К настоящему времени численность выпускников школ снизилась с 97 тыс. (2001 г.) до 64 тыс. человек (2007 г.). К 2010 г. прогнозируемая численность выпускников опустится до цифры в 52 тыс.<sup>8</sup>. При этом статистика свидетельствует о том, что порядка 20% выпускников ежегодно выезжают на учебу за пределы Псковской области. На сегодняшний день численность студентов всех форм обучения системы высшего профессионального образования региона составляет 25,3 тыс. человек.

Наряду с пессимистическими статистическими данными в сфере профессионального образования Псковской области существует ряд институциональных проблем:

- отсутствие единой государственной и региональной стратегии подготовки кадров и осуществления непрерывного образования;
- отсутствие внятных запросов и заказов по структуре и качеству подготовки специалистов;
- введение уровневой системы высшего профессионального образования не обеспечено должной нормативно-правовой базой;
- нормативно не обеспечены интеграционные процессы в сфере профессионального образования и новая типология образовательных учреждений (федеральные университеты, научно-образовательные центры, учреждения начального, среднего и высшего профессионального образования НПО + СПО + ВПО...) и новые механизмы финансирования (субсидии, образовательные кредиты);
- слабо выражены механизмы стимулирования инноваций и коммерциализации научных разработок.

Вопросы формирования профессиональной среды в Псковской области требуют определения своих приоритетов и механизмов.

## **Инновационное, социальноориентированное развитие Псковской области. Концепция государственно-частного партнерства**

В соответствии с Концепцией долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 г.<sup>9</sup> инновационное и социальное направления долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации проявляются в следующем:

- формирование территориально-производственных кластеров (не менее 6–8), ориентированных на высокотехнологичные производства в приоритетных отраслях экономики, с концентрацией таких кластеров в урбанизированных регионах;
- образование и развитие туристско-рекреационных зон с высоким уровнем оказания услуг сервиса на территориях с уникальными природно-климатическими условиями;
- развитие крупных транспортно-логистических и производственных узлов в рамках формирования опорной национальной транспортной сети, обладающей необходимым потенциалом пропускной способности и обеспечивающей целостную взаимосвязь центров экономического роста, с постепенной ее интеграцией в развивающиеся мировые транспортные системы;
- значительное снижение межрегиональной и внутрирегиональной дифференциации в уровне и качестве социальной среды и доходах населения, а также сближение стандартов жизни между столичными регионами и провинцией, крупными и малыми городами, городским и сельским населением.

Вместе с тем, согласно «Программе социально-экономического развития Псковской области на 2006 – 2010 годы»<sup>10</sup>, стратегическое видение развития региона предполагает повышение качества жизни населения за счет активной политики в сотрудничестве с Европейским Союзом, создания транспортных коридоров, развития лесного и агропромышленного кластеров, создания мощного туристического кластера.

В соответствии с обозначенными в указанной Программе ориентирами система профессионального образования Псковской области также должна быть нацелена на профориентацию и подготовку специалистов для достижения поставленных задач развития региона.

Действительно, в сферах экономики области, выделенных в качестве приоритетных, на сегодняшний день существует острая потребность в квалифицированных кадрах. Примером тому является транспортно-логистический потенциал территории.

Псковская область имеет глобальные конкурентные преимущества в сфере транспорта, в том числе опорную транспортную сеть, интегрированную в мировую транспортную инфраструктуру. Для реализации традиционных конкурентных преимуществ региона необходимы инновации, такие как:

- создание основных элементов опорной транспортной сети;
- интеграция транспортной и энергетической системы в структуры глобальной экономики;
- полноценное функционирование международных транспортных коридоров;
- развитие новых высокоскоростных транспортных технологий;
- интеграция транспортной и энергетической системы в структуры глобальной экономики, полноценное функционирование международных транспортных коридоров;
- развитие новых высокоскоростных транспортных технологий.



В свете сформулированных этапов инновационного развития Псковской области следует подчеркнуть, что уже сейчас необходимо готовить специалистов. Однако в регионе ни одно заведение высшего профессионального образования не осуществляет подготовку специалистов в области логистики.

Проблема нехватки специалистов в транспортно-логистическом комплексе области может также обостриться в связи с разработкой Федеральной таможенной службой проекта «Концепции таможенного оформления и таможенного контроля товаров в местах, приближенных к государственной границе России». Принятие ее Правительством России будет способствовать созданию транспортно-логистических центров в крупных транспортных узлах за пределами крупных городов, развитию и совершенствованию таможенной инфраструктуры в целях обеспечения перевода таможенного оформления в приграничные субъекты РФ, в том числе и в Псковскую область. Данное обстоятельство приводит к утечке специалистов в области логистики в г. Санкт-Петербург, мощный научно-образовательный центр Северо-Западного региона, способный обеспечить подготовку, переподготовку и дальнейшее трудоустройство высококвалифицированных специалистов для транспортно-логистической отрасли.

Решением изложенной проблемы Псковской области может стать реализация механизмов государственно-частного партнерства в сфере образования в регионе.

Одно из главных направлений применения идеи государственно-частного партнерства в сфере образования субъектов РФ – это участие бизнеса в формировании профессиональной среды региона, что ведет к созданию общества квалифицированных и креативных специалистов, имеющих возможность получения качественного образования и обновления знаний на протяжении всей своей профессиональной деятельности. Главным источником формирования данного общества должно стать партнерство органов власти, бизнес-структур и учреждений системы профессионального образования, соединение ресурсов государства и частного бизнеса.

Однако важно учитывать сегодняшние реалии. По итогам научно-практической конференции «Формирование профессиональной среды региона в контексте решения актуальных социально-экономических проблем Псковской области», организованной в октябре 2008 г. Псковским филиалом Санкт-Петербургской академии управления и экономики при участии представителей Администрации Псковской области, города Пскова, ведущих учебных заведений высшего и среднего профессионального образования и руководителей коммерческих организаций города, вырисовывается следующая картина. Сегодня у представителей бизнес-сообщества нет явного понимания необходимости совместного решения кадрового вопроса – участия бизнеса в подготовке специалистов с учетом собственных интересов, что позволило бы формировать кадровый потенциал территории, ориентированный на потребности регионально-рынка труда. Нацеленные в своей деятельности на результативность

и прибыльность, в рамках кадровой политики коммерческие организации сегодня ориентированы на готовых специалистов. Однако данный вопрос требует другого подхода. Необходимо привлекать коммерческие структуры в область профориентации и профессиональной подготовки кадров путем участия в составлении учебных программ, организации производственных и преддипломных практик студентов, приглашать к участию в финансировании образовательных программ, заказе научно-исследовательских работ. И это будет оправдано с точки зрения эффективности бизнеса, поскольку, по данным Всемирного банка, инвестиции в человеческий капитал дают отдачу в 5-6 раз больше, чем материальное производство.

Главная задача учреждений высшего профессионального образования состоит в формировании нового поколения специалистов – креативных, способных творчески мыслить, принимать нестандартные решения и нести за них ответственность, умеющих претворять в жизнь проекты в региональном, межрегиональном, а также в международном масштабе. Это определяется тем, что на современном этапе развития общества образование приобретает новую – социальную значимость. В период жестких ресурсных ограничений, в том числе демографических, в век глобализации и новых информационных технологий, потребительского бума и духовной скудости образование следует рассматривать как процесс формирования мировосприятия и мироощущения человека, способного мобильно реагировать на запросы и ожидания общества в столь быстро меняющемся мире.

Следует принять во внимание, что ресурсное обеспечение Программы социально-экономического развития Псковской области на 2006 – 2010 гг. предполагает, что более 80% средств на достижение ее целей должен внести частный бизнес. В этой связи органы государственного и муниципального управления в контексте решения вопроса кадрового обеспечения социально-экономического развития территории должны форсировать формирование частно-государственного партнерства в регионе, согласовывать интересы всех заинтересованных сторон: бизнеса, власти и образовательных учреждений, создавать предпосылки, систему стимулов и механизмов реализации сотрудничества.

В рамках формирования профессиональной среды региона для решения социально-экономических проблем и формирования механизмов партнерства власти и бизнеса в сфере образования можно говорить об опыте так называемой Президентской программы.

На основании Указа Президента Российской Федерации № 774 «О подготовке управленческих кадров для организации народного хозяйства РФ» от 23 июля 1997 г. реализуется Государственный план подготовки управленческих кадров, который как в нашей стране, так и за рубежом получил наименование «Президентская программа».

В настоящее время в Программе, стратегической целью которой является содействие развитию управления предприятиями для повышения их конкурентоспособности и эффективности, принимают участие: 80 субъектов РФ, 86 лучших вузов и бизнес-школ России. Участвуют в Президент-

ской программе Германия, Ирландия, Италия, Нидерланды, Норвегия, Франция, Финляндия, Япония, а также по отдельным программам – страны Европейского Союза<sup>11</sup>.

В рамках Президентской программы молодые руководители, направленные преимущественно предприятиями реального сектора экономики и отобранные на конкурсной основе, проходят подготовку в течение одного учебного года в аккредитованных российских образовательных учреждениях по основным экономическим специальностям: «Менеджмент», «Маркетинг», «Финансы и кредит». Обучение для ее участников является бесплатным: финансирование Программы осуществляется за счет федерального бюджета, бюджета регионов, а также за счет направляющих предприятий, зарубежная стажировка оплачивается странами-участницами Программы.

В целях решения проблем формирования профессиональной среды Псковской области использование ресурсов Президентской программы благоприятным образом могло бы повлиять на повышение трудового потенциала территории, обеспеченность региона управленческими кадрами. На сегодняшний день Псковская область в Президентской программе не участвует.

\* \* \*

Подытоживая вышесказанное, нужно отметить, что для обеспечения устойчивого развития приграничных субъектов Российской Федерации необходимо создание эффективной системы, где активно взаимодействовали бы органы власти, бизнес-структуры, учебные заведения высшего и среднего профессионального образования и другие организации, связанные с международными образовательными ресурсами и способные адаптировать образовательные программы к региональным условиям для решения социально-экономических проблем региона, формирования региональной профессиональной среды, создания новых продуктов и принципов ведения бизнеса.

## ЛИТЕРАТУРА

---

1. Указ Президента Российской Федерации № 774 «О подготовке управленческих кадров для организации народного хозяйства РФ» от 23 июля 1997 г. // [www.kremlin.ru](http://www.kremlin.ru)
2. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года // Собрание законодательства РФ, 24.11.2008, № 47, ст. 5489.
3. Программа социально-экономического развития Псковской области на 2006 – 2010 годы // [www.pskov.ru](http://www.pskov.ru)
4. Дятлов С.А. Структурные элементы, противоречия и показатели глобальной экономики // Технологии информационного общества – Интернет и современное общество: труды VII Всероссийской объединенной конференции. Санкт-Петербург, 10–12 ноября 2004 г. – СПб.: Изд-во Филологического ф-та СПбГУ, 2004. С. 184-187.
5. Официальный сайт Администрации Псковской области: [www.pskov.ru](http://www.pskov.ru)
6. Сайт рейтингового агентства «РА Эксперт»: [www.raexpert.ru](http://www.raexpert.ru)
7. Сайт Ассоциации выпускников Президентской программы подготовки управленческих кадров Свердловской области: [www.prezidents.ru](http://www.prezidents.ru)

## ПРИМЕЧАНИЯ

---

- 1 Дятлов С.А. Структурные элементы, противоречия и показатели глобальной экономики // Технологии информационного общества – Интернет и современное общество: труды VII Всероссийской объединенной конференции. Санкт-Петербург, 10–12 ноября 2004 г. – СПб.: Изд-во Филологического ф-та СПбГУ, 2004. С. 184-187.
- 2 Официальный сайт Администрации Псковской области: [www.pskov.ru](http://www.pskov.ru)
- 3 Официальный сайт Администрации Псковской области: [www.pskov.ru](http://www.pskov.ru)
- 4 Сайт рейтингового агентства «РА Эксперт»: [www.raexpert.ru](http://www.raexpert.ru)
- 5 Сайт рейтингового агентства «РА Эксперт»: [www.raexpert.ru](http://www.raexpert.ru)
- 6 Официальный сайт Администрации Псковской области: [www.pskov.ru](http://www.pskov.ru)
- 7 Официальный сайт Администрации Псковской области: [www.pskov.ru](http://www.pskov.ru)
- 8 Официальный сайт Администрации Псковской области: [www.pskov.ru](http://www.pskov.ru)
- 9 Собрание законодательства РФ, 24.11.2008, № 47, ст. 5489.
- 10 Официальный сайт Администрации Псковской области: [www.pskov.ru](http://www.pskov.ru)
- 11 Сайт Ассоциации выпускников Президентской программы подготовки управленческих кадров Свердловской области: [www.prezidents.ru](http://www.prezidents.ru)