

Профессиональная ориентация и проблемы формирования кадрового потенциала промышленных предприятий в условиях моногорода (на примере АО «УПКБ «Деталь»)

Галкин Денис Владимирович

Уральское проектно-конструкторское бюро (АО «УПКБ «Деталь», г. Каменск-Уральский)

Заместитель генерального директора по работе с кадрами

Магистрант «Балтийского государственного технического университета «ВОЕНМЕХ» им. Д. Ф. Устинова»

(Санкт-Петербург)

galkindv79@mail.ru

РЕФЕРАТ

Современная экономика предъявляет новые требования к отдельным процессам в обществе. Жизнеспособность России в значимой степени зависит от состояния и степени социально-экономического развития территорий особого типа — моногородов.

Отток населения из моногородов связан не только с притягательными чертами принимающих территорий, но и с наличием выталкивающих факторов, основным из которых является кризис производства градообразующего предприятия. Кризис производства на российских градообразующих предприятиях обусловлен целым комплексом причин: низкой конкурентоспособностью продукции, износом оборудования, высокими издержками производства и другими. Результатом оттока трудоспособного населения и «утечки умов» является наиболее острая современная проблема моногородов — нехватка квалифицированных специалистов, тормозящая выход экономики моногородов из кризисного состояния [2].

В статье рассмотрены проблемы формирования кадрового потенциала промышленных предприятий в моногородах Свердловской области и России в целом. Проанализированы проблемы профессиональной ориентации граждан с проблемами российского рынка труда в рамках города Каменска-Уральского и Свердловской области в целом. Предложены пути решения проблем формирования кадрового потенциала промышленных предприятий города Каменска-Уральского на базе АО «Уральское проектно-конструкторское бюро «Деталь».

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

профориентация, кадровый потенциал, моногород, дефицит кадров

Galkin D. V.

Career Guidance and Problems of Formation of Personnel Capacity of the Industrial Enterprises in the Conditions of the Monotown (on the example of JSC Ural Design Bureau “Detal”)

Galkin Denis Vladimirovich

Ural Design Bureau “Detal” (Kamensk-Uralsky, Russian Federation)

Deputy CEO on personnel

Masters' student of the “Baltic State Technical University “MILITARY MECHANICAL INSTITUTE” of D. F. Ustinov” (St.

Petersburg)

galkindv79@mail.ru

ABSTRACT

The modern economy imposes new requirements to separate processes in society. Viability of Russia in significant degree depends on a state and extent of social and economic development of territories of special type — monotowns.

Outflow of the population from monotowns is connected not only with attractive lines of the accepting territories, but also with existence of the pushing-out factors, basic of which, crisis

of production of the city-forming enterprise is. The whole complex of the reasons causes crisis of production at the Russian city-forming enterprises: low competitiveness of production, wear of the equipment, high costs of production and others. Result of outflow of able-bodied population and "leakage of minds" is the most acute modern issue of monotowns — the shortage of qualified specialists braking getting out of economy of monotowns of crisis state.

In this work, we will consider problems of formation of personnel capacity of the industrial enterprises in monotowns of Sverdlovsk region and Russia in general. We will analyze problems of career guidance of citizens with problems of the Russian labor market within the city of Kamensk-Uralsky and Sverdlovsk region in general. We will offer solutions of problems of formation of personnel capacity of the industrial enterprises of the city of Kamensk-Uralsky on the basis of JSC Ural Design Bureau "Detal".

KEYWORDS

career guidance, personnel potential, monotown, staff deficit

Одним из важнейших и труднейших выборов, совершаемых человеком в жизни, можно считать выбор профессии. Это тот выбор, который определяет направление будущей деятельности человека и во многом определяет его судьбу. Но при всей важности профессионального самоопределения большинство людей сталкивается с различного рода затруднениями при выборе профессии. Для помощи в преодолении трудностей профессионального самоопределения проводится профориентация.

К сожалению, в современном российском обществе проводимая государством политика по профориентации далека от совершенства, что приводит к высокой распространенности ошибок в выборе профессии. Это подтверждается словами из исследования Н. А. Крымовой: «На сегодняшний день государство располагает всеми возможностями обеспечения народного хозяйства устойчивыми, интеллектуально развитыми, способными успешно конкурировать на мировом рынке труда кадрами, однако распространенность ошибок в выборе профессии нейтрализует значительную часть этих возможностей, порождает множество проблем, как для самого работника, так и для общества и государства» [1]. Это положение подтверждается данными Росстата, согласно которым 55% опрошенных россиян работают не по специальности, при этом в неформальном секторе эта цифра достигает 73%. Еще тяжелее ситуация со средним образованием: полученная профессия не пригодилась 67% россиян. Одновременно только четверть опрошенных удовлетворены уровнем своей заработной платы¹.

Причин несовершенства проводимой государством политики по профориентации множество:

- Отсутствие общегосударственной системы профориентации, разрозненность и эпизодичность профориентационных мероприятий.
- Низкое качество профориентационных услуг.
- Нехватка ресурсов у служб занятости: например, недостаточный штат специалистов по профориентации и, как следствие, неадекватно высокая нагрузка на них.
- Недостаточное нормативно-правовое регулирование профориентации.
- несовершенство нормативно-правовых актов. В Постановлении Минтруда РФ от 27.09.1996 № 1 «Об утверждении Положения о профессиональной ориентации и психологической поддержке населения в Российской Федерации»² список проф-

¹ Результаты обследования самочувствия россиян на рынке труда, проводившегося Росстатом в 2012 г., в интервью Российской газете замглавы Росстата Константина Лайкама [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rg.ru/2012/08/13/laykam.html> (дата обращения: 20.11.2016).

² Постановление Минтруда РФ от 27 сентября 1996 г. № 1 «Об утверждении Положения о профессиональной ориентации и психологической поддержке населения в Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: <http://ivo.garant.ru./document/136694/paragraph/144:1> (дата обращения: 20.11.2016).

ориентационных услуг значительно заужен, и они, за исключением профессиональной информации, доступны лишь отдельным категориям граждан. Поэтому же положению органы государственной власти субъектов РФ могут предоставлять дополнительный перечень профориентационных услуг, но делать это они не обязаны. Зачастую предоставление профориентационных услуг носит формальный характер.

- Развитие платных профориентационных услуг на фоне низкого качества бесплатных и т. д.
- Профессиональная ориентация напрямую связана с информацией об экономическом развитии региона и конъюнктурой рынка труда особенно актуальна эта зависимость для моногородов. И здесь возникают проблемы:
- Первая и самая главная проблема — это несправедливое распределение экономических благ, приводящее к социальной несправедливости, катастрофическому расслоению общества (только по данным Росстата индекс коэффициента децильности в России около 15 (индикатор социальной напряженности, в развитых странах 7–8, приближение к 10 считается социально опасным)¹, и, как следствие, дисбалансу на рынке труда. В итоге зарплата сотрудника не отражает его трудовых затрат и важности результатов труда: в некоторых отраслях и на некоторых должностях она неадекватно завышена, а в некоторых занижена. В результате отрасли и специальности с завышенной зарплатой становятся сверхпопулярными и закрытыми для новых людей, что благоприятствует развитию в них коррупции и недобросовестной конкуренции, а специальности с заниженной зарплатой становятся крайне непопулярными и непрестижными. Это отрицательно влияет на все субъекты рынка труда: люди выбирают денежные профессии в ущерб своим склонностям, способностям и интересам; происходит дисбаланс на рынке труда и, как следствие, безработица. Ориентировать граждан на низкооплачиваемую работу становится очень трудно, к тому же социальная несправедливость пагубно влияет на умы молодых людей с несформировавшейся системой нравственных ценностей, что приводит к формированию у трудового потенциала искаженных представлений о труде и неэффективности профориентационных мероприятий.
- Следующая проблема — это непривлекательность важных и нужных профессий, речь идет о рабочих профессиях. Труд представителей таких профессий, как правило, связан с вредными или опасными факторами, может быть физически тяжелым. Присутствуют такие факторы: невысокий уровень оплаты труда, сменный график работы, ночные смены.

Большую роль в профессиональной ориентации играют родители учащихся 8-х–11-х классов, помогая в выборе будущей профессии, иногда стремясь реализовать свои несостоявшиеся мечты в профессиональной деятельности. Каждый родитель для своего ребенка хочет большего и стремится отправить ребенка учиться в престижный вуз, причем растет популярность вузов мегаполисов (Екатеринбург, Москва, Санкт-Петербург и т. д.). Среди молодежи падает престижность учебы в непрофессиональных учебных заведениях, а соответственно и к рабочим специальностям (токари, фрезеровщики, слесари разной специализации, плотники, каменщики и др.), рабочие специальности не переводятся в банке вакансий центров занятости, и по этим профессиям существует хорошая образовательная база, только желающих обучаться по ним очень мало. И этот факт подтверждается данными статистического наблюдения, большинство молодых людей предпочитают отдавать экономическим, юридическим

¹ Исследование распределения доходов жителей России по 10-процентным группам, проводимое Росстатом в 2015 году [Электронный ресурс]. URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/wages/labour_costs/. (дата обращения: 23.11.2016).

и управленческим специальностям, когда предприятиям реального сектора экономики нужны не только управленцы — «белые воротнички», сколько «синие» инженеры, мастера и квалифицированные рабочие. Именно они составляют основу современной экономики, и трудно найти предприятие, на котором инженеров было бы больше, чем рабочих. Сложно ориентировать в выборе профессии, если эти профессии для молодежи являются не привлекательными, а иногда и все старания специалистов по профориентационной работе сводятся к нулю. В результате мы видим отток молодежи из моногородов и дефицит квалифицированных рабочих.

Демографическая ситуация в малых городах Свердловской области не отличается от ситуации в других моногородах России, начиная с 2012 г. прослеживается динамика снижения численности граждан в возрасте 14–30 лет (по данным Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Свердловской области) с 968 542 чел. (2012 г.) до 861 307 чел. (ноябрь 2016 г.) (рис. 1).

- Следующая проблема — отсутствие для многих граждан возможности выбрать желаемую профессию по причинам, связанным с условиями рынка труда и возможностями обучения. Основные причины, ограничивающие выбор профессии: отсутствие у молодых людей финансового капитала, отсутствие бюджетных мест в учебных заведениях, географические причины моногородов (отсутствие филиалов высших учебных заведений). К сожалению, в ходе реформ образования, проводимых в последнее время, число учебных заведений в глубинке неумолимо сокращается. Так, например, руководство Уральского федерального университета им. Первого Президента РФ Б. Н. Ельцина (УрФУ) официально объявило о закрытии своих филиалов в 5 моногородах Свердловской области. В Каменске-Уральском (далее Каменск) Политехнический институт филиал УрФУ был создан в 1954 г., инициаторами его создания были промышленные предприятия города. Филиал является единственным и опорным техническим вузом Каменска, где на кафедрах изучают: металлургию, технологические машины и оборудование, конструкторско-технологическое обеспечение производства и т. д. Однако несмотря на значимость для города филиала и благодаря образовательной реформе и отсутствию денежных средств у города, положение у Каменского филиала критическое, сокращаются бюджетные места, закрылся радиотехнический факультет, который являлся базовым для предприятий ОА «УПКБ «Деталь» и ФГУП «ПО «Октябрь». Также в Каменске закрылись филиалы Уральского государственного экономического университета (УрГЭУ), Курганского государственного университета (КГУ) и т. д. Закрытие учебных заведений означает то, что молодежь из Каменска будет мигрировать еще интенсивней. Малые города пустеют, только 4% выпускников провинциальных школ планируют остаться жить и работать дома. Доля выпускников, выбирающих миграционную стратегию, в 2016 г. выросла до 75%. Таковы выводы исследователей Института социального анализа и прогнозирования РАНХиГС после проведения социологического исследования¹.

На сегодняшний день Каменские предприятия испытывают дефицит высококвалифицированных рабочих кадров, молодые люди, закончившие учебные заведения по специальностям экономисты, юристы, искусствоведы и т. д. и решившие связать свою судьбу с Каменском, не востребованы на рынке труда Каменска, соответственно и промышленные предприятия города в них не заинтересованы.

Каков же выход из сложившейся ситуации?

¹ Артемова И. Малые города пустеют [Электронный ресурс]. Газета Уральский рабочий. рф. URL: <http://xn-----6kcabbhjtptdjeip1d1agpppy8h0e.xn--p1ai/society/18650/?sendlink> (дата обращения: 24.11.2016).

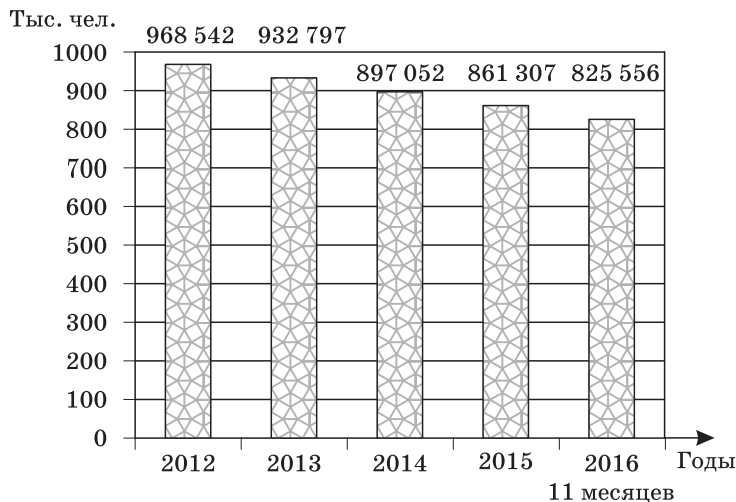


Рис. 1. Численность граждан в возрасте 14–30 лет за 2012 — 11 месяцев 2016 гг.

Рассмотрим, какие пути решения проблемы дефицита кадров нашло одно из крупных предприятий города Уральское проектно-конструкторское бюро «Деталь» (далее — УПКБ «Деталь»).

УПКБ «Деталь» отличается от основной массы металлургических заводов Каменска радиотехническим профилем, предприятие относится к оборонно-промышленному комплексу РФ, входит в состав АО «Корпорация тактическое ракетное вооружение» и является ведущим предприятием по разработке радиовысотометров и радиовысотометрных систем для всех летательных аппаратов авиационной и ракетно-космической техники.

Кадровая политика ОАО «Уральское проектно-конструкторское бюро «Деталь» направлена на укомплектование Общества квалифицированными кадрами, постоянное совершенствование профессионально-технических и управленческих компетенций персонала и повышение производительности труда во всех сферах деятельности Общества. Кадровая политика успешно реализуется путем поддержания высоких стандартов корпоративной культуры, реализации системы обучения и развития персонала, внедрения современных подходов к оплате труда и мотивации персонала, а также путем реализации социальной политики, направленной на повышение качества жизни сотрудников и их семей. И это не просто громкие слова, а реально работающая кадровая политика.

Предприятие остро нуждалось в квалифицированных кадрах: инженеры-конструкторы, инженеры-радиотехники, инженеры-разработчики, монтажники радиоэлектронной аппаратуры и приборов, слесари-сборщики радиоэлектронной аппаратуры и приборов, регулировщики, настройщики, операторы станков с программным управлением и т. д. В образовательных организациях Каменска таких специалистов, это особенно касается инженерного состава, к сожалению, не готовят, как говорилось ранее, радиотехнический факультет в Каменском филиале УрФУ был закрыт.

Благодаря трехстороннему сотрудничеству Центра занятости г. Каменска-Уральского, Каменск-Уральского радиотехнического техникума (КУРТ) и УПКБ «Деталь» была решена проблема дефицита рабочих специальностей: монтажник РЭАиП, слесарь-сборщик РЭАиП, оператор ЧПУ и т. д.

УПКБ «Деталь» с 2015 г. участвует в Программе мероприятий по снижению напряженности на рынке труда Свердловской области, одно из таких мероприятий —

организация профессионального обучения (профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации) безработных граждан по необходимым УПКБ «Деталь» профессиям с дальнейшим трудоустройством. Обучение осуществлялось на базе образовательной организации КУРТ и за счет средств областного бюджета, а это немало важно, УПКБ «Деталь» в результате получило квалифицированных специалистов и сэкономило бюджет на подготовку и переподготовку кадров.

Центр занятости предоставил службе персонала УПКБ «Деталь» возможность выбора безработных граждан (с учетом профессиональных и личностных качеств) для зачисления в группу обучения (переподготовки). КУРТ были разработаны программы обучения с учетом специфики работы предприятия. В результате участия предприятия в данной программе были полностью укомплектованы рабочие места подразделений. Так, за период трехстороннего сотрудничества в 2016 г. было обучено и трудоустроено 62 человека из числа лиц, состоящих на учете в Центре занятости.

Решить проблему дефицита инженерных кадров помогло взаимодействие с высшими учебными заведениями путем заключения договоров о сотрудничестве, организация производственных и преддипломных практик студентов, организация защиты дипломных проектов без отрыва от производства. Так, в 2016 г. на базе УПКБ «Деталь» 21 студент защитил дипломный проект, хочется подчеркнуть, что все студенты иногородние (Томск, Омск, Новосибирск), своих, к сожалению, нет. Из ребят, защищавших дипломные проекты, 12 человек проявили интерес к предприятию и к городу в целом и были зачислены в штат научно-исследовательских отделов УПКБ «Деталь».

Для привлечения и закрепления персонала предприятия на ОАО «УПКБ «Деталь» разработана система наставничества молодых рабочих. На предприятии проводится работа с молодыми специалистами с целью ускорения процесса адаптации в трудовом коллективе, приобретения практических и организаторских навыков, создание необходимых условий труда, позволяющих наиболее рационально использовать знания и творческую инициативу. Всем молодым специалистам проводят годичную стажировку, в течение которой они выполняют должностные обязанности и по итогам стажировки отмечают лучших молодых специалистов и их руководителей¹.

В целях удержания персонала на предприятии разработана социальная программа, которая действует в следующих направлениях:

- молодым специалистам выплачиваются подъемные, устанавливаются персональные надбавки, предприятие компенсирует оплату за жилье и т. д.;
- оздоровление работников и их детей: предприятие компенсирует стоимость путевок на санаторно-курортное лечение, на предприятии работают спортивные секции (тяжелая атлетика, настольный теннис, скалолазание, футбол, волейбол, плавание, туризм, легкая атлетика, йога), частичная оплата посещения бассейна и т. д.;
- стимулирование качественного труда работников: поощрение учеников и их наставников в рамках программы «Наставничество», поощрение рабочих и специалистов за «Личное клеймо качества», доплата за профессиональное мастерство, поощрение передовиков производства и лучших работников Общества, поощрение за долголетнюю работу, поощрение по случаю юбилейных дат, предоставление материальной помощи работникам, вводится в действие программа «Жилье» (предприятие будет оказывать помощь в приобретении жилья молодым и перспективным работникам) и т. д.²

¹ СТО МАВИ.8.1-2011. Стандарт организации Система менеджмента качества. Подготовка кадров: локальный нормативный акт. Каменск-Уральский, 2011. С изм. 2015. 31 с.

² Программа социального развития «ОАО УПКБ «Деталь»» 2014–2017 гг: локальный нормативный акт. Каменск-Уральский, 2014. 31 с.

В общем службой персонала проводится огромная работа в плане становления УПКБ «Деталь» привлекательным на рынке труда для потенциальных сотрудников, имеющих необходимую квалификацию, опыт, профессию.

Анализируя показатели эффективности 2013–2016 гг. в области управления персоналом, можно сказать, что многое удалось сделать.

Так, анализируя коэффициент текучести кадров, можно увидеть динамику его снижения (рис. 2). Снижение коэффициента текучести кадров свидетельствует об улучшении обстановки в коллективе, о стабильности коллектива, ведь постоянные кадры, длительное время работающие на предприятии, совершенствуют свою квалификацию, осваивают смежные профессии, тем самым повышают производительность труда.

Динамика увеличения кадрового состава хорошо видна на рис. 3. Рост численности говорит о том, что предприятие развивается, портфель заказов увеличивается, также увеличивается и потребность в персонале.

В 2015 г. было уволено 103 человека, что составило на 9% больше по сравнению с 2014 г., рост количества уволенных работников обусловлен «омоложением коллектива», старшее поколение увольнялось в связи с выходом на пенсию. «Омоложение коллектива» является хорошим показателем для предприятия.

За последние годы Общество «помолодело» — средний возраст работников снизился с 43 до 40 лет, в научно-исследовательских отделах с 42 до 38 лет. При этом 45,7% от общей численности персонала (1587 человек) составляет молодежь до 35 лет 726 человек, что является результатом целенаправленной реализации корпоративной молодежной политики.

Вырос и уровень образования работников предприятия по сравнению с 2013 г. (табл. 1). На основании приведенных данных в таблице наблюдается значительный рост работников, имеющих высшее и среднее профессиональное образование, коллектив со временем становится более образованным и квалифицированным. Приветствуется повышение уровня образования по специальностям, востребованным на УПКБ «Деталь», а также приветствуется повышение квалификации (повышение разрядов, защита квалификационной работы на категорию). Молодые специалисты охотно повышают свой профессиональный уровень, принимая участие в различных семинарах, конференциях, конкурсах¹.

Одним из способов управления кадрами в условиях их дефицита УПКБ «Деталь» в рамках кадровой политики использует так называемое «выращивание» кадров на местах. Ежегодно предприятие вкладывает немалые денежные средства в подготовку кадров (повышение квалификации, семинары, участие в конференциях, подготовка кадрового резерва и т. д.). Предприятие принимает активное участие в формировании образовательных программ на базовых кафедрах опорных вузов. Участвуя в образовательном процессе и организуя практику студентам на их будущих рабочих местах, УПКБ «Деталь» получает специалистов (инженеров), не требующих дополнительных финансовых и временных вложений (наставничество, адаптация) и готовых приступить к самостоятельной работе.

Большое внимание уделяется подготовке кадрового резерва. Целью работы с кадровым резервом является повышение мотивации работников и закрепление их на предприятии. Как правило, в рамках корпоративной политики на предприятии при назначении на руководящие должности предпочтение отдается работникам, прошедшим программу обучения кадрового резерва².

¹ Деятельность АО «УПКБ «Деталь» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.upkb.ru/society.html> (дата обращения: 17.11.2016).

² СТО МАВИ.8.2-2013. Резерв руководящих кадров Стандарт организации Система менеджмента качества. Подготовка кадров: локальный нормативный акт. Каменск-Уральский, 2013. С изм. 2015. 22 с.

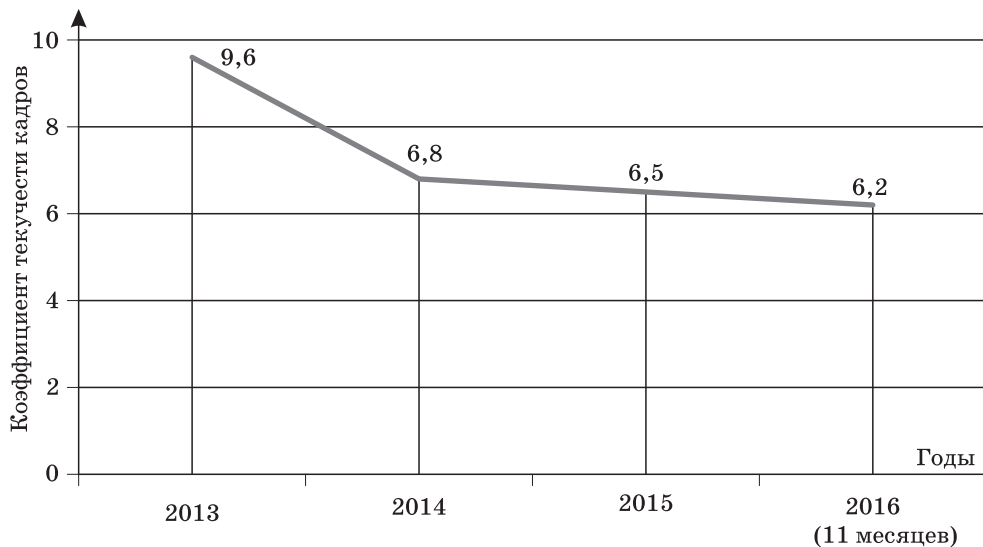


Рис. 2. Динамика движения коэффициента текучести кадров 2013 — 11 месяцев 2016 гг.

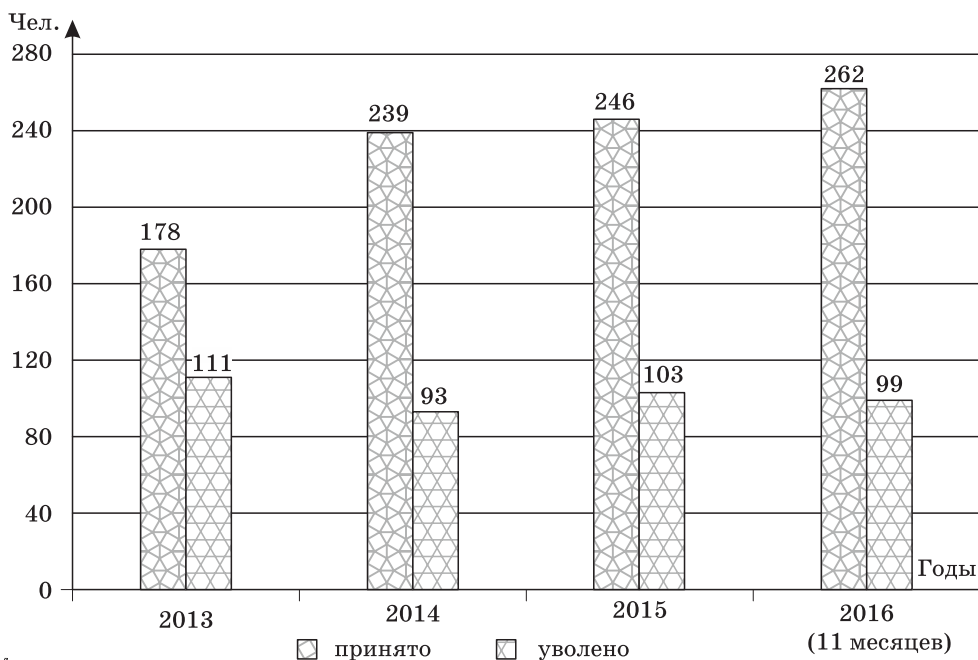


Рис. 3. Анализ движения персонала 2013 — 11 месяцев 2016 гг.

В данной статье автор на основе реальных примеров предложил решение кадровых проблем на производственных предприятиях в условиях моногорода, также продемонстрировал, что продуманная до мелочей кадровая политика может свести к минимуму проблему дефицита кадров.

**Показатели численности персонала по образованию и среднему возрасту
АО «УПКБ «Деталь» 2013 – 11 месяцев 2016 гг.**

Показатель	Единицы измерения	Годы				ИФО 11 месяцев 2016/2015 гг., %
		2013	2014	2015	11 месяцев 2016	
Характеристика персонала по образованию, в том числе:	чел.	1137	1293	1426	1587	111,3
с высшим образованием	чел.	518	581	650	733	112,7
со среднепрофессиональным образованием	чел.	284	320	359	389	108,4
со средним образованием	чел.	314	356	390	439	112,6
прочие	чел.	21	36	27	29	107,4
Средний возраст персонала	лет	43	41,9	41	40	97,5

*ИФО — индекс физического объема (экономический показатель) показывает разность, на сколько увеличилась (уменьшилась) численность в отчетном периоде по сравнению с предыдущим показателем

В завершении статьи хочется сказать: моногород — непростая территория, проблем здесь очень много, но в принципе они решаемые. Благодаря правильно выбранной стратегии развития Каменска и благодаря тесному сотрудничеству администрации города с образовательными организациями среднего, среднепрофессионального и высшего звена и промышленными предприятиями города много уже сделано и много предстоит сделать, чтобы Каменск стал привлекательной территорией для молодежи.

Решение проблем, связанных с профессиональной ориентацией и удержанием молодежи в моногородах, автору видится в следующем:

- государственное регулирование рынка труда и уровня зарплат (оплата труда пропорциональна его сложности и важности результатов);
- создание общегосударственной системы профориентации и совершенствование нормативно-правовой базы;
- диверсификация производства, смещение монопрофиля города, формирование новых производств (малый и средний бизнес) с условием не связанности с производственным профилем города, следствием чего является появление новых рабочих мест, обучение соответственно переквалификация рабочих кадров;
- предоставление налоговых «каникул» для инвестиционной привлекательности территории (моногородов);
- повышение престижа и привлекательности рабочих профессий;
- развитие инфраструктуры моногородов, создание условий для привлечения и развития человеческих ресурсов;
- развитие поддержки молодежных инициатив в рамках развития молодежной политики;

- вовлеченность молодежи в жизнь города: участие в различных социальных проектах, спортивных мероприятиях, участие в молодежных городских конференциях, развитие волонтерского движения;
- оказание поддержки, в том числе и финансовой, филиалам вузов, находящимся на территории монопрофильных муниципальных образований, исключение возможности закрытия филиалов вузов, данная мера предоставит возможность молодым людям, не уезжая из города, получить высшее образование.

Литература

1. Крымова Н. А. Управление профориентацией клиентов службы занятости в регионе: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.01. Воронеж, 2010.
2. Устинов А. Ю. Соотнесение различных групп моногородов Свердловской области и важнейших направлений их поддержки // Государство, политика, социум: вызовы и стратегические приоритеты развития: Международная конференция. Екатеринбург. 24–25 ноября 2011 : сб. статей / сост. И. Д. Тургель, С. А. Маковкина, Н. К. Шеметова. Т. 2. Екатеринбург : УрАГС, 2011.

References

1. Krymova N. A. *Management of career guidance of the employment service clients in the region* [Upravlenie proforientatsiei klientov sluzhby zanyatosti v regione]: dissertation abstract. Voronezh, 2010. 208 p. (rus)
2. Ustinov A. Yu. *Correlation of various groups of monotowns of Sverdlovsk region and the most important directions of their support* [Sootnesenie razlichnykh grupp monogorodov Sverdlovskoi oblasti i vazhneishikh napravlenii ikh podderzhki] // State, policy, society: calls and strategic priorities of development [Gosudarstvo, politika, sotsium: vyzovy i strategicheskie priority razvitiya]: International conference. Yekaterinburg. November 24–25, 2011: Collection of articles/ by I. D. Turgel, S. A. Makovkina, N. K. Shemetova. V. 2. Yekaterinburg: UrAGS, 2011. 252 p. (rus)