

УДК 338

***ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ  
ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ***

***Саенко И.И.***

*к.э.н., доцент*

*Кубанский государственный аграрный университет им. И.Т. Трубилина,  
Краснодар, Россия*

***Мкртычева М.Г.***

*студентка,*

*Кубанский государственный аграрный университет им. И.Т. Трубилина,  
Краснодар, Россия*

***Демидова А.С.***

*студентка,*

*Кубанский государственный аграрный университет им. И.Т. Трубилина,  
Краснодар, Россия*

***Варюха А.О.***

*студентка,*

*Кубанский государственный аграрный университет им. И.Т. Трубилина,  
Краснодар, Россия*

**Аннотация**

В данной статье авторы указывают на значимость разработки системы оценки персонала на предприятии. Далее авторы проводят анализ системы оценки на примере действующего предприятия, определяют основные тенденции его развития, выявляют существующие проблемы в системе и предлагают пути

Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМЭ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

совершенствования системы оценки персонала на предприятии, позволяющие обеспечивать качественное управление персоналом.

**Ключевые слова:** персонал, оценка персонала, менеджмент, аттестация, трудовые ресурсы.

### ***WAYS TO IMPROVE THE PERSONNEL ESTIMATION SYSTEM AT THE ENTERPRISE***

***Saenko I.I.***

*Ph.D., associate professor,*

*Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education “Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin”,*

*Krasnodar, Russia*

***Mkrtycheva M.G.,***

*student,*

*Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education “Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin”,*

*Krasnodar, Russia*

***Demidova A.S.***

*student,*

*Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education “Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin”,*

*Krasnodar, Russia*

***Varyukha A.O.***

*student,*

*Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education “Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin”,  
Krasnodar, Russia*

### **Annotation**

In this article, the authors point out the importance of developing a personnel assessment system in an enterprise. Next, the authors analyze the evaluation system using the example of an existing enterprise, determine the main trends in its development, identify existing problems in the system and suggest ways to improve the personnel evaluation system in the enterprise, allowing to ensure quality personnel management.

**Keywords:** personnel, personnel assessment, management, certification, labor resources.

Эффективность работы любого предприятия зависит от того, насколько компетентным является его персонал. Чтобы установить эффективность выполнения каждым сотрудником компании своих обязанностей, выявить сильные и слабые стороны каждого члена коллектива, а также выполнить требования по подтверждению квалификации работников, необходимо проводить оценку персонала. С этой целью на каждом предприятии должна быть разработана система оценки персонала, позволяющая оценить его навыки и опыт, а также составить программу по усовершенствованию работы с кадрами [1].

В данной статье проанализируем систему оценки персонала ООО «Вилсон».

Оценка персонала ООО «Вилсон» – это процесс определения эффективности деятельности сотрудников в реализации задач организации с  
Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

целью последовательного накопления информации, необходимой для принятия дальнейших управленческих решений. Теперь проведем анализ эффективности работы персонала исследуемого Общества.

В таблице 1 представим динамику и структуру численности персонала ООО «Вилсон».

Таблица 1 – Динамика численности персонала ООО «Вилсон», чел.

Категория персонала	2016 г.		2017 г.		2018 г.	
	человек	%	человек	%	человек	%
Среднесписочная численность работников, всего	30	100	30	100	35	100
в том числе						
руководители	5	17	5	17	5	15
специалисты	25	83	25	83	30	85

В структуре предприятия два функциональных уровня – руководители и специалисты. В среднем на одного руководителя приходится шесть специалистов – это хороший результат, показывающий, что в компании ориентированы на фактическую работу, а не на раздувание управленческого аппарата.

Структуру персонала ООО «Вилсон» можно признать удовлетворительной: квалификационный состав кадров достаточно высокий.

На протяжении с 2016 по 2018 наблюдается тенденция роста среднесписочной численности персонала ООО «Вилсон» (рис. 1).



Рис. 1 – Динамика численности персонала ООО «Вилсон», %

Качественный состав сотрудников ООО «Вилсон», в 2018 г. представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Анализ образовательной структуры ООО «Вилсон»

Уровень образования	Количество человек	%
Высшее	11	31
Неоконченное высшее	4	11
Среднее профессиональное	20	57
Среднее	0	0
Начально-профессиональное	0	0
Всего:	35	100

На рисунке 2 представлен удельный вес образовательной структуры в ООО «Вилсон».

По уровню образования персонал ООО «Вилсон» выглядит сбалансированным, уровень образования соответствует организационной структуре и целям организации. Это говорит о том, что при оценке кандидатов используются не формальные шаблоны типа «чем выше образование – тем лучше», а критерии наличия реальных необходимых знаний и навыков с учетом дальнейшего развития сотрудника.

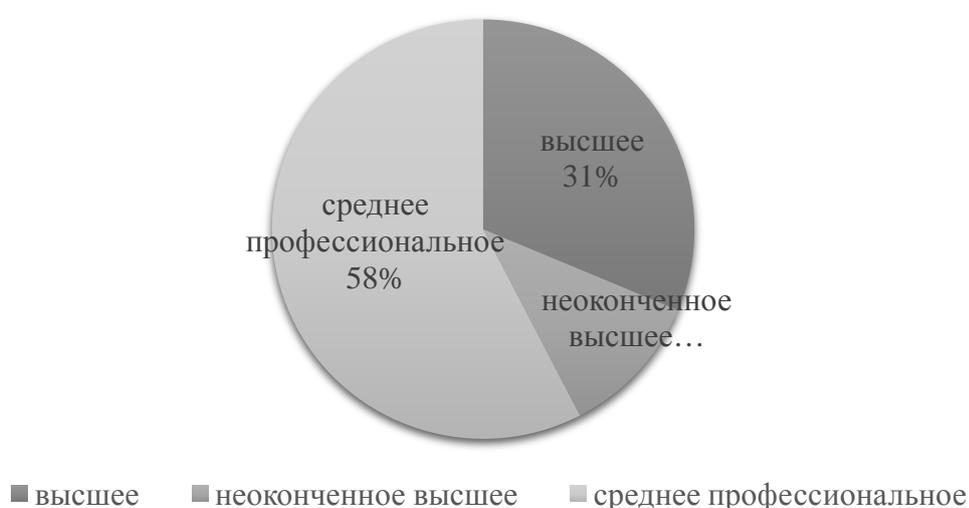


Рис. 2 – Анализ образовательной структуры персонала, чел

Основная доля персонала ООО «Вилсон» находится в возрасте от 20 до 35 лет (56 % от общего числа сотрудников).

Доля женщин в компании немногим меньше (25 %), чем мужчин (рис. 3).

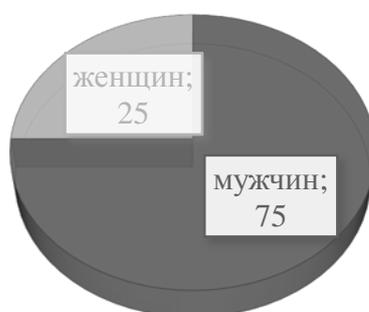


Рис. 3 – Гендерная структура персонала в 2018 году

Сложная конкурентная ситуация заставляет предъявлять достаточно высокие требования как к квалификации сотрудников, так и к их эффективности. Однако в последнее время существуют трудности с подбором таких сотрудников.

В настоящее время организация находится в стадии развития, постоянно увеличивая объемы оказываемых услуг и качество обслуживания. В связи с этим оценка персонала является одной из важных задач.

При оценке персонала ООО «Вилсон» важна оценка эффективности деятельности сотрудника, а не самого сотрудника; оценивается деятельность сотрудника не сама по себе, а с целью реализации задач предприятия; в процессе оценки накапливается информация, которая предоставляет возможности принимать решения по управлению персоналом.

Система оценки персонала ООО «Вилсон» предусматривает ежегодное проведение аттестации с целью оценки профессиональных, организаторских и деловых качеств, выявление соответствия профессиональных знаний, умений и навыков работников установленным требованиям.

Должностные инструкции и положения о подразделениях, структуру и штаты утверждает генеральный директор в соответствии со структурой управления.

В 2018 году в организации ООО «Вилсон» аттестации подлежало 23 % руководителей и специалистов структурных подразделений.

По результатам оценки персонала в ООО «Вилсон»:

- соответствуют занимаемой должности – 50 % сотрудников;
- соответствуют занимаемой должности при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии – 25 % аттестованных сотрудников;
- занесены в кадровый резерв – 12,5 % сотрудников;
- не соответствуют занимаемой должности – 12,5 % аттестованных сотрудников (рекомендовано дополнительное обучение).

Оценки на ООО «Вилсон» проводятся постоянно для молодых специалистов после окончания срока их стажировки как часть общей работы по адаптации молодых специалистов и активизации их профессиональной деятельности.

Анализ действующей системы аттестации показал, что в ООО «Вилсон» имеет «Положение о порядке проведения аттестации руководителей, специалистов и служащих» (далее Положение) и возлагает ответственность за проведение специалист по работе с персоналом.

Основные этапы проведения аттестации, согласно положения: подготовка к проведению аттестации; проведения аттестации; разработка решения, принимаемых по результатам аттестации.

На этапе подготовки к проведению аттестации в ООО «Вилсон» специалист по работе с персоналом выполняет следующие задачи.

1. График проведения аттестации утверждается генеральным директором и доводится до сведения всех аттестуемых сотрудников под роспись не позднее, чем за один месяц до даты проведения аттестации.

В графике проведения аттестации указываются фамилия, имя, отчество, занимаемая должность аттестуемого, наименование подразделения, в котором он работает, дата, время и место проведения аттестации.

2. Для проведения аттестации генеральный директор своим приказом назначает состав аттестационных комиссий (председателей, секретарей и членов комиссий) из числа руководящих сотрудников, высококвалифицированных специалистов, представителей отделов.

3. Члены аттестационных комиссий проходят аттестацию на общих основаниях и включаются в график ее проведения вместе с руководителями и специалистами тех подразделений, членами которых они являются.

4. Секретарь аттестационной комиссии не позднее, чем за две недели до даты проведения аттестации представляет в комиссию материалы на каждого аттестуемого сотрудника.

В состав материалов входят копии документов об образовании, повышении квалификации, стаже работы, должностная инструкция, отзыв (характеристика) непосредственного руководителя. В отзыве (характеристике) отражается своевременность выполнения работ, их полнота, качество, сложность, степень самостоятельности при выполнении, инициативность, наличие элементов творчества и использование передовых методов труда, указываются достигнутые трудовые результаты, уровень квалификации, деловые и личностные качества сотрудника. В необходимых случаях отмечаются недостатки в деятельности аттестуемого. При повторной аттестации к документам прилагается аттестационный лист.

5. В необходимых случаях при подготовке материалов на аттестуемого могут быть использованы данные опроса (групповой оценки личности Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ ЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

аттестуемого), отзывы об аттестуемом со стороны других сотрудников ООО «Вилсон», с которыми он контактирует в своей профессиональной деятельности.

Опрос проводится специалистом по работе с персоналом среди сотрудников, с которыми аттестуемый непосредственно контактирует в процессе профессиональной деятельности, в том числе среди руководства, подчиненных, коллег аттестуемого и клиентов. Целью опроса является групповая оценка профессиональных, личностных качеств аттестуемого, его способности к коммуникациям, установлению эффективного делового общения. Метод опроса – оценка «360 градусов».

Данные опроса представляются в комиссию в обобщенном виде. Анкеты, используемые при проведении опроса, носят анонимный характер.

6. Сотрудник, подлежащий аттестации, должен быть заранее, не менее чем за две недели до даты проведения аттестации, ознакомлен с представленными в комиссию материалами. При этом он имеет право представить в комиссию дополнительные материалы, которые, по его мнению, могут повлиять на результаты аттестации.

7. Не менее чем за две недели до даты проведения аттестации аттестуемому сотруднику предоставляется право ознакомиться с тематикой предстоящего на аттестации собеседования. Примерную тематику собеседования для различных категорий сотрудников составляет секретарь комиссии по согласованию с соответствующими профильными специалистами и утверждает председатель аттестационной комиссии.

На предприятии разработан и утвержден перечень вопросов и Аттестационный лист. В должностных инструкциях указаны требования к профилю должности.

На этапе проведения аттестации выполняются следующие задачи.

1. Аттестационная комиссия правомочна при участии в ее заседании не менее двух третей членов комиссии. На заседании комиссии обязательно присутствие непосредственного руководителя аттестуемого.

2. Аттестуемый сотрудник обязан присутствовать на заседании комиссии. При неявке без уважительных причин, надлежащим образом осведомленного о дате, времени и месте проведения аттестации сотрудника, аттестация может производиться в его отсутствие.

3. Секретарь аттестационной комиссии обеспечивает аккуратное, грамотное и достаточно полное ведение протокола заседания комиссии.

4. Аттестация включает в себя следующие этапы:

1) изучение членами аттестационной комиссии всех представленных в комиссию материалов;

2) отзыв (характеристика) сотрудника его непосредственным руководителем;

3) собеседование с сотрудником;

4) оценка пригодности аттестуемого сотрудника занимаемой должности (выполняемой работе), составление рекомендаций;

5) голосование членов комиссии по результатам аттестации;

6) ознакомление аттестуемого сотрудника с результатами аттестации.

5. Непосредственный руководитель, помимо представленного письменного отзыва (характеристики), в устной форме характеризует аттестуемого сотрудника, в том числе всесторонне оценивает соответствие профессиональной подготовки сотрудника занимаемой должности (выполняемой работе); его профессиональную компетентность; отношение к работе и выполнению должностных обязанностей, трудовую и производственную дисциплину, психологическую совместимость аттестуемого сотрудника с другими членами трудового коллектива, приводит

объективные показатели (результаты работы) аттестуемого за последний отчетный период и в динамике развития.

6. Собеседование с сотрудником производится в свободной форме, но в обязательном порядке предполагает беседу по ранее утвержденной тематике.

7. На основании представленных в комиссию материалов, результатов собеседования, отзыва (характеристики) непосредственного руководителя и высказываний других членов комиссии, комиссия дает одну из следующих оценок деятельности сотрудника: соответствует занимаемой должности; соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через год; не соответствует занимаемой должности.

8. По результатам аттестации членами комиссии осуществляется открытое голосование в отсутствие аттестуемого сотрудника.

Результат голосования определяется простым большинством голосов. При равном количестве голосов сотрудник признается соответствующим занимаемой должности.

9. Аттестационная комиссия помимо оценки деятельности аттестуемого вправе составить свои рекомендации сотруднику, а также в адрес генерального директора ООО «Вилсон».

Аттестационная комиссия может рекомендовать в отношении сотрудника, успешно прошедшего аттестацию, зачислить его в кадровый резерв (резерв на выдвижение), перевести на другую, более ответственную должность, поручить такому сотруднику наставничество молодежи, обучение вновь принятого персонала, увеличить размер оплаты труда. В рекомендациях комиссии могут быть предложения об обучении, повышении квалификации, переквалификации сотрудника по определенному профилю.

10. Результаты аттестации (оценка и рекомендации) заносятся в аттестационный лист, который составляется в одном экземпляре и

подписывается председателем, секретарем и членами аттестационной комиссии, принявшими участие в голосовании.

Аттестационный лист хранится в личном деле сотрудника.

11. Результаты аттестации доводятся до сведения сотрудника непосредственно после голосования, о чем он расписывается в аттестационном листе.

12. Материалы аттестации в недельный срок передаются генеральному директору ООО «Вилсон» для принятия решения.

На завершающем этапе аттестации по разработке решений выполняются задачи.

1. После завершения работы аттестационной комиссии администрацией ООО «Вилсон» разрабатываются мероприятия, направленные на выполнение рекомендаций аттестационных комиссий, дальнейшее совершенствование системы повышения квалификации кадров и организуется контроль за их осуществлением.

2. Генеральный директор с учетом рекомендаций аттестационной комиссии не позднее чем в двухмесячный срок с момента ее проведения, принимает одно из следующих решений: оставляет сотрудника в прежней должности; с согласия сотрудника переводит его на другую работу; с соблюдением требований трудового законодательства по причинам, связанным с изменением организационных или технологических условий труда, изменяет существенные условия трудового договора сотрудника в части изменения объема должностных обязанностей, системы и размера оплаты труда, режима труда и отдыха, предоставляемых льгот и пр.; увольняет сотрудника с занимаемой должности по несоответствию занимаемой должности (выполняемой работе) вследствие недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации.

3. Трудовые споры, связанные с результатами аттестации,

рассматриваются в соответствии с действующим законодательством о порядке рассмотрения трудовых споров.

Цели аттестации, согласно Положению, являются: улучшение подбора и расстановки кадров; стимулирование сотрудников к повышению квалификации; улучшение качества и эффективности работы; обеспечения карьерного роста.

Эффективность системы оценки персонала напрямую влияет на показатели финансовой деятельности предприятия. Поэтому для оценки эффективности системы оценки персонала необходимо проанализировать показатели финансово-хозяйственной деятельности компании, финансовые результаты, показатели рентабельности компании, показатели эффективности работы персонала (производительность труда, текучесть кадров т. д.).

По результатам ранее проведенного экономического анализа, можно предположить, что система оценки персонала исследуемого предприятия недостаточно эффективна.

Для оценки уровня эффективности оценки персонала в ООО «Вилсон» может служить производительность труда.

В ООО «Вилсон» в процессе работы применяют оценку персонала с целью определения оснований начисления премий.

Для системы оценки персонала на ООО «Вилсон» берут за основу начисления конкретных сумм средств систему «оценки заслуг», то есть систему оценки эффективности индивидуальных результатов труда работников с учетом их личных качеств, отношения к труду. Такая система должна базироваться на балльной оценке, которая затем переводится в интегрирующий коэффициент оценки результатов труда работника, позволяет корректировать размер стимулирующих выплат в целом и вознаграждения по итогам работы за год, в частности.

На основании этих оценок в ООО «Вилсон» принимаются

соответствующие решения о поощрении работников и дифференцируются размеры поощрения при начислении вознаграждения по итогам работы за год, а также при распределении прибыли, вознаграждений по результатам работы за год, поощрения за выслугу лет и других поощрительных выплат.

Среднесписочная численность персонала выросла в 2018 г. на 5 человек (16,7 %). Это говорит о неэффективности использования трудовых ресурсов на предприятии.

Для расчета основных показателей текучести кадров ООО «Вилсон» рассчитываются относительные показатели движения трудовых ресурсов [2]. К числу таких показателей относятся: коэффициент оборота по приему рабочих;

- коэффициент оборота по выбытию рабочих; коэффициент общего оборота рабочих; коэффициент текучести.

Исходные данные для расчета относительных показателей движения трудовых ресурсов ООО «Вилсон» приводятся в таблице 3.

Таблица 3 – Данные об изменении трудовых ресурсов ООО «Вилсон», чел.

Год	Наличие на начало года	Поступило	Выбыло	Выбыло по причинам текучести	Наличие на конец года	Средне-списочная численность
2016	30	10	10	10	30	30
2017	30	5	5	5	30	30
2018	35	10	5	5	35	35

Далее представим результаты расчетов показателей движения персонала исследуемого предприятия и проанализируем их (таблица 4).

Таблица 4 – Показатели движения персонала ООО «Вилсон»

Наименование показателя	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Темп роста, %	
				2017г. к 2016г.	2018г. к 2017г.
Кп – коэффициент приема	0,3	0,16	0,28	53,3	175
Кв – коэффициент выбытия	0,3	0,16	0,14	53,3	87,5
Ко – коэффициент оборота	0,6	0,3	0,42	50	140
Кт – коэффициент текучести	0,3	0,16	0,14	53,3	87,5

Производительность труда, тыс. руб. на чел.	678,5	725,9	468,54	106,9	64,5
--	-------	-------	--------	-------	------

Так, наибольшим коэффициентом общего оборота характеризуется 2018 год (0,42), в этом году принято на работу в ООО «Вилсон» наибольшее количество работников.

Текучесть персонала в организации высокая, что является негативным фактором. Текучесть влечет за собой дополнительные расходы на поиск сотрудников и их адаптацию [3]. Кроме того, средняя эффективность вновь принятого сотрудника заметно ниже, чем уже работающего подготовленного (таблица 5).

Таблица 5 – Сравнение выработки сотрудников ООО «Вилсон»

Тип сотрудника	Отношение реально затраченного времени к нормочасу, час
Подготовленный	0,7
Новичок	2,2

Мы видим, что эффективность работы качественно подготовленного сотрудника втрое выше эффективности неподготовленного сотрудника. Числовая дельта составляет 1,5 часа. Внутренняя статистика показывает, что примерно 30 % указанной дельты приходится на знания и навыки связанные с особенностями работы в ООО «Вилсон», 40 % на знания и навыки, связанные с выполнением работ и 30 % на общие знания и навыки, связанные с данным видом профессиональной деятельности. Хотя ООО «Вилсон» и готово дообучать сотрудников в соответствии со спецификой своей организацией и работ, но она не является учебным заведением и хотело бы нанимать работников, уже имеющих общие знания и навыки в данном виде деятельности.

Из статистики видно, что это позволит увеличить эффективность сотрудников на 30 %.

Далее рассчитаем числовой показатель эффективности системы оценки персонала [4] ООО «Вилсон» (выражается в %) по формуле

$$\text{Э оценки пер} = \text{ВП} / \text{З},$$

где ВП – выручка, тыс. руб;

З – затраты предприятия (полная себестоимость), тыс. руб.

$$\text{Э оценки пер 2018} = 16399 / (11362 + 1146) = 1,31,$$

$$\text{Э оценки пер 2017} = 21777 / 17747 = 1,23,$$

$$\text{Э оценки пер 2016} = 20355 / 17649 = 1,15.$$

В 2018 году наблюдается рост данного показателя по сравнению с 2017 годом на 6,5 %, что является положительной тенденцией в развитии исследуемой компании.

Проанализировав систему оценки персонала ООО «Вилсон» можно сделать следующие выводы:

- ООО «Вилсон» на сегодняшний день практически не используются более полные методы оценки персонала – такие, например, как Управление достижениями работника, Управление посредством установки целей (МВО);

- используемые методы позволяют контролировать текущее состояние, но малопригодны как инструмент обеспечения мощного ресурса развития компании [5];

- упор в оценке делается на профессиональную эффективность сотрудника. Личностные факторы и факторы рабочего окружения практически не рассматриваются.

Таким образом, система оценки персонала ООО «Вилсон» является недостаточно эффективной, и данный процесс необходимо постоянно совершенствовать. Для работы с персоналом, как с важнейшим ресурсом и исходя из целей компании на дальнейшее активное расширение, систему оценки персонала необходимо дополнить современными инструментами.

ООО «Вилсон» обладает эффективной организационной структурой. Несмотря на активный рост и расширение, компании на данный момент удается избежать необоснованного разрастания управленческого аппарата. Доля административного и обслуживающего персонала остается минимальной. Анализ структуры персонала показывает, что отбор сотрудников ведется исходя из реальных практических потребностей.

В своем развитии ООО «Вилсон» старается задействовать сразу несколько элементов, направленных на расширение рынка, расширение спектра услуг, оптимизацию работы с поставщиками, повышение качества и уровня узнаваемости. Основными преимуществами компании является репутация и опытный персонал. Это позволяет привлекать не только клиентов, которые готовы заплатить немного больше за качественные работы и услуги, но и тех, кто уже привык к качеству, но не хочет переплачивать за обслуживание в больших дилерских центрах.

Компания демонстрирует рост. Однако этот рост не во всем положительно отражается на финансовых показателях. Рентабельность снижается, а финансовое состояние в целом недостаточно стабильное.

Основной проблемой является то, что активный рост требует удовлетворение потребностей в персонале «здесь и сейчас». Исходя из этого и построена система оценки персонала – она направлена на выявление текущих узкопрофессиональных знаний и умений. Однако такой подход имеет два недостатка: во-первых, скорость достигается в ущерб качеству, что влечет дополнительные временные и финансовые потери на адаптацию, обучение, замену сотрудников; во-вторых, выпадает из внимания такой аспект, как стратегическое развитие персонала.

По результатам анализа системы оценки персонала можно констатировать, что для решения выявленных проблем необходимо совершенствовать систему оценки персонала таким образом, чтобы она

выполняла не только учетно-контрольные функции, но и позволяла работать с персоналом как с мощным ресурсом, развивая и используя его как стратегический фактор.

Основным направлением работы по совершенствованию системы оценки персонала является внедрение современных методов оценки сотрудников, позволяющих обеспечивать качественное управление персоналом. Это достаточно объемная работа, которая подразумевает не просто использование дополнительных методов и инструментов в работе с персоналом, но и их системное применение в парадигме стратегического менеджмента. Таким образом, необходимо будет рассматривать персонал как часть системы, включающей цели предприятия, внутренние взаимосвязи и внешние факторы.

#### **Библиографический список:**

1. Дьяков С.А., Саенко И.И. Разработка эффективной системы мотивации персонала на основе внедрения современных методов стимулирования труда / С.А. Дьяков, И.И. Саенко // Экономика и предпринимательство. 2018. № 2 (91). С. 773-782.
2. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред. П.В. Шеметова. — М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2000.
3. Одегов Ю.Г., Арташова Л.В. Управление персоналом, оценка эффективности. Учебное пособие для вузов / Ю.Г. Одегов, Л.В. Карташова. — М.: Издательство «Экзамен», 2004.
4. Переверзев М. П. Менеджмент: учебник/ М. П. Переверзев, Н. А. Шайденко, Л. Е. Басовский. — М., 2002.
5. Попов В.Л. Управление инновационными проектами / Попов В.Л.: Учебное пособие: Издательство: «ИНФРА-М», 2009. -336 с.

*Оригинальность 70%*