

Проблемы и способы повышения эффективности при осуществлении процесса отбора персонала

Алла В. Никонорова

*Московский университет имени С.Ю. Витте,
Москва, Россия, nikonorova-av@mail.ru*

Наталья Н. Торопова

*Московский университет имени С.Ю. Витте,
Москва, Россия, t_natalia2005@mail.ru*

Аннотация. В статье анализируются основные проблемы, возникающие в процессе отбора персонала в коммерческих организациях при решении задач повышения эффективности процесса. Их устранение способствует повышению качества выполнения работы, осуществляемой нанятым персоналом, раскрытию имеющегося потенциала и, как следствие, повышению конкурентоспособности организаций. В статье рассмотрены конкретные мероприятия, реализация которых нацелена на обеспечение высокого качества отбора персонала, использование возможностей применения информационных технологий в процессе отбора персонала, исследованы проблемы и трудности, возникающие в процессе найма персонала. С целью их решения предложено расширить применяемые критерии оценки. Авторами было предложено использование показателя моно/поликритериальности метода при оценке эффективности методов отбора персонала, который может быть применен совместно с показателем валидности методов отбора. На основании проведенного исследования был предложен вариант систематизации методов отбора персонала, проанализированы способы привлечения кандидатов и эффективность этих способов. Особое внимание в статье обращается на необходимость осуществления оценки с учетом требуемых корпоративных компетенций организации, подчеркивается тот факт, что деловые и личные характеристики должны учитываться при оценке группы качеств потенциального работника.

Ключевые слова: управление персоналом, процесс отбора персонала, эффективность методов отбора персонала, профессиональные компетенции, коммерческие организации

Для цитирования: Никонорова А.В., Торопова Н.Н. Проблемы и способы повышения эффективности при осуществлении процесса отбора персонала // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2018. № 3 (13). С. 90–102. DOI: 10.28995/2073-6304-2018-3-90-102

Problems and methods of efficiency increase in implementation of personnel selection process

Alla V. Nikonorova

Witte Moscow University, Moscow, Russia, nikonorova-av@mail.ru

Natalia N. Toropova

Witte Moscow University, Moscow, Russia, t_natalia2005@mail.ru

Abstract. The main problems that arise in the process of personnel selection during achievement of the task of improving the efficiency of the process in commercial organizations are analyzed in the article. Their elimination contributes in improvement of the quality of the work carried out by the hired staff, the deployment of existing potential, and, as a consequence, increase in competitiveness of organizations. The article explores the specific activities which are aimed at ensuring high quality of personnel selection, the usage of information technologies in the process of selection, and the issues and difficulties encountered in the process of selection. It is proposed to expand the applied evaluation criteria in order to solve them. The authors suggested the usage of mono/poly-criterial indicator for assessing the effectiveness of the methods of personnel selection. It can be applied together with the indicator for the validity in personnel selection. It is recommended to be used in unison with selection methods. On the basis of the fulfilled study the variant of systematization of methods for personnel selections is proposed. The special attention in the article is paid to the need of taking into account the organization corporate competencies which are required by the organization, and it also emphasizes that the business and personal characteristics of a potential employee should be taken into consideration when assessing the complex of his qualities.

Keywords: personnel management, personnel selection process, efficiency of personnel selection methods, professional competence, commercial organizations

For citation: Nikonorova AV., Toropova NN. Problems and methods of efficiency increase in implementation of personnel selection process. *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series.* 2018;3(13):90-102. DOI: 10.28995/2073-6304-2018-3-90-102

Введение

В условиях рыночной экономики качество персонала является одним из важных факторов, определяющим выживание и экономический успех организации. В конкурентной борьбе выигрывают те организации, которые уделяют повышенное внимание качеству работающего у них персонала. Новые задачи, стоящие перед экономической страной, развивающейся под давлением санкций, стремительное развитие информационных технологий, выход на российский рынок

транснациональных корпораций, обострение рыночной конкуренции выдвигают особые требования к совершенствованию методов управления персоналом организации для получения конкурентных преимуществ перед другими организациями.

Подбор и отбор персонала – ключевые функции управления человеческим потенциалом организации, которые определяют эффективность и успех деятельности организации в целом наряду с другими направлениями кадровой работы, такими как кадровое планирование, развитие, мотивация, управление карьерой. Найм персонала можно разделить на два связанных между собой процесса – процесс подбора персонала и процесс отбора персонала. Каждый вид процесса найма персонала имеет собственные задачи и возникающие при этом проблемы. Процессу отбора персонала предшествует процесс подбора персонала. Организации используют активные методы поиска и отбора персонала, стремясь привлечь в организацию как можно больше кандидатов, удовлетворяющих критериям, сформулированным работодателем. Организации используют внешние и внутренние источники привлечения кандидатов, различные методы подбора кандидатов по организации потока претендентов на открытые вакансии.

Для подбора персонала в коммерческих организациях активно используются следующие способы привлечения кандидатов: объявления в сети Интернет, социальных сетях, объявления в СМИ, работа со студентами и выпускниками колледжей, лицеев, профессионально-технических училищ, высших учебных заведений, обращения к услугам служб по трудоустройству и кадровых агентств, получение информации от знакомых.

Согласно данным, полученным в ходе проведенного компанией «Рекадро» исследования в 2014 г. [1], первое место в рейтинге наиболее популярных активных источников подбора персонала на протяжении 12 предыдущих лет занимали сайты по поиску работы – 44% (Hh.ru, Rabota.ru, Superjob.ru, Zarplata.ru, Avito.ru и другие), второе место занимали газеты и журналы – 24%, третье место принадлежало рекомендациям – 9%.

А.Я. Кибанов определяет отбор персонала как часть процесса найма персонала, который производится из числа претендентов на вакантную должность на основе оценки деловых качеств кандидатов. При этом используются специальные методики, учитывающие систему деловых и личных характеристик, охватывающие следующие группы качеств:

- 1) общественно-гражданская зрелость;
- 2) отношение к труду;
- 3) уровень знаний и опыт работы;

- 4) организаторские способности;
- 5) умение работать с людьми;
- 6) умение работать с документами и информацией;
- 7) умение своевременно принимать и реализовывать решения;
- 8) способность увидеть и поддержать передовое;
- 9) морально-этические черты характера [2 с. 321].

Традиционно в исследованиях рассматриваются показатели эффективности всего процесса найма (подбора и отбора) персонала в коммерческих организациях:

- показатель времени, который связан с определенными для закрытия вакансии минимальными сроками (от 1 до 7 дней);
- показатель стоимости отбора по определенной вакансии, который связан с ограниченностью бюджета, особенно для малых и средних организаций;
- показатель качества отобранных специалистов.

Для своевременного закрытия вакансии и принятия на работу кандидата требуемой квалификации на этапе отбора персонала основной задачей является обеспечение организации кандидатами высокого качества, в то время как показатели времени и стоимости являются приоритетными задачами для этапа подбора персонала. Методы отбора персонала не требуют значительных временных и материальных затрат, за исключением некоторых из них (например таких как Assessment Center, некоторые виды тестирования, использование полиграфа).

В исследовании А.П. Лазуткина [3] качество принятых на работу кандидатов оценивается путем применения следующих показателей результативности.

1. Уровень текучести кадров, особенно среди новых работников.
2. Доля работников, не прошедших испытательный срок, от общего числа принятых на работу.
3. Уровень нарушений трудовой дисциплины среди новых работников (прогулы, опоздания, отсутствие на рабочем месте).
4. Уровень брака и ошибок, допускаемых новыми работниками.
5. Количество жалоб со стороны клиентов, потребителей, поставщиков по вине новых работников.

К указанным выше показателям можно добавить следующие: уровень производительности труда новых работников после прохождения испытательного срока, процент выполнения плана сотрудниками различных отделов.

При решении задачи оценки качества отобранных специалистов возникает трудность, связанная с тем, что ответственными за отбор кандидатов являются специалисты по управлению персоналом при поддержке руководителей подразделений, а оценивают качество

выполняемой ими работы только линейные руководители. В таких условиях найм кандидатов неопытными сотрудниками кадровой службы, не имеющими возможности влияния на дальнейшую работу принятых на работу, становится неэффективным. Опытные кадровики в подобных случаях анализируют возникающие проблемы и проводят мероприятия по совершенствованию системы отбора, адаптации и мотивации персонала в организации.

По мнению авторов, основными проблемами, возникающими в процессе отбора кандидатов, обладающих необходимыми компетенциями и качествами, являются следующие:

– *Уровень квалификации специалистов, участвующих в отборе персонала.*

В коммерческих организациях выделяют до 6 этапов отбора персонала: этап скрининга резюме, телефонное интервью или предварительная беседа, первичное собеседование, собеседование с ведущим специалистом по отбору персонала, тестирование или собеседование с психологом, собеседование с руководителем структурного подразделения. Все участники процесса найма должны обладать компетенциями по подбору и отбору персонала на соответствующем уровне. Этот уровень должен быть подтвержден проведенной оценкой или аттестацией персонала.

– *Эффективность методов отбора персонала.*

Основной характеристикой метода отбора персонала, отражающей его эффективность, является показатель валидности метода. Валидность метода в психологии показывает, насколько точно тест отражает то, что он должен оценивать, его пригодность, эффективность.

Большой вклад в изучение прогностической валидности (predictive validity) методов отбора персонала внесли американские ученые Ф. Шмидт и Д. Хантер. Ученые провели метаанализ данных по эффективности методов отбора персонала в 1998 г., в 2013 г. результаты исследования были пересмотрены и уточнены [4]. Полученные в этом исследовании данные являются основой определения валидности других методов отбора персонала.

По мнению авторов, представляется целесообразным предложить к рассмотрению такую важную характеристику оценки методов отбора персонала, как показатель моно/поликритериальности метода, под которым понимается способность определенного метода отбора персонала дать объективную оценку по одному или по нескольким критериям отбора. Применение данного показателя может способствовать обеспечению эффективности процесса отбора в целом.

Использование этой характеристики может повысить достоверность полученных сведений о кандидатах и лечь в основу групп-

пировки методов отбора персонала на основные и дополнительные методы отбора.

Рассмотрим современные методы отбора персонала с точки зрения двух характеристик – валидности и моно/поликритериальности оценки.

Для изучения современных методов отбора персонала и их популярности воспользуемся исследованием, проведенным компанией «Рекадро» в 2013 г. Всего было опрошено 116 специалистов HR-служб международных компаний различных сфер деятельности. Рейтинг популярности методов отбора персонала представлен в таблице, графа 2 [1].

По данным рейтинга наиболее популярным методом отбора персонала стало использование кейсов (практических заданий и ситуаций) – (90%). В российских компаниях интервью по компетенциям (85%) заменяют другие современные виды собеседований. В рейтинге также была отмечена популярность тестирования навыков и знаний по профессии (83%), а также проверка рекомендаций (72%).

Однако популярность метода отбора персонала не гарантирует его эффективности. В связи с этим при выборе метода отбора персонала предлагается рассматривать такие направленные на обеспечение высокой эффективности характеристики, как валидность и моно/поликритериальность.

В таблице представлены популярные методы отбора персонала, дополненные показателями валидности и моно/поликритериальности.

Таблица

Эффективность наиболее популярных методов отбора персонала

Методы отбора персонала	Рейтинг популярности (%)	Валидность	Моно/поликритериальность (количество критериев отбора)
Рассмотрение резюме/анкетирование/биографический анализ	100	0,35–0,38	Все формальные критерии отбора
Поведенческое собеседование (интервью по компетенциям)	85	0,48–0,61	Все критерии в соответствии с моделью компетенций
Неструктурированное интервью	72	0.19–0,6	Все формальные критерии отбора

Окончание табл.

Методы отбора персонала	Рейтинг популярности (%)	Валидность	Моно/поликритериальность (количество критериев отбора)
Структурированное интервью	46	0,58–0,63	Все формальные критерии отбора, профессиональные компетенции, мотивация
Кейсы, оценка ситуации, симуляция рабочего процесса	90	0,26–0,62	Один или несколько критериев отбора (профессиональные компетенции, личные качества)
Тесты способностей	34	0,54	Один или несколько критериев отбора (профессиональные компетенции)
Тестирование навыков/знаний по профессии	83	0,48–0,55	Один или несколько критериев отбора (профессиональные компетенции)
Психологические тесты	52	0,42	Несколько критериев отбора (личные качества)
Тесты на соответствие корпоративной культуре	34	0,13	Один или несколько критериев отбора
Проверка рекомендаций	72	0,26	Один или несколько критериев отбора

Данный перечень может быть дополнен следующими методами:

- «Проективные вопросы» (рейтинг популярности 52%). Данный метод дает оценку по нескольким критериям отбора (мотивация, работа с клиентами, взаимоотношения в коллективе, личные качества), валидность метода зависит от вопросов и профессионализма непосредственных оценщиков.
- Сбор рекомендаций из социальных сетей (рейтинг популярности 60%, имеет тенденцию к росту). Метод является поликритериальным. Метод дает оценку преимущественно личных качеств.
- Assessment Center, частота использования 25%, валидность метода 0,65–0,75. Метод является максимально поликритериальным, то есть дает оценку по всем критериям отбора. Особенность Assessment Center как метода отбора персонала

состоит в выявлении профессиональных компетенций кандидатов по результатам структурированного собеседования, психологического тестирования, решения кейсов, по результатам работы в деловых и ролевых играх, моделирующих ключевые моменты профессиональной деятельности. Assessment Center используется для отбора руководителей высокого уровня и ключевых сотрудников организации, однако является дорогостоящим методом отбора персонала. Стоимость услуг варьируется в различных компаниях: стоимость индивидуальной процедуры составляет 60–120 тыс. руб., стоимость комплексной процедуры оценки – 30–35 тыс. руб. за час [5].

Панельное интервью (валидность от 0,6). Данный метод эффективен для отбора руководителей. Кандидата на должность оценивает специально созданная комиссия. Метод также является максимально поликритериальным. Он позволяет оценить ключевые компетенции для руководителей – лидерские качества, коммуникабельность, высокий уровень стрессоустойчивости и другие. Метод «аквариума» – современная разновидность панельного интервью, при котором используются деловые игры на определение командной роли, могут использоваться провокации.

Среди популярных методов отбора персонала особое место занимает методы тестирования (тестирование профессиональных знаний и навыков, тесты способностей психологические тесты).

Данные методы являются поликритериальными и имеют высокую валидность (0,42–0,54). Однако их использование нельзя порекомендовать в качестве основных методов отбора персонала, поскольку при оценке без внимания остаются такие важные компетенции, как уровень мотивации, корпоративные компетенции. Важно не просто тестирование, а тестирование по корпоративным компетенциям. У многих крупных компаний существуют ключевые компетенции, которые те пытаются развивать в своих кандидатах. Важно найти не просто технически подкованного специалиста, но и того, кто будет разделять ключевые компетенции организации [6 с. 23–29].

Для большинства коммерческих российских организаций собеседование – это основной метод отбора персонала, его используют 85–95% организаций. В структурированном собеседовании вопросы задаются по заранее разработанному плану и касаются выполнения профессиональных обязанностей, межличностного взаимодействия, мотивации, работе в команде. Метод является низкозатратным, для его проведения требуется всего 90–120 мин., и максимально поликритериальным. Валидность структурированного собеседования

достаточно высокая – 0,58–0,63. Для повышения эффективности процесса отбора персонала и качества отобранных специалистов можно порекомендовать использовать современные виды собеседований, повышающие его эффективность.

Современные виды структурированного собеседования

1. *Поведенческое собеседование* (интервью по компетенциям, STAR, PARLA, бихевиористское интервью) – вопросы сосредоточены на оценке уровня необходимых знаний, практических профессиональных навыков и индивидуально-личностных качествах через систему компетенций кандидата.

2. *Ситуационное собеседование* – структурированное собеседование, в ходе которого кандидату предлагаются для решения различные ситуации из практической деятельности. Необходимо найти ее решение, описать свое поведение, объяснить причины выбора того или иного решения, аргументировать свой ответ.

3. *Проективное собеседование* – структурированное собеседование, в ходе которого дополнительно задаются проективные вопросы на оценку других людей или какого-либо персонажа. В ходе такого собеседования помимо основных профессиональных проясняются вопросы этики и морали, отношений в коллективе, отношений с руководством, отношений с клиентами.

На основании отмеченных в исследовании особенностей методов отбора персонала авторами предлагается группировка методов на основные и дополнительные методы отбора персонала. В качестве основных методов отбора персонала можно рекомендовать использование высоковалидных (от 0,5) и максимально поликритериальных методов, предлагающих оценку по таким критериям отбора, как структурированное собеседование и его современные виды, Assessment Center, панельное собеседование. Также представляется целесообразным выстраивание структуры отбора персонала для различных должностей. Для этого за основу может быть взят один из основных методов отбора персонала и дополнен одним или несколькими дополнительными методами отбора персонала (использование кейсов, рабочих заданий, различных видов тестов, стрессовых вопросов, графологии, дактилоскопии и других методов отбора персонала, перечисленных в таблице 1, способствующих повышению общей эффективности процесса отбора персонала).

Третьей проблемой, возникающей при решении задачи обеспечения высокого качества отобранных кандидатов, является отсут-

ствии эффективной системы адаптации и мотивации персонала в организации.

При отсутствии в организации эффективной системы адаптации и мотивации персонала, причины увольнения вновь нанятых сотрудников часто не связаны с подбором и отбором персонала, а связаны с неэффективной деятельностью линейных руководителей. Для предотвращения подобных проблем руководители структурных подразделений должны быть заинтересованы в подборе новых сотрудников. Они должны быть компетентны в вопросах обучения и введения в должность новых сотрудников, построении системы мотивации и обладать способностью заинтересовать новых сотрудников в работе.

Разработка действенных механизмов формирования и поддержания мотивации работников предполагает следующее:

- максимальное преодоление отчуждения труда и согласование интересов работников наемного труда и работодателей через механизм реального участия работников в управлении и прибылях предприятий;
- комплексный и непротиворечивый характер мотивационных воздействий через систему управления персоналом;
- дифференциацию методов мотивационных воздействий на различные категории работников [7 с. 192–195].

Таким образом, для повышения качества процесса отбора персонала следует повышать эффективность процесса адаптации и мотивации персонала.

Все рассмотренные в работе проблемы позволяют использовать систему показателей для оценки качества процесса отбора персонала:

$$\text{КОП} = (\text{КС} + \text{МО} + \text{ОМ})/3,$$

где КОП – показатель качества процесса отбора персонала; КС – средний уровень компетентности специалистов, участвующих в отборе; МО – средняя валидность используемых основных методов отбора персонала; ОМ – уровень эффективности системы адаптации и мотивации персонала.

С учетом рассмотренных в работе особенностей и проблем, возникающих при построении эффективного процесса подбора и отбора персонала в коммерческих организациях, а также предложенной системы мероприятий рекомендуется построить структуру процесса подбора и отбора персонала для различных должностей согласно схеме (см. рис. 1).

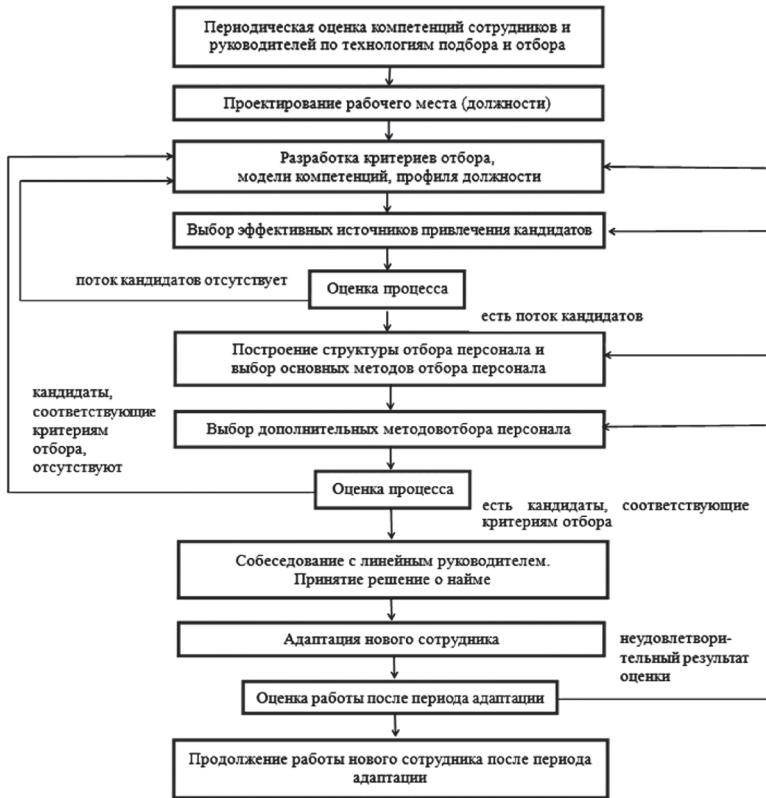


Рис. 1. Структура процесса подбора и отбора персонала в коммерческой организации

Рассмотренные в работе мероприятия позволяют повысить качество процесса отбора персонала. При построении системы отбора персонала рекомендуется повышать квалификационный уровень всех участников процесса отбора персонала от рядовых сотрудников служб персонала до линейных руководителей, повышать эффективность системы адаптации и мотивации персонала в организации, без которой даже самые лучшие кандидаты не смогут показать хорошие результаты.

Развитие наукоемких технологий требует от персонала не только первоклассного образования, но и творческих способностей для повышения инновационности производства, что является основой формирования процесса модификации системы мотивации и стимулирования производственной активности [8 с. 435].

Заключение

Предложенное разделение методов отбора персонала на основные и дополнительные методы отбора персонала с учетом показателей валидности и моно/поликритериальности способствует повышению общей эффективности процесса отбора персонала. Исходя из специфики деятельности и с учетом особенностей компетенции специалистов службы персонала рекомендуется использование одного из предложенных основных методов отбора персонала. В качестве дополнительных методов представляется целесообразным уделять большее внимание высокой валидности метода.

Предложенные мероприятия и система показателей способствуют проведению более эффективной оценки кандидатов и повышению качества процесса отбора персонала.

Литература

1. Официальный сайт кадровой компании «Рекадро». Эффективные источники для поиска работы и подбора персонала [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rekadro.ru/e»vents/event13.html/> (дата обращения 30 марта 2018).
2. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2013. 695 с.
3. *Лазуткин А.П.* Управление персоналом: Курс лекций / Сибирский государственный технологический университет. Красноярск, 2006 [Электронный ресурс]. URL: <https://studfiles.net/preview/4404495/> (дата обращения 23 апреля 2018).
4. *Schmidt F.L., Hunter J.E.* The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings. *Psychological Bulletin*. 1998;124(2):262-74 [Электронный ресурс]. URL: <http://citeserx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.172.1733&rep=rep1&type=pdf> (дата обращения 22 сентября 2018).
5. Официальный сайт КП Ассесмент-центр: современный метод оценки персонала [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kp.ru/guide/assessment-tsentr.html> (дата обращения 26 апреля 2018).
6. *Веселовский М.Я., Савельев Д.А.* Инновационные формы работы кадровых агентств по подбору и управлению человеческим капиталом // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». 2014. № 2–4. С. 23–29.
7. *Никоandrova А.В.* Особенности функционирования и развития рынка труда России // Проблемы и перспективы развития региональных рынков труда в России: Сборник материалов Первой всероссийской научно-практической конференции молодых ученых. Махачкала: МФ МАДИ, 2012. С. 192–195.
8. *Королев В.И., Кузнецова А.И., Алексеев А.Н., Ковальчук В.М. и др.* Управление социально-экономическими процессами и системами в России: современное состояние и перспективы развития. М.: МУ им. С.Ю. Витте, 2014. 534 с.

References

1. The official website of the HR company “Rekadro”. Effective sources for job search and recruitment [Internet]. URL: <http://www.rekadro.ru/e»vents/event13.html/> (data obrashcheniya 30 March 2018). (In Russ.)
2. HR management of an organization: Textbook. АYa. Kibanov (Ed.). Moscow: INFRA-M Publ.; 2013. 695 p. (In Russ.)
3. Lazutkin AP. HR management. Course of lectures. Sibirskii gosudarstvennyi tekhnologicheskii universitet. Krasnoyarsk, 2006 [Internet]. URL: <https://studfiles.net/preview/4404495/> (data obrashcheniya 23 April 2018). (In Russ.)
4. Schmidt F.L., Hunter J.E. The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings. *Psychological Bulletin*. 1998;124(2):262-74 [Электронный ресурс]. URL: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.172.1733&rep=rep1&type=pdf> (data obrashcheniya 22 Sept. 2018).
5. Official site of KP An Assessment center: the modern method of personnel assessment [Internet]. URL: <https://www.kp.ru/guide/assessment-tsentr.html> (data obrashcheniya 25 April 2018). (In Russ.)
6. Veselovsky MYa., Savelyev DA. The innovative work forms of recruitment agencies in selection and management of human capital. *Vestnik Udmurtskogo Universiteta. Seriya “Ekonomika i pravo”*. 2014;2-4:23-29 (In Russ.)
7. Nikonorova AV. Features of functioning and development of the labor market in Russia. *Problemy i perspektivy razvitiya regional’nykh rynkov truda v Rossii*: Sbornik materialov Pervoi vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii molodykh uchenykh. Makhachkala: MF MADI Publ.; 2012. P. 192-195. (In Russ.)
8. Korolev VI., Kuznetsova AI., Alekseev AN., Kovalchuk VM., et al. Management of socio-economic processes and systems in Russia: Current state and prospects of development. Moscow: Witte Moscow University Publ.; 2014. 534 p. (In Russ.)

Информация об авторах

Алла В. Никонорова, кандидат экономических наук, доцент, Московский университет имени С.Ю. Витте, Москва, Россия; 115432, Москва, 2-й Кожуховский проезд, д. 12, корп. 1; nikonorova-av@mail.ru

Наталья Н. Торопова, аспирант, Московский университет имени С.Ю. Витте, Москва, Россия; 115432, Москва, 2-й Кожуховский проезд, д. 12, корп. 1; t_natalia2005@mail.ru

Information about the authors

Alla V. Nikonorova, PhD in Economics, associate professor, Witte Moscow University, Moscow, Russia; bldg. 1, bld. 12, 2-nd Kozhukhovskiy pr., Moscow, Russia, 115432; nikonorova-av@mail.ru

Natalia N. Toropova, postgraduate student, Witte Moscow University, Moscow, Russia; bldg. 1, bld. 12, 2-nd Kozhukhovskiy pr., Moscow, Russia, 115432; t_natalia2005@mail.ru