

УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Н. А. Морозова

Омский государственный педагогический университет

Поступила в редакцию 16 сентября 2010 г.

Аннотация: статья посвящена актуальным вопросам управления организационными коммуникациями. Выделены основополагающие функции коммуникации, предложено их рассмотрение с точки зрения развития организации и развития персонала. Рассмотрен механизм управления коммуникациями в организации и его составные элементы. Определены задачи оценки эффективности коммуникаций, проанализированы основные трудности в обеспечении эффективных коммуникаций.

Ключевые слова: функции организационных коммуникаций, управление организационными коммуникациями, эффективность коммуникаций, коммуникационные проблемы.

Abstract: the article deals with the current issues of management of the organization communications. Fundamental functions of communication are highlighted, the consideration of the latter in terms of development of organizations and their staff is proposed. The mechanism of management of communications in organization and its constituent elements are considered. The problems of the assessment of communication efficiency are defined; the main difficulties in ensuring effective communications are analyzed.

Key words: functions of the organization communications, management of the organization communications, communication efficiency, difficulties in communications.

Эффективные коммуникации на практике являются необходимым условием успешного достижения стоящих перед организацией целей. Вместе с тем именно коммуникации представляют собой один из наиболее дискуссионных вопросов в области управления, по отношению к которому четкости и ясности в понимании пока не достигнуто. Анализ экономической литературы и взглядов специалистов в области управления коммуникациями позволил уточнить значение коммуникаций и функции, выполняемые ими в организации.

Современные исследования в сфере организационной коммуникации позволяют выделить следующие подходы к определению понятия «организационная коммуникация»:

- 1) управленческий (коммуникация как функция управления, как передача распоряжений и объяснение совершаемых процедур и операций);
- 2) системный (коммуникация как система взаимодействующих элементов, обеспечивающих функционирование организации);
- 3) культурологический (коммуникация как способ выражения организационной культуры);
- 3) гуманистический (коммуникация как фактор развития человеческого потенциала).

На наш взгляд, наиболее приемлемым в современных условиях является социолого-управленческий подход к исследованию всех аспектов и

проблем организационной коммуникации, поскольку он отличается ярко выраженным междисциплинарным характером. К нему обращаются представители различных наук – экономисты, специалисты по менеджменту, социологи, психологи, социальные психологи, специалисты по управленческим технологиям и управленческому консультированию, социолингвисты. Изучение феномена коммуникации и применение полученных знаний в практике управления организацией – задача управленческой науки.

Коммуникации в организационной системе рассматриваются как явление и как процесс. Как явление коммуникации отражают установленные нормы (правила, инструкции, положения), а также принципы и закономерности отношений между людьми в организации. Как процесс коммуникация представляет особую форму взаимодействия персонала по обмену информацией внутри организации и за ее пределами, направленную на достижение целей организации, а также на развитие персонала. В качестве основополагающих автор предлагает рассматривать две функции коммуникации: развитие организации и развитие персонала.

Развитие организации через коммуникации может осуществляться на следующих уровнях: внутриорганизационный; региональный; национальный; международный.

Развитие персонала в данном контексте предполагает влияние коммуникации на развитие про-

фессиональных и личностных качеств и самореализацию каждого сотрудника организации. Данная функция реализуется на внутриличностном и межличностном уровнях.

Организационная коммуникация помимо названных выше ролей является инструментом управленческого воздействия, так как фактически это способ формирования не только деятельности, но и корпоративной культуры, ценностей и стратегий. В процессе коммуникации на различных организационных уровнях происходит формирование коммуникативного потенциала как отдельных сотрудников, так и организации в целом. Обладая высокой значимостью, коммуникации требуют разработки инструментария управления.

Под управлением организационными коммуникациями понимается совокупность непрерывных целенаправленных управленческих воздействий на внутренние и внешние процессы информационного обмена и неинформационных взаимодействий, обеспечивающих удовлетворение коммуникационных потребностей и реализацию долгосрочных интересов развития предприятия [1].

Управление организационными коммуникациями осуществляется на следующих принципах:

- ориентация на стратегические цели организации;

- преимущество управленческих методов и приемов на всех уровнях развития организации и персонала;

- соотнесенность развития внутренних и внешних коммуникаций;

- определение зон управленческого воздействия;

- непрерывный характер и обратная связь.

Управление коммуникацией в организации выражается в целенаправленном воздействии на ее функции. Наряду с классическими функциями коммуникации – контроль, мотивация, эмоциональное выражение, передача информации – ряд исследователей выделяет специфические функции. Так, Т. М. Орлова отмечает, что эффективность коммуникационного менеджмента проявляется в результате качественного наполнения классических функций управления новым содержанием, а также в результате реализации ряда специализированных функций, которые обусловлены использованием новых управленческих, маркетинговых и информационных технологий, инновационной активностью экономических систем [2]. Среди специфических функций, предложенных Т. М. Орловой: интегрирующая, контактоустанавливающая, риту-

альная, образовательная, функция самопрезентации. Не отрицая важности предлагаемых функций, считаем, однако, что их необходимо рассматривать в двух аспектах: как относящиеся к организации в целом и как направленные на каждого индивидуума, сотрудника организации. В нашем исследовании предлагается выделить две группы функций, дополнив традиционный перечень в соответствии с двумя обозначенными выше основополагающими функциями коммуникации – развитие организации и развитие персонала.

Группа функций «Развитие организации»:

- информационная*, включающая информирование о результатах деятельности и планах организации, информационное обеспечение жизнедеятельности организации;

- административная*, предусматривающая управление и руководство деятельностью персонала и структурных подразделений;

- интегративная*, способствующая, с одной стороны, объединению сотрудников и формированию единой коммуникативной культуры и, с другой стороны, включению организации в более общие структуры и связи;

- регулирующая*, предполагающая упорядочение и налаживание нормальной деятельности организации и направляющая ее развитие;

- координационная*, связанная с согласованием и целесообразным соотношением между организационными действиями;

- оценочная*, обеспечивающая обратную связь и позволяющая определить эффективность выполнения сотрудниками организации своих должностных обязанностей и реализации организационных целей;

- мотивационно-стимулирующая*, формирующая мотивационную основу коммуникационной среды, заставляющая действовать в нужном направлении, активизирующая персонал;

- образовательная*, состоящая в приобретении и передаче знаний, обучении, профессиональном развитии;

- идентификационная*, связанная как с собственной организационной идентичностью, так и с формированием у сотрудников чувства корпоративной идентичности;

- представительская*, предусматривающая отражение интересов организации, демонстрирующая ее авторитетность и влияние в деловом мире;

- социализационная*, обеспечивающая создание условий для вхождения нового человека в органи-

зацию, усвоения им норм, ценностей, образцов поведения и овладения новой для себя ролью;

эмоциональная, направляющая коллективные эмоции в нужное русло, создающая атмосферу дружелюбия и противодействующая негативным настроениям.

Группа функций «Развитие персонала»:

интерактивная, предусматривающая возможность общаться с коллегами, свободно высказывая свое мнение;

самореализационная, проявляющаяся в стремлении человека реализовать его потенциал в организации, отразив свои положительные стороны;

самопрезентационная, включающая вербальную и невербальную демонстрацию сотрудником организации собственной личности в системе внутренних и внешних коммуникаций;

адаптационная, предполагающая приспособление потребностей и ценностей сотрудника к требованиям, предъявляемым к нему организацией, через освоение им коммуникативной культуры;

авторитарная, связанная с использованием коммуникации в качестве средства влияния на сотрудников организации, а также с целями реализации власти;

конверсионная, заключающаяся в способности сотрудника изменять мнение, отношение, установки в процессе коммуникативного воздействия;

релаксационная, позволяющая снять психологическую и эмоциональную напряженность.

Представленные группы функций теснейшим образом связаны друг с другом. Так, взаимодействие личностей в значительной степени осуществляется благодаря движению информации, но полностью к информационным процессам не сводится, так как коммуникация строится не только по факту передачи и получения информации, но и по личностным ее оценкам и индивидуальным интерпретациям.

Управление организационными коммуникациями способствует созданию благоприятных коммуникационных условий для повышения эффективности деятельности организации. На рисунке показан механизм управления коммуникациями, представляющий собой совокупность организационных и экономических форм, структур, методов и инструментов управления, позволяющих принимать обоснованные решения и осуществлять необходимые воздействия на всех этапах управления коммуникациями.

С целью обеспечения своевременного качественного информирования членов организации, а

также достижения определенного уровня взаимопонимания и сотрудничества с различными социальными группами и организациями следует начинать с выявления информационных и коммуникационных потребностей и проблем. Первым этапом является сбор информации о внутренней и внешней среде организации. Информация о целях, задачах, структуре, технологиях, персонале и руководстве свидетельствует о состоянии внутренней среды организации. Анализ внешней среды организации дает представление об экономической, политической, социально-культурной ситуации, о состоянии взаимосвязи с ключевыми контактными аудиториями. Кроме того, информационные и коммуникационные потребности организации зависят от:

характеристик внешней среды организации (ее динамичности, сложности, неопределенности, взаимосвязанности);

задач, решаемых организацией (например, если ставится задача выпустить качественно новый товар, захватить новые рынки сбыта, осуществить модернизацию производства, диверсификацию деятельности, то потребность в коммуникациях резко возрастает);

основных характеристик организации – масштабов, структуры, сферы деятельности, характера производимой продукции (услуг), степени диверсификации, позиции в отрасли и т.д.

Разработанная на основе проведенной оценки коммуникационная стратегия должна обеспечивать информационные и коммуникационные потребности организации на трех уровнях:

1) стратегические потребности (реализуются через коммуникационную политику);

2) оперативные потребности (реализуются через коммуникационные технологии);

3) тактические потребности (реализуются через коммуникационную деятельность).

Представленные потребности тесно увязаны между собой и являются взаимодополняющими. При этом задачи достижения стратегических целей разрешимы при условии зависимости потребностей от намеченных стратегических целей организации.

Не менее важной, на наш взгляд, является оценка коммуникаций на персональном уровне, которая определяет общий коммуникационный стиль в организации. Характеристиками коммуникационного стиля являются: открытость индивида по отношению к другим членам организации; адекватность обратной связи, т.е. насколько часто и открыто индивид высказывает свои оценки поведения и действий коллег.

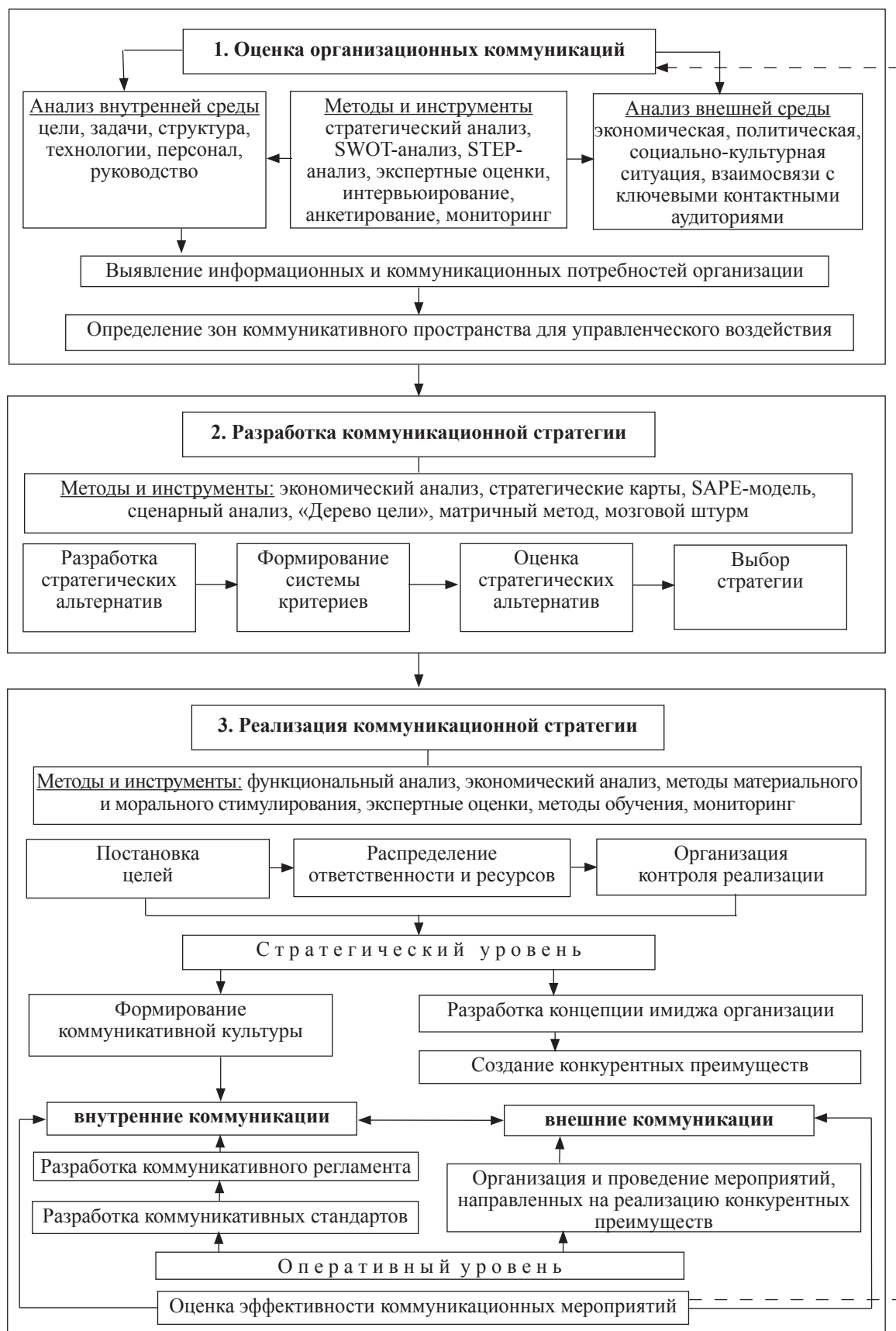


Рисунок. Механизм управления коммуникациями в организации

На основе приведенных характеристик возможно формирование следующих коммуникационных стилей в организации:

изоляция (минимизация коммуникационных процессов, максимальная закрытость, отсутствие обратной связи);

открытие (имеет место при высокой степени открытости и низкой степени адекватности обратной связи);

взаимодействие (при достаточно высокой открытости большое внимание уделяется воздействию на партнера, оценке его действий; стиль является наиболее предпочтительным);

защита (предполагает отсутствие собственной инициативы; процесс коммуникации происходит в результате ответной реакции на побудительные стимулы);

компромисс (открытость проявляется лишь в том случае и в той мере, в какой это делают партнеры).

Оценка организационных коммуникаций должна носить регулярный характер, что позволяет выделить коммуникационный мониторинг как инструмент управления, содержанием которого является систематическое наблюдение и анализ динамики развития организационных коммуникаций. Мониторинг коммуникационных процессов способствует накоплению практического опыта в управлении коммуникациями и повышению точности прогнозирования последствий решений.

Следующим этапом в процессе управления коммуникациями является разработка стратегии развития организационных коммуникаций, которая должна включать: создание межфункциональной команды из специалистов в различных сферах для разработки стратегических альтернатив и последующего выбора стратегии; а также создание группы для управления коммуникациями, на основе которой в перспективе будет создан отдел коммуникаций, выполняющий функцию модератора.

Организационный механизм реализации коммуникационной стратегии включает выбор формы управления, распределение зон ответственности и разработку критериев оценки деятельности по управлению коммуникациями. Необходимо отметить наиболее значимые факторы, оказывающие воздействие на выбор организационной формы управления коммуникациями: размер организации и численность персонала; тип структуры; тип стратегии; функциональное состояние организационных коммуникаций; распределение функций между подразделениями; финансовые возможности;

общий кадровый потенциал; позиция высшего руководства; уровень внешней неопределенности и степень зависимости от внешней среды.

Целесообразно выделить два уровня управления коммуникациями в организации:

стратегический;

оперативный.

Стратегический уровень предполагает формирование коммуникационной стратегии организации, которую в самом общем виде можно сформулировать как широкомасштабную и долгосрочную программу достижения целей фирмы путем использования всех коммуникационных ресурсов и организации коммуникативного пространства. Основу такой программы составляет система общих установок, критериев, ориентиров, принятых организацией для действий и принятия решений в сфере коммуникаций, которые обеспечивают достижение ее целей.

На стратегическом уровне осуществляется управление внутренними и внешними коммуникациями. Содержание управления внутренними коммуникациями организации направлено на решение задачи формирования такого типа коммуникативной культуры, который позволяет наиболее эффективно и адекватно реализовать конкурентные преимущества, транслируемые во внешнюю среду посредством внешних коммуникаций.

Содержание стратегического управления внешними коммуникациями на данном этапе включает разработку концепции имиджа, исходя из стратегических целей, а также выстраивание стратегии упорядоченного взаимодействия организации с заинтересованными сторонами рынка, направленное на решение бизнес-задач, формирование имиджа, развитие существующих и создание новых конкурентных преимуществ, с учетом следующих приоритетов:

установление партнерских отношений с клиентами;

сочетание сотрудничества и соперничества с конкурентами;

согласование бизнес-интересов и поиска новых направлений и форм взаимодействия с партнерами;

ориентация на государственную политику в соответствующей отрасли экономики и обеспечение социальной значимости программ взаимодействия с органами государственной власти и управления.

Содержание оперативного управления внутренними коммуникациями включает разработку,

внедрение и актуализацию, исходя из задач организации, системы корпоративных договоренностей и коммуникативных стандартов, разработанной с ориентацией на корпоративные ценности и регламентирующей деловое взаимодействие сотрудников организации на всех иерархических уровнях как между собой, так и с заинтересованными сторонами во внешней среде. Коммуникативный стандарт базируется на коммуникационном регламенте – организационном документе (локальный нормативный акт), который определяет, в каких должностях, каким образом, по каким вопросам и с кем именно могут вступать во взаимодействие сотрудники. Таким образом, организация получает документ, определяющий структуру и содержание формальных коммуникаций. Коммуникационный регламент содержит подробное описание коммуникативных форм взаимодействия, в том числе группового взаимодействия. К этим формам относятся особые коммуникативные мероприятия, призванные упорядочить и интенсифицировать процесс управленческих и иных профессиональных коммуникаций.

Оперативное управление внешними коммуникациями должно быть подчинено стратегическим приоритетам и направлено на решение задач реализации конкурентных преимуществ организации во взаимодействии со всеми заинтересованными сторонами.

Эффективность механизма управления коммуникациями определяется комплексным эффектом (экономическим, социальным, инновационным, управленческим, координационным) от реализации мероприятий в рамках принятой коммуникационной стратегии. Эффективное управление организационными коммуникациями характеризуется высоким уровнем экономической и социальной эффективности коммуникационных мероприятий и ориентированностью на реализацию долгосрочных интересов развития предприятия на основе создания благоприятных коммуникационных условий. Оценка эффективности коммуникаций предлагается проводить по семи укрупненным блокам:

1) *структура коммуникационного пространства* (степень целостности коммуникационной системы, распределение и скорость прохождения информации по иерархическим уровням, возможность контроля коммуникационных потоков);

2) *коммуникационный синергизм* (взаимосвязанность коммуникационных процессов, согласо-

ванность решений, наличие коммуникационного климата, скоординированность внутренней и внешней коммуникационной стратегии);

3) *качество коммуникаций* (полнота и достоверность передаваемой информации, качество письменных коммуникаций, эффективность коммуникационных мероприятий);

4) *коммуникационные потребности* (степень удовлетворения информационных и коммуникативных потребностей, степень информированности сотрудников о состоянии организации в целом и положении дел на местах, достаточность информации для реализации соответствующих функций);

5) *коммуникационное обеспечение* (обеспеченность техническими средствами коммуникации, уровень расходов на технические средства коммуникации, уровень владения техническими средствами коммуникации, соответствие используемых коммуникационных каналов специфике и целям коммуникаций);

6) *коммуникативная культура* (наличие коммуникативных стандартов и коммуникативного регламента, уровень коммуникативной компетентности сотрудников, наставничество, наличие традиций, удовлетворенность коммуникациями, демонстрируемое коммуникативное поведение);

7) *обратная связь* (степень открытости руководства к вопросам и предложениям подчиненных, степень заинтересованности и вовлеченности персонала в процесс управления, возможность высказывать предложения по развитию организации на разных уровнях управления, уровень обратной связи с внешней средой).

В таблице представлены задачи оценки эффективности коммуникаций по каждому блоку. Эффективная коммуникативная деятельность способствует обеспечению организационной эффективности. Если организация эффективна в области коммуникаций, она эффективна и во всех других видах деятельности. Именно поэтому неэффективные коммуникации – одна из главных сфер возникновения проблем в организациях.

В зарубежной научной литературе вопросы преодоления проблем коммуникации рассматриваются большинством авторов применительно к западному типу организации и рассчитаны на культуру западных менеджеров и сотрудников [3, 4, 5, 6]. Для детального рассмотрения коммуникационных проблем М. Х. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури предложили циклическую модель, позволяющую исследовать различные типы проблем в

Задачи оценки эффективности организационных коммуникаций

Объект оценки	Задача оценки
Структура коммуникационного пространства	Эффективность структуры внутренних коммуникаций
Коммуникационный синергизм	Наличие эффекта взаимодействия различных инструментов коммуникации, возникающего при их совместном использовании
Качество коммуникаций	Соответствие комплекса параметров информационной и коммуникационной системы требованиям, предъявляемым к ней организацией
Коммуникационные потребности	Степень удовлетворенности информационных и коммуникативных потребностей в организации, а также влияние неудовлетворенности на развитие организации
Коммуникационное обеспечение	Уровень обеспечения организации техническими средствами коммуникации для реализации коммуникационных функций
Коммуникативная культура	Степень сформированности единого коммуникативного пространства на основе общих культурных стандартов, традиций и развитой коммуникативной компетентности
Обратная связь	Наличие и продуктивность внутренней и внешней обратной связи

коммуникациях, основываясь на структуре модели и связях между ее элементами [3]. Исходя из элементного состава модели, можно выделить следующие группы помех:

1) касающиеся коммуникатора или коммуниканта. Здесь выделяются три основных типа коммуникационных проблем: биологические, психологические, социологические;

2) касающиеся сообщения. Эта группа включает проблемы стилистики сообщения, его языкового словаря и возможности однозначной трактовки;

3) кодирования (декодирования) сообщения и отклика (проблемы поиска идентичности);

4) канала прямой и обратной связи.

Известный отечественный исследователь В. М. Шепель выделяет шесть типов проблем в коммуникациях [7]:

1) дискомфорт физической среды, в условиях которой воспринимается сообщение. К коммуникационным помехам этого типа причисляют и такие факторы, влияющие на коммуникационный процесс, как неправильный выбор искусственного освещения, места и времени коммуникации. Группа естественных факторов, связанная с природными явлениями, также может помешать или затруднить процесс коммуникации;

2) инерция включенности: озабоченность слушателя иными проблемами;

3) антипатия к чужим мыслям, стереотипизированность сознания, амбициозность;

4) языковой барьер;

5) профессиональное неприятие: некомпетентное вторжение коммуникатора в профессиональную сферу коммуниканта;

6) неприятие имиджа коммуникатора.

В современных исследованиях выделяются две группы коммуникационных проблем в организации [8]:

первая – проблемы структурных коммуникаций, связанные с барьерами, возникающими в процессе передачи информации;

вторая – проблемы межличностных коммуникаций, связанные с поведенческими аспектами деятельности организации.

Если проблемы межличностных коммуникаций кроются в индивидуальных особенностях людей и контексте передачи сообщения, то основным фокусом организационных коммуникаций становится создание эффективной системы передачи сообщений. В организациях, имеющих сложную многоуровневую структуру, как правило, возникают проблемы с передачей информации. Чем больше уровней в структуре организации, тем больше вероятность появления в ней существенных противоречий. И. В. Сидорская рассматривает коммуникационные проблемы с точки зрения информационной дисфункции, определяя

ее как «любое отклонение от заданных организацией параметров скорости передачи информации и степени ее адекватности, что закономерно ведет к недостижению организационных целей, не рассматривается как целостное и комплексное исследовательское направление, а распадается на множество подпроблем, каждая из которых исследуется в своем методологическом и понятийном поле» [9].

Симптомом информационной дисфункции являются информационные помехи – потери информации или ее искажение. Выделяют такие типы информационных помех:

технические и технологические, связанные с дефектами документооборота, неправильной кодировкой информации, низкой квалификацией сотрудников, занятых сбором и обработкой информации и т.д.;

дефекты в системе формальных каналов коммуникации – прерывание линии передачи информации, информационная перегрузка одного из звеньев коммуникаций, отсутствие обратной связи, большое число иерархических уровней организации;

связанные с особенностями функционирования неформальных каналов коммуникации, с социально-психологическими факторами.

Причины проблем межличностной коммуникации традиционно сводят к следующим [10]:

1) различия в восприятии сообщения и его основной идеи и концепции, что происходит в силу:

неправильного кодирования сообщения руководителями без учета культуры и установок членов организации (сообщение написано или передано на непонятном языке, содержит много слов, принадлежащих другой субкультуре, или специальных терминов, выбрана область деятельности или знания, малоизвестная членам организации, и т.д.);

конфликта между сферами компетенции, основами суждений отправителя и получателя информации;

избирательного восприятия информации в зависимости от круга интересов, потребностей, эмоционального состояния и внешнего окружения людей;

искажения или отторжения информации, вступающей в противоречие с предыдущим опытом или ранее усвоенными понятиями;

различных социальных установок членов организаций, различных структур ценностей;

2) семантические барьеры, возникающие из-за плохо сформулированных сообщений, которые могут приводить к потере информации при передаче получателем, особенно много проблем такого рода порождается в многонациональной среде;

3) невербальные межличностные преграды (жесты, интонации, внутренний смысл и другие формы невербальной символической коммуникации);

4) неудовлетворительная обратная связь, не дающая возможности установить, действительно ли сообщение, принятое получателем, истолковано в том смысле, который изначально был ему придан;

5) неумение слушать, снижающее точность принимаемого сообщения.

Коммуникационные проблемы, связанные с человеческими, поведенческими аспектами деятельности организации, проявляются в социально-психологической напряженности, конфликтах, столкновениях интересов, в «разрывах» деловой коммуникации, в отказе от сотрудничества и в других симптомах нездорового нравственно-психологического климата организации.

Коммуникация встроена во все основные виды управленческой деятельности, поэтому может быть названа связующим процессом. Система коммуникаций предприятия является одним из факторов управления процессом организационного развития предприятия и требует комплексного подхода к изучению и формированию.

ЛИТЕРАТУРА

1. Суровцева Е. С. Актуальные проблемы управления организационными коммуникациями / Е. С. Суровцева // Вестн. Тамбов. ун-та. Серия Гуманитарные науки. – Тамбов, 2008. – № 2. – С. 125–128.
2. Орлова Т. М. Коммуникационный менеджмент в управлении экономическими системами / Т. М. Орлова. – М. : Изд-во РАГС, 2002. – 265 с.
3. Мескон М. Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1997. – 704 с.
4. Neuhauser P. Tribal warfare in organization / P. Neuhauser. – Boston, 1988.
5. Howell W. C. Essentials of industrial and organizational psychology / W. C. Howell, P. L. Dipboye. – Illinois, 1978.
6. Stahl M. J. Management. Total Quality in a Global Environment / M. J. Stahl. – Massachusetts, 1995.
7. Шепель В. М. Коммуникационный менеджмент / В. М. Шепель. – М. : Гардарики, 2004. – 352 с.
8. Фролов С. С. Социология организаций : учеб. / С. С. Фролов. – М. : Гардарики, 2001. – 384 с.

9. Сидорская И. В. Проблема информационной дисфункции во внутриорганизационной коммуникации / И. В. Сидорская // Феномен коммуникации в социально-гуманитарном знании и образовании : материалы

междунар. науч.-практ. конф. – Минск : РИВШ БГУ, 2002. – С. 147–149.

10. Питерс Т. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний) : пер. с англ. / Т. Питерс, Р. Уотермен. – М. : Прогресс, 1986. – 423 с.

Омский государственный педагогический университет

Морозова Н. А., кандидат экономических наук, доцент, заведующая кафедрой маркетинга

E-mail: Nadegda-25@yandex.ru

Тел.: (3812) 53-67-02, 8-961-883-91-26

Omsk State Pedagogical University

Morozova N. A., Candidate of Economics, Associate Professor, Head of the Department of Marketing

E-mail: Nadegda-25@yandex.ru

Tel.: (3812) 53-67-02, 8-961-883-91-26