



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования**

**«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»**

**Кафедра инновационных технологий управления в государственной  
сфере и бизнесе**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

(бакалаврская работа)

На тему Разработка коммуникационной модели для организаций  
сферы культуры и досуга

Исполнитель Мураева Ольга Сергеевна

Руководитель кандидат экономических наук, доцент

Пудовкина Ольга Игоревна

«К защите допускаю»  
Заведующий кафедрой

доктор экономических наук, профессор  
Фирова Ирина Павловна

«11» июня 2023г.

Санкт-Петербург  
2023

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 Теоретические основы формирования коммуникационной модели организации .....	9
1.1 Коммуникационные модели: суть и особенности формирования .....	9
1.2 Особенности коммуникации в сфере культуры и досуга.....	21
2 Анализ коммуникационной модели СПб ГБУ МПЦ «Московский».....	30
2.1 Особенности коммуникационной среды молодежного центра «Московский».....	30
2.2 Анализ эффективности коммуникационной модели Молодежного центра .....	34
3 Разработка мероприятий по совершенствованию коммуникационной модели учреждения сферы культуры и досуга .....	41
3.1 Изучение эффективности коммуникационной модели СПб ГБУ МПЦ «Московский».....	41
3.2 Обоснование проведения мероприятий по совершенствованию коммуникационной модели молодежного центра «Московский» .....	48
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	57
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	59

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность работы.** Общеизвестно, насколько велико значение коммуникации в современном мире в век современных технологий. Коммуникация проявляется во всех сферах человеческой жизни и ее значение постоянно растет, обмен информацией является одной из самых важных составных частей общества. Информация выступает сегодня, как один из первоочередных ресурсов, роль которого нельзя недооценивать. Ее значение важно не менее других осязаемых ресурсов, к примеру, материальных или сырьевых. Кстати, использование сырьевых ресурсов, в значительной степени, зависит от качественного использования информации. В отличие от всех остальных ресурсов, которые имеют свойство истощаться, информационный потенциал может использоваться многократно. При этом информационный ресурс имеет свойство постоянно увеличиваться, становится все более полным и объемным.

Развитие средств коммуникации уже долгие годы не стоит на месте, оно шагает в ногу вместе с научно-техническим прогрессом человечества. С появлением сети интернет и изобретением компьютеров стала доступна высокая скорость передачи информации. В современных условиях характерно применение эффективной внутриорганизационной системы ранжирования информации, основанной на использовании новейших технических средств для ее автоматизированной обработки. Кроме того, коммуникации являются важнейшей частью управленческой деятельности, которые по приблизительным данным, занимают 50 - 90% от всего времени работы руководителя, и это имеет обоснованную причину, поскольку коммуникации — это постоянный, непрерывный обмен информацией между различными структурами.

Любая организация должна постоянно совершенствовать систему коммуникационных процессов в целях повышения скорости реагирования к

изменениям внешней среды, поддержания стабильности организационной стратегии предприятия и для поддержания уровня ее конкурентоспособности. На современном этапе развития общества происходит постепенное осознание руководством организаций высокой роли коммуникаций в управлении компанией, что в значительной степени отражает актуальность проблемы формирования эффективной коммуникационной модели организации.

**Цель выпускной квалификационной работы** заключается в совершенствовании коммуникационной модели организации сферы культуры и досуга с целью повышения ее эффективности функционирования.

В связи с поставленной целью дипломной работы был подготовлен и обозначен ряд некоторых **задач**, необходимых к реализации:

- Изучить теоретические и эмпирические работы, связанные с коммуникационной средой;
- Проанализировать действующую коммуникационную модель Молодежно-подросткового центра «Московский»;
- Разработать мероприятия по улучшению качества коммуникаций в Молодежно-подростковом центре «Московский»

**Объект исследования** – коммуникационная модель организации

**Предмет исследования** – структура коммуникационной модели в организации сферы культуры и досуга

Для решения поставленных задач в работе использовались следующие **методы исследования**:

- метод анализа использовался для изучения коммуникационной среды как множества информационных объектов и связей между ними;
- метод синтеза информации использовался для изучения модели информирования внутри конкретной государственной организации МПЦ «Московский»;
- метод индукции помог выявить сильные и слабые стороны коммуникации внутри молодежного досугового центр «Московский»;

- с помощью метода дедукции удалось составить конкретные рекомендации для улучшения коммуникационной модели организации;
- метод аналогии применялся для изучения теоретических основ коммуникационной среды и для применения знаний в разборе существующей коммуникационной модели;
- метод сравнения использовался для составления выводов об эффективности коммуникационной среды на основе прогнозируемых результатов и фактических данных.

При выполнении выпускной квалификационной работы была использована учебная и учебно-методическая литература, нормативно-правовая база по теме исследования, статьи из научно-практических изданий, Интернет-ресурсы сайтов.

**Структура работы:** исследование состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников.

# **1 Теоретические основы формирования коммуникационной модели организации**

## **1.1 Коммуникационные модели: суть и особенности формирования**

Коммуникации являются важной частью всех сфер человеческой деятельности, кроме того, на коммуникации строится основная часть экономики современного общества. Актуальность рассматриваемой тематики, связанной с исследованием формирования коммуникативной модели, является в первую очередь приоритетной в сфере культуры и досуга, которая неразрывно связана с управленческой деятельностью. Если вдруг перекрыть потоки сообщений в организации, то она прекратит свое существование.

Коммуникации представляют собой один из наиболее дискуссионных процессов в области управления, по отношению к которому четкости и ясности в понимании пока не достигнуто. На практике эффективные коммуникации являются основным необходимым условием успешного достижения стоящих перед организацией целей.

Для нормальной эффективной организации труда, для управления совместной координированной деятельностью большое значение имеет все, связанное с приемом, переработкой и передачей информации. Здесь необходимы синхронизированность, правильное и точное понимание передаваемого, чтобы последующие действия были также целенаправленны и эффективны. Поэтому многое зависит от организации, построения коммуникативной структуры, коммуникативной связи в социальной группе, организации (учреждении, фирме). Процессы коммуникации, в которых участвуют руководители и работники аппарата управления, являются жизненно важными связующими звеньями между руководителем и его подчиненными, руководителями одного уровня, внешним окружением. В повседневной работе руководитель должен использовать информацию от

различных доступных источников. Оперативная деятельность руководителя отличается от его деятельности по принятию решений. Эти два существенных вида деятельности взаимосвязаны и зависят от информации, обрабатываемой и передаваемой внутри организации. Процессы коммуникаций позволяют руководителям эффективно выполнять свою работу и принимать решения о выборе лучшего курса действий для достижения поставленных целей. Коммуникации в организационном контексте включают взаимодействие между людьми. Это процесс обмена информацией и передачи сведений между двумя людьми или в группе людей. Организационные коммуникации — это процесс, с помощью которого руководители развивают систему предоставления информации и передачи сведений большому количеству людей внутри организации и отдельным индивидам и институтам за ее пределами. Она служит необходимым инструментом в координации деятельности по всей вертикали и горизонтали управления, позволяет получать необходимую информацию [22, с.54].

Цель коммуникации заключается в достижении от принимающей стороны точного понимания отправленного сообщения. Организации без коммуникации не существует. В отсутствие коммуникаций работники не имеют информации о том, что делают коллеги, менеджмент не получает первичных данных, а руководители и лидеры не в состоянии отдавать указания. Следовательно, невозможными оказываются координация различных видов деятельности и сотрудничество работников.

Термин «коммуникация» свободно используют в современном обществе как непрофессионалы, так и специалисты, управленцы-практики. Термин «коммуникация» происходит от латинского «communis», означающего «общее»: передающий информацию пытается установить «общность» с получающим информацию. Отсюда коммуникация может быть определена, как передача не просто информации, а значения или смысла с помощью символов [17, с.14].

Осуществление коммуникаций в организации или в группе приводит к выполнению и реализации следующих функций коммуникации, из которых ни одна не имеет приоритета над другой:

- информативная функция — передача истинных или ложных сведений, играющая определенную роль в процессе принятия решений, так как позволяет предоставлять необходимую информацию для принятия решений, для идентификации и оценки альтернативных решений;

- мотивационная функция побуждает работников к исполнению и улучшению работы, используя управление поведением, убеждение, внушение, просьбы, приказы и т.д.;

- контрольная функция — отслеживание поведения работников различными способами на основе иерархии и формальной соподчиненности;

- экспрессивная функция способствует эмоциональному выражению чувств, переживаний, отношения к происходящему и позволяет удовлетворять социальные потребности [16, с.102].

Таким образом, коммуникации отражают не только процесс передачи и получения информации, но и также ее восприятие, понимание и усвоение. В зависимости от перечисленных подходов и различаются модели коммуникаций.

Коммуникация как действие ориентирована на выполнение ряда операций, обеспечивающих передачу определенной информации от одного субъекта к другому. В этой модели источник разрабатывает послание, состоящее из символов. Символы затем превращаются в сигналы, или кодируются. Сигналы посылаются через каналы для получателя, который их декодирует, или интерпретирует. В этой модели нет места обратной связи, то есть коммуникация понимается как одностороннее действие [3, с.62].

Коммуникация, как взаимодействие предполагает введение элемента обратной связи. Однако линейные связи в данной модели заменены на циркулярные, что делает ее сложной и неточной. В рамках такой модели

построения коммуникаций помимо линейных однонаправленных связей введены циркулярные связи, которые призваны выполнить функцию обратной связи и используются для подтверждения правильности понимания переданной информации [5, с.187].

Современная модель коммуникации является более полной, так как отражает коммуникацию как процесс. Принципиальное отличие заключается в отсутствии линейных или циркулярных связей и совпадении источника и получателя информации. Трудность заключается в том, что на каждом этапе смысл информации может быть искажен или полностью утрачен. В практике управления процесс коммуникаций часто завершается в несколько секунд. Однако на каждом этапе могут возникать свои проблемы. Сам факт обмена еще не гарантирует эффективности общения, т.е. достижения взаимопонимания людей, принимающих участие в коммуникации. Достаточно часто передаваемое сообщение бывает неправильно понятым или искаженным. Соответственно в таком случае коммуникации являются неэффективными. Для оценки сущности процесса обмена информацией и условий его эффективности необходимо более детально рассмотреть стадии процесса коммуникаций. Коммуникационный процесс состоит из ряда стадий и этапов, знание роли и содержания которых позволяет эффективно управлять процессом коммуникации. Традиционно выделяются следующие этапы.

Этап посылки и кодирования значения начинается с идентификации индивида в рамках данного процесса и формулирования смысла и значения коммуникации. Без идеи практически не может состояться само сообщение и коммуникация, что означает лишение смысла всех последующих шагов. Это очень важный этап, так как именно он определяет эффективность коммуникаций. Непродуманная или неудачная идея препятствует достижению понимания. Затем идея кодируется, то есть происходит трансформация передаваемого значения в послание или сигнал, включая выбор носителей информации или системы знаков. Носители организуются в определенную

форму, в результате формируется послание, содержащее данные с определенным значением и которое должно быть получено с полным пониманием заложенного значения. Шифровка производится с помощью подходящих слов, символов, используемых для передачи информации. Отправитель определяет наиболее адекватный способ передачи [40, с.16].

Этап передачи предполагает поступление послания через передатчика в передающий канал, с помощью которого оно путешествует в направлении адресата. Передатчиками могут быть технические средства, химическое или физическое состояние среды, человек. В качестве каналов используются сама среда и технические устройства и приспособления. После определения формы сообщения важно выбрать соответствующий способ его передачи, учитывая фактор времени, возможность барьеров или помех, искажений информации с целью повышения эффективности коммуникаций. Важно, чтобы выбранный канал соответствовал идее и цели сообщения, иначе процесс передачи информации теряет смысл.

В ряде случаев при обмене информацией желательно не ограничиваться единственным каналом связи, а использовать определенное сочетание средств передачи информации. Несмотря на определенное усложнение процесса коммуникаций, заметно повышается его результативность. Исследования подтверждают, что одновременное использование средств устной и письменной коммуникации делает эффективнее коммуникационный процесс по сравнению с применением только письменных сообщений.

Этап получения заключается не только в фиксации получения послания, но и в значительной степени в его раскодировании в понятное и приемлемое значение. Осуществление передачи позволяет адресату принять сообщение. Раскодирование включает восприятие, интерпретацию послания и оценку, которая базируется на системе критериальных ценностей получателя. Отправитель стремится к тому, чтобы получатель адекватно воспринял сообщение, точно так, как оно было отправлено. Однако понимание может

быть реализовано только в сознании получателя. По сути расшифровка — это перевод символов сообщения в мысли получателя. Коммуникатор может заставить другую сторону принять сообщение, но не имеет возможности заставить правильно понять его. Точность коммуникации определяется по отношению к идеальному состоянию, когда намерение значения отправителя равно интерпретации этого значения получателем. Возможное искажение связано с наличием в процессе коммуникации помех или шума (любое вмешательство в коммуникационный процесс способно исказить смысл послания) [26, с.154].

Этап обратной связи представляет собой обмен ролями участников процесса коммуникации, при котором весь цикл повторяется снова, но в обратном направлении. Для подтверждения (не подтверждения) ожидаемого результата необходима обратная связь, являющаяся ответом получателя на послание, коммуникация с помощью обратной связи превращается в двустороннее движение и динамический процесс. Возникающая обратная связь замыкает коммуникативный контур. Обратная связь дает возможность узнать, дошло ли послание и в каком значении, позволяет понять, в какой мере было понято и воспринято изначальное сообщение.

Путем обратной связи повышается эффективность коммуникационного процесса. Обратная связь способствует также подавлению (уменьшению) шума, под которым понимают все то, что искажает смысл сообщения. Его источником может быть язык и различия восприятия. Из-за них может меняться смысл сообщения в процессах кодирования и декодирования. В виде помех могут выступать также организационные неполадки между руководителями и подчиненными. Они затрудняют точную передачу информации. Преодоление шумовых помех дает возможность более или менее точно передать сообщение. Но слишком высокий уровень шума может привести к полному нарушению информационного процесса, а следовательно, к снижению управляемости [21, с.53].

Изучая теорию Г. Г. Почепцова, можно обратить внимание на несколько групп моделей коммуникации [27, с.174]:

- модели коммуникации с точки зрения PR, рекламы и пропаганды;
- семиотические модели коммуникации: в социологии и психологии были открыты многие интересные модели коммуникации.

Среди Российской методической литературы можно найти теорию Ф. И. Шаркова, который выделяет несколько подходов в изучении коммуникационного процесса. Первый и основной методологический подход, основанный на классической позитивистской методологии субъектно-объектных отношений. Этот подход представлен концепциями структурного функционализма, системного подхода, информационного общества, технологического детерминизма, компьютерной футурологии и др. При этом подходе наука социальных коммуникаций основана на связях и функциях внутри определенной системы. Единый коммуникативный образ помогает создать желаемый вид субъекта и определенных социальных связей в системе. Несколько других моделей коммуникации были применены на практике в интегрированных системах. Одна из них – это авторитарная модель, основанная на максимальном ограничении свободы информации и жестком административно-управленческом контроле за деятельностью средств массовой информации. Модель однонаправленной коммуникации описана в работах У. Шрамма и Д. Маккуэйла. Кроме того, существует модель коммуникации обратного типа, так называемая «двусторонняя асимметричная модель», предложенная Дж. Грумингом и Т. Хантом в 20-е годы XX века. Суть ее заключается в том факте, что общение предполагает включение обратной связи при сохранении власти коммуникатора над общением, что создает определенную асимметрию [19, с.85].

На основе когнитивной модели субъектно-объектных отношений по отношению к объекту была основана неклассическая методология. Немецкий философ и социолог Ю. Хабермас был сторонником позитивной науки в

исследовании социальных проблем. Он считал, что межличностные отношения являются инструментом для достижения практических целей людей, а также, как средство их освобождения от различных ограничений и принуждений. Ю. Хабермас отличал «истинные» коммуникации от «ложных», пытаясь обосновать рациональность использования технических средств в межличностных коммуникациях [28, с.54].

Одной из первых моделей коммуникации стала разработанная американским ученым - Гарольдом Лассуэлом, линейная модель коммуникации (рис.1). В 1948 г. Г. Лассуэл разработал свою модель массовой коммуникации, которая стала классикой в современной социологии коммуникаций (социология массовых коммуникаций). Более того, он предложил свою формулу для составления сообщения по телефону. Эта формула характеризует ранние модели общения, которые предполагают, что собеседник всегда стремится повлиять на собеседника, а значит, общение можно рассматривать, как процесс убеждения [23, с.184].

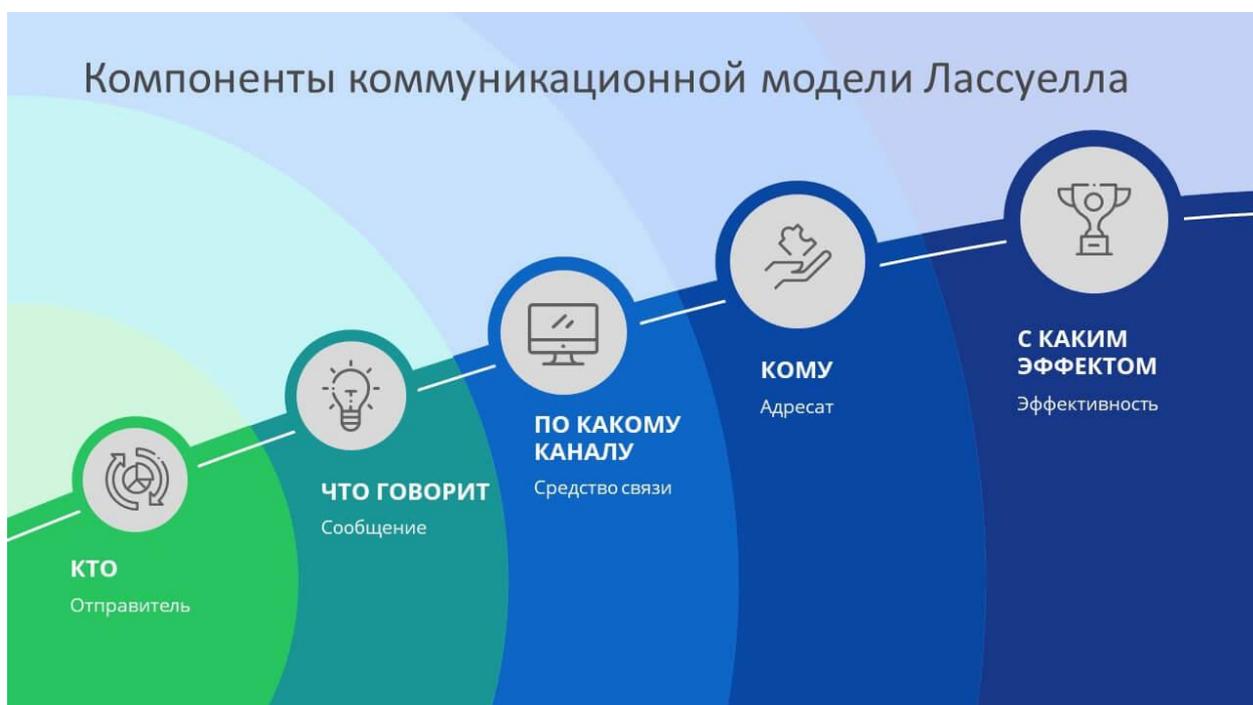


Рисунок 1.1 — Модель Лассуэлла

В 1998-1999 годах Г. Лассуэлл предлагает более подробную версию своей модели коммуникации. Кроме того, он также включает обзор процесса коммуникации в свою модель и ответы на следующие вопросы:

- что?
- с каким намерением?
- в какой ситуации?
- какими средствами?
- с помощью какой стратегии?
- влияние на какую аудиторию?
- с каким результатом?

Эта модель выражает бихевиористский подход к коммуникациям, как простое воздействие коммуникатора на получателя, как на объект, определенным образом реагирующий на полученную информацию.

Если рассматривать эти вопросы более подробно, то нагляднее обратиться к таблицам. «Что?» - этот вопрос касается определения источника информации, который может не совпадать с прямой передачей коммуникатора (это могут быть разные лица). Важно определить источник информации, чтобы найти правильный ответ на второй вопрос: «Какова цель?» - это главный вопрос. Только тогда, когда мы понимаем реальную цель коммуникации, можно говорить о выборе подходящих для нее средств, таких как выбор коммуникаторов, сообщения или канала, целевой аудитории и т. д. Четкое понимание цели информирования, инструктажа или мотивации аудитории диктует выбор эффективных средств коммуникации. Другим аспектом является ответ на вопрос: «Какими средствами?» Необходимо понимать, что коммуникационные ресурсы включают в себя, как самих коммуникаторов, так и имеющиеся в их распоряжении финансовые и информационные ресурсы, а также эффективные коммуникационные технологии, приемы, методички и т.д., которые так же являются ресурсами. Кроме того, очень важно выбрать правильную стратегию выстраивания

общения, тем самым найдя наиболее эффективный способ достижения цели. Коммуникационная стратегия определяется в первую очередь характером цели, характеристиками аудитории и доступностью ресурсов. При выборе стратегии они руководствуются решением следующих задач: предоставление максимально полной информации и обеспечение надежной, быстрой и эффективной обратной связи.

Формула коммуникативного процесса Г. Лассуэлла является не только моделью изучения коммуникативного процесса, но и детальным планом коммуникативной деятельности в общем. В то же время у этой модели есть очевидный недостаток - это монолог, и в его конфигурацию не входит обратная связь, поэтому мы считаем, что общение не одностороннее и не «само по себе», а обоюдный процесс двух и более сторон, сочетающийся друг с другом по социальным, культурным, экономическим, политическим и другим аспектам. Во-первых, для массовой коммуникации, особенно в кризисных ситуациях общественной жизни, важно актуализировать деятельность средств массовой информации и их интерпретацию в массовом сознании потребителей [6, с. 52].

Модель Шеннона Уивера. В 1949 г. Ш. Уивер разработал математическую теорию коммуникации. Первоначально эта теория была разработана для того, чтобы отделить фоновый шум от полезной информации, передаваемой из разных источников передачи информации. Согласно Шеннону, снижение шума может быть достигнуто за счет избыточности сигнала (то есть повторения элементов сообщения для предотвращения сбоя связи). По словам К. Шеннона, избыточность в коммуникации достигается многократным повторением информации или ее дублированием по другим каналам связи. Это создает двухканальную или многоканальную коммуникационную модель. Преимущество этой модели в том, что своим внешним видом она давала представление о скорости и объеме передаваемой информации [28, с.174].

Одной из наиболее распространенных моделей общения можно считать круговой (циклический) тип общения, описанный в работах В. Шрамма и К. Осгуда. В. Шрамм считал, что общение нельзя рассматривать, как линейное взаимодействие, поскольку это циклический процесс, и его участники периодически меняют свои роли в процессе общения. Таким образом, коммуникация понимается, как двусторонний коммуникационный процесс, при котором отправитель и получатель информации общаются на равных и обмениваются сообщениями, то есть сигналами, и, таким образом, процесс коммуникации происходит в диалоге. Именно механизм «обратной связи» делает общение более эффективным.

Самой необычной моделью коммуникации можно считать теорию «спираль молчания/молчания». Ее спроектировал Э. Ноэль-Нойманн. Согласно этой теории, средства массовой информации могут манипулировать общественным мнением, давая голос меньшинству, а не большинству. Согласно его гипотезе, человек, чувствуя себя в меньшинстве, не высказывает своего мнения, тем самым каким-то образом примыкая к большинству. Когда средства массовой информации исправляют образ истинной раздачи, превращая большинство в меньшинство, они замолкают [29, с.154].

Не существует единого, простого, всеобъемлющего инструмента или методики, которые могли бы безошибочно оценить эффективность коммуникации. Обычно приходится использовать некоторую комбинацию различных методов измерения. Необходимо учесть каждый по отдельности или несколько из следующих факторов:

- контент-анализ и мониторинг сообщений СМИ;
- пространственный анализ;
- опросы и исследования;
- наблюдения, методы участия и/или ролевые игры.

Так же не следует выполнять оценку коммуникационной кампании обособленно, учитывая только компоненты коммуникации. Очень важно, когда это возможно, связать то, что запланировано и выполнено средствами коммуникации со всеми другими задачами, целями, стратегиями и тактикой организации в целом.

Для количественной оценки эффективности коммуникации организации специалисты проводят коммуникационный аудит. В ходе работы выявляют наиболее информативные КРІ и анализируют их. Во время исследования коммуникации проводят:

- Мониторинг упоминаний в СМИ.
- Аудит социальных медиа.
- Контент-анализ.

Исходя из поставленной задачи и требований заказчика, производят комплексную оценку коммуникации или аудит по отдельным параметрам: выбираются конкретные СМИ, социальные сети или события, ключевые фразы.

Чтобы не ограничиваться простым подсчетом упоминаний названия, бренда или события, необходимо выделять определенные показательные оценки критериев коммуникации и использовать их как в прямом, так и в относительном значении. КРІ определяют в зависимости от поставленных перед PR-отделом целей.

Таким образом, наиболее показательными и употребляемыми являются следующие критерии:

- Количество публикаций: подсчитывают как общее число, так и публикации по отдельным ключевым сообщениям, а также выделяют их долю от общего числа и процентное соотношение.
- Охват аудитории: не только количество потенциальных и реальных читателей конкретных СМИ, но и анализ по социальному,

гендерному, возрастному и иным признакам в числовом и процентном выражении.

– Тональность: анализ включает не только позитивные и негативные отклики на официальные публикации, но и охватывает посты в социальных медиа, которые традиционно более эмоциональны.

## **1.2 Особенности коммуникации в сфере культуры и досуга**

Учреждения культуры оказывают услуги всем гражданам, независимо от их пола, возраста, расы, национальности, уровня образования, социального положения, политических убеждений, мировоззренческих взглядов или отношения к религии. Организации культуры и досуга могут являться юридическими лицами и осуществлять свою деятельность в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

Примерный перечень видов культурно-досуговых учреждений:

1. Дом (Дворец) культуры.
2. Дворец молодежи.
3. Культурно-спортивный комплекс.
4. Социально-культурный центр.
5. Национально-культурный центр.
6. Дом (Центр) ремесел.
7. Дом фольклора.
8. Дом народного творчества.
9. Передвижные культурные центры.
10. Информационно-методические центры.

Этот список примеров неполон и имеет множество дополнений. Культурно-досуговые учреждения могут быть филиалами, структурными подразделениями, представительствами в централизованных клубных

системах или комплексными социально-культурными (культурно-просветительскими, культурно-спортивными и т.д.) объединениями, являющимися юридическими лицами. Культурно-досуговые учреждения предлагают целый спектр разноплановых мероприятий: фестивали, спектакли, экскурсии, квизы, конкурсы, концерты, выставки, творческие вечера, перформансы, дискотеки, квартирники, игры, квесты и развлекательные программы. К деятельности культурно-досуговых учреждений так же относится организация качественной работы клубных образований - самодеятельных творческих коллективов, кружков, секций, студий, любительских объединений, клубов по интересам и др.; Среди задач центра имеется организация различных форм информационно-просветительской деятельности (лектории, курсы, кружки, занятия, общественные колледжи); Организация кинопоказов; оказание консультативных, методических и организационных услуг при подготовке и проведении культурно-досуговых мероприятий; предоставление других видов отдыха и услуг в области культуры и смежных ей отраслей. Услуги учреждений культуры и отдыха интегрированы и могут быть представлены в различных формах (массовые, коллективные, индивидуальные, интерактивные) [10, с.101].

Услуги культурно-досуговых учреждений могут предоставляться населению как на бесплатной основе (за счет государственного финансирования), так и платно (за счет заказчика услуг). Бесплатно осуществляются мероприятия по следующим направлениям:

1. Проведение общественно-значимых социально-культурных массовых мероприятий (государственных, сельских и городских, индустриальных фестивалей и т.д.);

2. Мероприятия по обеспечению заботой наименее защищенных категорий населения (пенсионеры, инвалиды, дети из малообеспеченных семей, многодетные семьи, дети, находящиеся без попечения родителей и др.);

3. Поддержка коллективных формирований художественной направленности;

4. Содействие в развитии патриотического воспитания среди детей и молодежи;

5. Развитие малых национальных культур народов России, выявление, сохранение и популяризация традиций материальной и нематериальной народной культуры (праздники, обычаи, обряды и т.д.).

Социокультурная сфера – понятие сложное и неоднозначное. Эксперты определяют их состав по-разному. В течении очень долгого времени, термин «социально-культурная сфера» фактически отождествлялся с отраслью культуры и искусства. Сюда же включали организации, выполняющие социально значимые функции общества, только на культурном уровне. К таким организациям относятся: репертуарные театры, музеи, заповедники, дом-музеи, библиотеки, выставки. С другой стороны, социально-культурная сфера причислялась к сфере услуг, в результате чего важность удовлетворения духовных потребностей населения была упрощена и приуменьшена [32, с.190].

Культурно-досуговая сфера, которая непосредственно обеспечивает удовлетворение социально-культурных потребностей, имеет ряд специфических особенностей, которые должны быть учтены в данном направлении работы. Прежде всего, досуговая деятельность не носит некоего обязательного характера, как профессиональная, в частности, трудовая деятельность. Она отличается свободой выбора тех или иных видов культурно-досуговой деятельности, а сама эта деятельность осуществляется добровольно. В этом заключается один из сложных моментов связанных с тем, что индивид или группа могут не понимать важности участия в данной сфере жизни, или, скажем, не иметь стимулов к участию в досуговой деятельности. Кроме того, данная деятельность опирается на такой ресурс, как свободное время. Тем самым свободное время является необходимым условием и

основной культурно-досуговой деятельности. Говоря шире, свободное время граждан является одним из важнейших показателей уровня социального развития общества, его своеобразным социальным капиталом. Социальная работа выступает как своего рода социальный менеджмент, который устанавливает и оптимизирует связи между индивидом и культурно-досуговой сферой, помогает клиенту в поиске качественных услуг в данной сфере [24, с.98].

Рассматривая пространство досуга с позиции развития коммуникативной культуры личности следует отразить специфику этой сферы и обосновать некоторые принципы, на основе которых формируются гармоничные отношения личности в обществе и которые характеризуют в целом досуговую деятельность:

- принцип добровольности: характеризует, что основу досуга составляет выбор тех видов занятий, в которых личность может активно участвовать;
- принцип отсутствия регламентов: характеризует, что основу досуга составляет свободное творчество и творческой деятельности;
- принцип развития: характеризует, что основу досуга составляет не столько формирование личности, а сколько ее развитие;
- принцип самоутверждения: характеризует, что досуг способствует самовыражению личности и ее и саморазвитию, посредством действий, выбранных свободно;
- принцип удовлетворенности: характеризует, что досуг является именно той формой, в которой происходит удовлетворение потребности личности в независимости и свободе;
- принцип раскрытия талантов: характеризует, что досуг является той формой, которая приводит к раскрытию талантов, заложенных в личности природой, в том числе умений и навыков, приобретенных личностью в процессе ее жизнедеятельности;

- принцип ценностной ориентации: характеризует, что досуг является именно той формой, в которой происходит формирование ценностной ориентации личности;
- принцип детерминированности: характеризует досуг как способ решения задач имеющих и внутреннюю и внешнюю определённость;
- принцип объективности: характеризует, что досуг является именно той формой, которая способствует проведению объективной самооценки личности;
- принцип позиционирования Я-концепцию: характеризует, что досуг является именно той формой, в которой формируется позитивная Я-концепция;
- принцип удовлетворенности: характеризует, что досуг является той формой, которая обеспечивает персональное удовлетворение личности;
- принцип самовоспитания: характеризует, что досуг является той формой, которая способствует и ориентирована на личностное самовоспитание;
- принцип социально-значимых потребностей: характеризует, что досуг является той формой, которая формирует нормы поведения личности в обществе и удовлетворяет социально-значимые потребности личности [25, с.53].

Согласно перечисленным принципам сущностью особенностей социально-культурной сферы является свобода выбора мероприятий и степени активности в них при участии, потребностно-мотивационные установки, выбор способов и факторов, порождающих творческое поведение.

Учреждения культуры и досуга занимают особое положение в современном обществе, являясь, с одной стороны, частью культурного наследия любой страны и выполняя некоторые эстетические, нравственные и воспитательные функции. Учитывая данный аспект, учреждения культуры и искусства особо чутко реагируют на любые изменения модели социального

или политического пространства. С другой стороны, вследствие сокращения государственной поддержки и финансирования учреждения культуры и досуга столкнулись с новыми неспецифическими для себя видами деятельности. Это стало причиной того, что главным аспектом становится эффективное использование коммуникационных технологий, которые являются залогом успешного функционирования организации во внутреннем и внешнем поле. В связи с этим актуально исследование того, насколько коммуникативная деятельность учреждений культуры и искусства в настоящее время ориентирована на разрешение указанной проблемы и достижение рыночных целей. Стоит добавить также, что подобные социологические работы практически отсутствуют, что также обуславливает особую актуальность работы. В разработанных источниках литературы по данной теме рассматриваются различные аспекты данной деятельности, а именно PR-коммуникаций, маркетинговых коммуникаций, информационная деятельность в сфере культуры и искусства.

Одной из основополагающих работ в данной области является монография Филипа Котлера «Все билеты проданы. Стратегии маркетинга исполнительских искусств». Автор отмечает, что коммуникация в сфере культуры и искусства заключается в информировании, убеждении и просвещении, а к инструментам коммуникации относятся реклама, персональные продажи, стимулирование сбыта, связи с общественностью [27, с.54].

У каждой группы населения разные установки на досуговую деятельность, разные интересы и культурные потребности. В целом, они составляют довольно непредсказуемые сочетания. Широкий спектр книг, развитие туризма, насыщение домашнего обихода техникой культурно-бытового назначения – все это способствует расширению кругозора, росту культурного уровня населения, что оказывает непосредственное влияние на дифференциацию потребительского спроса. В обществе постоянно

появляются новые формы культурно-досуговой деятельности, и маркетинговые исследования помогут изучить ценности и предпочтения целевой аудитории, а в дальнейшем воплотить их в жизнь. Предметом систематического мониторинга и регулярной оценки становится не только круг культурных предпочтений граждан, а также и степень удовлетворенности гражданами качеством и доступностью культурно-досуговых услуг [22, с.54].

Маркетинговое исследование поведения получателей культурно-досуговых услуг как инструмент управления качеством культуры позволяет формировать потребительское мнение, а значит, прогнозировать возможное его развитие в сторону тех или иных предпочтений. В этой связи возникает необходимость расширения информационного поля о ценностных ориентациях и культурно-досуговых предпочтениях, свойственных целевой аудитории культурной организации. Мониторинг рыночных процессов и анализ конъюнктуры рынка культурно-досуговых услуг становятся неотъемлемыми элементами в составе маркетингового информационного поля, обеспечивающими не только выявление культурных запросов населения, но и проблем их удовлетворения, связанными с затратами учреждения культуры с точки зрения времени, денег и усилий.

Таким образом, было сформировано базовое определение «социально-культурной сферы». Социально-культурная сфера – это совокупность предприятий и организаций, деятельность которых направлена (косвенно или прямо) на удовлетворение социокультурных потребностей населения страны. В то же время следует отметить, что при определении понятия и состава социокультурной сферы авторы отошли от традиционного «отраслевого принципа», принимая во внимание только способность некоторых предприятий и организаций удовлетворять определенные виды социокультурных потребностей населения.

Подводя итоги, можем выделить четыре основных особенности коммуникационной деятельности сферы культуры:

1. Необходимость вещественных доказательств. Ввиду нематериального характера услуг, требуются веские доказательства для подтверждения уровня компетентности и качества услуг, предоставляемых организацией, а также выгод, которые получит потребитель. Для культурно-досуговых учреждений это может означать: положительные отзывы студентов и сотрудников центра; участие в мероприятиях значимых лиц: актеров, режиссеров, художников, музыкантов и других известных деятелей; награды и степени, которые получают коллективы при участии в спектаклях, выставках, конкурсах, соревнованиях. Посредством коммуникации необходимо донести до потенциальных потребителей, как можно больше информации о наличии таких доказательств качества услуги. Информация должна быть направлена на создание положительного имиджа организации.

2. Сложность объективной оценки. Поскольку о характеристиках услуги можно судить только после ее потребления, необходимо уделять достаточное внимание созданию доверительных отношений между организацией, предоставляющей услугу, и целевой аудиторией: потребителями, критиками, спонсорами, представителями государственных учреждений и т. д.

3. Нестандартность оказываемых услуг, которая является следствием непостоянства качества получаемых результатов. Для поддержания высокого уровня качества необходим более тщательный отбор персонала и сотрудников учреждений культуры, анализ их творческого потенциала, а также стандартизация сопутствующих услуг (система регистрации на мероприятия, организация дополнительных услуг, комфорт во время пребывания в учреждении и т.д.) [15, с.72].

Вовлечение потребителя в процесс создания услуги может принимать форму самообслуживания. В этом случае потребителями могут быть в определенной степени работники учреждения культуры или его добровольные помощники. Задачей коммуникации в данном случае является повышение

компетенций потребителя, а также информирование его о предлагаемых методах самообслуживания. В сфере культуры самообслуживание проявляется в различных формах. К примеру, это может быть самостоятельный поиск информации о проходящих мероприятиях, бронирование мест на лектории, изучение дополнительных материалов о спектаклях, что делает воспитанника центра более компетентным и стимулирует дополнительный спрос на услуги.

Таким образом, коммуникация в современных условиях является важным элементом системы управления предприятием, поскольку грамотная организация процесса передачи информации вносит существенный вклад в достижение конечных результатов в эффективность работы предприятия. С другой стороны, отсутствие выстроенных каналов связи негативно сказывается на результатах работы всей компании в целом, и в целом система начинает носить деструктивный характер и становится неуправляемой. Следовательно, коммуникация может и должна быть элементом эффективной системы управления предприятием.

## **2 Анализ коммуникационной модели СПб ГБУ МПЦ «Московский»**

### **2.1 Особенности коммуникационной среды молодежного центра «Московский»**

Для анализа коммуникационной среды обособленной организации было рассмотрено Санкт-Петербургское государственное бюджетное учреждение Молодёжно-подростковый центр «Московский».

СПб ГБУ МПЦ «Московский» — это уникальная организация по реализации государственной молодежной политики на территории Московского района Санкт-Петербурга. Оно ведёт свою работу уже на протяжении 24 лет и в этом году планирует отпраздновать свой юбилей. Годом основания центра принято считать 1991 год. Молодежный центр «Московский» включает в себя 20 структурных подразделений. В состав центра входят 19 подростково-молодёжных клубов, которые располагаются на территории всего Московского района города Санкт-Петербурга и одно Молодёжное общественное пространство «На Звездной».

Основными направлениями деятельности СПб ГБУ МПЦ «Московский» можно считать:

- самореализацию молодёжи и развитие её творческого потенциала;
- духовно-нравственное и патриотическое воспитание детей и молодежи;
- организация досуговой деятельности и места отдыха для молодежи района;
- формирование комфортных условий для занятий физической культурой и спортом, популяризация здорового образа жизни;
- создание и поддержание добровольческих и иных инициатив;
- воспитание в молодежи гражданского духа и патриотизма;

- поддержка граждан, оказавшихся в трудной жизненной ситуации;
- предупреждение нарушений правового характера среди действий молодежи;
- поддержка молодых семей;
- профориентация для молодежи;
- поддержание деятельности молодежных общественных организаций;
- поддержание стремления молодежи в участии к добровольческой деятельности;
- международное и межрегиональное сотрудничество в сфере молодежной политики

Все эти направления реализуются путем организации досуга для молодежи, в частности, через работу творческих студий, спортивных секций и любительских объединений во время, свободное от учебы. В молодежно-подростковые клубы Молодежного центра «Московский» за календарный месяц ходят заниматься и принимают активное участие в жизни клуба порядка 6000 человек. Ежегодно творческие коллективы и воспитанники центра «Московский» становятся победителями и лауреатами различных международных, всероссийских и городских фестивалей и конкурсов, а также показывают высокие спортивные результаты и завоёвывают высокие награды.

На протяжении последних лет, на базе СПб ГБУ МПЦ «Московский» реализуются программы и проекты, направленные на активное привлечение молодежи в деятельность клубов, организацию их досуга и вовлечение в работу творческих и спортивных объединений, секций, мест свободного общения, по программам профилактики правонарушений в подростково-молодежной среде, воспитывающие правильное и дружелюбное отношение к людям, развивающие активную жизненную позицию, обеспечивающие саморазвитие личности, направленные на разработку и апробирование современных, интересных форм досуга для молодежи. В рамках

осуществления своей деятельности Молодёжно-подростковый центр «Московский» в течение года проводит порядка 800 мероприятий с общим количеством участников около 35.000 человек.

За последний год было проведено множество мероприятий различных направленностей. Одним из значимых событий за 2022 год стал Добро-фест, который собрал на одной площадке более 300 участников, приехавших с разных субъектов Российской Федерации. Основная идея Фестиваля – это осуществление совместной деятельности молодых лиц от 14 до 35 лет в разновозрастных молодёжных отрядах. Мероприятие построено на принципах самоорганизации, межрегионального сотрудничества, обмена опытом работы и обучения молодёжи аппарату социального взаимодействия и развития в них творческого потенциала. Фестиваль «Одобрено» собрал более чем 370 человек, среди которых активная молодёжь, занимающаяся добровольческой деятельностью в своих регионах и субъектах Российской Федерации. В мероприятии приняли участие представители молодёжных добровольческих объединений и учреждений сферы культуры и досуга. Делегации прибыли из 8 регионов Российской Федерации и с удовольствием приняли участие в добровольческом фестивале. Беломорск, Петрозаводск, Кандалакша, Березовский, Олонец, Ефремов, Харлу, Донецкая Народная Республика, Заозерье, Ревда, Великий Новгород и Москва – список всех участвующих делегаций [28].

Целью проектов, реализуемых молодёжным Центром «Московский» является формирование и развитие у подрастающего поколения культуры здорового образа жизни, укрепление нравственных ориентиров и сохранение физического и духовно-психического здоровья, формирование потребности к самосовершенствованию, способность успешно адаптироваться в окружающем мире. В настоящее время профилактика злоупотребления наркотиков среди детей и молодёжи ведётся путем вовлечения их в акции за

здоровый образ жизни, спортивные мероприятия «Здоровым быть - здорово!», тематические программы «За здоровьем в добрый час».

Стоит отметить, что первый в Санкт-Петербурге Добро.Центр открылся именно на территории Московского района, что стало ориентиром для открытия таких же Добро.Центров по всему Санкт-Петербургу на базе молодежных центров других районов. Добро.Центры являются бесплатной социальной франшизой федерального масштаба, которая помогает различным некоммерческим организациям, находящимся на территории Российской Федерации, заниматься развитием социальных и гражданских инициатив в своем городе, а взамен получать дополнительную поддержку и ресурсы на реализацию собственных проектов.

В рамках проведения конференции посвященной окончанию проекта «Добрые Клубы» реализуемого на базе Молодежного центра «Московский» была подведена статистика результатов грантового проекта. Оценивались основные факторы вовлеченности аудитории, такие как просмотры, лайки, репосты и подписки на сообщество. На данном проекте работала группа медиа-добровольцев, которые занимались написанием и размещением постов в социальных сетях. При разработке проекта в паспорт проекта вписывались примерные числа охвата аудитории, так предполагалось, что просмотры по постам наберут не более 250 тыс., по результатам года выяснилось, что всего посты набрали 528 тыс. просмотров, что существенно больше запланированного.

Собрав статистические данные можно прийти к нескольким логическим выводам: общие показатели коммуникации молодежного центра остаются на высоком уровне; в отдельно взятых структурных подразделениях центра наблюдается несоблюдение устава работы с аудиторией, хромает или даже отсутствует обратная связь; отсутствие в штате сотрудника, отвечающего за внешние коммуникации; наличие только зарождающейся медиа-школы на базе проекта «Добро. Центр» является бесспорным преимуществом.

## **2.2 Анализ эффективности коммуникационной модели Молодежного центра**

Именно от построения грамотной и подходящей данной сфере коммуникационной модели зависит благополучная работа всего учреждения и успех, проводимых центром мероприятий. Оценка сильных и слабых сторон является важнейшим началом совершенствования деятельности любого культурно-досугового учреждения. Поэтому очень важно анализировать и оценивать собственный потенциал, а также факторы, которые находятся вне зоны постоянного контроля руководителей, и которые, могут оказать большое влияние на постановку его стратегии.

Рассмотрим и проанализируем особенности коммуникационной модели молодёжно-подросткового центра «Московский». Среди отличительных особенностей его деятельности можно выделить следующие аспекты: высокая степень сезонности и сезонных колебаний, наблюдается спад спроса на услуги в весенне-летний период, осенне-зимний период же наоборот, характеризуется повышенным спросом на услуги культурно-досуговой сферы, к этому же пункту относятся кратковременные спады активности в период всероссийских выходных и каникулярных отпусков; неосвязаемость, сфера услуг отличается невозможностью использования мерных величин для оценки эффективности проведенных услуг, в связи с чем, одним из ключевых факторов развития учреждения является поддержание его имиджа и сохранение престижности услуг на должном уровне; достаточный уровень статичности, наличие привязанности к определенному месту.

Следует отметить, что на этапе изучения и структурирования научной литературы по заданной теме, для написания работы было выявлено, что по данным исследований, результативность горизонтальных связей может достигать 91%, в сравнении со всего лишь – 20–25% в вертикальных связях (то

есть, до подчиненных доходит и остается в сознании всего не более четверти исходящей от руководителя информации).

В процессе исследования коммуникационной модели Санкт-Петербургского Государственного бюджетного учреждения молодежно-подросткового центра «Московский» был проведен опрос, среди 27 работников центра. Из приведенной таблицы следует, что среди наиболее часто встречающихся каналов коммуникации наиболее востребованными являются социальные сети, мессенджеры, электронная почта, личные звонки, а также сообщения и комментарии в электронном календаре. Среди редко встречающихся каналов коммуникации можно увидеть печатные документы, которые по результатам опроса используют крайне редко.

Таблица 2.1 — Средняя оценка частоты использования внутренних каналов коммуникации

Каналы коммуникации	Оценка по пятибалльной шкале	Процентное соотношение
Личные звонки и сообщения на телефон	3,1	8%
Скайп, Зум, Дискорд	4,2	14%
Электронная почта (гугл или яндекс)	3,5	14%
Социальные сети и мессенджеры	4,8	30%
Печатные документы	1,9	5%
Google календарь, электронные доски	3,1	26%
Почта	0,8	3%

Частота использования каналов коммуникации в долевого соотношении представлена также на рисунке 2.3.

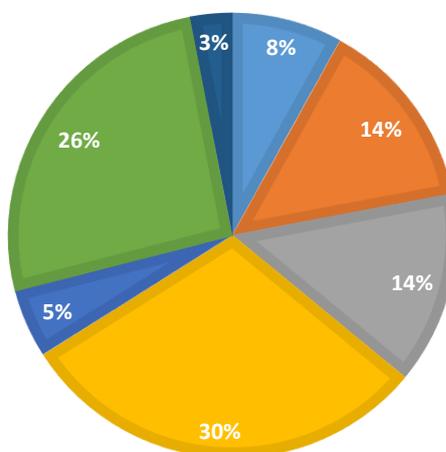
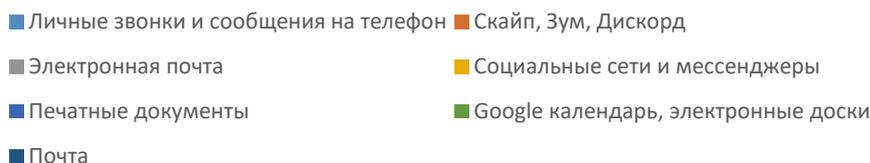


Рисунок 2.3 – Частота использования каналов коммуникации в СПб ГБУ  
МПЦ «Московский»

В организации практикуется новая методика, заключающаяся в проведении тренингов, направленных на повышение компетенций персонала учреждения сферы культуры и досуга в соответствии со следующей схемой: вступительная беседа длится примерно 10 минут, после чего идет комплекс упражнений на проработку новых технических приемов и методик для улучшения коммуникационных характеристик работников. В ходе проведения тренинга используются различные формы обучения, в том числе мозговой штурм, ролевые и имитационные игры, предполагающие, в том числе, работу в мини-группах, целями которой является разрешение противоречий и возражений потенциальных клиентов, актуализация возможных проблем, кейсы, деловые учения и разнообразные интерактивные техники и упражнения различного типа: информационные, групповые, динамические или стимулирующие.

Среди внутренних коммуникаций Молодежного центра «Московский» можно выделить ряд положительных качеств, к которым относятся: полнота,

надежность и точность получаемой и предоставляемой информации; систематичность и эффективность обеспечения сотрудников информацией; ясность и простота восприятия инструментария информационного обеспечения сотрудников; наличие альтернативных каналов передачи информации, что обеспечивает непрерывность информационного процесса; наличие системы вертикального обмена информацией с начальством; большой процент вовлеченности персонала в организацию внутрифирменных коммуникационных процессов.

Структура системы внешних коммуникаций компании СПб ГБУ МПЦ «Московский» является сильно разветвленной и многоуровневой, кроме того, она включает в себя элементы, которые находятся вне управленческой организационной структуры компании.

В результате оценки реализации коммуникационной деятельности, проведенной в МПЦ «Московский», было установлено, что система связи учреждения имеет определенные недостатки. Для оценки недостатков и пробелов в реализации коммуникационной деятельности культурно-досугового учреждения необходимо провести анализ для выявления сильных и слабых сторон. Для дальнейшей разработки мероприятий по улучшению коммуникаций организации. Эти данные можно увидеть в таблице 2.2.

Таблица 2.2 — Анализ коммуникационной деятельности в МПЦ «Московский»

Сильные стороны	Слабые стороны
Хороший имидж	Недостаточно квалифицированный и современный персонал
Развитая сеть молодежных клубов. У каждого подразделения своя страничка в соц.сетях	Отсутствие ставки smm-специалиста
Множество разноплановых мероприятий и фестивалей	Низкая степень вовлеченности молодежи
Официальный сайт организации	Отсутствие маркетинговых исследований и опросов

<p>Большая база партнеров</p> <p>Налаженная система постинга в соц.сетях с информацией о прошедших и будущих мероприятиях</p> <p>Высокий уровень внутреннего взаимодействия коллектива</p>	<p>Отсутствие возможности записываться на кружки в режиме онлайн</p> <p>Недостаточность финансирования на рекламную деятельность</p>
--	--

Согласно предоставленным данным, следует отметить, что результаты анализа коммуникационной деятельности молодежного центра «Московский» указывают на наличие сильных и слабых сторон. Следует уделять внимание потенциальному использованию сильных сторон и возможностей для планирования долгосрочного развития центра по направлениям коммуникации с потребителями услуг.

Таким образом, сильными сторонами реализации коммуникационной деятельности Молодежного центра «Московский» являются следующие факторы:

- успешная реализация разнообразных фестивалей, конкурсов и лекториев;
- наличие официального веб-сайта учреждения;
- наличие страничек в социальных сетях, как самого центра «Московский», так и его структурных подразделений – молодежно-подростковых клубов;
- постинг публикаций о деятельности учреждения и проводимых им мероприятий на всех официальных страницах в социальных сетях.

Варианты дальнейшего развития Молодежного центра «Московский» с учетом уже действующей коммуникационной политики примерно следующие:

- возможность дальнейшего развития коммуникационной деятельности предприятия;

- создание отдельной ставки в штате для специалиста по коммуникациям, в задачи которого входит осуществление PR-мероприятий;

- организация эффективной и действенной обратной связи: с возможностью дальнейшего развития коммуникационной деятельности;

- оформление канала в социальной сети Телеграм с возможностью публикации информации о всех проходящих мероприятиях центра.

Помимо сильных сторон и возможностей, для дальнейшего развития коммуникационной деятельности, Московскому молодежному центру следует обратить внимание на слабые стороны и угрозы. К слабым сторонам коммуникационной деятельности учреждения относятся:

- отсутствие в организации сотрудника, занимающегося связями с общественностью;

- отсутствие возможности обратной связи.

Угрозы коммуникационной деятельности учреждения включают:

- снижение качества услуг, предоставляемых организацией;
- жалобы от сотрудников или воспитанников на предоставляемые услуги учреждения;

- снижение эффективности коммуникационной деятельности.

Наличие представленных проблем и недостатков СПб ГБУ МПЦ «Московский» является отрицательным моментом всей коммуникационной деятельности. Особое внимание следует уделять использованию сильных сторон и возможностей в целях дальнейшего улучшения коммуникационной модели центра. Также важно устранять

проблемы и угрозы, возникающие в результате осуществления коммуникационных мероприятий.

Совершенствование коммуникационной модели Санкт-Петербургского молодежного центра «Московский» подразумевает необходимость реализации конкретных мер. Одним из приоритетных направлений деятельности является создание должностного лица, ответственного за управление страницами в социальных сетях и публикацию актуальной информации о деятельности учреждения.

К выводам анализа коммуникационной деятельности молодежного центра «Московский» относятся: отсутствие в организации сотрудника, занимающегося связями с общественностью; страницы учреждения в социальных сетях недостаточно развиты, а количество подписчиков крайне мало; отсутствие канала связи для обратной коммуникации; взаимодействие с аудиторией возможно только при желании обеих сторон вступить в акт коммуникации.

### **3 Разработка мероприятий по совершенствованию коммуникационной модели учреждения сферы культуры и досуга**

#### **3.1 Изучение эффективности коммуникационной модели СПб ГБУ МПЦ «Московский»**

Успешная работа учреждений дополнительного образования в сфере культуры и досуга имеет принципиально значимую позицию для полноценного развития Российской Федерации. В основу стандартов деятельности учреждений образования положен принцип компетентности.

Реализация принципа компетентности в системе дополнительного культурного образования гармонично включает в себя воспитание, обучение и творческое развитие личности человека. Учреждения дополнительного образования социально-культурной направленности являются фундаментальной составляющей образовательной политики государства и выступают предпосылкой формирования высокого уровня культуры и искусства среди подрастающих поколений.

Значительное внимание в настоящее время уделяется коммуникациям в сфере культуры. Методология управления в сфере культуры подразумевает всестороннее развитие творческих способностей воспитанников, именно в учреждениях дополнительного образования дети, подростки и молодежь могут в интересной манере и дружелюбной атмосфере овладеть навыками социально-культурного творчества и взаимодействия.

Большой вклад в процесс управления досугово-культурными учреждениями дополнительного образования имеют механизмы эффективного менеджмента, сотрудничества с родителями обучающихся, создания комфортных условий для раскрытия индивидуальных творческих способностей ребят. Имея в виду оптимальный процесс управления коммуникациями внутри образовательно-досуговой среды.

В основе качественного процесса управления учреждениями дополнительного образования в сфере культуры и досуга находится сотрудничество с учреждениями дополнительного образования будущих творческих кадров страны: балетмейстеров; музыкантов; художников; танцоров, певцов, хореографов, дизайнеров, артистов, режиссеров, скульпторов, дирижеров и др. Инновационное управление учреждениями дополнительного образования в сфере культуры подразумевает использование качественных методических материалов и осуществляется на основании нормативно-правой базы системы образования и системы культуры.

Роль органа управления учреждениями культуры государственного уровня должна заключаться в реализации системы взаимодействия между органами власти различных структурных уровней. Приоритетным направлением развития деятельности государственных учреждений социально-культурной направленности следует выделить необходимость партнерства с другими общественными организациями и структурами, а также взаимодействие учреждений с социальным сектором в осуществлении качественной молодежной политики.

Следует отметить, как велика роль коммуникации в управлении учреждениями в сфере досуга и культуры. В силу необходимости эффективной работы учреждений с потребителями образовательных услуг и населением. Среди управленцев выделяется приоритет максимального удовлетворения потребностей населения в сфере культуры и досуга. Чтобы процесс управления строился грамотно, необходимо опираться на требования и стандарты, разработанные методологическим отделом. Кроме того, следует соблюдать лучшие отечественные культурные и мировые традиции и ценности, духовно-нравственное наследие, данное нам от предков. Большое внимание в работе учреждений дополнительного образования в сфере культуры уделяется маркетингу.

Процесс работы молодёжно-подростковых клубов направлен на успешную реализацию и выполнение молодежной политики, социально-культурных потребностей молодежи в дополнительном образовании и личностном росте, главенствующей идеей реализации коммуникационной деятельности является задача сохранения и развития системы подготовки творческих кадров: артистов, дизайнеров, художников, флористов, балетмейстеров, музыкантов, учителей, артистов, инфлюэнсеров, арт-менеджеров, скульпторов. Сфера социально-культурной жизни находится на этапе развития, в двадцать первом веке в постоянном поиске стратегических целей и задач, для дальнейшего развития направлений досугово-культурной деятельности.

Образование в сфере культуры и досуга среди молодежных центров – важная составляющая всей образовательной структуры, ею должны быть пропитаны все ступени школьного образования.

Среди социальных заслуг учреждений дополнительного образования ярко выделяются успехи по преодолению среди молодежи отклоняющегося поведения; профилактика суицидов и экстремизма; привитие подрастающему поколению высокодуховных и высоконравственных стандартов поведения; в учреждениях дополнительного образования социально-культурной направленности растут уверенные в себе, физически и морально здоровые, благополучные в нравственном отношении и адекватные подростки, дети и молодежь. Успехи данной деятельности подтверждаются тем, что воспитанники учреждений на достойном уровне продолжают и развивают отечественные культурные традиции, загружены продуктивной и полезной творческой деятельностью, выпускники учреждений социально-культурной направленности способны выдерживать социальную конкуренцию, успешно занимаются своим ремеслом, стрессоустойчивы, вносят непоколебимый вклад в развитие и построение культурно значимого общества.

Учебный процесс в учреждениях культуры и досуга направлен на достижение воспитанниками общей интегрированной художественно-культурной обособленности и самостоятельности, как в масштабах своего народа и страны, так и в масштабах всего человечества. Управление коммуникационным процессом и обучение происходит через трансляцию высококультурных стандартов жизни, привитие воспитанникам умений и навыков творческой деятельности, контроль за результативностью обучения, имеет место быть обратная связь между населением и исполнителями услуг дополнительного образования в сфере культуры и досуга. Современная система дополнительного образования в социально – культурной сфере, популяризация добровольческих образований и современная молодежная политика способствует развитию у молодежи целостной личности, развитию духовности, творческой индивидуальности, полноценно раскрывает интеллектуальные и эмоциональные богатства личности отдельного индивида, открытие так называемых творческих кладовых. Перспективное развитие молодежных учреждений в сфере культуры и досуга должно осуществляться на основе грамотно выстроенной системы коммуникаций между населением и работниками государственных учреждений.

Рассмотрим подробно из чего складывается совершенствование коммуникационной модели СПб ГБУ МПЦ «Московский». По итогам исследования коммуникационной деятельности были выявлены как положительные, так и отрицательные стороны функционирования. Существенное положение в данном случае требуется акцентировать на совершенствовании коммуникационной деятельности. Соответственно, необходимо представить более наглядно выявленные недостатки функционирования коммуникационной модели Молодежного центра «Московский» (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 — Анализ недостатков коммуникационной модели МПЦ «Московский»

Наличие представленных недостатков признается негативным моментом и указывает на необходимость принятия мер по совершенствованию модели коммуникации. Необходимо сосредоточить внимание на совершенствовании коммуникаций по различным направлениям деятельности центра

Рассмотрим ключевые критерии, используемые для улучшения коммуникационной деятельности СПб ГБУ МПЦ «Московский»:

- Открытость и доступность информации об учреждениях культуры
- Критерии улучшения коммуникативной деятельности
- Комфортные условия оказания услуг и простота их получения
- Дружелюбие, вежливость и компетентность персонала сферы культуры и досуга
- Удовлетворенность качеством предоставляемых услуг

Для достижения целей, запланированных для СПб ГБУ МПЦ «Московский», перед нами встают следующие задачи, касающиеся ее внутренних коммуникаций (рис. 3.2):

1. Создание внутрифирменного единого информационного пространства;
2. Обеспечение взаимопонимания на всех этапах коммуникационного процесса наряду с разрешением всех создавшихся трудностей в этой области;
3. Налаживание системы получения обратной связи от сотрудников и работников структурных подразделений на постоянной основе;
4. Донесение до сотрудников организации корпоративной политики компании в части мотивации или развитие карьеры работников;
5. Создание и внедрение в практику организации единых стандартов и моделей поведения, которые отвечают требованиям корпоративного кодекса и профессиональной этике.
6. Создание внутрифирменного единого информационного пространства.

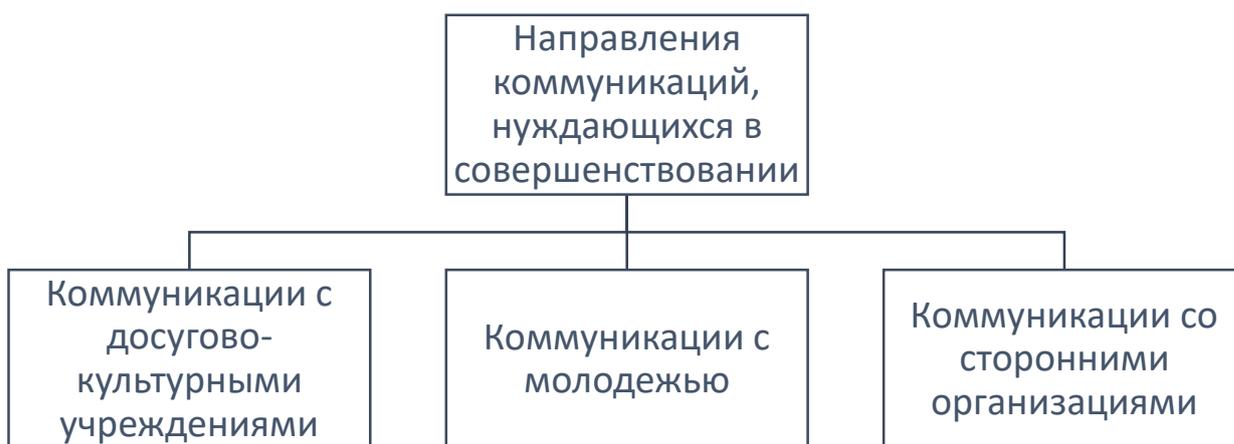


Рисунок 3.2 — Приоритетные направления совершенствования коммуникационной системы МПЦ «Московский»

Подобная схема именуется «многоканальной» или «всеканальной», где существует взаимосвязь между всеми подразделениями организации, организованная в соответствии с принципом «каждое подразделение связано со всеми остальными». При этом задания или запросы могут прийти напрямую от любого подразделения к другому подразделению в зависимости от того, кто обладает информацией, требующейся для его работы. Традиционно внутриорганизационные коммуникации контролируются руководителями подразделений, начальниками отделов и директором. К числу сильных сторон подобной коммуникационной сети можно отнести высокую надежность полученной обратной связи.

### **3.2 Обоснование проведения мероприятий по совершенствованию коммуникационной модели молодежного центра «Московский»**

Прямыми мероприятиями по устранению выявленных недостатков и проблем в сфере совершенствования коммуникационной модели Молодежно-подросткового центра «Московский» можно считать следующие действия:

1. Установление ответственных лиц, которые будут заниматься ведением официального сайта учреждения Молодежного центра в сети интернет, с открытым доступом для любого желающего
2. Формирование положительного устойчивого мнения о Молодежном центре
3. Разработка и введение в эксплуатацию регламента предоставления информации, ведения отчетности для корректной работы сайта и социальных сетей
4. Обеспечение наполненности официальной и достоверной информации в информационной поле на различных площадках сети интернет
5. Анализ качества ведения и набора участников на предстоящие мероприятия
6. Осуществление корректировок в информационно-рекламной деятельности учреждения культуры и расширение применения инструментов SMM-предложения, а именно ведением социальных сетей на платформах: Телеграм; ВКонтакте; Ютуб.
7. Развитие собственной медиа-школы для молодежи на базе центра, где добровольцы научатся не только обращаться с аппаратурой (камерой, звуковыми петличками, звуко-режисерским пультом и тд.), но еще и попробуют себя в роли копирайтеров, smm-менеджеров, редакторов и контент-продюсеров).

Маркетинговое направление коммуникационной стратегии ставит своей целью:

- донесение до целевой аудитории конкурентных преимуществ бренда или компании;
- формулирование УТП;
- отстройка от конкурентов (Фрунзенский и Кировский районы).

Конкурентными преимуществами является: развитая система молодежных клубов; уникальные бесплатные кружки и секции; множество разноплановых мероприятий; профессиональные встречи и встречи по интересам; молодежное общественное пространство, которое открывает много возможностей для проведения собственных задумок; наличие коворкинг зон с сетью wi-fi в разных молодежных клубах.

УТП – «Все, что тебе интересно рядом с домом»

Уникальное Торговое Предложение – заключается в возможности посещать любые кружки и секции в предельной близости к дому, так как молодежные клубы равноудалены друг от друга и находятся на территории всего Московского района.

Отстройка от конкурентов заключается в технических преимуществах перед другими Молодежными центрами. Молодежный Центр «Московский» является одним из самых развитых молодежных центров города, в него входит 21 молодежный клуб; около 70 различных кружков и секций проводимых на бесплатной основе; классный современный ремонт помещений; оборудованные коворкинг зоны; развитая система добровольчества; в месяц более 6.000 человек, занимающихся на постоянной основе.

Создание собственной медиа-школы на базе центра позволит достичь расширения в медиа поле. Репортажи, съемки с мероприятий, отчетные посты, рассылки, дайджест новостей, публикация фото-видео материалов, связь с аудиторией – все это способствует развитию внешних коммуникаций организации.

Далее разработаем основные мероприятия, которые будут способствовать улучшению коммуникационной модели СПб ГБУ МПЦ

«Московский». Компании предлагается реализовать свою коммуникационную политику через четыре основных коммуникационных канала, которые представлены на рисунке 3.3

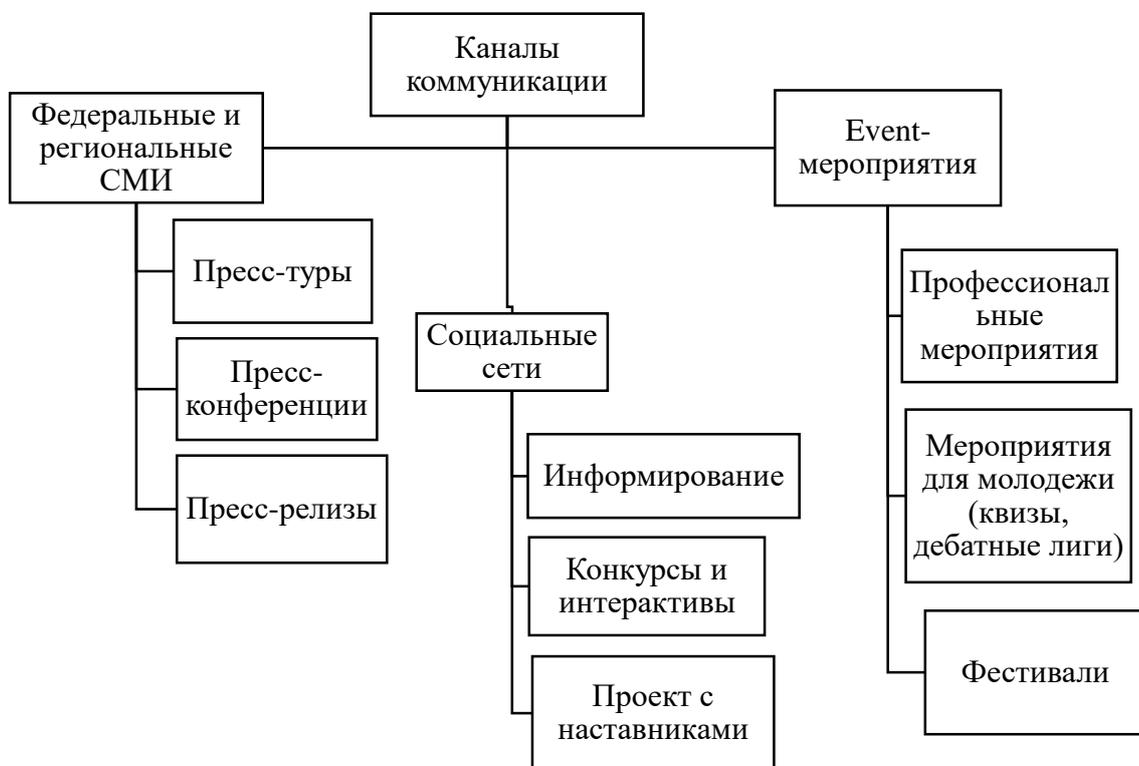


Рисунок 3.3 – Мероприятия по улучшению коммуникаций организации

Рассмотрим более подробно предлагаемые мероприятия по улучшению коммуникационной модели СПб ГБУ МПЦ «Московский».

#### 1. Мероприятия по взаимодействию со СМИ.

Одним из ключевых направлений коммуникационной кампании должно стать активное взаимодействие со СМИ, так как через СМИ в организации можно освещать всю ее деятельность, направленную на повышение привлекательности центра, рассказывать о проводимых мероприятиях для молодежи, реализации социальных проектов и др.

Для этого Молодежному центру «Московский» необходимо использовать такую коммуникационную технологию, как медиарелейшенс, в рамках которой осуществляются мероприятия по выстраиванию взаимоотношений со СМИ.

В первую очередь требуется составить пул аккредитованных СМИ, которые будут первыми получать информацию о компании и городе, регулярно освещать ее деятельность, выступать информационными партнерами мероприятий.

В соответствии с поставленными целями под внимание попадают СМИ следующих типов:

- местные, муниципальные СМИ Московского района (например, газета «Спутник», «Московская застава», «Звездная газета», телеканал «5 канал», телеканал «Санкт-Петербург»). Данные СМИ будут направлены на коммуникацию с местными жителями.

- федеральные СМИ общей тематики с широким охватом аудитории (например, «Российская газета», РИА Новости, Vesti.ru, «1 канал»). Данные СМИ будут направлены на коммуникации с широкой общественностью, жителями других городов.

Таким образом, Молодежному Центру «Московский» необходимо взаимодействовать с достаточно большим количеством СМИ, чтобы обеспечить высокий уровень информационного присутствия и информирование всех сегментов целевой аудитории.

В рамках взаимодействия со СМИ Молодежному центру «Московский» предлагается реализовать следующие виды деятельности:

- Проведение пресс-конференций для СМИ, которые связаны с реализацией добровольческого проекта «Добрые клубы», направленном на популяризацию добровольческой деятельности в Санкт-Петербурге. В рамках продвижения молодежной политики Московского района. На пресс-конференции будет рассказано о сущности и актуальности проекта, руководитель проекта будет отвечать на вопросы СМИ. По результатам пресс-

конференции СМИ выпустят печатные и видеоматериалы. Этот тип мероприятия ориентирован на все виды СМИ.

– Рассылка пресс-релизов с основными событиями и мероприятиями проводимых центром на ближайший месяц, на основе пресс-релизов в СМИ будут опубликованы статьи. Этот тип мероприятия ориентирован на все виды печатных и электронных СМИ.

– Организация серии интервью у сотрудников и руководителей центра с целью участия в проекте Добро.Центров «Наставники», главной целью которого является привлечение внимание к теме наставничества в год педагога и наставника. Интервью необходимо брать у успешных сотрудников, которые имеют в своем окружении от 5 до 50 воспитанников и которые имеют достаточный опыт в сфере наставничества.

Важность реализации данных мероприятий по взаимодействию со СМИ обусловлена тем, что эффективные коммуникации обеспечат рост информационного присутствия СПб ГБУ МПЦ «Московский», повысят их привлекательность, позволят целевым аудиториям лучше ознакомиться с интересующими их аспектами.

Коммуникации через социальные сети. Вторым каналом коммуникационной политики СПб ГБУ МПЦ «Московский» должны стать социальные сети, так как они обеспечивают контакт с широкой аудиторией, позволяют доносить информацию в более неформальном виде, чем через СМИ, а также позволяют получать обратную связь и выстраивать взаимодействие с целевой аудиторией.

Центр уже имеет достаточно развитую страничку в социальной сети ВКонтакте, так же учреждение имеет собственный сайт, который носит больше официальных характер, чем познавательный. Для увеличения охвата аудитории предлагается ввести страничку в социальной сети – Telegram, которая пользуется высоким спросом среди молодежи.

Тип контента предлагаемый для публикации в социальных сетях:

- ежедневная подборка новостей о будущих мероприятиях;
- анонсы культурных мероприятий;
- публикации с прошедших мероприятий;
- анонсы мероприятий, проводимых партнерами;
- информация о социальных проектах центра;
- информация о работе в компании, перспективах развития;
- интересные факты для молодежи Санкт-Петербурга;
- интерактивы и розыгрыши.

Публиковать информацию в аккаунтах в социальных сетях необходимо на регулярной основе. На рисунке 3.4 представлен контент-план на неделю для публикации в официальной группе ВКонтакте.

# Июнь

Май							Июль							
Пн.	Вт.	Ср.	Чт.	Пт.	Сб.	Вс.	Пн.	Вт.	Ср.	Чт.	Пт.	Сб.	Вс.	
						1						1	2	3
2	3	4	5	6	7	8	4	5	6	7	8	9	10	
9	10	11	12	13	14	15	11	12	13	14	15	16	17	
16	17	18	19	20	21	22	18	19	20	21	22	23	24	
23	24	25	26	27	28	29	25	26	27	28	29	30	31	
30	31													

ПОНЕДЕЛЬНИК	ВТОРНИК	СРЕДА	ЧЕТВЕРГ	ПЯТНИЦА	СУББОТА	ВОСКРЕСЕНЬЕ
30	31	1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
Пост о круглом столе «Добрые Клубы»	Отчет по мероприятию «Чернильные строчки»	История о ДР Насти Елисейевой	Пост о успешном открытии группы новичков Невы	Ситуационный Круглый стол + Пост о Квизе	Ситуационный с форсайта + Эко-Логично	Ситуационный форсайт по фестивалю
13			16	17	18	19
20	1н	1н	23	24	25	26
27	2н	2н	30	1	2	3
4	3н	3н	7	8	9	10

Рисунок 3.4 – Контент план на неделю

Таким образом, публикация контента будет осуществляться ежедневно по 1-2 поста в день. Кроме того, требуется вести коммуникацию с подписчиками во всех социальных сетях, отвечать на их комментарии, инициировать обсуждения. Так же, предлагается провести конкурс в

социальных сетях для жителей города, который будет направлен на прирост количества подписчиков аккаунта молодежного Центра «Московский».

Event-мероприятия. Следующим каналом коммуникационной политики является проведение event-мероприятий, направленных на разные целевые аудитории.

Первый формат event-мероприятий направлен на аудиторию центра. Проведение молодежного-добровольческого фестиваля. Яркие мероприятия, более 300 участников, социальная направленность, мероприятие создаваемое молодежью для молодежи. Такое мероприятие повысит статус учреждения, привлечет новых клиентов и поспособствует общему развитию коммуникационных связей. Кроме этого, такое мероприятие является информационным поводом, поэтому организация также получит дополнительное освещение в специализированных СМИ. Данное мероприятие предлагается делать два раза в год.

Следующим мероприятием является проведение дня открытых дверей центра. Такое мероприятие также предлагается сделать ежегодным, проводить его в начале учебного года, в сентябре, в момент, когда молодежь и родители определяются с выбором кружков и секций, которые они хотели бы посещать. Во время дня открытых дверей, организованного Молодежным центром «Московский» предлагаются следующие виды активностей:

- Выступление творческих коллективов центра с народными песнями, танцами и другими выступлениями.
- Проведение танцевальных флешмобов
- Проведение творческих мастер-классов, по раскрашиванию узоров по ткани, бисероплетению, секции оригами и рисованию акрилом.
- Осуществление работы секций аквагримеров, где каждому ребенку смогут нарисовать забавное животное на лице, а также работу зоны твистинга.

Все мероприятия фестиваля будут проходить вблизи торгового центра «Континент», где сосредоточена вся молодежь Московского района, на

большинстве площадок проведения будут размещаться логотипы Центра и листовки о наборе на секции в молодежно-подростковые клубы района.

Таким образом, нами были запланированы мероприятия по улучшению коммуникационной модели Санкт-Петербургского Государственного Бюджетного Учреждения Молодежно-подросткового Центра «Московский», которые будут реализоваться по трем каналам коммуникации: СМИ, социальные сети и event-мероприятия.

Улучшение в процессе совершенствования коммуникационной модели учреждения сферы культуры и досуга кроется в качественном взаимодействии с населением и достижении такой главенствующей цели, как улучшение и корректировка положительного имиджа компании в сознании потребителей культурно-досуговых услуг за счет осуществления ряда определенных действий.

Формирование благоприятной основы при взаимодействии потребителя с администрацией района и другими государственными структурами; анализ возможности сотрудничества молодежного центра Московского района с другими учреждениями и общественными институтами районов Санкт-Петербурга; налаживание сотрудничества и взаимосвязи с другими государственными структурами субъектов Российской Федерации; повышение стремления и уровня мотивации среди сотрудников молодежного центра к качественному исполнению своих должностных обязанностей; применение качественной информации для публикации во всех источниках сети интернет (на сайте, в социальных сетях и в официальном сообществе во ВКонтакте); нейтрализация возможных отрицательных отзывов в средствах массовой информации и на других доступных общественных платформах; разработка плана быстрого реагирования на критику направленную на снижение имиджа государственного учреждения культуры и досуга; формирование положительных ассоциаций о работе и функционировании центра в глазах потенциальных участников и воспитанников учреждения в каждом целевом

сегменте; своевременная работа с обращениями населения по вопросам получения услуг. Одним из результатов грамотной реализации действий по совершенствованию коммуникационной модели с потребителями культурно-досуговых услуг в СПб ГБУ МПЦ «Московский» является формирование и закрепление положительного имиджа государственного учреждения.

Мы оценим возможные результаты кампании: формирование базы данных информационно-методических отделов увеличится на 12%; количество мероприятий по увеличению волонтерской базы - на 15%. Безусловно, управление качеством муниципальной службы молодежного центра «Московский» является положительным аспектом и свидетельствует об эффективности реализации этих мер. Благодаря реализации запланированных мероприятий по совершенствованию коммуникационной модели СПб ГБУ МПЦ «Московский» планируется повышение оценки качества обслуживания с 87% до 95%. Кроме того, благодаря реализации мероприятий, направленных на улучшение коммуникационной активности учреждения, планируется увеличение участия населения в мероприятиях и фестивалях центра, в процентном соотношении с 68% до 80% в течение прогнозируемого периода, согласно предоставленным данным. Кроме того, результат реализации данного проекта и его мероприятий может привести к повышению общей удовлетворенности работой клубных формирований молодежного центра «Московский».

Благодаря внедрению мер, разработанных для организации СПб ГБУ МПЦ «Московский», можно будет наблюдать улучшение не только коммуникационной модели, но и всей деятельности учреждения культуры и досуга в целом. При этом должны увеличиться некоторые показатели: качество муниципальных услуг, повышение оценки качества государственных услуг, процент участия населения в работе творческих формирований и кружков среди учреждений молодежного центра, повышение удовлетворенности работой руководителей учреждений культуры и досуга.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного исследования удалось выявить, что государственное учреждение СПб ГБУ МПЦ «Московский» обладает существенным потенциалом к развитию, в частности, благодаря наличию сформированных конкурентных преимуществ в сравнении с другими учреждениями в данной сфере молодежной политики, сложившемуся положительному имиджу и стремлению к развитию молодежных образований.

Коммуникация выступает в качестве основы работы любой компании на рынке, выступая в роли процесса взаимодействия и передачи информации. Недостаток качественных коммуникаций приводит к снижению степени управляемости организации. Следовательно, коммуникационная модель является элементом эффективной системы управления компанией.

Стоит отметить, что в достаточно нестабильных условиях внешней среды, оперативное реагирование к любого рода внешним факторам – одна из первоочередных задач организации сферы культуры и досуга. Эффективная и результативная коммуникационная модель в компании станет основополагающим фактором для проведения организационных изменений в кризисных условиях и позволит осуществлять необходимые преобразования в компании достигая максимального уровня результативности.

С каждым годом роль коммуникационной деятельности повышается на глобальном уровне, определяя при этом характер формирования и вектор развития стратегии организации. Основной целью коммуникационной модели на современном этапе является обеспечение понимания информации, поступающей через различные каналы передачи информации от организации к потребителю, трансформации способов и средств их взаимодействия, роста уровня доверия между ними, повышения конкурентоспособности компании, то есть обновление смысла процесса коммуникаций.

Организация, направленная на постоянный рост и устойчивое развитие всегда нацелена на совершенствование уровня коммуникации во всех сферах ее существования. Процессы, происходящие в рамках деятельности учреждения сферы культуры и досуга являются одним из ключевых субъектов, на которые направлено внимание государственного сектора. На современном этапе развития экономики и политики, существует множество методов, с помощью которых организации могут повысить свой имидж и добиться высокой степени коммуникации с населением.

Коммуникационная модель СПб ГБУ МПЦ «Московский» достаточно хорошо развита. Однако, по результатам проводимых исследований, можно прийти к выводу, что в коммуникационной модели учреждения Молодежного центра «Московский» имеется несколько недостатков, на которые стоит обратить внимание. Управленческое решение, сформулированное в ходе работы, направлено на улучшение коммуникационной модели организации, ее адаптацию к современным условиям функционирования (к примеру, дистанционное взаимодействие) и проектной специфике деятельности компании. Кроме того, руководителю организации следует обратить внимание на следующие аспекты: недостаточная освещенность мероприятий в социальных сетях; неразвитая система обратной связи и отсутствие регламента предоставления информации.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон «О рекламе» от 13.03.2006. № 38-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс]. Режим доступа [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_58968/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_58968/) (дата обращения 10.05.2023)
2. Андреев С.Н. Роль маркетинга в повышении результативности деятельности некоммерческих субъектов. – Москва : Дело и сервис. 2019. – 152 с.
3. Арутюнова Н. Д. Функциональные типы языковой метафоры. – Санкт-Петербург : Литера. 2020. – 333 с.
4. Ахманова О. С. Словарь лингвистических терминов. – Москва : Энциклопедия. 2019. – 608 с.
5. Бабич А.М. Экономика и финансирование социально-культурной сферы. – Казань: ППО им. К.Якуба. 2020. – 243 с.
6. Божук, С. Г. Маркетинговые исследования: учебник для вузов / С. Г. Божук. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 304 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-04387-1. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/viewer/reklama-i-svyazi-s-obschestvennostyu-vvedenie-v-specialnost-510926#page/1> (дата обращения: 19.04.2023)
7. Борисов Д.Н. Корпоративные информационные системы : учебник и методическое пособие. – Воронеж: ВГУ. 2020. – 247 с.
8. Василенко, И. А. Искусство международных переговоров: учебное пособие / И. А. Василенко. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : МГУ, 2019. – 215 с. – Текст : Электронный. – URL: <https://vestnik.socio.msu.ru/jour> (дата обращения: 26.02.2023)
9. Вайнер В. Л. Некоммерческие организации. Эффективная социальная реклама / В.Л. Вайнер, Н.Ю. Гладких. – Москва: Книга и бизнес. 2021. – 184 с.

10. Григорян Е. С. Маркетинговые коммуникации : учебник / Е. С. Григорян. – Москва: ИНФРА-М. 2021. – 294 с
11. Горский Ю.М. Системно-информационный анализ процессов управления. – Новосибирск: Сибирское отделение. 2022. – 327 с.
12. Голубкова Е.Н. Маркетинговые коммуникации. – Москва: Дело и сервис. 2021. – 336 с.
13. Джестон Д. Управление бизнес-процессами. Практическое руководство по успешной реализации проектов // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2019. №13 [Электронный ресурс]. URL: <https://ekonomika.snauka.ru/2022/12/24193> (дата обращения: 21.03.2023)
14. Диксон П. Управление маркетингом. – Москва: Издательство Бином. 2019 – 560 с.
15. Егоров Ю. Н. Основы маркетинга: учебник / Ю.Н. Егоров. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М. 2021. – 26 с.
16. Егоров А. П. Эффективный маркетинг организации: учебник для вузов / А. П. Егоров. — 2-е изд., доп. и перераб. — Нижний Новгород : НИЭМ. 2020. — 302 с.
17. Завьялов, П.С. Формула успеха в маркетинге : учебник и практикум для вузов / П.С. Завьялов. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 254 с. – (Высшее образование). – ISBN 342-6-653-42743-9. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/book/marketingovye-issledovaniya-i-situacionnyy-analiz-511401> (дата обращения: 30.12.2022)
18. Коваленко, М. Ю. Теория коммуникации : учебное пособие / М. Ю. Коваленко, М. С. Яковлева. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 344 с. – (Высшее образование). – ISBN 053-6-994-74393-4. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/viewer/osnovy-teorii-kommunikacii-511855> (дата обращения: 28.05.2023)

19. Лебедева Е. Н. Стратегии продвижения культурного проекта [Электронный ресурс]. URL: <http://www.cultcom.ru/?p-78> (дата обращения: 14.02.2023).
20. Липсиц И.В. Маркетинг для топ-менеджеров. – Москва: ЭКСМО. 2020. – 448с.
21. Назарова А.П. Психологические особенности восприятия социальной рекламы: организационные аспекты. – Saarbrucken: LAP Lambert Academic Publishing. 2020. – 252 с.
22. Почепцов Г. Г. Теория коммуникации : учебник и практикум для вузов / Г. Г. Почепцов, Е. Н. Голубкова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Омега-Л. 2022. 470 с.
23. Спивак В.А. Современные бизнес-коммуникации [Электронный ресурс]. URL: <http://eur.ru/Documents/2003-08-18/16BD2> (дата обращения: 08.05.2023).
24. Таратухина, Ю. В. Деловые и межкультурные коммуникации : учебное пособие / Ю. В. Таратухина. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 164 с. – (Высшее образование). – ISBN 882-6-314-96352-1. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. URL: <https://urait.ru/viewer/delovye-kommunikacii-510845> (дата обращения: 10.04.2023).
25. Трофимова, О. В. Основы делового общения и гостеприимства: учебное пособие / О. В. Трофимова, Е. В. Купчик. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 264 с. – (Высшее образование). – ISBN 863-6-484-96374-8. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. URL: <https://urait.ru/viewer/delovoe-obschenie-531023#page/1> (дата обращения: 04.04.2023).
26. Тулупов В. В. Коммуникация в современном мире : учебное пособие. – Воронеж : ВГУ, 2020. – 192 с.

27. Официальный сайт Молодежно-подросткового центра «Московский» [Электронный ресурс]. URL: <http://mrc-moskovskij.tumos.gov.spb.ru/> (дата обращения: 11.05.2023)

28. Официальная страница ВКонтакте Добро.Центра в Московском [Электронный ресурс]. URL: <https://vk.com/dobrovmoskovskom> (дата обращения: 15.05.2023).

29. Официальная страница ВКонтакте СПб ГБУ МПЦ «Московский» [Электронный ресурс]. URL: <https://vk.com/mrcmoskovski> (дата обращения: 17.05.2023).

30. Функции общения: 5 основных функций общения. [Электронный ресурс] Режим доступа: [https://www.skurtul.com/communication\\_features/](https://www.skurtul.com/communication_features/) (дата обращения: 23.05.2023).

31. Особенности социальной работы в культурно-досуговой сфере. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://7universum.com/ru/social/archive/item/4242> (дата обращения: 18.03.2023).