



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего
образования
«Дальневосточный федеральный университет»
(ДВФУ)

ШКОЛА ИСКУССТВ И ГУМАНИТАРНЫХ НАУК

Департамент искусств и дизайна

Дураченко Наталья Константиновна

**Управление талантами в учреждениях культуры и искусства
(на примере Приморской сцены Мариинского театра)**


БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

по основной образовательной программе подготовки бакалавров
по направлению 51.03.01 - культурология
профиль «Управление в социокультурной сфере»

Владивосток
2018

В материалах данной выпускной квалификационной работы не содержатся сведения, составляющие государственную тайну, и сведения, подлежащие экспортному контролю.

Директор Школы искусств и гуманитарных наук



Ф.Е. Ажимов

«20» июня 2018г.

Защищена в ГЭК с оценкой

Секретарь ГЭК

_____ Е.С. Воробьева
(подпись) (и. о. фамилия)

«26» июня 2018 г.

Автор работы 
(подпись)


«19» июня 2018 г.

Консультант(ы)*

_____ (подпись) _____ (ФИО)

« _____ » _____ 20 ____ г.

Руководитель ВКР ст. преподаватель
(должность, уч. степень, ученое звание)


(подпись) Е.С. Воробьева
(ФИО)

«19» июня 2018 г.

Назначен рецензент _____

(уч. степень, ученое звание)


(фамилия, имя, отчество)

«Допустить к защите»

Директор департамента

доктор искусствоведения, доцент

(уч. степень, ученое звание)


(подпись) Н.А. Федоровская
(и. о. фамилия)

«19» июня 2018 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
Глава 1. Теоретико- методологические основы менеджмента.....	9
1.1. История возникновения менеджмента. Специфика менеджмента в сфере культуры.....	9
1.2. Концепция управления "talантами".....	21
Глава 2. Особенности управления творческим коллективом в культурно- досуговой и просветительской сфере.....	37
2.1. Применение управленческих методов в театре.....	37
2.2. Характеристика жизнедеятельности театра с момента преобразования на основании статистических данных.....	52
Заключение.....	64
Список источников и литературы.....	67

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования, обусловлена тем, что управление культурным учреждением представляет собой довольно сложный процесс в силу специфики социокультурной деятельности. Речь идет, прежде всего, о талантливых людях, отличающихся непредсказуемостью и своеобразным подходом к выполнению работы. Управление такими людьми характеризуется особой многогранностью и интуитивностью и в задачи руководителя входит грамотное применение управленческих решений отличающихся от стандартизированной схемы руководства.

Специфика социокультурного менеджмента заметно отражается на примере организации театра. Главным компонентом жизнедеятельности театра является творческий коллектив, который состоит из талантливых людей и руководство творческими кадрами представляет собой определенные трудности, с которыми может справиться только профессиональный художественный руководитель, способный совместить управленческую и артистическую деятельность.

Степень научной разработанности проблемы.

Проблема, заявленная в исследовании, имеет междисциплинарный характер и включает в себя исследования с точки зрения разных подходов. Они осуществляются в рамках таких направлений как культурология, психология, менеджмент, педагогика.

На сегодняшний день не существует точного определения таланта. Часть авторов интерпретирует данное понятие как самого человека, другая часть относит этот термин к характеристике личности. Поскольку в нашей работе основной акцент делается на исследовании управления творческими людьми, наиболее рациональным будет рассмотреть определение таланта с культурологической точки зрения как природное дарование в какой-либо области духовной или физической деятельности, определяющейся

творческой самобытностью и односторонностью¹; выдающаяся способность к чему-либо; тот или другой дар, присущий некоторым людям в большей или меньшей степени, например, литературный талант, дар красноречия²; высокая степень одаренности³.

Вопросами, связанными с управлением талантливыми сотрудниками посвящено множество исследований, среди которых можно выделить книгу Эда Майклза⁴ «Война за таланты» в которой дается осмысление результатов масштабных исследований с целью выяснить, каким образом отношение к сотрудникам определяет успех учреждения. Изучением подобных вопросов так же занимались зарубежные и российские исследователи П. Гаудж⁵, А.В. Леонов⁶, С.А. Шапиро⁷.

С точки зрения теоретических основ менеджмента, А. Робертсоном и Г. Эбби⁸ рассматриваются отдельные характеристики термина «талант» которые были выделены как: стремление к личностному росту и постоянному движению вперед, а так же стремлению к результату и непринужденности.

¹Павленков, Ф. Словарь иностранных слов, вошедших в состав русского языка 2-е изд. — СПб: Типография Ю. Н. Эрлих, 1907. – С. 218.

² Попов, М. Словарь иностранных слов, вошедших в употребление в русском языке М.: Типография Товарищества И.Д. Сытина, 1911. – С. 266.

³ Никитин, А. А. О современных подходах к постижению феномена одаренности // Мир психологии., 2011. – № 1 (65). – С. 127–137.

⁴ Майклз, Э., Хэндфрилд-Джонс, Х., Экселрод, Э. Война за таланты. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – С. 72.

⁵ Гоулман Д., Бояцис Р., Макки, Э. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта: Пер. с англ.- М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. – С. 105- 111.

⁶ Леонов, А.В. Современные технологии управления. – М., 2014. – С. 74.

⁷ Шапиро, С.А., Шилаев А.В. Факторы повышения эффективности труда персонала. Монография. – М.: АТИСО, 2012. – С. 21.

⁸ Робертсон, А., Эбби, Г. Управление талантами: пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2004. – С. 58.

Изучение особенностей управления творческими людьми невозможно без изучения теоретико-методологических основ психологии и педагогики в организаторской деятельности. Такие вопросы были изучены психологами Л.И. Уманским¹, В.Н. Дружининым, Е.П. Ильиным².

В ходе исследовательской работы была применена концепция российского исследователя С.Г. Коленько³, обозначившего основные внутренние и внешние проблемы в практике управления театром.

Объектом исследования является управление творческим коллективом в культурном учреждении.

Предметом исследования выступает влияние творческого коллектива на успешное функционирование театра.

Цель исследования: изучить особенности управления творческим коллективом, а так же необходимость практического применения управленческих механизмов для успешного функционирования и конкурентоспособности театра на примере Приморской сцены академического Мариинского театра.

Задачи исследования:

1. Ознакомиться с историей возникновения менеджмента.
2. Изучить теоретико-методологические основы управления творческим коллективом.
3. Исследовать влияние творческого коллектива на функционирование культурного учреждения применяя классификацию внутренних и внешних проблем современного театра.
4. Рассмотреть динамику процессов жизнедеятельности театра, используя статистические данные.

¹ Уманский, Л.И. Психология организаторской деятельности. М.: Просвещение, 1980. – С. 57-60.

² Ильин, Е.П. Психология творчества, креативности одарённости. – М.: Питер, 2009. – С. 36-48.

³ Коленько, С. Г. Менеджмент в сфере культуры и искусства. — М.: Юрайт 2016. – С. 237-241.

Источниковая база исследования.

Основными источниками для данного исследования послужили монографии, научные статьи, статьи печатных изданий газет и журналов, посвященных значимым событиям Приморского театра оперы и балета, а так же Приморской сцене академического Мариинского театра изданные с момента его возникновения, и по настоящее время, интервью.

Методологическая основа исследования.

Поскольку предметом исследования является влияние творческого коллектива на успешное функционирование театра, то для полного анализа предмета исследования необходимо изучить теоретические подходы к этому вопросу.

В ходе исследования был использован системный подход для исследования основ управления творческим коллективом, с помощью структурно-функционального подхода были выделены основные факторы, влияющие на жизнедеятельность театра. Кроме того был применен контент-анализ для выявления основных методов которые были применены нынешним руководителем Приморской сцены Мариинского театра.

Методом систематизации были приведены статистические данные функционирования отдельных структур театра, на основании которых можно проследить динамику развития организации с момента ее возникновения до преобразования и по сегодняшний день.

Научная значимость исследования.

В данном исследовании обоснована специфика управления творческими людьми, а так же непосредственное влияние творческого коллектива на театр как один из существенных ресурсов, влияющих на его успех. На примере преобразования Приморского театра оперы и балета в филиал Мариинского были выделены основные факторы, от которых зависит успешное функционирование театра.

Положения, выносимые на защиту:

1. Управление талантливыми людьми существенно отличается от классического управления своей спецификой.
2. Главной составляющей любого театра является творческий коллектив, а успех его определяется профессионализмом самой труппы.
3. На работоспособность творческого коллектива и других механизмов театра значительную роль оказывает финансирование.
4. Успешная деятельность и конкурентоспособность театра зависит от художественного руководителя.

Структура и объем работы.

Данная работа содержит введение, две главы, заключение и список используемых источников и литературы.

Глава 1. ТЕОРЕТИКО- МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

1.1 История возникновения менеджмента. Специфика менеджмента в сфере культуры

Понятие «менеджмент» закрепилось в нашей стране с переходом на рыночные отношения, а впоследствии, и осознания того, что менеджмент является одним из ключевых факторов эффективной работы. Данный термин произошел от английского глагола to manage – означающего «управлять», который, в свою очередь, был образован от латинского manus – «рука». Само определение менеджмента носит американское происхождение и начало широко использоваться в 1930-х гг., а в качестве научной дисциплины окончательно сформировалось только к середине XX века¹. Фундаментом этой науки послужила многовековая история развития человечества, начиная со времен возникновения первых племен (сообществ) и по настоящее время.

В практическом применении, слово «менеджмент» употребляется чаще всего для обозначения руководства людьми и процессами в различных организациях. Менеджмент — это управленческая деятельность, основной особенностью которой является использование труда, интеллекта и других необходимых качеств людей направленное на достижение целей и задач организации. Организация, в свою очередь, представляет собой систематизированное, сознательное объединение действий людей, преследующее достижение определенных целей².

В научном понимании, менеджмент выступает как совокупность знаний, разработанных и используемых в области управления. Менеджмент включает в себя теории и концепции управленческой деятельности, а так же основные функции, методы, принципы и способы воздействия на коллектив.

¹ Веснин, В.Р. Менеджмент в социокультурной сфере. – М., 2009. – С. 78.

² Виханский, О.С., Наумов, А.И. Основы менеджмента. – М.: Экономистъ, 2006. – С. 12.

Менеджмент может являться наукой и в то же время подразумеваться в роли искусства управления персоналом. На основании последнего, менеджмент выступает как совокупность талантов руководителя, его организаторских способностей в объединении коллектива, практического опыта и умения развить свою идею. В рамках искусства управления персоналом, наиболее важной задачей руководителя является создать благоприятные условия для творчества трудящихся, а так же найти персональный подход к каждому работнику для максимального раскрытия творческого потенциала.

Основные функции менеджмента необходимы, поскольку они интерпретируют весь порядок управления организацией, а так же способны выделять общие задачи и направления менеджмента, специфика которых зависит от состава и отраслевой принадлежности организации. Кроме того, немаловажной целью функций является определение устойчивого состава особых видов управленческой работы, которые характеризуются однородностью целей и действий¹.

Существует большое количество функций в сфере менеджмента, разнообразие которых позволяет выделить основные цели и задачи, а так же показать многогранность управленческой деятельности и целесообразность определенных правил².

Если рассматривать менеджмент с точки зрения совокупности координируемых функций, можно увидеть, как взаимодействуют разнообразные направления научного управления для обеспечения управленческих решений в разнообразных ситуациях.

Дифференциация концепций в области управления включает в себя обширное разнообразие содержащихся в менеджменте функций. В интегральном плане выделяется три основных группы менеджмента, которые

¹ Гэлловэй Л. Операционный менеджмент. –СПб.: Питер, 2001. – С. 21-27.

² Леонова, О.И., Леонов, А.В. Современные технологии управления. – М., 2014. – С. 74

являются универсальными для любых видов организаций и их условий деятельности:

- общие функции – отражающие содержание основных стадий процесса управления деятельностью организации (например, формирование целей, планирование, организация и контроль) во всех иерархических уровнях;
- социально-психологические функции – характеризующиеся непосредственно с производственными отношениями в организации. Данная категория включает в себя такие разновидности, как делегирование и мотивацию которые позволяют определить состав задач и полномочий каждого из участников осуществляемых процессов и сформировать наиболее благоприятные условия его деятельности, для получения высоких результатов;
- технологические функции – выделяющие несколько основных видов деятельности, которые составляют содержание технологии труда менеджера любого уровня иерархии: решения и коммуникации¹.

Вышеперечисленные функции управления взаимно дополняют друг друга, создавая, при этом, основу менеджмента как целостную систему, с помощью которой становится возможным разнообразить и упорядочить методы и приемы управленческого решения на деятельность организации, а так же выделить и специализировать способности отдельных менеджеров².

Современный менеджер, вне зависимости от профиля деятельности его организации, должен быть компетентным и ориентированным как теоретически, так и практически в вопросах общей и прикладной культурологии, социальной психологии, быть знакомым с современными культурными процессами в тех обществах, в среде которых ему приходится

¹ Нехорошков, С.Б., Бибикина А.В. Специфика творческих (исполнительских) коллективов (групп).

Психология, социология и педагогика. 2012. № 11 [Электронный ресурс]. Режим доступа:

<http://psychology.snauka.ru/2012/11/1278/> (Дата обращения 29.04.2018).

² Иванова Е.А. Теория менеджмента. М.: МИИТ, 2014. - С. 11-27.

или придется иметь дело, практически ориентироваться в механизмах и процедурах принятия политических решений, в современной политической жизни, иметь развитое чувство вкуса, гармонии, стиля, владеть иностранными языками, быть развитым и продвинутым в плане нравственной и интеллектуальной культуры. Нарастание гуманитарного содержания современного менеджмента проявляется практически по всем направлениям практики менеджмента. В качестве методов воздействия на коллектив, менеджмент представляет собой систему, состоящую из четырех механизмов.

Методы управления включают в себя все многообразие основных приемов в области управления, а так же методов воздействия на управляемый объект управляющим субъектом в целях осуществления поставленных задач. Методика управления может применяться как к трудовому коллективу, так и к каждому работнику по отдельности.

В качестве основного механизма менеджмента в сфере культуры выступают организационно-административные методы¹. Они представляют собой особую систему распределения прав и обязанностей, содержащихся в организационных документах, а именно: уставах, положениях и должностных инструкциях. В некоторых случаях данный механизм понимается как аппарат управления, но в большей степени это результаты применения организационно-административного механизма. Его деятельность заключается в распределении полномочий и выражении этого иерархического распределения в сфере действия административного и трудового права. Уставы, положения, договоры и должностные инструкции относятся непосредственно к организационным документам. Для подробного ознакомления с данной разновидностью документов, рекомендуется рассмотреть их по отдельности. Устав представляет собой наиболее важный организационный документ, регламентирующий всю деятельность фирмы,

¹ Тульчинский Г. Л., Шекова Е. Л. Менеджмент в сфере культуры: 2-е изд., испр. и доп. — СПб.: Лань, 2003. — С. 24-32.

который должен содержать: общие положения — в которых указывается наименование, организационно-правовая форма организации, ее назначение, статус, юридические реквизиты; цели и задачи деятельности фирмы; основные направления и формы деятельности; учредители; учет и отчетность; управление, а в месте с ним руководящие органы, порядок их образования; внутренний и внешний контроль деятельности организации; финансирование; организация труда и заработной платы; порядок реорганизации и ликвидации организации. Должностные инструкции – это определенный перечень требований, которым должен отвечать работник, в зависимости от своей должности. Должностная инструкция содержит разделы, включающие в себя общие положения и обязанности, права предоставляемые работнику. Должностная инструкция утверждается руководством фирмы, с ее содержанием должен быть ознакомлен под расписку каждый конкретный работник, вступающий в эту должность.

Несмотря на особую значимость организационно- административного механизма, управление не может ограничиваться только им, поэтому в качестве следующего механизма рассматривается экономический. Он представляет собой систему ресурсного обеспечения материальных ресурсов. Осуществлять управление без экономического механизма невозможно. Экономические методы управления, в отличие от организационно- административных имеют такие отличия как более широкое многообразие и демократичность¹. Помимо того, что такие методы стимулируют работника на достижение целей и качественного выполнения работы, они так же могут служить в качестве поиска необходимых способов на пути решения и улучшения результата. Гарантом воздействия данных методов на сотрудников выражается в их материальной заинтересованности. Стимулирующим механизмом данной группы методов является вознаграждение за качественно и своевременно выполненную работу, а

¹ Альвердов, А.Р. Управление персоналом - 2-е изд. – М.: МФПУ «Синергия», 2013. – С. 91-92.

именно уверенность сотрудников в том, что затраченные ими усилия непосредственно связаны с их материальным благосостоянием¹.

Следующим немаловажным механизмом в управлении являются методы работы с персоналом. Данная методика не соответствует традиционной технологии работы с кадрами, поскольку особенность этого механизма выражается в формировании и развитии мотивации к активной деятельности, систематическому поиску нового и совершенствованию качества результатов труда. Современному менеджеру важны не столько «нравственно-психологический климат», «профилактика конфликтов» и т.п., сколько создание команды единомышленников, способной к агрессивному поведению на рынке, ищущих «приключений» и постоянно «заваривающих кашу». Только в этом случае фирма может рассчитывать на успех в современном чрезвычайно динамичном и пластичном бизнесе на сверхплотном рынке. В связи с этим, сформировалась неординарная стратегия по привлечению на фирму перспективных, инициативных работников не под программу, которую им предлагается реализовать, а ориентируясь на их собственную инициативу. Это значит, что работники способны самостоятельно найти новые и интересные проекты, соответствующие их потенциалу. Специфичностью современного менеджмента является осознание того, что менеджмент начинает свою деятельность не с денег и материальных ресурсов, а так же понимание, что не структуры порождают проекты и программы, а наоборот — структуры создаются под проекты и программы. А что касается самих проектов, они зарождаются и осуществляются конкретными людьми, на основании схожести их интересов. В случае отсутствия общности интересов любой вид менеджмента будет несостоятельным. В связи с этим, работа с персоналом вполне может и должна рассматриваться как относительно самостоятельный механизм управления, действие которого способно приносить плодотворные

¹ Сироткин В. Б. Концепции современного менеджмента. – СПб.: СПбГУАП, 2002. - С. 71-75.

результаты в пределах фирм и самого общества. Определить данный механизм можно в качестве системы работы по подготовке, подбору и распределению компетентных работников и специалистов, а так же учету, созданию и развитию мотивации к инициативному, ответственному и эффективному труду.

Вышеперечисленные методы могут относиться не только к менеджменту, в отличие от информационного, который объединяет и приводит в действие систему совокупности полученных механизмов. Информационный механизм представляет собой совокупность управленческих решений, планирования, контроля, учета и отчетности, а так же документооборота. Такое название он носит из-за того что суть этого механизма заключается в порождении информации и документальном оформлении ее, а так же из-за того что полученная информация структурируется между двумя «полюсами», т.е. характеристикой желаемого результата и характеристикой полученного результата.

Элементарное владение управленческими методами свидетельствует о высокой экономической культуре менеджера, его профессионализме и компетентности в отдельных вопросах¹. В свою очередь, современный менеджер должен владеть знаниями об организации, умением обеспечить финансовый контроль (грамотно распоряжаться ресурсами организации), а так же обладать навыками в работе с персоналом. Помимо этого, уровень профессионализма менеджера определяется его умениями решать слабо структурированные проблемы, в условиях неопределенности целей, умением рисковать и организовывать нововведения, а так же способностью быть внимательным к персоналу.

Соотношение четырех методов представляет собой систему, необходимую для осуществления любого вида менеджмента, поскольку реальный менеджмент предполагает наличие и надлежащее использование

¹ Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации. – М.: Бизнес - школа, 2008. – С. 115-121.

всех четырех механизмов. В случае отсутствия одного из них приводит к несостоятельности управления. В связи с этим можно прийти к выводу, что в независимости от характера объекта, над которым осуществляется управляемый процесс, все из перечисленных механизмов являются необходимыми, а упразднение одного из них приведет к невозможности управления объекта. Данное правило относится к менеджменту любого типа. Это утверждение ставит под вопрос целесообразность применения данных механизмов в пределах управления культурной сферой. Вследствие чего необходимо выявить специфику и особенности технологии менеджмента в сфере культуры.

Чаще всего, специфику менеджмента в сфере культуры связывают с особенностями «духовного производства». Деятельность в сфере культуры осуществляется различными ведомственными организациями, учреждениями, предприятиями различной ведомственной принадлежности и формы собственности, а также осуществляется частными лицами. В сфере культуры функционируют коммерческие и некоммерческие организации. Согласно Гражданскому кодексу РФ (ГК РФ)¹, к коммерческим относятся организации, деятельность которых направлена на получении прибыли. В отличие от некоммерческих организаций, которые, в свою очередь не рассматривают в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли и не распределяют полученную прибыль между участниками. Их деятельность направлена на достижение культурных, образовательных, научных, благотворительных и иных общественно-полезных целей. Некоммерческие организации занимают ведущее место в сфере культуры. Это обусловлено тем, что цели их деятельности отвечают за функции сферы культуры в обществе. В России к некоммерческим, согласно ст. 50 части первой ГК РФ и ст. 2 Закона РФ «О некоммерческих организациях», относятся государственные и негосударственные организации. Это

²Гражданский кодекс Российской Федерации от 05.05.2014 N 99-ФЗ «Коммерческие и некоммерческие организации», ст. 50.

учреждения, ассоциации, фонды, автономные некоммерческие организации, не коммерческие партнерства, государственные корпорации. Немаловажную часть некоммерческих организаций в сфере культуры составляют государственные учреждения культуры. Некоммерческие организации культуры, исходя из целей своей деятельности, требуют особого подхода в процессе управления. Являясь разновидностью некоммерческих организаций, они имеют общие и специфические особенности менеджмента. На сегодняшний день, культура и сфера культуры имеют отношение к деятельности любых фирм и управлению в них. Культура имеет отношение к деятельности любых фирм тем, что современный менеджмент помимо зависимости от своего социально-культурного контекста, от социально-культурной среды фирмы, сам приобретает черты технологии социально-культурных инноваций. Кроме того, каждая фирма все более отчетливо выступает в качестве носителя определенной культуры. Сфера культуры имеет отношение к деятельности любых фирм, поскольку современный менеджмент, в силу его особенностей, довольно тесно сотрудничает с учреждениями сферы культуры. Это обусловлено широким развитием спонсорства, благотворительности, и иных форм связей с общественностью которые не имели бы существования без такого сотрудничества.

Продукты некоммерческой деятельности не носят вещественный характер, поскольку связаны с феноменами сознания (восприятия, понимания, мышления, переживания и т. д.), то есть не поддаются непосредственному прямому счету, складированию. Обычно их производство совпадает с их потреблением (просмотр спектакля, кинофильма, прослушивание концерта, чтение книги и т. д.). Кроме того, в отличие от продуктов материального производства, которые в процессе употребления обречены на исчезновение, культурные ценности в процессе потребления только наращивают свою значимость в зависимости от того, насколько большое количество людей посмотрело спектакль, кинофильм, прочло книгу и т.д., повышая тем самым социальную значимость продукта.

Сфера культуры представляет собой сферу преимущественно некоммерческой деятельности. Данный факт означает, что деньги в этой сфере появляются преимущественно не на основе коммерции, а на основе привлечения средств, вовлечения интересов самых различных сил и инстанций: органов власти, ведающих бюджетными средствами, спонсоров, благотворительных организаций и пр. Даже в шоу-бизнесе, казалось бы, в одном из самых коммерциализированных среди других сфер культуры, доходы от продажи билетов составляют обычно малую часть бюджета гастролей. Остальное — средства спонсоров. Да и сами гастролы чаще всего являются лишь частью рекламной кампании нового диска или альбома. Во всем мире некоммерческий (нон-профитный) сектор является одним из наиболее интенсивно развивающихся секторов современной экономики. Некоммерческая сфера обладает рядом законодательно-закрепленных льгот и гарантий, привлекающих туда капитал. В силу своей публичности, социальной значимости она обладает явно выраженным рекламным потенциалом, возможностями формирования и продвижения привлекательного имиджа, репутации, социального статуса и т. д. Кроме того, некоммерческая деятельность, имеет более общий характер, она может осуществлять коммерческую деятельность, помимо некоммерческой. К примеру, музей может заниматься предпринимательской деятельностью, открывать производство сувениров, типографию, ремонтные мастерские и пр. Все перечисленные обстоятельства делают некоммерческую деятельность особенной: маркетинг в этой сфере оказывается многомерным, в отличие от традиционного маркетинга в коммерческих сферах. В фактическом смысле, сфера культуры имеет, как минимум, два рынка: рынок потребителей и рынок доноров.

Социально-культурная сфера представляет собой структуру, в которой поддерживаются система тесных и взаимных человеческих взаимосвязей и сотрудничество между равными, самостоятельными и участвующими в принятии решений партнерами. Если рассматривать данный факт с иной

стороны, то можно увидеть, что в этой сфере невозможны прямолинейные, обусловленные чисто экономической выгодой отношения. В связи с этим, управление социокультурной сферой обладает весьма многоплановой спецификой по сравнению с другими видами социального управления. Во-первых, культура представляет собой открытую сложную диффузную систему, а управление такими системами отличается, по свидетельству специалистов, слабовыраженной структурированностью, высокой субъективностью, малой систематичностью. Во-вторых, в области менеджмента социокультурной сферы приходится оптимизировать развитие объективно ценных ее элементов, опираясь на методы познания и ориентации, а также принимать во внимание пассивность культуры и силу традиций. В-третьих, эффективность менеджмента социокультурной сферы не укладывается в строгие рамки экономических показателей и имеет преимущественно внеэкономический характер, что существенно отличает культуру как объект управления от других сфер общества. В-четвертых, в менеджменте социокультурной сферы объект управления одновременно попадает в контекст управления, то есть сами методы, формы и технологии менеджмента аккумулируются культурой и впитывают все ее составляющие. В-пятых, культура как наиболее непроизвольная сфера, по сравнению с другими, содержащая в себе свои же отображения, самостоятельно выступая как механизм управления по отношению к самой себе и к людям, включенным в нее и причастным к ней, не только предлагая на выбор творческие модели отражения действительности, а именно произведения культуры и искусства, но и внедряя особо важные ценностные ориентиры. В свою очередь менеджмент социокультурной сферы выступает в качестве рефлексии второго рода, что проявляется в наличии критических, оценочных элементов во всех культурно созидательных процессах (литературная критика, художественная критика и др.). Все вышеперечисленные элементы выполняют функции саморегуляции и в качестве особо важного средства саморазвития культуры. На основании этого, можно заметить, что между

менеджментом и культурой существует диалектическая связь. С одной стороны, способность человека управлять какими-либо объектами и их пригодность быть управляемыми, то есть изменяться под воздействием целенаправленных усилий, свидетельствует о степени влияния человека на структуру и динамику природных, социальных, культурных систем. Данную особенность можно охарактеризовать как культурный уровень менеджмента. В то же время культура, как способ жизнедеятельности человека, группы, общества предполагает формирование, сортировку, накопление и передачу результатов деятельности, а так же отдельных форм и с этой точки зрения менеджмент самостоятельно становится элементом культуры. Поэтому культура и менеджмент тесно взаимодействуют друг с другом, что впоследствии отражается в наличии таких терминов как «культура менеджмента» и «менеджмент культуры или социокультурной сферы».

Помимо научной составляющей менеджмента социокультурной сферы нельзя принять во внимание и творческую составляющую, другими словами «искусство управления». Поиск решений тех или иных социокультурных проблем определяется всеми факторами развития культуры, включающим, помимо развития фундаментальных, конкретных и прикладных знаний, деятельность в сфере культурно-информационного взаимодействия, в области литературы, искусства, воспитания и образования, в совокупности представляющих собой важнейшие процессы формирования духовных ценностей. Творческий элемент в менеджменте становится особенно действенным только в случае возникновения необходимости решать неординарные задачи, с трудом поддающиеся формализации, а так же задачи, которые требуют индивидуального подхода к поиску решений. Эта особенность выражается в развитом эстетическом чувстве, высоком уровне эстетического воспитания менеджера. Именно уровень эстетического воспитания, а так же культура воображения дают возможность самореализации, определяют свободную самореализацию, исключая, с шаблонные и произвольные действия. Все эти компоненты помогают

менеджеру плавно переходить от научно-теоретических знаний к их применению в реальной ситуации социокультурного управления. Своеобразие культуры управления заключается в том, что наличие такой культуры свидетельствует о способности менеджера отражать возможные проекции ситуаций общения в будущее, осуществлять переходы между сферами возможного и должного. Практическая действенность культуры управления находит применение в способности менять самого человека, при этом учитывая активное влияние на его интересы, склонности, мотивы и некоторые потребности. Эти особенности культуры управления сказываются на менеджменте социокультурной сферы, таким образом, в случае которого развивается не только объект управления, но и субъект управления, а именно менеджер, который как творческая личность так же подвержен изменениям. Это обуславливается тем, что за последнее время в различных сферах все большее внимание уделяется анализу систем и иерархий ценностей субъектов, расширению игровых методов в управлении, а так же повышению интереса к статусным проблемам.

Все вышеперечисленные особенности менеджмента в сфере культуры показывают выраженную специфику этого вида практики по сравнению с другими видами управленческой деятельности, поскольку культура подразумевается как открытая и довольно сложная диффузная система, а управление такими системами отличается слабой структурированностью, высокой субъективностью и малой определенностью.

1.2 Концепция «управления талантами»

Управление в культурном учреждении осуществляется путем использования методов отличающихся от стандартизированных методов, применяемых в качестве управления организацией отдаленной от культурной сферы. Это связано с тем, что особую значимость в функционировании культурных учреждений играют люди, имеющие непосредственное отношение к творческому процессу. Такой процесс выделяется некой

спецификой, непредсказуемостью, интуитивностью и своеобразностью, вследствие чего эффективное управление этим процессом невозможно осуществить, применяя стандартные подходы. Данная особенность обусловлена тем, что творческий процесс осуществляется творческими людьми. Такие люди наделены определенными творческими способностями, а именно, оригинальностью, абстрактным и креативным мышлением, любознательностью, незаурядностью, а так же независимостью. То есть для таких людей не существует авторитетов. В первую очередь, продуктивность и основная деятельность творческих людей зависит от наличия уникальных способностей. Данный фактор существенно влияет на успешное функционирование культурного учреждения, поскольку это зависит от наличия творческих и наделенных талантами сотрудников. Творческая деятельность непосредственно осуществляется людьми, наделенными нестандартным и креативным мышлением, проявляющимся в виде вдохновения, новых идей, догадок, озарений и т.п.¹. Людей, обладающих выдающимися способностями и креативным мышлением, называют талантами. Особо значимая роль в менеджменте сферы культуры отводится задачам выявления талантливых, нестандартных, выдающихся сотрудников, польза от деятельности которых проявляется во многих случаях. Помимо выявления таких неординарных сотрудников, необходимо обеспечить всевозможные условия для их деятельности. Управлять талантливыми людьми – это означает умение обеспечить их задачами, которые пересекались бы с их стремлениями, а так же способность уделять пристальное внимание таким требовательным личностям. Управление одаренными сотрудниками требует понимания их ожиданий того, как эти ожидания совпадают с предвидениями менеджера, а так же понимания, способного помочь в уравнивании на практике ожиданий талантливого

¹ Варфоломеев А.Г. Креативный менеджмент в практической деятельности организации // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2015. – №15. – С. 156-160.

сотрудника и менеджера. Для обеспечения подобного равновесия необходимо углубиться в понимание желаний и надежд сотрудника.

Наличие талантливых сотрудников в культурной организации гарантирует успешное функционирование по ряду причин. Во-первых, для организации талантливые сотрудники выступают в качестве дополнительного конкурентного преимущества, во-вторых, таланты могут оказаться ведущим фактором поддержания качества и целостности человеческого потенциала организации. В связи с этим можно прийти к выводу, что учреждениям культуры и искусств необходимо привлекать, развивать, мотивировать и удерживать талантливых сотрудников, для того чтобы превзойти своих конкурентов на рынке культуры, а так же для приумножения потенциала организации, и в целом увеличения значимости в социокультурной сфере. Так, по мнению С. А. Карташова, Ю. Г. Одегова, Д. В. Шаталова, «умелое управление талантами стало ключевым источником конкурентного преимущества. Учреждения, которые эффективнее ищут, развивают, вдохновляют и удерживают талантливых работников, получают лучшую, чем другие, долю этого критического дефицитного ресурса и резко повысят свои результаты»¹.

Подробное объяснение методологических основ менеджмента по управлению талантами следует начать с характеристики термина. Анализируя труды зарубежной и отечественной научной литературы, можно прийти к выводу, что на сегодняшний день не существует точного определения таланта. Часть авторов интерпретирует данное понятие как самого человека, другая часть относит этот термин к характеристике личности. Поскольку в данной работе основной акцент делается на исследовании управления творческими людьми, наиболее рациональным будет рассмотреть определение таланта с культурологической точки зрения. Талант – природное дарование в какой-либо области духовной или

¹ Карташов С. А., Одегов Ю. Г., Шаталов Д. В. Управление талантами как HR-технология // Вестн. Ом. ун-та. Сер. Экономика. – 2013. – № 1. – С. 85–94.

физической деятельности; отличительной чертой от гения определяется меньшей творческой самобытностью и известной односторонностью¹; выдающаяся способность к чему-либо; тот или другой дар, присущий некоторым людям в большей или меньшей степени, например, литературный талант, дар красноречия и т. п.²; высокая степень одаренности³.

С точки зрения теоретических основ менеджмента, А. Робертсоном и Г. Эбби⁴ рассматриваются отдельные характеристики термина «талант» которые были выделены как:

- стремление к личностному росту – талантливые люди предпочитают быть под руководством авторитетного и опытного человека, у которого есть чему научиться, а так же который мог бы направить талантливого работника в правильном направлении с целью развития при необходимости получения новых профессиональных навыков и знаний;
- стремление к постоянному движению вперед – характеризует талантливых людей как жаждущих личностного роста, применяя свои таланты в целях достижения поставленных задач, а так же как нетерпеливых индивидов которые не могут четко представить чего хотят достичь, но при этом хотят быть в постоянном движении;
- стремление к результату – талантливые люди предпочитают не тратить свое время понапрасну, а так же не позволяют это делать другим. Они любят действовать в напряженной обстановке, полной трудностей и определенных проблем, данная особенность обусловлена желанием работать и преуспевать. Такие люди предпочитают решать возникающие проблемы всецело погружаясь в них, по этой причине,

¹ Павленков, Ф. Словарь иностранных слов, вошедших в состав русского языка 2-е изд. — СПб.: Типография Ю. Н. Эрлих, 1907. – С. 218.

² Попов, М. Словарь иностранных слов, вошедших в употребление в русском языке М.: Типография Товарищества И.Д. Сытина, 1911. — С. 266.

³ Никитин, А. А. О современных подходах к постижению феномена одаренности // Мир психологии. – 2011. – № 1 (65). – С. 127–137.

⁴ Робертсон, А., Эбби, Г. Управление талантами: пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2004. – С. 58.

таланты являются нетерпеливыми и требовательными, поскольку от других требуют идентичного подхода к решению проблем;

- стремление к действию и выбору – поскольку неординарным личностям необходимо «самовыражаться», они не хотят, чтобы кто-то конкретно определял их обязанности, поскольку в их интересах формировать и развивать свою собственную роль;
- стремление к чувству собственного достоинства – для того чтобы не потерять уважения к самому себе, талант придерживается собственных стандартов, которые сам же установил, а так же действует в собственных интересах, поскольку ему необходимо выглядеть личностью в глазах других людей, которые бы его услышали;
- стремление к непринужденности – неординарные личности стремятся к самодостаточности и не нуждаются в помощи других, при этом испытывая и демонстрируя потребность в стимулировании, а так же в источнике вдохновения.

Помимо этого выделяются еще несколько дополнительных направлений в качестве трактовки определений талантливых сотрудников. Талант как одаренность – чаще всего, талант воспринимает в качестве природного дара, выдающихся способностей, гениальности и сообразительности. Он постоянен и уникален, ему практически невозможно научить, поскольку он воспринимается как дарование от рождения. Талант как определенные знания и особо ценные навыки, необходимые и актуальные на сегодняшний день. Талант как определенные умения, способности и одаренность, которые в любой момент могут найти применение в развитии по мере приобретения опыта и новых навыков. Помимо этого, талант предоставляется возможным определить как совокупность человеческих способностей, дарований, знаний, умений, интеллектуальных и умственных способностей, а так же личностных характеристик, суждений, способность к обучению и росту, способность к незамедлительному и рациональному принятию решений. Талант как результативность. Талант – понимается, в данном случае, как человек, в

процессе применения свои внутренних способностей и личностных качеств может достигать наилучших результатов.

Талант как результативность. Как правило, талант — это человек, который в силу своих внутренних способностей может достигать наилучших результатов. Это человек, которые способен продемонстрировать свой потенциал в целях дальнейшего продвижения в компании, этот человек является потенциальным лидером, ориентированным на будущее.

Управление талантами в современном понимании представляет собой систему организационно-экономических и социально-психологических мер, направленных на повышение уровня компетенций в критических видах деятельности путем внедрения и развития программы по привлечению, приобретению, развитию, продвижению и удержанию талантов. Это выявление и развитие специалистов, владеющих профессионально ценными качествами и навыками, которые они с высокой эффективностью проявляют в работе¹. Управление талантами в организации находит эффективное применение при условии создания таких условий трудовой жизни сотрудников, в которых их полезные способности, знания и навыки будут развиты и с успехом реализованы.

Талантливые люди имеют непосредственное отношение к творчеству. Творчеством принято называть деятельность, которая порождает нечто иное и проявляется в открытии, изобретении, а именно в создании нового художественного произведения². Творческая деятельность осуществляется художниками, режиссерами и другими деятелями культуры. Под творческими способностями обычно понимают: в первую очередь, осуществлять творческую деятельность, искусство находить выход в безвыходных ситуациях, способность взаимосвязывать несвязные вещи,

¹ Антонова О. Фокус на талант // Персонал Микс. – 2007. – № 10. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.coleman.ru/nashe-mnenie/personnel-management/> (Дата обращения 15.04.2018).

² Альтшуллер, Г.С. Творчество как точная наука. - М.: Советское радио, 1979. – С. 94-101.

помимо всего прочего, немаловажным является способность эффективно разрешать проблемы¹.

На сегодняшний день существует три направления в рамках подходов к поиску творческих решений, которые представляют собой: разработку методов активного применения вариантов решения, их перебора и сравнения; обобщение неординарных приемов; выявление закономерностей и законов развития реальных систем определенного класса, и на их основе – предсказание дальнейшего хода эволюции систем, обоснование методов разрешения возникающих противоречий и построения более эффективных «идеальных» систем.

Формирование системы управления талантами включает в себя три основные стадии: поиск наиболее талантливых сотрудников с высоким потенциалом; реализация программы развития талантов, а именно осуществление процесса обучения и развития; наиболее рациональное применение потенциала талантливых сотрудников, а так же обеспечение условий для вдохновения талантов, кроме того необходимо предоставить максимально комфортные условия для работы в творческом коллективе с целью удержания перспективных и потенциальных людей.

Не менее значимым этапом в формировании системы управления талантами является поиск сотрудников с высоким потенциалом. Для реализации этого этапа необходимо применение оценки персонала. Оценка персонала организации – элемент технологии управления персоналом в целях повышения эффективности работы, а так же выявления и развития, решающих для организации способностей талантливого сотрудника. Таким образом, оценка является эффективным методом работы руководителя с коллективом, поскольку она помогает определить соответствие результатов работы и степени выраженности компетенций сотрудников планируемыми целям и ожиданиям в отношении их деятельности. Оценка позволяет

¹ Иванов, Г.И. Формулы творчества, или как научиться изобретать. - М.: Просвещение, 1994. – С. 71-79.

структурировать стратегические цели организации с оперативными целями структурных подразделений и конкретных сотрудников, а так же упорядочить процесс планирования итогов выполнения задач, поставленных перед каждым сотрудником. Основная деятельность оценки персонала направлена на повышение уровня мотивации творческих работников, признание существенного вклада успешных сотрудников в результате работы организации, формирование конкурентоспособного состава в коллективе, а так же выявление потребностей сотрудников в обучении. Оценка включает в себя следующие этапы: планирование ключевых целей и задач, а так же определение уровня их необходимости; определение результатов достижения заданных целей и уровня развития компетенций; применение полученных результатов на практике управления.

На сегодняшний день существует пять эффективных способов в процессе управления талантами¹. **Первый способ** – обеспечить талантливого работника достаточно интересной и креативной работой, поскольку выполнение рутинной работы не заинтересует творческую личность². В процессе работы в организации, талантливый работник может рассматривать нынешнее место работы, как недолгосрочную перспективу, в этом случае задачей менеджера является разработать систему методов по удержанию и мотивированию талантливых работников, то есть обеспечивать их максимально интересными и амбициозными задачами. **Второй способ** – представляет собой создание и применение необходимых для творческого работника условий по обеспечению рекреационных составляющих в случае переутомления работника, а так же в случае если талант потерял вдохновение. В качестве таких условий может выступать организация отдыха

¹ Майклз Э., Хэндфилд-Джонс Х., Эксел-род Э. Война за таланты : пер. с англ. Ю. Е. Корнилович. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005. – С. 212-217.

² Варфоломеев А.Г. Креативный менеджмент в практической деятельности организации // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2015. – №15. – С. 156-160.

для сотрудника, к примеру туристическая поездка, поход в культурно-досуговые учреждения и пр. **Третий способ** – обеспечить в индивидуальном порядке каждому талантливому и ценному сотруднику «особое положение», при этом не вызывая у его коллег поводов для зависти. Данный способ может осуществляться многими инструментами. **Способ четвертый** – предоставить талантливому сотруднику комфортные и занимательные коммуникации с внешней средой, путем обеспечения таланта интересными командировками, участиями в конференциях, выставках и пр. Последний по счету, но далеко не по значимости, пятый способ – система моральной и материальной мотивации¹. Организация, основная деятельность которой заключается в работе талантливых сотрудников, не может обеспечивать комфортные условия коллективу в случае отсутствия материальных и нематериальных премий (похвала), а так же системы бонусов и поощрений. В процессе применения вышеперечисленных пяти способов по управлению талантами, менеджеру необходимо применять методологические основы креативного и кросс-культурного менеджмента на практике. Кроме того, для существования в творческом коллективе благоприятной обстановки необходимо наличие в нем и соблюдение основ корпоративной культуры.

Подробнее рассматривая основы креативного менеджмента, необходимо понимать, что данная технология представляет собой эффективное управление процессами и ресурсами организации, с помощью применения нестандартных и творческих подходов. Целесообразность в применении основ креативного менеджмента возникает в случае безрезультативности в применении стандартизированных принципов управления, это отражается: в первую очередь, в наличии самой проблемы, а так же в противоречивых методах к управлению; неопределенностью и изменчивостью в управляющей среде; недостаточностью управляющих механизмов для компенсации возмущений, а именно, применение в процессе управления однообразных

¹ Ванюрихин Г.И. Креативный менеджмент. Менеджмент в России и за рубежом, №2, 2001. – М.: Финпресс, 2001. – С.122-143.

подходов; активным противодействием конкурентов и внешней среды в целом и пр. Помимо этого существует огромное множество обстоятельств не позволяющих обеспечить эффективное управление.

Появление такого вида управления как креативный менеджмент оказало существенное влияние на использование творчества в рамках управленческой деятельности. В данном случае, объектом управления выступает креативное мышление менеджеров. Связано это с тем, что традиционные и стандартизированные методы управления не подходят для талант-менеджмента в области которого задействованы исключительно творческие люди, в следствие чего управлять такими людьми становится неординарной задачей.

Возникновение креативного менеджмента оказало влияние на внедрения творчества в управленческий процесс. Объектом управления является креативное мышление менеджеров. Поскольку стандартные методы не являются подходящими для талант-менеджмента, управление организацией, в которой работают творческие люди, является неординарной задачей. Задача креативного менеджмента заключается в достижении системной креативности. Креативный менеджмент – это системное управление процессом креативного мышления в рамках соотношения между линейным и нелинейным мышлением в управлении. Линейное мышление связано с пошаговыми инструкциями, технологиями, а нелинейное – выходит за пределы четких правил, использует интуицию. Креативный менеджмент выражается во внедрении творческих, гибких стратегий и нестандартных методов производства и управления, а также в принятии смелых, эффективных и интуитивных решений. Иными словами, речь идет о развитии творческих способностей в процессе принятия решений, когда последние принимаются на основе неких озарений и интуиции.

Для креативного менеджмента характерны следующие особенности: поиск альтернативных стратегий в расширенном пространстве допустимых решений – на этой стадии проявляется творчество; анализ альтернатив с

помощью многокритериальной оптимизации – творчество проявляется в выборе критерия качества и методов оптимизации; создание механизма реализации стратегий с учетом человеческого фактора – здесь творчество отражается в нахождении экономичного механизма и создании условий для полного использования интеллектуального потенциала персонала; обеспечение эффективного контроля за выполнением плана – в данной задаче творчество должно помочь найти компромисс между стоимостью системы контроля и ее гарантированной эффективностью.

Помимо способности осуществлять управление, применяя творческие и нестандартные подходы, немаловажным является урегулирование отношений внутри коллектива и создание благоприятной и дружественной атмосферы во избежание недопонимания среди творческих людей, конфликты среди которых могут способствовать уменьшению эффективности работы, а в следствие, негативно влиять на рабочий процесс внутри организации. Задачей менеджера является не допустить подобного исхода отношений между сотрудниками, в качестве вспомогательного инструмента менеджеру следует рассмотреть методологические основы кросс-культурного менеджмента и найти им правильное применение в процессе управления творческим коллективом. Поскольку творческий коллектив представляет собой скопление неординарных и разноплановых личностей, не исключено возникновение конфликтов между участниками творческого процесса, поскольку несовпадение общих интересов, расхождение во мнениях, убеждениях, культурного и духовного мировоззрения могут стать причиной возникновения недопонимания и внутренних конфликтов, которые пагубно сказываются на творческом процессе и влияют на результативность работы организации в целом. Начинать рассмотрение методологических основ следует с определения. Кросс-культурный менеджмент, прежде всего, является частью теории общего менеджмента. Данная разновидность управления нашла широкое применение в практике менеджмента социокультурной сферы, поскольку данный вид деятельности отличается

многогранностью, непредсказуемостью и другими особенностями присущих творческим людям, которые являются основным и важным элементом в функционировании творческого процесса, а так же жизнедеятельности и конкурентоспособности учреждений культуры в целом. Кросс-культурный менеджмент изучает вопросы взаимодействия между представителями различных национальных, религиозных и мировоззренческих культур, в практике управления организациями, в нашем случае в практике управления творческим коллективом внутри культурной организации. Основная цель изучения данного вида менеджмента заключается в повышении ведения управленческой деятельности с учетом культурных особенностей взаимоотношений между участниками творческого процесса, а именно между творческими сотрудниками организации, партнерами. Помимо этого, применение кросс-культурного менеджмента необходимо в процессе ведения диалога с представителями разных культур.

Кросс-культурный менеджмент – это, прежде всего, управление особенностями поведения людей, а так же искусство в практике выстраивания отношений в случае пересечения деловых культур¹. Данная разновидность менеджмента включает в себя основные функции: умение вести диалог с представителями разных и отличных от собственной культур; способность незамедлительного и своевременного урегулирования конфликтов в пределах творческого коллектива среди представителей разных культур; немаловажным в данном процессе управления являются навыки построения мотивации в компаниях, коллектив которых наделен представителями разных культур; немаловажной задачей менеджера является способность определить значимые и необходимые характеристики лидерства в пределах творческого коллектива, где работают представители разных культур. Применение методологических основ кросс-культурного менеджмента на практике призвано помочь в процессе проведения

¹ Мясоедов, С. П. Кросс-культурный менеджмент. – М.: Юрайт, 2015. – С. 31-34.

переговоров с представителями разнообразных культур, а так же в процессе установки и определении взаимовыгодных отношений с партнерами, а так же в вопросах слаженной работы в коллективе. Кроме того, применение основ кросс-культурного менеджмента на практике помогает в вопросах урегулирования конфликтов в команде и сведения их к минимуму.

На сегодняшний день, с развитием инноваций и глобализации в условиях развития рыночных отношений, технология менеджмента в сфере культуры существенно изменилась за это время. В связи с этим, современные условия диктуют целесообразность и необходимость, в некоторых случаях, применения талант- менеджмента, который включает следующие основные моменты:

1. Установка учреждений культуры и искусств на привлечение талантов. Создание системы по управлению талантами в организациях культуры и искусств необходимо начинать с изменения методики по части воздействия на персонал и отношения к работникам в целом. Установка на таланты обусловлена значимостью талантливых сотрудников в функционировании организации, а так же для конкурентного преимущества. Талантливые сотрудники в большей степени активизируют все необходимые компоненты на пути к достижению поставленных целей и задач организации выступая в роли некоего катализатора , активизирующего все необходимые действия для построения творческой команды.

2. Привлекательность и перспективность предложения учреждений культуры для талантов. основополагающей целью каждой культурной организации является способность и возможность предоставить актуальное и ценностное предложение клиентам, целевой аудитории и пр., однако немаловажным является процесс привлечения и удержания талантливых сотрудников. По мнению Э. Майклза, Х. Хэндфилд-Джонса, Э. Экселрода, «управление людьми следует продумывать настолько же

тщательно, как взаимодействие с клиентами»¹. Талант в учреждениях культуры может выступать в качестве источника привлечения возможности быстрого карьерного роста, а так же в качестве предоставления широкого спектра полномочий. В связи с этим, основной задачей менеджмента в сфере культуры предоставлять творческому коллективу определенные условия, способствующие решению разнообразных задач и принятию самостоятельных решений. Немаловажным является тот факт, что чаще всего для талантливого сотрудника наиболее важным является наличие особых возможностей с целью увеличения простора для творчества, которые предоставляется возможным получить в процессе работы, нежели размер материальной компенсации.

3. Поиск талантливых сотрудников и стратегический подход к процессу найма талантливого персонала. На сегодняшний день важным компонентом в процессе управления является активный поиск талантливых сотрудников в целях обеспечения конкурентоспособности организации. Для осуществления системы управления талантами необходим поиск сотрудников с высоким потенциалом как в пределах творческого коллектива, так и с учетом дальнейшей конкурентоспособности организации². Вследствие чего, на сегодняшний день выделяют следующие целевые аудитории для построения талант- менеджмента: внутренние и внешние ресурсы организации. В свою очередь, для создания устойчивого конкурентного преимущества, учреждению культуры следует искать основы создания для осуществления этого процесса в рамках воздействия на внешние ресурсы организации и на внутренних ресурсы.

4. Непрерывное развитие персонала. В связи с тем, что учреждения культуры и искусств испытывают острую необходимость по части внедрения в управленческий процесс новых методик, направленных на развитие

¹ Майклз, Э., Хэндфрилд-Джонс, Х., Экселрод, Э. Война за таланты. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – С. 44.

² Там же

сотрудников. Это обусловлено тем, что именно развитие творческого коллектива играет решающую роль в привлечении и удержании одаренных сотрудников, поскольку для них характерна такая склонность как желание уйти из организации в случае возникновения мысли о том что им не дают расти и развиваться в пределах этого коллектива. Для осуществления грамотного процесса по развитию профессиональных навыков талантливых работников применяется общепринятый подход, при котором предлагается ставить сотрудникам непрерывно усложняющиеся задачи, искать индивидуальный подход к каждому сотруднику, обеспечивать необходимым обучением.

5. Дифференцированная работа с персоналом. Учреждениям культуры необходимо применять дифференцированный подход в процессе оплаты труда, а так же определенных возможностей карьерного роста и прочих инвестиций в персонал. Использование такого дифференцированного подхода диктует необходимость систематической оценки персонала, которая позволяет выявить перспективные качества талантливых сотрудников, которые при таком подходе быстрее продвигаются по карьерной лестнице, а также имеют возможность получить увеличенное вознаграждение в виде достойной заработной платы.

Таким образом, на основании вышесказанного можно прийти к выводу, что менеджмент в культурных учреждениях не может осуществляться путем использования стандартизированных методов применяемых в качестве процесса управления обычными организациями, которые не имеют отношения к социально- культурной деятельности. Данная особенность обусловлена специфичностью творческого коллектива, поскольку он состоит исключительно из творческих, талантливых, и неординарных людей, на основании чего в процессе управления таким коллективом необходимо использовать подходящие методы, которые бы соответствовали потребностям творческих людей, а так же применение которых положительно сказывалось бы на функционировании культурного

учреждения и конкурентоспособности на современном рынке труда. Соответствующее управление в рамках культурного учреждения возможно осуществить путем внедрения системы талант-менеджмента в учреждениях культуры и искусств, которая может способствовать достижению сразу нескольких стратегических целей, а так же увеличению конкурентоспособности, созданию имиджа организации и улучшению компетенций сотрудников. Кроме того, применение системы талант-менеджмента существенно сказывается на личностном росте творческого сотрудника, поскольку талантливый человек всегда нуждается в совершенствовании собственных творческих знаний и умений, поиску вдохновения и пр.

Глава 2. УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ В КУЛЬТУРНО-ДОСУГОВОЙ И ПРОСВЕТИТЕЛЬСКОЙ СФЕРЕ

2.1. Применение управленческих методов театре.

Управленческая деятельность может осуществляться в сфере различных исполнительских искусств. В нашем исследовании большую часть внимания уделяется проблемам менеджмента в культурно-досуговых учреждениях. Особый акцент делается на исследовании целесообразности практического применения управленческих механизмов в целях успешного функционирования и конкурентоспособности театра с учетом всех особенностей. Определенные трудности, которые могут возникнуть в процессе управления заключаются в специфических особенностях коллектива, над которым осуществляется менеджмент. Речь идет непосредственно о творческом коллективе (другими словами – труппа), который является ядром театра и его неотъемлемой частью, без наличия творческого коллектива жизнедеятельность театра представляется невозможной. Специфика управления творческими людьми проявляется по многим факторам, как минимум в том, что работоспособность по большей части зависит от их вдохновения и применение в работе с ними стандартных управленческих методов малоэффективно. Задачей руководителя (художественного руководителя–директора), является использование грамотного подхода к управлению талантами и создание комфортных условий для существования творческого духа коллектива и поддержания дружественной обстановки в целях поддержания работоспособности людей. Для существования такого коллектива в театре необходимо: **во-первых**, создание труппы путем поиска и привлечения перспективных артистов; **во-вторых**, развитие их творческого потенциала и мотивирование на плодотворную работу; **в-третьих**, применение всевозможных методов для удержания талантливых сотрудников, создавая благоприятную творческую атмосферу в коллективе с целью повышения продуктивности.

Перечисленные этапы управления творческим коллективом в подробном порядке будут описаны в этом параграфе. Применение такой управленческой стратегии и рациональное использование ресурсов можно увидеть на примере существования и жизнедеятельности Приморской сцены Мариинского театра (до 1 января 2016 года – Государственный Приморский театр оперы и балета)¹. Грамотный подход к применению управленческих методов позволил театру регионального уровня перевоплотиться в театр мирового значения.

Для того чтобы начать исследование необходимо, прежде всего, выявить категорию основных актуальных проблем современных театров. Кандидат культурологии С.Г. Коленько выделяет внутренние и внешние проблемы российских театров, исследуя функционирование современных театров².

К внешним проблемам, он относит хронический недостаток финансирования, низкие заработки и неустроенность творческих работников, а так же деградацию материальной базы организации, нехватка которых сильнее сказывается на трудностях жизнедеятельности культурных учреждений. Речь идет о бюджетных театрах, осуществляющих некоммерческую деятельность, финансирование которых обеспечивается государством. Исследователь приводит в пример ситуацию финансовой нестабильности в стране после развала СССР, когда сотрудники знаменитых российских театров остро ощутили на себе нехватку материальных средств путем получения низких заработков и социально-бытовой неустроенности. Вследствие чего можно прийти к выводу, что внешние проблемы театра непосредственно зависят от политической и экономической ситуации в стране. Если театру не предоставляются должные организационно-экономические условия, то его жизнедеятельность оборачивается потерей престижа в городской и региональной культурной среде.

¹ Календарь дат и событий Приморского края на 2018 год. – Владивосток: Библиотечное издание, 2018. – С. 329-332.

² Коленько, С. Г. Менеджмент в сфере культуры и искусства. — М.: Юрайт, 2016. – С. 237-241.

Однако кроме внешних причин, влияющих на жизнедеятельность и функционирование театра, существуют внутренние. С.Г. Коленько считает, что при финансовой обеспеченности театра, а именно при наличии огромного здания театра в центре города, штата актеров, художественных руководителей и режиссеров, производственных помещений и обслуживающего персонала, театры не имеют самого главного – того, что в последнее время принято называть креативностью, другими словами – предрасположенности к творчеству. Эта проблема отражается в отсутствии интереса к своим постановкам среди посетителей театра. Исследователь рассматривает следующую закономерность: посетители театра – это жители города, если не возбуждать у них интереса к театральному искусству, жизнь города будет устремляться мимо театра в другом направлении. Для того чтобы театр не терял престижа среди посетителей, ему необходимо поддерживать статус культурно-просветительского учреждения, а именно быть источником вдохновения, споров, обсуждений для жителей города, а так же стремиться быть местом духовных и интеллектуальных исканий, тем самым влияя на умы и сердца людей. Поддержание жизнедеятельности театра представляет собой нелегкую задачу. С.Г. Коленько относит к числу внутренних причин следующие:

1. Отсутствие творческих лидеров – художественных руководителей, данная проблема чревата исчезновением института режиссеров. Причиной этой проблемы является нежелание руководителя создавать собственную труппу, предпочитая ставить спектакли в разных театрах, не обременяя себя управлением собственного коллектива.
2. Отсутствие современной драматургии – произведений, которые бы затрагивали животрепещущие и актуальные темы современной действительности, написанных общедоступным языком которые были бы общедоступными для всех зрителей.

3. Отсутствие у театра собственной художественной программы, общественно-значимых устремлений, крупных художественных целеполаганий в связи с отсутствием художественных руководителей.
4. Отсутствие работы с детьми и подростками – несмотря на то, что в физическом плане театры юного зрителя существуют, их программа не нацелена на детскую аудиторию, а просто носит развлекательный характер. Тем самым наблюдается отсутствие стратегии по воспроизводству детской театральной аудитории, то есть воспитания зрителя завтрашнего дня.
5. Низкий уровень гастрольной деятельности театра – в лучшем случае гастролы в пределах своего региона, или отсутствие гастролы вообще. Гастрольная деятельность является одним из важнейших показателей успешности, конкурентоспособности и активной жизненной позиции театра. На внутренние показатели, гастрольная деятельность влияет как энергетический стимул, приносящий в театр огромный комплекс позитивных влияний. Кроме того, отсутствие гастрольной деятельности приведет к культурной изоляции малых городов и населенных пунктов.

Анализируя вышеперечисленную классификацию внутренних проблем, характеризующих критическое положение театра, можно прийти к выводу, что необходимым фактором для успешного функционирования театральной системы является наличие художественного руководителя, способного создать творческий коллектив который служил бы проводником между обществом и театром.

В процессе исследования работы С.Г. Коленько мы пришли к выводу, что творческий коллектив – это неотъемлемая часть жизнедеятельности театра, без которой существование учреждения культуры невозможно. Для того чтобы творческий коллектив существовал, его нужно, в первую очередь, создать. Такими полномочиями обладает художественный руководитель,

который мог бы создать труппу и в дальнейшем работать над ее развитием и продвижением. Вследствие чего можно прийти к выводу, что театру необходим грамотный художественный руководитель. Поскольку наша страна богата талантами, профессиональные художественные руководители существуют, просто для того чтобы их привлечь в театр, организации необходимо обладать достаточным уровнем финансирования для обеспечения достойной заработной платы работникам театра. Несоблюдение этого условия приведет к тому, что режиссер и артисты не смогут сконцентрироваться на деятельности в этом театре, поскольку будут искать дополнительные источники заработков, от чего будет страдать качество исполнения репертуара. Так же финансирование влияет на гастрольную деятельность и создание новых постановок. Во-вторых, необходимо произвести переход от штатного расписания на контрактную систему, влекущую за собой своевременное обновление труппы, а так же стимулирование творческого состава.

Итак, мы пришли к выводу, что для успешного и конкурентоспособного функционирования театра необходимо наличие творческого коллектива в нем, поскольку без наличия труппы нет театра как такового. Но так как творческий коллектив не может самостоятельно появиться из ниоткуда, его нужно для начала создать, а затем развивать и эта задача в компетенции художественного руководителя.

В нашей работе рассматривается грамотное применение управленческих методов, а так же решение внутренних и внешних проблем учреждения культуры на примере перевоплощения Государственного Приморского театра оперы и балета в статус филиала Государственного академического Мариинского театра, одного из ведущих театров России и мира.

Приморский театр оперы и балет торжественно открыл свои двери 18 октября 2013 года и нес это название на протяжении трех лет. Создание этого театра было осуществлено с целью развития столицы Приморья и появления нового символа Владивостока и края. На момент создания театра

художественным руководителем был назначен российский композитор и режиссер Антон Лубченко. Основной проблемой с момента возникновения театра являлась нехватка танцоров в балетной труппе. На момент создания театра в труппе насчитывалось около 30 артистов, при штатном расписании их должно быть 60. Как отметил главный, на тот момент, балетмейстер театра Айдар Ахметов, из-за нехватки танцовщиков невозможно дать полнометражный спектакль¹. За все время существования театра, по словам А. Лубченко, главное что удалось создать – творческий коллектив, который в практически полном составе был принят в состав Мариинского театра. Помимо этого, театру удалось создать более 15 постановок². Исследуя интервью из газет, можно прийти к выводу, что за несколько лет руководства А. Лубченко были допущены как административные, так и творческие ошибки. За последние полтора года существования театра под его руководством, заработная плата осуществлялась нестабильно как творческим работникам, так и вспомогательным кадрам. Со слов одного из сотрудников театра, в связи с задержкой выплат, многие кадры ушли в отставку. Вследствие чего посещаемость театра заметно упала, несмотря на то, что продолжали ставиться новые постановки.

Анализируя процесс жизнедеятельности Театра оперы и балета, с теоретической точки зрения можно выделить основные ошибки допустимые руководителем, которые привели театр в упадок. Прежде всего, это недостаток средств, которые были потрачены непосредственно на театральные расходы, из-за их регулярной нехватки, театр потерял часть как творческих, так и вспомогательных кадров. Обусловлен этот факт тем, что сотрудники театра не были достаточно мотивированы в финансовом плане. Помимо этого, недостаток мотивации оказал существенное влияние на

¹ Соловьевко, М. Звезд надо приглашать в Приморье! Бездарности припрутся, простите, сами // Народное вече. – 2013. – №40 (736). С. 8-10.

² Сидоров, Е. Антон Лубченко: Я бы расстроился сильнее, если бы ко мне были претензии как к музыканту// Владивосток. – 2017. – № 18. – С. 5.

творческую деятельность. Артисты театральной труппы, которые все-таки продолжили работать в этом театре, были вынуждены искать другие источники заработка, и не могли полностью сконцентрировать все свои силы на деятельности в пределах творческого коллектива. Кроме того, недостаток финансирования сказался на отсутствии гастролей театральной труппы. Недостаточная гастрольная деятельность театра пагубно сказалась на энергетическом стимуле талантливых работников, а так же на престижности театра, коммуникации с другими театрами и конкурентоспособности. Кроме того, в силу недостатка финансирования театр не был полноценно обеспечен техническим, художественно-декорационным оформлением площадок и прочей комплектацией, вследствие чего такие условия не позволяли привезти в театр лучших спектаклей и обеспечить более развитую активную деятельность театра.

Несмотря на такой исход в истории жизнедеятельности Театра оперы и балета, с момента его возникновения были и положительные моменты, которые безусловно оказали существенное влияние на возникновение спроса у оперного искусства среди жителей города и края в целом. За все время существования театра, в его репертуар вошло девять оперных и пять балетных спектаклей, театр провел семь музыкальных фестивалей, среди которых два международных. Особое место в его работе занимал ежегодный музыкальный фестиваль «Приморский ключ», охватывающий множество городов и районов края¹. Кроме того, возникновение театра такого масштаба, благоприятно сказалось на привлечении более состоявшихся артистов во Владивосток, которые получили образование в столичных институтах и академиях искусства, а так же успевшие показать свое мастерство в лучших театрах. Подобная ситуация описывается в случае с двумя талантливыми артистами, которые получили прекрасное музыкальное образование в знаменитых учебных заведениях страны, но не могли ранее осуществлять

¹ Шатина, Ю. Мариинки младший брат // Боевая вахта. – 2015. – № 23. – С. 7.

творческую деятельность во Владивостоке в связи с отсутствием здесь площадки, где можно было бы развиваться и расти. Речь идет о нынешних солистах оперы Е. Плеханове и Т. Макарчук, которые по приглашению Приморского театра оперы и балета переехали из столицы и по сей день осуществляют творческую деятельность здесь, и с их слов нисколько не жалеют о переезде, потому что этот театр прекрасен и в нем есть все возможности для творческой работы и профессиональной деятельности¹.

Подводя общий итог функционирования Приморского театра оперы и балета, можно прийти к выводу, что театр дошел до кризисной ситуации, которую следовало решить путем кардинальных изменений в организации учреждения.

Для предотвращения дальнейших упадков Приморского театра оперы и балета, судьбоносным решением стало его преобразование в Приморскую сцену академического Мариинского театра. Вместе с названием, были реорганизованы многие структуры, а так же появились новые проекты. Прежде всего, был осуществлен переход статуса театра из регионального в театр мирового значения. В связи с этим изменились и требования к учреждению. Претерпела изменения и организационная структура театра, а так же управленческий аппарат. Художественным руководителем был назначен Валерий Абисалович Гергиев, который сразу же поставил основные задачи на пути к преобразованию театра в статус Мариинского.

Главной целью было разработать стратегические направления в развитии театра, для того чтобы стало возможным представить все богатство мирового балетного и оперного репертуара. Было принято решение перевозить спектакли из Петербургской Мариинки во Владивосток, с последующим возвращением обратно². Вторым этапом было решено построить спектакли в Приморской сцене, которые могли бы максимально

¹ Ардалянова, Е. Портрет певца в интерьере // Золотой Рог. – 2016. – №16. - С. 5.

² Берчанская, Л. Бисирум стоя // Владивосток. – 2017. – № 111 (5877). – С. 1, 6.

приблизительно соответствовать спектаклям уровня Мариинского театра, а так же развить активную деятельность, поскольку 3 спектакля в неделю – по мнению маэстро, это мало¹. И, наконец, третья составляющая – организовать выступления мировых звезд с целью выстраивания долгосрочных отношений со странами АТР в расчете на выступления труппы Владивостока за рубежом.

При этом, неизменными остались само здание театра, а так же состав творческого коллектива в полном объеме, по мнению В. Гергиева, артист – главный человек в театре².

Для реализации поставленных задач, театру пришлось провести упорную и методическую работу, поскольку на тот момент, по мнению действующего художественного руководителя, уровень оперной и балетной труппы не соответствовал требованиям Мариинского театра³. Помимо этого, в планы входило развитие оркестра до максимального уровня, сопоставимого с уровнем Мариинского. Проект планировалось осуществить за несколько лет для того чтобы зритель в конечном итоге смог увидеть разницу проделанной работы. В первую очередь, изменения театра начались с трансформации творческого коллектива. Для начала в филиал был обеспечен приезд лучших режиссеров, певцов, а вслед за ними переход лучших оперных и балетных спектаклей. Главным дирижером был назначен Павел Смелков, а ведущим балетмейстером стал Эльдар Алиев: «Мариинка дает рождение новому перспективному направлению развития Приморской сцены. Так что Владивостоку очень повезло. Мы, со своей стороны, сделаем все возможное, чтобы в кратчайшие сроки превратить Приморскую сцену в культурную

¹ Шатина, Ю. Мариинки младший брат // Боевая вахта. – 2015. – № 23. – С. 7.

² Там же.

³ Берчанская, Л. Опера и балет – всерьез и надолго // Окно в АТР. – 2016. – №9. – С. 84-87.

достопримечательность Дальнего Востока, а так же всего Азиатско-Тихоокеанского региона»¹.

На протяжении двенадцати месяцев велась планомерная работа с оркестром, оперной и балетной труппами. По мнению Павла Александровича Смелкова, такая работа уже приносит плоды: «Стиль нашей игры, наши программы стали во многом более академичными, чем раньше, и рост коллектива в целом очевиден»². Было налажено взаимодействие между Санкт-Петербургом и Владивостоком. Благодаря таким изменениям, Приморская сцена постепенно начала соответствовать уровню Мариинского театра. Одним из важных нововведений на пути к преобразованию, было осуществление переноса постановок и приезд артистов из северной столицы, в том числе и мировых звезд.

Для того чтобы собрать действительно сильную труппу, было решено создать необходимые условия для «выращивания» молодых талантов во Владивостоке. «Не бывает такого чуда, чтобы из ниоткуда в новом театре вдруг появилась прекрасная балетная труппа. Нужен длительный образовательный процесс, нужны десятилетия», – сказал художественный руководитель – директор Мариинского театра³. Помимо развития балетной труппы, в планах создание консерватории, балетной школы, и других учебных заведений для того чтобы выпускать будущих мастеров сценического искусства. Кроме того, постоянно возить балетную труппу из Санкт-Петербурга во Владивосток – это очень накладно и сложно⁴. В связи с этим, в перспективах развития театра было создание филиала Академии Русского балета им. Вагановой, такая задумка предвещала прорыв балетной

¹ Рыкова, А. Приморская сцена Мариинского театра - проект уникальный // Золотой Рог. – 2016. – № 7. – С. 23.

² Берчанская, Л. Плоть от плоти Мариинки // Окно в АТР. – 2017. – № 18. – С. 134-137.

³ Берчанская, Л. Валерий Гергиев чудес не обещает. Но намерен превратить приморскую столицу в центр культурной жизни АТР // Владивосток. – 2016. – № 3916. – С. 1, 5.

⁴ Шолик, Н. Время вставать на пуанты // Приморская газета. – 2016. – № 67. – С. 12.

труппы: «Через пять – десять лет все должны будут ощутить результаты такой работы».

Меньше чем через полгода, 1 сентября 2016 года во Владивостоке открылся первый балетный класс Вагановской академии. В него попали двенадцать самых талантливых ребят, которых выбирал лично ректор академии Николай Цискаридзе¹. Первые результаты работы академии планируется увидеть лет через восемь-девять, когда выпускники академии смогут работать в балетной труппе Приморской сцена Мариинского театра. По мнению главного балетмейстера, труппа должна состоять исключительно из людей, привязанных к месту, только тогда у театра начнутся новые традиции².

В настоящий момент во Владивостоке продолжает свою деятельность уникальный интернациональный коллектив танцовщиков из России, Японии, Бразилии, США, Великобритании, Италии, Испании и Украины. Солисты и артисты труппы – это лауреаты международных конкурсов. Статус Приморской сцены Мариинского театра позволил участникам труппы выступать в репертуарных спектаклях вместе с всемирно известными артистами балета, что дает бесценный опыт. Вскоре планируется увеличить балетную труппу Приморской сцены Мариинки почти вдвое. Необходимость в расширении труппы обусловлена тем, что она все еще находится на стадии развития и не имеет такого количественного состава, который мог бы репетировать завтрашний спектакль в одном зале, а сегодняшний спектакль танцевала бы другая часть труппы на сцене. «Труппа, когда я пришел, была

¹ Приморский филиал балетной академии Вагановой набирает новых учеников [Электронный ресурс].

Режим доступа: <https://primamedia.ru/news/618165/> (Дата обращения 15.05.2018).

² Копылова, Н. Мгновения танца. Приморская сцена Мариинского театра расширяет балетный репертуар // Окно в АТР. – 2017. – № 18. – С. 138- 141.

около 30 человек. Сейчас она около 60 и мы ее доведем до 100 человек», – рассказал главный балетмейстер театра Э. Алиев¹.

Помимо внутреннего развития театра, необходимым является урегулирование внешних процессов, влияющих на бытование и престиж театра в культурной среде края, страны и мира. В числе безусловных приоритетов театра было названо урегулирование взаимодействий между театром и его посетителями. Речь идет о работе с подрастающим поколением. Художественный руководитель театра сделал особый акцент на появлении в репертуаре детских спектаклей, поскольку он называет национальным приоритетом возвращение утраченных традиций по работе с детьми. Эта идея обусловлена необходимостью формирования интереса к искусству у молодых людей с перспективой воспроизводства театральной аудитории, воспитания зрителя завтрашнего дня². «Привлекать подрастающее поколение в театр – это очень важно, даже важнее, чем понравиться взрослой публике», – обозначил В. Гергиев³. Вследствие чего был организован проект «Валерий Гергиев – детям» для детской и юношеской аудитории для того чтобы предоставить возможность молодому поколению развивать интерес к искусству. Кроме того, художественный руководитель отметил в числе приоритетов Приморского филиала работу со студентами, вследствие чего были предприняты инициативы, адресованные им. Для привлечения студентов в театр было заключено соглашение между Государственным академическим Мариинским театром и ДВФУ,

¹Балетную труппу Приморской сцены Мариинки увеличат почти вдвое [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://tass.ru/kultura/5159398/> (Дата обращения 15.05.2018).

² Рыкова, А. Наш главный зритель- это студент // Золотой Рог. – 2016. – № 15. – С. 10.

³ Берчанская, Л. Валерий Гергиев чудес не обещает. Но намерен превратить приморскую столицу в центр культурной жизни АТР // Владивосток. – 2016. – № 3916. – С. 1, 5.

предусматривающее для студентов и сотрудников университета специальные абонементы в театр¹.

В целях развития Приморской сцены на международном уровне в 2016 году театр представил самый крупный культурный проект. Первый дальневосточный фестиваль «Мариинский» произвел исключительно положительные впечатления на жителей Владивостока, поскольку подобный фестиваль представлял собой некое нововведение в культурной жизни края и ему не было аналогов. Инновационным преимуществом послужило огромное количество участников фестиваля, а так же выступления артистов мирового уровня из России и множества других стран². В качестве основной задачи была названа возможность выступлений в небольших городах с общедоступными концертами по всему краю. За дни проведения фестиваля прошло свыше тридцати спектаклей и концертов, было задействовано семь концертных площадок. Число посетителей за все время проведения насчитывалось в несколько десятков тысяч³. В рамках проведения фестиваля была подчеркнута социальная направленность мероприятия. Организаторы постарались сделать программу максимально доступной для разных категорий зрителей. Проведение первого фестиваля «Мариинский» было пробным, поэтому театр приобрел огромный опыт в практике проведения подобных мероприятий. Такие нововведения в культурной жизни Приморского края способствовали возникновению перспектив в плане организации второго фестиваля.

Важнейшим направлением во внешнем развитии театра было названо сотрудничество с азиатскими коллегами в фестивальном направлении. Таким образом, был подписан договор между двумя фестивалями «Мариинским» и «PyeongChang Music Festival & School», а так же договор с музыкальным

¹ Рыкова, А. Приморский театр оперы и балета влился в Мариинку // Дальневосточный капитал. – 2016. № 1 (185). – С. 63.

² Ленская, Е. От «Обручения в монастыре» до «Мадам Баттерфляй» // Золотой Рог. – 2016. – № 17. – С. 22.

³ Берчанская, Л. Город накрыл звездопад // Владивосток. – 2016. – № 3984. – С. 1, 2.

фестивалем в Саппоро «Pacific Music Festival». В дополнение к этому, организация второго международного фестиваля была создана с целью привлечения во Владивосток всех ресурсов, которые могли бы обеспечить город необходимой базой для преобразования города в крупнейший культурный центр России и стран АТР. Поскольку первый фестиваль по большей части можно охарактеризовать как экспериментальный, второй отличился более насыщенным, длительным и разнообразным репертуаром, а так же в нем приняли участие множество молодых исполнителей. Вторым фестивалем «Мариинский» проходил в период с 15 июля по 13 августа 2017 года. За время проведения фестиваля на сцене Приморской Мариинки выступали многие звезды музыки и балета с мировыми именами, были показаны оперные и балетные постановки высочайшего качества. В результате проведения фестивальной деятельности были созданы предпосылки к выстраиванию долгосрочных отношений с Азиатско-Тихоокеанским регионом, а так же приглашены артисты из азиатских стран во Владивосток. Сотрудничество театра с иностранными представителями способствовало разрядке мировой напряженности, установлению дружбы между странами и народами. Подписание договоров с зарубежными коллегами предоставили все необходимые ресурсы для обмена солистами и небольшими коллективами на международном уровне. Выстраивание долгосрочных отношений со странами АТР так же выгодно театру и с точки зрения маркетинга, по словам В. Гергиева, в Азии ждут гастролей Мариинки¹. Осуществить такую кросс-культурную деятельность проще через Владивосток, отправляя на выступления Приморскую труппу в театры азиатских стран, тем самым развивая собственный творческий коллектив показывая другим странам высококлассный профессионализм художественной деятельности за рубежом.

¹ Берчанская, Л. Бисирум стоя // Владивосток. – 2016. – № 111 (5877). – С. 1, 6.

Таким образом, на основании предложенной С.Г. Коленко классификации внутренних и внешних проблем театра, мы рассмотрели основные ошибки, способствующие возникновению кризисной ситуации в театре и выяснили, что хронический недостаток финансирования, низкие заработки творческих работников, а так же деградация материальной базы привели к критическому состоянию функционирования Приморского театра оперы и балета.

Грамотное применение управленческих методов и постановка решающих целей и задач, а так же их реализация, способствует разрешению критической ситуации в культурной организации и оказывает положительное влияние на дальнейшее функционирование театра и продолжения его жизнедеятельности.

Для преобразования Приморского театра оперы и балета в филиал Мариинского театра понадобилась разработка стратегического направления развития организации используя все необходимые ресурсы. В ходе упорной работы многие проекты удалось реализовать, а некоторые из них находятся на стадии разработки. Реализация проектов началась с изменений в творческом коллективе, трансформации которого способствовал приезд лучших режиссеров, вследствие чего труппа продолжает развиваться в профессионализме, расширять состав из русских и зарубежных артистов, а так же увеличивать гастрольную деятельность. Кроме того было осуществлено урегулирование взаимодействий между театром и публикой. Одним из существенных нововведений на пути к успеху театра было создание такого крупного фестивального проекта как «Мариинский», способствующего расширению репертуара, привлечению многих иностранных артистов, а так же выстраиванию долгосрочных отношений с международными театрами.

В связи с этим можно прийти к выводу, насколько решающим для театра является грамотный подход к управлению организацией, а так же наличие творческого коллектива, профессионализм которого зависит от

художественного руководителя, поскольку успех жизнедеятельности и конкурентоспособности театра определяется, в первую очередь, успехом самих артистов.

2.2. Характеристика жизнедеятельности театра с момента преобразования на основании статистических данных

В данном параграфе приведены статистические данные функционирования отдельных структур театра, на основании которых можно проследить динамику развития организации с момента ее возникновения до преобразования и по сегодняшний день.

В качестве исследуемого объекта выступает театральная труппа Приморского театра оперы и балета, а так же Приморской сцены академического Мариинского театра, поскольку от успеха творческого коллектива зависит успешное существование самого театра.

За временной промежуток мы взяли начальную стадию жизнедеятельности театра, то есть с момента основания – 2013 год, до стадии прекращения деятельности его в качестве регионального – 2015 год. Вторая стадия представляет собой временной промежуток с момента изменения статуса учреждения из регионального в государственный – 2016 год, и по настоящее время.

Следует обратить внимание на то, что после прекращения деятельности Приморского театра оперы и балета, Владивостокская труппа целиком и полностью перешла в Приморскую сцену академического Мариинского театра, о чем говорит бывший художественный руководитель- директор Антон Лубченко¹.

С 2013 года Владивостокская труппа состоит из: балетной и оперной трупп, хора и симфонического оркестра. Набор в балетную труппу после

¹ Сидоров, Е. Антон Лубченко: Я бы расстроился сильнее, если бы ко мне были претензии как к музыканту// Владивосток. – 2017. – № 18. – С. 5.

открытия театра продолжался несколько месяцев. В конечном итоге 29, 30 ноября 2013-го года зрителям была представлена новоиспеченная труппа, состоящая из 35 танцоров. На тот момент главным балетмейстером Приморского театра оперы и балета был Айдар Ахметов. По штатному расписанию балетная труппа должна была состоять как минимум из 60 артистов, такие низкие показатели были связаны с тем, что ранее во Владивостоке никогда не было профессионального балета в связи с отсутствием в городе балетной школы, готовящей профессиональных балетных артистов: «У нас тут нет хореографического училища, а мы не можем взять человека с улицы, какой бы милый и хороший он не был. У нас есть в труппе ребята из Приморья, но все они выучились в других городах, получили необходимое образование. Но вот весь хор у нас местный, среди оперных солистов тоже есть приморцы», – отметил бывший художественный руководитель- директор Приморского театра оперы и балета Антон Лубченко¹.

После преобразования театра в филиал Мариинки (2016 год) изменился и статус, из регионального театра в государственный. Наряду с этим изменились и требования к творческому коллективу. Главным балетмейстером был назначен Эльдар Алиев, задачей которого было максимально повысить уровень исполнителей соответствующего уровню Мариинского театра. По словам самого Алиева, набирать артистов пришлось буквально с нуля и в итоге удалось увеличить количество исполнителей из 35 до 60. Начиная с 2018 года, в планах Владивостокской труппы увеличить количество танцоров до 100 человек и на данный момент под руководством балетмейстера, театр предпринимает все возможности для того чтобы воплотить в жизнь показы больших классических спектаклей². Отборы в

¹ Антон Лубченко: Театр оперы и балета - это не могила, а рождение культуры в Приморье [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://primamedia.ru/news/441422/> (Дата обращения 29.04.2018).

² Балетную труппу Приморской сцены Мариинки увеличат почти вдвое [Электронный ресурс]. URL: <http://tass.ru/kultura/5159398/> (Дата обращения 29.04.2018).

балетную труппу продолжают постоянно, поскольку состав регулярно меняется. Претендентов на место великое множество из разных городов и стран. На сегодняшний день в состав коллектива входят танцовщики из России, Европы, Азии и Америки. В связи с проделанной работой была отмечена положительная динамика развития балетной труппы, повышен уровень балетных спектаклей. По словам жительницы Владивостока: «Я восхищена, какая легкость у солистов! Заметна очень слаженная работа кордебалета. Видно что уровень растет по сравнению с тем, когда у нас открылся театр оперы и балета и каким он стал сейчас». В рамках международного фестиваля «Мариинский» танцовщики выступили за рубежом, в Харбине и Сеуле¹.

Симфонический оркестр был сформирован с момента создания Приморского театра оперы и балета в 2013. Сейчас состав оркестра насчитывает около 90 музыкантов. В его репертуар входят произведения русской и зарубежной классики. Среди масштабных проектов особого внимания были удостоены «Чайковский марафон», когда в рамках одного вечера были сыграны все концерты великого русского композитора для фортепиано с оркестром, а так же «15 симфоний Дмитрия Шостаковича» и фестиваль «Приморский ключ»².

Оперная труппа состоит из дипломантов, лауреатов и победителей международных конкурсов. На сегодняшний день спектакли оперного репертуара представлены на итальянском, французском и русских языках. Введение репертуара на иностранных языках является одним из компонентов на пути к приближению труппы к уровню Мариинского театра. Как отметил В. Гергиев, в репертуаре Мариинки много опер на немецком и итальянском

¹ Мариинский театр. Приморская сцена: официальный сайт [Электронный ресурс]. URL: <https://prim.mariinsky.ru/> (Дата обращения 17.04.2018).

² Кузнецова, Т. Валерий Гергиев объявил программу Первого Международного дальневосточного фестиваля «Мариинский» во Владивостоке // Окно в АТР. – 2016. № 10. – С. 68-70.

языке, которые сложно выучить и на которые у театра ушло несколько лет¹. В перспективах Владивостокской труппы стремительное развитие оперного искусства². В рамках проведения международного фестиваля «Мариинский» впервые был представлен камерный ансамбль Приморской сцены Мариинского театра.

Хор Приморской сцены Мариинского театра преимущественно состоит из выпускников и преподавателей Дальневосточного государственного института искусств. Участники труппы регулярно выступают в крупных фестивалях, а так же на концертах, приуроченных к знаменательным датам. Профессионализм хорового коллектива неоднократно замечали многие режиссеры.

Таблица 1. Статистические данные Владивостокской труппы с 2013 года по настоящее время

	Приморский театр оперы и балета	Приморская сцена академического Мариинского театра
1. Количество артистов балета	Около 35	Около 60- в перспективах увеличение труппы до 100
2. Многонациональность балетной труппы	Танцовщики из России, Киргизии, Японии, Румынии, Бразилии, Юж Кореи, США	Танцовщики из России, Киргизии, Японии, Румынии, Бразилии, Юж Кореи, США, Великобритании, Молдавии, Украины

¹ Берчанская, Л. Культурный лидер АТР? Владивосток, конечно // Окно в АТР. – 2017. – №18. – С. 142-144.

² Берчанская, Л. Валерий Гергиев чудес не обещает. Но намерен превратить приморскую столицу в центр культурной жизни АТР // Владивосток. – 2016. – № 3916. – С. 1, 5.

3. Количество музыкантов симфонического оркестра	Около 73	Около 90
4. Гастрольная деятельность	В пределах Приморского края	В пределах Приморского края, а так же за рубежом (КНР, Южная Корея)
5. Наличие камерного ансамбля	–	+
6. Репертуар оперной труппы на иностранных языках	Только на русском	На русском, итальянском, французском

Таким образом, положительная динамика развития Владивостокской труппы замечена с момента перехода в Мариинский театр. Особые изменения сказались на развитии балетной и оперной труппы. В связи с ростом профессионализма творческого коллектива, деятельность Приморской сцены Мариинского театра отличилась новыми успехами: замечена более развитая активная деятельность театра, стремительное развитие и разнообразие репертуара, повышение уровня балетных спектаклей и более слаженная работа танцовщиков, создание Камерного ансамбля, а так же расширение географии гастрольной деятельности труппы (табл. 1).

Касаемо общего функционирования театра, с момента перехода из регионального статуса в государственный, а так же в следствие смены руководства, театр претерпевал изменения. В связи с тяжелым финансовым состоянием организации во времена управления Антоном Лубченко, показатели жизнедеятельности театра существенно снизились. По словам респондента Анастасии из отдела по спецпроектам Приморской сцены Мариинского театра, за последние полтора года существования театра в региональном статусе, заработная плата выплачивалась нестабильно как творческому коллективу, так и вспомогательным кадрам, в следствие чего многим сотрудникам пришлось покинуть прежнее место работы. После

преобразования, по словам Анастасии, некоторые структуры были реорганизованы и появились новые проекты, такие как: создание фестивального движения «Мариинский», был сделан особый акцент по работе с детьми и подрастающим поколением путем создания проекта «Валерий Гергиев – детям», а так же соглашением театра с ДВФУ и созданий специальных абонементов для студентов и преподавателей с целью увеличения посещаемости и формирования интереса к искусству у молодого поколения. В связи с кардинальными изменениями в организации, выплачивать зарплату стали стабильно, появилось много новых профессиональных кадров, но при этом в театре появилось больше работы.

На основании вышесказанного можно прийти к выводу что важнейшим ресурсом в управлении культурным учреждением является финансирование. После того как театр перешел из регионального статуса в государственный, театр получил возможность развиваться в техническом направлении (оснащение сцены, декорации, костюмы и пр), а так же увеличенное финансирование повлияло на посещаемость театра в целом, поскольку появилась финансовая возможность получать государственную поддержку для создания новых проектов. Кроме того, финансовые возможности театра непосредственно сказываются на качестве исполняемой работы творческого коллектива. Существенным прорывом в жизни Приморского театра послужило создание международного фестиваля «Мариинский», который возник в 2016 году и планирует продолжать свою деятельность. С каждым годом фестиваль набирает обороты и расширяет географию зарубежных звезд которые в нем участвуют. Благодаря этому, Приморская сцена Мариинского театра стала проводником в яркую культурную жизнь Владивостока на пути к преобразованию города в один из крупнейших культурных центров страны и Азиатско- Тихоокеанского региона.

Обобщая все изменения произошедшие с театром с момента открытия, до момента преобразования и по настоящее время, можно сделать

статистические выводы по отдельным структурам, показанных в таблице (табл. 2).

Таблица 2. Статистические данные общей деятельности театра с 2013 года по настоящее время

	Приморский театр оперы и балета	Приморская сцена академического Мариинского театра
1. Статус театра	Региональный	Государственный
2. Средняя посещаемость	70-80% (на 2013 год) 56-57% (на 2016 год)	С 1 января 2016 года около 90%
3. Средняя заработная плата творческих сотрудников	Около 50 тыс. руб	Свыше 50 тыс. руб
4. Задержки заработной платы	+	-
5. Международное сотрудничество	-	+
6. Программы по работе с молодежью	-	+

В связи с введением новых крупных проектов в жизнь театра, Приморская сцена Мариинки достигла существенных успехов как во внутреннем, так и во внешнем плане: была урегулирована структура управления, стабилизирована заработная плата для творческих сотрудников и вспомогательных кадров, увеличено число посетителей всех возрастных категорий, введена гастрольная деятельность труппы за рубежом, развилось функционирование театра, расширен репертуар, осуществлены выступления зарубежных и российских звезд на приморской сцене.

Последним исследуемым объектом в нашей работе будет обобщенная, в настоящее время, характеристика отдельных структур Мариинского академического театра в Санкт-Петербурге и Приморской сцены академического Мариинского театра во Владивостоке.

Приморский филиал Мариинки с начала 2016 года перешел под крыло Петербургского театра, в связи с чем филиал претерпел значительные изменения в лучшую сторону. Главной целью в таком преобразовании было обеспечить филиал всеми необходимыми и доступными ресурсами для максимального приближения к уровню Мариинского театра. За последние несколько лет было поставлено множество задач на пути к этому: развитие труппы до максимального уровня, активизация деятельности театра, расширение репертуара путем перехода лучших спектаклей из Мариинки на Приморскую сцену, создание собственных спектаклей в филиале. Для того чтобы максимально соответствовать уровню Мариинского театра, его филиалу пришлось проделать сложную но планомерную работу. Несмотря на высокие показатели повышения уровня и конкурентоспособности Приморской сцены, театр существует сравнительно мало времени, поэтому разница с «флагманом» все же заметна. Такие примеры показаны в следующей таблице (табл. 3).

Таблица 3. Сравнительная характеристика общих показателей функционирования Приморской сцены академического Мариинского театра и академического Мариинского театра в Санкт-Петербурге.

	Приморская сцена Мариинского театра	Мариинский театр
1. Технические возможности театра	Меньше технических ресурсов для проведения масштабных постановок	Больше технических ресурсов => больше возможностей для проведения масштабных постановок
2. Наличие сильных спектаклей	Спектакли перевозятся из Санкт-Петербурга с последующим возвращением обратно	Более сотни сильных спектаклей
3. Стоимость билетов	Сравнительно недорогие	Сравнительно дорогие

	билеты	билеты
4. Уровень подготовки труппы театра	Находится на стадии развития	Высокий стандарт исполнительства
5. Фестивальная деятельность труппы	Международный музыкальный фестиваль «Мариинский»	Международный музыкальный фестиваль «Звезды белых ночей»
6. Обеспечение жильем иногородних артистов	Выделяется определенная сумма для съема квартиры	Наличие общежитий

Первое о чем идет речь в данной таблице это технические возможности театра. По словам Валерия Гергиева, огромную роль в театральной магии играют технические возможности. «Сильные спектакли невозможно без технических ресурсов. Новая сцена Мариинского театра просто танцует, но, к сожалению, возможностей у этой сцены меньше и нужно будет адаптировать постановки, при этом не теряя силы и остроты. В любом случае, я сделаю все возможное, чтобы сложные спектакли Мариинки естественно жили на этой сцене», – заявил художественный руководитель¹. На основании данного факта можно прийти к выводу что в Мариинском театре более сильные и сложнейшие постановки по сравнению с Приморской сценой, поскольку существенное влияние на проведение спектаклей оказывают технические ресурсы. В этой особенности есть и свои плюсы. Поскольку Приморская сцена по сравнению с Петербургской не может похвастаться сравнимой масштабностью, по такому же принципу разнится и стоимость билетов.

В связи с тем что Приморская сцена существует сравнительно недавно, ее труппа по-прежнему находится на стадии развития и прилагает все усилия для того чтобы максимально возможным образом соответствовать уровню исполнительства Мариинской труппе. Одной из особенностей, отличающей Мариинский театр и его филиал, является обеспечение жильем иногородних

¹ Шатина, Ю. Мариинки младший брат // Боевая вахта. – 2015. – № 23. – С. 7.

артистов. Со слов японской артистки балета Владивостокской труппы, Эрико, которая с 2014 года живет во Владивостоке, практика предоставления жилья в нашем театре отличается от других городов: «Поскольку наш театр молодой, общежития для сотрудников, как в других городах, пока нет. В прошлые два года, еще во времена Приморского театра оперы и балета, организация снимала жилье иногородним работникам. В Приморском филиале Мариинского театра практика другая — театр выделяет каждому иногороднему члену труппы определенную сумму на съем квартиры. Причем по деньгам разницы нет, артист это или солист»¹.

Касаемо фестивальной деятельности театра, задачей филиала Мариинки было развитие функционирования театра различными способами. Одним из них стала организация международного фестиваля «Мариинский» на примере давно существующего фестиваля Мариинского театра «Звезды белых ночей». Масштабность этого мероприятия значительно повлияла на конкурентоспособность Приморской сцены как в России, так и среди стран Азиатско-Тихоокеанского региона, тем самым обозначив Приморский край как один из ведущих культурных центров Дальнего Востока.

Подводя итоги сравнительной характеристики общих показателей функционирования культурного учреждения на примере Приморской сцены Мариинского театра мы выделяем основные факторы, от которых зависит жизнедеятельность и конкурентоспособность театра. **Во-первых**, главным составляющим любого театра является творческий коллектив, а успех его определяется профессионализмом самой труппы. Продуктивная деятельность творческого коллектива зависит, прежде всего, от наличия талантливых артистов и их работоспособности. Как сказал действующий главный балетмейстер Приморской сцены Мариинского театра Эльдар Алиев: «Чтобы сделать карьеру в искусстве, даже самому талантливому

¹ Трудовые будни балетной труппы Приморской Мариинки [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.newsvl.ru/vlad/2018/06/10/171004/> (Дата обращения 05.05.2018).

человеку необходимы как минимум три составляющих – талант, сумасшедшая работоспособность, чтобы шлифовать талант и удача»¹. Для того чтобы стимулировать работоспособность талантливых сотрудников, необходимо применение управленческих методов которые бы мотивировали творческий коллектив. Мотивация может отражаться в нематериальных награждениях в виде похвалы, а так же в материальном контексте в виде премиальных выплат. Для того чтобы осуществлять мотивационный подход к управлению талантами, необходимо достаточное финансирование культурного учреждения. Таким образом, мы переходим ко **второму**, не менее важному фактору необходимому для развития театра – это финансирование. Своевременная оплата труда творческим и вспомогательным кадрам, премиальные поощрения сказываются на работоспособности творческого коллектива положительным образом. Кроме того, для того чтобы в труппе театра были профессиональные артисты, необходимо с раннего возраста помогать им развиваться, другими словами инвестировать в молодых талантов с дальнейшей перспективой работы в театре. Помимо этого, необходимость финансирования отражается в поддержании технических ресурсов театра, от которых зависит возможность проведения широкомасштабных спектаклей. Так же денежные средства необходимы для развития и продвижения театра на мировой уровень, путем организации многих затратных проектов, на примере фестиваля «Мариинский». В связи с этим мы подходим к одному из самых важных факторов, который значительно влияет на успех театра – это художественный руководитель. Быть художественным руководителем театра – довольно сложная задача, ведь управление в социокультурной сфере отличается особой спецификой. В процессе управления социокультурным учреждением необходимо применять особые методы, которые эффективно

¹ Дробышева, И. Опера и балет- всерьез и надолго // Окно в АТР. – 2017. – № 18. – С. 148-155.

бы сказывались на работоспособности творческого коллектива, при этом не мешая творческому вдохновению артистов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление талантливыми людьми существенно отличается своей спецификой поскольку культура подразумевается как открытая и довольно сложная диффузная система, а руководство такими системами характеризуется слабой структурированностью, высокой субъективностью и малой определенностью. В связи с этим, можно прийти к выводу, что менеджмент в культурном учреждении осуществляется путем использования методов отличающихся от стандартизированных, применяемых в качестве управления организацией отдаленной от культурной сферы. Это связано с тем, что особую значимость в функционировании культурных учреждений играют люди, имеющие непосредственное отношение к творческому процессу. Такой процесс выделяется некой спецификой, непредсказуемостью, интуитивностью и своеобразием, вследствие чего эффективное управление этим процессом невозможно осуществить, используя классические подходы. Данная особенность обусловлена тем, что творческий процесс осуществляется творческими людьми, наделенными творческими способностями, а именно, оригинальностью, абстрактным и креативным мышлением, любознательностью, незаурядностью, а так же независимостью.

В нашей работе под культурным учреждением подразумевается театр. Существование театра невозможно без наличия в нем труппы, то есть творческого коллектива. Творческий коллектив состоит преимущественно из одаренных людей, наделенных талантами. Для творческих людей профессия не вписывается в нормированный рабочий график, а продуктивность зависит преимущественно от вдохновения. Поскольку наличие таланта это только одна из составляющих успеха театральной труппы, важно мотивировать творческих кадров на работоспособность и развивать в них потенциал.

Вследствие чего можно прийти к выводу, что исключительно грамотный подход к управлению коллектива гарантирует успешную деятельность

театра, а данный вид управления под силам только художественному руководителю. Задачей руководителя (художественного руководителя–директора), является использование грамотного подхода к управлению талантами и создание комфортных условий для существования творческого духа коллектива и поддержания дружественной обстановки в целях поддержания работоспособности людей. Для существования такого коллектива в театре необходимо: во-первых, создание труппы путем поиска и привлечения перспективных артистов; во-вторых, развитие их творческого потенциала и мотивирование на плодотворную работу; в-третьих, применение всевозможных методов для удержания талантливых сотрудников, создавая благоприятную творческую атмосферу в коллективе с целью повышения продуктивности. Мотивация может отражаться в нематериальных награждениях в виде похвалы, а так же в материальном контексте в виде премиальных выплат. Для того чтобы осуществлять мотивационный подход к управлению талантами, необходимо достаточное финансирование культурного учреждения. Своевременная оплата труда творческим и вспомогательным кадрам, премиальные поощрения сказываются на работоспособности творческого коллектива положительным образом. Кроме того, для того чтобы в труппе театра были профессиональные артисты, необходимо с раннего возраста помогать им развиваться, другими словами инвестировать в молодых талантов с дальнейшей перспективой работы в театре. Помимо этого, необходимость финансирования отражается в поддержании технических ресурсов театра, от которых зависит возможность проведения широкомасштабных спектаклей. Так же денежные средства необходимы для развития и продвижения театра на мировой уровень, путем организации многих затратных проектов.

Исследуя сравнительную характеристику общих показателей функционирования культурного учреждения на примере Приморской сцены Мариинского театра, нам удалось выделить основные факторы, от наличия которых зависит успех и конкурентоспособность театра. **В первую очередь,**

важным фактором для театра является профессионализм творческого коллектива, продуктивная деятельность которого определяется мотивированием работников и предоставления им необходимых условий для создания творческой атмосферы. Осуществление мотивационного подхода в большей степени зависит от финансирования культурного учреждения. Нехватка финансирования приводит к упадку всех механизмов театра. Примером подобной ситуации служит критическое состояние Приморского театра оперы и балета до его преобразования в Приморскую сцену Мариинского театра. После того региональный театр приобрел статус государственного, а так же после смены руководства, были поставлены новые задачи, осуществление которых прежде всего зависело от финансирования. Введение новых проектов и их осуществление положительным образом сказались на функционировании и конкурентоспособности театра. Таким образом, **вторым важным фактором** определяющим успех театра является финансирование. **Третьим необходимым фактором** в жизни театра является художественный руководитель. Артистическая и управленческая деятельность в театре – неразделимы, вследствие чего можно прийти к общему выводу, что художественный руководитель должен сочетать в себе грамотные управленческие навыки, а так же быть таким же творческим человеком, которыми он руководит.

Список источников и литературы

1. Источники

1.2 Источники опубликованные

1. Гражданский кодекс Российской Федерации от 05.05.2014 N 99-ФЗ «Коммерческие и некоммерческие организации», ст. 50.
2. Антон Лубченко: Театр оперы и балета - это не могила, а рождение культуры в Приморье [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://primamedia.ru/news/441422/>.
3. Ардальянова, Е. Портрет певца в интерьере // Золотой Рог. – 2016. – №16. - С. 5.
4. Балетную труппу Приморской сцены Мариинки увеличат почти вдвое [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://tass.ru/kultura/5159398/>.
5. Берчанская, Л. Бисируем стоя // Владивосток. – 2017. – № 111 (5877). – С. 1, 6.
6. Берчанская, Л. Плоть от плоти Мариинки // Окно в АТР. – 2017. – № 18. – С. 134-137.
7. Берчанская, Л. Валерий Гергиев чудес не обещает. Но намерен превратить приморскую столицу в центр культурной жизни АТР // Владивосток. – 2016. – № 3916. – С. 1, 5.
8. Берчанская, Л. Город накрыл звездопад // Владивосток. – 2016. – № 3984. – С. 1, 2.
9. Берчанская, Л. Культурный лидер АТР? Владивосток, конечно // Окно в АТР. – 2017. – №18. – С. 142-144.
10. Берчанская, Л. Опера и балет– всерьез и надолго // Окно в АТР. – 2016. – №9. – С. 84-87.
11. Двойнова, Т. Мариинка приобрела в Приморье рисковый актив // Независимая Газета. – 2017. – №14. – С.2.

12. Дробышева, И. Опера и балет- всерьез и надолго // Окно в АТР. – 2017. – № 18. – С. 148-155.
13. Ленская, Е. От «Обручения в монастыре» до «Мадам Баттерфляй» // Золотой Рог. – 2016. – № 17. – С. 22.
14. Копылова, Н. Мгновения танца. Приморская сцена Мариинского театра расширяет балетный репертуар // Окно в АТР. – 2017. – № 18. – С. 138- 141.
15. Кузнецова, Т. Валерий Гергиев объявил программу Первого Международного дальневосточного фестиваля «Мариинский» во Владивостоке // Окно в АТР. – 2016. № 10. – С. 68-70.
16. Мариинский театр. Приморская сцена: официальный сайт [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://prim.mariinsky.ru/>
17. Приморский филиал балетной академии Вагановой набирает новых учеников [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://primamedia.ru/news/618165/>.
18. Рыкова, А. Приморская сцена Мариинского театра - проект уникальный // Золотой Рог. – 2016. – № 7. – С. 23.
19. Рыкова, А. Наш главный зритель- это студент // Золотой Рог. – 2016. – № 15. – С. 10.
20. Рыкова, А. Приморский театр оперы и балета влился в Мариинку // Дальневосточный капитал. – 2016. № 1 (185). – С. 63.
21. Сидоров, Е. Антон Лубченко: Я бы расстроился сильнее, если бы ко мне были претензии как к музыканту// Владивосток. – 2017. – № 18. – С.5.
22. Соловьевко, М. Звезд надо приглашать в Приморье! Бездарности припрутся, простите, сами // Народное вече. – 2013. – №40 (736). С. 8-10.
23. Трудовые будни балетной труппы Приморской Мариинки [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.news.vl.ru/vlad/2018/06/10/171004/> .
24. Шатина, Ю. Мариинки младший брат // Боевая вахта. – 2015. – № 23. – С. 7.

25. Шолик, Н. Время вставать на пуанты // Приморская газета. – 2016. – № 67. – С. 12.

2. Литература

2.1 Книги (исследования) и авторефераты

26. Альвердов, А.Р. Управление персоналом - 2-е изд. – М.: МФПУ «Синергия», 2013. –192 с.

27. Альтшуллер, Г.С. Творчество как точная наука. - М.: Советское радио, 1979. –101 с.

28. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами- 8-е изд. – М.: Питер, 2004. –825 с.

29. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации. – М.: Издательский центр «Академия», 2009. – 420 с.

30. Веснин, В.Р. Менеджмент в социокультурной сфере. – М.: Издательство Уральского университета, 2009. – 478 с.

31. Виханский, О.С., Наумов А.И. Основы менеджмента. – М.: Экономистъ, 2006. – 221 с.

32. Гаудж, П. Исследование мотивации персонала. – М.: Бизнес Букс, 2014. – 272 с.

33. Гоулман, Д., Бояцис Р., Макки, Э. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. – 510 с.

34. Гэлловэй, Л. Операционный менеджмент. –СПб.: Питер, 2001. – 275 с.

35. Дружинин, В.Н. Современная психология. – М.: Питер, 2000. – 624 с.

36. Иванов, Г.И. Формулы творчества, или как научиться изобретать.– М.: Просвещение, 1994. – 109 с.

37. Иванов, Т.Ю., Приходько В.И. Теория организации.– СПб.: Питер, 2004. – 272 с.
38. Иванова, Е.А. Теория менеджмента. М.: МИИТ, 2014. – 176 с.
39. Ильин, Е.П. Психология творчества, креативности одарённости. – М.: Питер, 2009. – 304 с.
40. Коленько, С. Г. Менеджмент в сфере культуры и искусства. — М.: Юрайт, 2016. – 372 с.
41. Кошкина, М.В. Негосударственные некоммерческие организации в сфере культуры и искусства. – М.: Композитор, 2010. – 686 с.
42. Киржнер, Л.А. Менеджмент организации. – М.: КНТ, 2009. – 688 с.
43. Леонова, О.И., Леонов, А.В. Современные технологии управления. – М.: Издательство Московского университета, 2014. – 174 с.
44. Минева, О.К., Ахунжанова, И.Н., Мордасова, Т.А. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 160 с.
45. Майклз, Э., Хэндфрилд-Джонс, Х., Экселрод, Э. Война за таланты. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 272 с.
46. Мясоедов, С. П. Кросс-культурный менеджмент. – М.: Юрайт, 2015. – 314 с.
47. Овчинникова, Т.А., Щелокова С.Н. Гибкая система оплаты труда в организациях. – К.: МАУП, 2010. – 467 с.
48. Переверзев, М., Костцов, П. Менеджмент в сфере Культуры и Искусства. – М.: Инфо-М, 2007. – 315 с.
49. Платонов, Ю.П. Психологические феномены поведения персонала в группах и организациях. – СПб.: Речь, 2008. – 375 с.
50. Плотников, С.Н. Управление в сфере культуры: системный подход. – М.: Экономистъ, 1981. – 223 с.
51. Робертсон, А., Эбби, Г. Управление талантами: пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2004. – 285 с.

52. Семенов, А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента. – М.: Дашков и К., 2008. – 214 с.
53. Сироткин В. Б. Концепции современного менеджмента. – СПб.: СПбГУАП, 2002. – 200 с.
54. Сопомонидина, Т.О., Сопоманидин, В.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 92 с.
55. Тульчинский, Г. Л., Шекова, Е. Л. Менеджмент в сфере культуры: 2-е изд., испр. и доп. — СПб.: Лань, 2003. – 232 с.
56. Уманский, Л.И. Психология организаторской деятельности. М.: Просвещение, 1980. – 160 с.
57. Шапиро, С.А., Шилаев А.В. Факторы повышения эффективности труда персонала. Монография. – М.: АТИСО, 2012. – 222 с.
58. Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации. – М.: Бизнес - школа, 2008. – 472 с.

2.3 Статьи

57. Антонова, О. Фокус на талант // Персонал Микс. – 2007. – № 10. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.coleman.ru/nashe-mnenie/personnel-management/>.
59. Варфоломеев, А.Г. Креативный менеджмент в практической деятельности организации// Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2015. – №15. – С. 156-160.
60. Ванюрихин, Г.И. Креативный менеджмент // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. № 2. – С.122-143.
61. Кадол, В. Управление талантами: системный подход [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.pharmpersonal.ru/>.
62. Карташов, С. А., Одегов Ю. Г., Шаталов Д. В. Управление талантами как HR-технология // Вестн. Ом. ун-та. Сер. Экономика. – 2013. – № 1. – С. 85–94.

63. Мильнер, Б.З. Перестройка управленческой деятельности [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://es.msiu.ru/upload/iblock/08a/3-2009/>.

64. Муртазин, Р., Луцкина, В. Фокус — на таланты. iTeam портал. Технологии корпоративного управления. 2010. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/human/section_67/article_3013/.

65. Никитин, А. А. О современных подходах к постижению феномена одаренности // Мир психологии. – 2011. – № 1 (65). – С. 127–137.

66. Нехорошков, С.Б., Бибилова А.В. Специфика исполнительских коллективов (групп). Психология, социология и педагогика. 2012. №11 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://psychology.snauka.ru/2012/11/1278/>.

67. Ниесов, И. Управленческий талант: проблемы и решения выявления и развития Managerial talent // Психология и бизнес. 2009. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.psycho.ru/library/2737/>.

68. Правила управления креативщиками. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.gd.ru/articles/3879-upravlenie-tvorcheskim-kollektivom/>.

2.5 Справочные издания

69. Календарь дат и событий Приморского края на 2018 год. – Владивосток: Библиотечное издание Прим. краев. публ. б-ки им. А. М. Горького, 2018. – 329 с.

70. Павленков, Ф. Словарь иностранных слов, вошедших в состав русского языка 2-е изд. — С.-Петербург: Типография Ю. Н. Эрлих, 1907. - 575 с.

71. Попов, М. Словарь иностранных слов, вошедших в употребление в русском языке М.: Типография Товарищества И.Д. Сытина, 1911. - 566 с.



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«Дальневосточный федеральный университет»

ШКОЛА ИСКУССТВ И ГУМАНИТАРНЫХ НАУК

Департамент искусств и дизайна

ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ

на выпускную квалификационную работу студентки Дураченко Натальи Константиновны направление 51.03.01 Культурология группа Б4415
Руководитель ВКР старший преподаватель Воробьева Елена Сергеевна
На тему «Управление талантами в учреждениях культуры и искусства (на примере Приморской сцены Мариинского театра)»
Дата защиты ВКР «26» июня 2018г.

Выпускная квалификационная работа посвящена актуальной для современности теме – управлению талантами в сфере культуры и искусства. Проблема исключительно актуальна для нашего Дальневосточного региона с точки зрения организации театральной деятельности.

Автор, Н. К. Дураченко, проявила большой энтузиазм в ходе работы над темой исследования, стремилась активно использовать имеющийся задел знаний, самостоятельно изучала и обрабатывала архивные документы, провела статистический анализ прессы Владивостока.

Квалификационная работа может быть использована для дальнейшего исследования.

Есть небольшие недостатки по содержанию, но в целом, выпускная квалификационная работа может быть оценена на положительную оценку, а ее автору присвоена искомая квалификация при условии успешной защиты. Процент оригинальности текста 97%.

Руководитель ВКР ст. преподаватель
Департамента искусств и дизайна
ШИГН ДВФУ



Е. С. Воробьева

«26» июня 2018г.