

**Виктор Павлович Лимушин**

**В. В. Мишарин  
как антикризисный менеджер:  
штрихи к портрету юбиляра**

**Сочи  
2017**

УДК 792  
ББК 8533  
Л58

## **Лимушин В.**

Л58

**В. В. Мишарин как антикризисный менеджер: штрихи к портрету юбиляра / ИП Кривлякин С.П. (Типография «Оптима»). – Сочи, 2017.- 44 с.**

**ISBN 978-5-91789-230-6**

*Настоящее издание представляет собой схематический «портрет» В.В. Мишарина, известного в России арт-менеджера и общественного деятеля в области исполнительских искусств, посвященному 50-летию юбилею дня рождения В.В. Мишарина.*

*Предназначено для специалистов в области театроведения и арт-менеджмента, студентов, арт-друзей, коллег.*

УДК 792  
ББК 8533

ISBN 978-5-91789-230-6

© Виктор Лимушин, текст, 2017  
© ИП Кривлякин С.П. (типография «Оптима»),  
оформление, 2017

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>В. В. Мишарин и СРО СТД РФ: краткая биография-хронология сотрудничества</b>	<b>5</b>
<b>Образ юбиляра в воспоминаниях родных ему учителей</b>	<b>14</b>
<b>Три высших образования юбиляра как реализация информационной потребности - осознанного понимания различия между индивидуальным знанием о предмете и знанием, накопленным обществом</b>	<b>17</b>
<b>В. В. Мишарин и Дом актера: прямые и обратные связи</b>	<b>28</b>
<b>Заключение</b>	<b>42</b>



# **В.В. МИШАРИН И СВЕРДЛОВСКОЕ ОТДЕЛЕНИЕ «СОЮЗ ТЕАТРАЛЬНЫХ ДЕЯТЕЛЕЙ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»: КРАТКАЯ БИОГРАФИЯ-ХРОНОЛОГИЯ СОТРУДНИЧЕСТВА**

**Мишарин Владимир Васильевич** (р. 22.02.1967 г.)  
председатель Свердловского регионального отделения  
Общероссийской общественной организации  
«Союз театральных деятелей Российской Федерации»  
(Всероссийское театральное общество)  
(далее по тексту - Свердловское отделение СТД РФ)

Член Союза театральных деятелей Российской Федерации (Всероссийского театрального общества) с 1985 года.

Имеет три высших образования: педагогическое (Свердловский государственный педагогический институт) театральное (Екатеринбургский государственный театральный институт). В 1998 году получил Диплом менеджера сценических искусств высшей квалификации Высшей школы деятелей сценических искусств (Москва), научный руководитель - профессор Г. Г. Дадамян.

В 1994 году стажировался по программе Информационного агентства США «Менеджмент исполнительских искусств».

С 1994 по 2002 год - директор Екатеринбургского Дома Актера

Владимир Мишарин - один из создателей и продюсер уникального проекта «Елка в Доме Тупиковой», семейных праздников в стиле российских особняков XIX века, проходящих в интерьерах Дома актера, Камерного дворца, памятника истории и культуры.

В 2002-2005 гг. работал в Москве заместителем председателя в Центральном аппарате СТД РФ (ВТО), затем начальником отдела театрального искусства Федерального агентства по культуре и кинематографии (Роскультура).

В московский период профессиональной деятельности В. В. Мишарин успел стать, пожалуй, самым популярным человеком Театра в государственном аппарате. К нему, в Центральный аппарат СТД РФ, а потом в Роскультуру, шли люди, консультировались, надеялись на него, получали реальную помощь. Газета «Театральное дело» (2008, февраль) назвала Мишарина «самым культурным чиновником страны».

В декабре 2005 года большинством голосов делегатов VI Отчетно-выборной конференции Свердловского отделения СТД РФ он был избран председателем на отчетный период 2006/2010.

**Как и во время управления Домом актера, ему вновь пришлось заниматься антикризисным управлением: переводить теперь уже деятельность Отделения в целом из режима функционирования в режим развития.**

В 2006 году выступил с инициативой создания Благотворительного театрального Фонда «Общество вспоможения» и назначен его вице-президентом (на общественных началах).

В мае-июне 2007 года – председатель комиссии по подготовке вопроса на коллегию Министерства культуры Свердловской области «О деятельности Муниципального театра драмы «Вариант» Городского округа Первоуральск в 2002-2007 гг. Проблемы, перспективы развития».

В 2007 году – соавтор идеи и член коллектива разработчиков Официального интернет-портала Свердловской области [www.domaktera.ru](http://www.domaktera.ru).

С 2008 года – член Аттестационной комиссии руководителей учреждений культуры Министерства культуры Свердловской области.

За четыре года работы в должности председателя Отделения В. В. Мишариным были осуществлены многие амбициозные проекты, соответствующие предвыборным тезисам, заявленным на VI Отчетно-выборной конференции в декабре 2005 года.

Отделение уверенно развивает уставную деятельность, повышает престиж и авторитет СТД РФ (ВТО) в широких кругах общественности.

Бюджет Отделения с 1,5 млн рублей в 2005 году увеличен до 21 млн рублей в 2008-м.

Созданы и активно работают новые структурные подразделения Отделения:

- информационно-издательский отдел
- театральный киоск
- актерское кафе «Дебют».

В 2008 году В. В. Мишарин разработал по заказу Министерства культуры Свердловской области Концепцию и Устав нового государственного учреждения культуры «Свердловский государственный открытый культурный центр «Артхаус «Артикон».

В 2008 году В. В. Мишарин инициировал создание в Екатеринбурге и разработал концепцию Театрально-делового «КОЛЯДА-ЦЕНТРА», увлек этой идеей художественного руководителя и директора «Коляда-Театра», заслуженного деятеля искусств Российской Федерации, всемирно известного драматурга Николая Коляду.

По инициативе В. В. Мишарина и при его личном деятельном участии в 2008 году в Екатеринбурге состоялись:

- гастроли Академического малого драматического театра - Театра Европы под руководством Льва Додина и дважды показан легендарный спектакль-диалог «Братья и сестры»;
- Большие гастроли Казанского академического русского большого драматического театра имени В. Качалова;
- гастроли балета Большого театра России;

- гастроль Даугавпилсского театра (Латвия) в рамках реализации Программы государственной и общественной поддержки русского театра в странах СНГ и Балтии под патронатом Президента Российской Федерации (к разработке Программы В. В. Мишарин был непосредственно причастен в период работы в Центральном аппарате СТД РФ).

По инициативе В. В. Мишарина, поддержанной Н. В. Колядой, в июне 2008 года в Екатеринбурге состоялся II Международный театральный фестиваль современной драматургии «Коляда Plays». Проект Положения о фестивале и проект Учредительного договора Фестиваля был разработан лично В. В. Мишариным. Роль СО СТД РФ (ВТО) и лично В. В. Мишарина в реализации грандиозного театрального фестиваля невозможно переоценить.

По инициативе В. В. Мишарина в 2008 году состоялся Конкурс драматургических произведений для любительского театра, где играют дети.

**За период 2006/2010 сформирован новый, положительный имидж СО СТД РФ (ВТО) в разных сегментах общественности и в структурах государственной власти, сформирована особая инновационная культура и корпоративный стиль аппаратных работников Отделения, преодолен кадровый кризис.**

Также в это время Владимир Мишарин:

- вице-президент (на общественных началах) Благотворительного театрального Фонда «Общество вспоможения»;

- член редакционного совета Журнала «Сцена» (посвящен актуальным вопросам сценографии и театрального менеджмента);
- учредитель и член Совета Уральской региональной общественной организации по развитию связей с земляками «Уральское землячество»;
- постоянный участник различных театральных фестивалей, научно-практических конференций и семинаров, автор статей и разработок, посвященных актуальным аспектам театральной деятельности в России и за рубежом.

В сентябре 2008 года награжден памятной медалью «285 лет со дня основания Екатеринбурга» за существенный вклад в развитие города.

Лауреат премии Центрального Дома Актера имени А. А. Яблочкиной «За многолетнее служение театральному искусству и актерскому братству» (2001); Дипломант Первого городского профессионального конкурса «ПРОФИ-ЕКАТЕРИНБУРГ» в номинации «Искусство» «За реальный и благотворный вклад в жизнь людей искусства» (2000); Лауреат Премии СО СТД РФ имени Павла Ивановича Роддэ за творческий вклад в создание имиджа Дома актера Екатеринбургского отделения СТД России (2003).

Отмечен Благодарностью «За активное участие в подготовке и обеспечении председательства Российской Федерации в Шанхайской организации сотрудничества в

2008-2009 годах, проведении мероприятий заседания Совета глав государств-членов ШОС и первого саммита БРИК в Екатеринбурге 15-16 июня», подписанной председателем Организационного комитета, помощником Президента Российской Федерации С. Э. Приходько.

В сентябре 2009 года отмечен Благодарностью Управления Росохранкультуры по Уральскому федеральному округу за организацию работы Центрального штаба VIII Всероссийского съезда органов по охране памятников истории и культуры.

В январе 2009 года отмечен Благодарностью Председателя Союза театральных деятелей Российской Федерации, народного артиста России А. А. Калягина за помощь в проведении Уральского театрального форума.

18 марта 2009 года награжден Почетной грамотой Правительства Свердловской области № 283-ПП за большой вклад в развитие культуры Свердловской области.

Имеет множество других наград.

**В постоянном режиме В. В. Мишарин консультирует практикующих арт-менеджеров Екатеринбурга и Свердловской области по актуальным вопросам театрального менеджмента и маркетинга, принимает участие в разработке уставных и проектных документов.**

**Владимир Мишарин - арт-менеджер нового формата. Его, знающего множество трудно произносимых слов из области экономики, менеджмента и маркетинга, чаще всего можно встретить в артистической среде - там, где чиновнику принято не доверять. Он умело сочетает личный артистизм, позитивный нрав и уверенность компетентного человека. Мишарин может говорить и языком самого заформализованного документа, идущего на подпись, а может и языком серьезной театроведческой конференции. Он - одно из главных лиц нового театрального менеджмента России.**

**В. В. Мишарин обладает достойными деловыми и личными качествами, его отличает высокий профессионализм, гражданская позиция, высокая культура, образованность и интеллект, доброжелательность и индивидуальный стиль в коммуникациях и ведении дел.**

**\* \* \***

**В 2007-2009 гг. В. В. Мишарин совершил ГРАЖДАНСКИЙ ПОСТУПОК, инициировав судебную тяжбу де-факто с Министерством по Управлению государственным имуществом Свердловской области по защите прав на безвозмездное пользование Отделением зданием Дома актера. В контексте транзакционных расходов инициированная МУГИСО тяжба привела к общей упущенной выгоде Отделения в 428 240 рублей, из которых:**

- а) оплата юридических услуг составила 357 940 рублей;**
- б) расходы на документированное обеспечение процесса со стороны Отделения - 7 000 рублей;**
- в) командировочные расходы в г. Пермь - 24 000 рублей;**

г) разработка страницы на официальном театральном портале Свердловской области [www.domaktera.ru](http://www.domaktera.ru), посвященная судебному разбирательству - 10000 рублей; д) уплата госпошлин - 27 250 рублей; е) почтовые расходы - 2 050 рублей; ж) упущенное рабочее время - 11 дней судебных заседаний в г. Екатеринбурге и 4 дня судебных заседаний в г. Перми.

***Но игра стоила свеч: выиграв процесс в целом, СРО СТД РФ получило «в безвозмездное пользование объект культурного наследия «Усадьба купца С. Е. Туликова, дом жилой, XIX - XX века» на срок 49 лет (с 01 июня 2009 года по 01 июня 2058 года)».***

Данный гражданский поступок был по достоинству оценен и Секретариатом СТД РФ, который в 2010 году вынес решение о награждении В.В. Мишарина высшей наградой Союза - «Золотым Знаком».

## **ОБРАЗ ЮБИЛЯРА В ВОСПОМИНАНИЯХ РОДНЫХ ЕМУ УЧИТЕЛЕЙ**

В каждой школе есть такие выпускники, которые, давно закончив школу, не теряют связь с ней в течение многих-многих лет. Для нас Владимир Мишарин, выпускник 1984 года – настоящий друг, живущий интересами школы, никогда не забывающий поздравить школу, педагогический коллектив с юбилеями, другими праздниками.

В нашем школьном музее уже создалась библиотека из ценных книг, подаренных Владимиром. Это яркие альбомы, книги об Олимпиаде в Сочи, о природе Кавказа, о русских художниках, о России.

В день открытия Олимпиады мы получили от него посылку с игрушками - символами Олимпиады, узнали, что он был факелоносцем. С каким восторгом ребята встретили этих милых зверюшек! Как гордились земляком! Хочется поделиться теми трогательными поздравлениями Владимира в адрес школы и учителей. Например, последней по случаю 45-летия школы.

### **«Телеграмма**

**Срочная Полевской 623383 Свердловской Степана Разина, Средняя школа № 17, директору Хомяковой Н. В., педагогическому коллективу**

**Дорогие учителя родной Полевской школы №17.**

**Шлю сердечный привет и поздравляю с 45-летним юбилеем школы.**

**Искренне сожалею, что в связи с важным гастрольным проектом не могу лично сегодня принимать участие в юбилейном празднике.**

**Школьные годы быстро летят, сейчас я это понимаю в полной мере, как ценю в самой высшей степени учительский труд. Не описать словами чувства благодарности, возникающие постоянно на жизненном пути, за воспитание и знания, полученные в школе.**

**Стремлюсь жить и работать по совести и чести так, как учили меня в школе, так, чтобы за мои дела и поступки не было стыдно учителям.**

**Если получается сделать что-то достойное, то во всем, без исключения, есть школьный вклад.**

**Спасибо, дорогие, будьте здоровы и счастливы! Пусть окрыляют вас успехи и уважение учащихся, осознание высокой миссии, которую вы несете, постоянное стремление к знаниям и постижению учительской профессии.**

**Привет и самые добрые пожелания учителям-ветеранам, а также нынешним учащимся, моим одноклассникам и друзьям, светлая память тем, кто уже ушел от нас в иной мир. Всегда искренне ваш – Владимир Мишарин, выпускник 1984 года».**

**Разве это не Урок для наших мальчишек и девчонок, не воспитание добрых чувств, уважения и благодарности?! Конечно, о таком ученике мы рассказываем ребятам. Его портрет есть на выставке «Ими гордится школа».**

**Каким был Володя в школе?!**

**С первых классов заметно было, что это звездочка! Жизнерадостный, подвижный, активный во всех школьных**

делах: занимался с октябрятами, был и горнистом, и барабанщиком, председателем совета отряда, пионерской дружины, экскурсоводом в музее. В школе частыми гостями были делегации из Чехословакии из города-побратима Клатовы, и экскурсовод поражал гостей своей эрудицией, умением так показать школьный музей, что они искренне благодарили и его, и школу за большой труд по сохранению Памяти о прошлом, о Великой Отечественной войне, ее участниках.

В старших классах Владимир был незаменимым ведущим на концертах, вечерах, он прекрасно читал стихи, участвовал в модных в то время агитбригадах, смотрах инсценированной песни - был талантливым артистом – ведь недаром в течение многих лет он с удовольствием, с радостью занимался в театральной студии Дворца Культуры в нашем городе. Каждое его выступление, его повседневное участие в школьных делах вносило в жизнь школы минуты творчества.

Хочется сказать о еще замечательной черте Владимира: он так трепетно относился (и сейчас относится!) к своей маме, заботится о ней. Нина Александровна так же, как ее сын, любит нашу школу, приходит поделиться новостями о нем, передает его подарки, приносит фотографии, интересуется нашими успехами. Понятно, почему эти качества - умение быть благодарным, жить интересно, наполнено – присущи ее сыну.

учитель школы № 17 г. Полевского  
Лия Александровна Плюснина

# **ТРИ ВЫСШИХ ОБРАЗОВАНИЯ КАК РЕАЛИЗАЦИЯ ИНФОРМАЦИОННОЙ ПОТРЕБНОСТИ - ОСОЗНАННОГО ПОНИМАНИЯ РАЗЛИЧИЯ МЕЖДУ ИНДИВИДУАЛЬНЫМ ЗНАНИЕМ О ПРЕДМЕТЕ И ЗНАНИЕМ, НАКОПЛЕННЫМ ОБЩЕСТВОМ**

1991 год - окончил географо-биологический факультет Свердловского педагогического института, 26 июня защитил диплом на тему «Экологическое воспитание в детском комплексе отдыха» на «отлично» (научный руководитель - Комарова Тамара Алексеевна, кандидат биологических наук, доцент кафедры ботаники УрГПИ; рецензент - Едалина Надежда Александровна, кандидат педагогических наук, доцент кафедры педагогики УрГПИ).

*То, что работа была качественной, практико-ориентированной, говорят две научные публикации:*

1. Подготовка студентов к экологическому образованию в период летнего отдыха». // «Территориальный подход в подготовке учителей к осуществлению экологического образования: тез. докл. респ. науч.-метод. конф. - Тобольск, 1991.

2. «Экологическое воспитание младших школьников в детском комплексе отдыха» // «Новые подходы к организации подготовки педагогических кадров в условиях непрерывного образования. тез. докл. респ. науч.-метод. конф. - Екатеринбург: УрГПУ, 1992.

\* \* \*

**1996 год** - окончил Свердловский государственный театральный институт по специальности «Театроведение: организация, планирование и управление театральным делом», защитив диплом на тему «Фандрейзинг в Доме актера Екатеринбургской организации Союза театральных деятелей РФ» (научный руководитель - В. П. Лимушин, доцент кафедры общих и специальных театроведческих дисциплин ЕГТИ; рецензент - Н. Б. Кириллова, профессор Уральского государственного университета им. А. М. Горького, доктор культурологии).

*С целью осознания этапов становления юбиляра как профессионального УПРАВЛЕНЦА мы представляем здесь извлечения из текста его дипломной работы с последующим комментарием к ним.*

# ПЛАН

## ВВЕДЕНИЕ

### ГЛАВА I. ФАНДРЕЙЗИНГ КАК ЭЛЕМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ КУЛЬТУРЫ

Фандрейзинг: содержание и структура понятия Управление фандрейзингом в России: вопросы теории

### ГЛАВА II. ПРАКТИКА ВНЕДРЕНИЯ ФАНДРЕЙЗИНГА В ЕКАТЕРИНБУРГСКОМ ДОМЕ АКТЕРА

Фандрейзинг как инновация в деятельности Дома актера  
Должностная инструкция специалиста по фандрейзингу

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

### Введение

Фандрейзинг как элемент общественных отношений пришел в Екатеринбургский Дом актера из внешней среды. Долгие годы подобные организации рассматривались как элитарная, замкнутая, корпоративная система. Повернуться лицом к современному — системному - типу мышления заставили социально-экономические изменения, происходящие в обществе. Как известно из истории управления, системное мышление оперирует не только характеристиками внутренней среды организации (элемент, отношения, связи, иерархия, целое и целостное), но и с необходимостью признает значение внешней среды как важной переменной в управлении. Именно в управлении, а не в руководстве.

В теории систем **управление** рассматривается как функция организованных систем различной природы (социальной, биологической, технической и др.), заключающаяся в целенаправленном воздействии на систему и ее элементы для сохранения структуры и состояния системы или ее видоизменения в соответствии с целью функционирования системы. «навалились» такие проблемы, как:

- практическое прекращение Союзом театральных деятелей РФ централизованного финансирования при 2 %-ой доле членских взносов в общих расходах;

- неготовность, неумение сотрудников Дома актера и организации (прежде всего бухгалтерии) предлагать и реализовывать варианты самоокупаемости и самофинансирования;

- резкая смена авторитарного, вплоть до мелочной опеки, стиля руководства Москвы на попустительский.

И все — на фоне целей и задач, определенных «Типовым положением о Доме актера местной организации СТД РФ» (от 1998 г. п. 3 раздела III «Имущество и средства Дома актера»), которое надо считать основанием для развития фандрейзинга. Читаем: «Средства образуются также от мероприятий, деятельности хозрасчетных и кооперативных объединений при Доме актера, а также от поступлений от предприятий, учреждений и организаций, и частных лиц». И если раньше, во времена социализма, данные поступления шли в основном от «иерархии» — организации общественных (социальных) связей, где основное средство воздействия есть отношения «власти подчинения», с помощью принуждения и контроля над распределением материальных благ и т.п., то сейчас их необходимо получить от рынка. То есть, на основе равноправных отношений по горизонтали, основанных на купле-продаже продукции и услуг, на отношениях собственности, на равновесии интересов продавца и покупателя. При этом основным посредником отношений между субъектами становится «культура», то есть вырабатываемые и признаваемые обществом, организацией, группой те ценности, социальные нормы, установки, шаблоны поведения, ритуалы, которые заставляют человека вести себя определенным образом.

Можно констатировать, что новым в деятельности Дома актера является не сам процесс привлечения денежных средств в организацию, а следование этого процесса новым социально-экономическим условиям жизнедеятельности.

Сказанное выше позволяет определиться с объектом и предметом этой дипломной работы; объектом является фандрейзинг как система привлечения средств в организацию, а предметом - опыт Екатеринбургского Дома актера по созданию системы фандрейзинга.

Логика изложения данной темы представлена структурой работы.

В первой главе описывается фандрейзинг как управленческая проблема. При этом сам фандрейзинг рассматривается как цель деятельности. А современные управленческие подходы к решению проблем организации – как условия успешного управления.

Во второй главе анализируется практика Дома актера Екатеринбургской организации СТД РФ по созданию условий для адаптации фандрейзинга в конкретной организации, актуализируются выявляемые мониторингом проблемы и предлагаются определенные варианты для их разрешения.

В работе использована нормативная, специальная и общая литература по выбранной теме.

\* \* \*

### **Заключение**

Результативность деятельности по внедрению фандрейзинга в Екатеринбургском Доме актера Екатеринбургской организации СТД РФ можно отследить по таблице 5 «Структура доходов и расходов Екатеринбургской организации СТД РФ».

**Таблица 5**

#### **Структура доходов и расходов екатеринбургской организации СТД РФ**

Показатели / годы	1991	1992	1993	1994	1995	1996 (I кв.)
<b>Доходы</b>						
Централизованное финансирование	91%	38%	9%	36%	6,4%	4,6%
Членские взносы	2%	8%	12%	9%	2,3%	3,6%
Отчисления театрами	6%					
Финансовая помощь различных организаций			16%	18%	51,20%	35,1%

Доходы от реализации билетов на творческие программы дома актера					1,9%	6,1%
Доходы от собственной предпринимательской деятельности	2%	54%	33%	34%	38,2%	50,6%
<b>Расходы</b>						
Организационно творческая деятельность	7%	4%	3%	15%	10,3%	2,7%
Социальная поддержка членов СТД	33%	24%	9%	9%	1,5%	2,2%
Содержание штата организации и ДА	44%	55%	658%	50%	15,5%	22,4%
Содержание здания ДА	17%	13%	17%	23%	62,2%	53,6%
Оборудование ДА	1%	4%	3%	3%	109,5%	19,1%

Можно особо остановиться на следующих положительных моментах:

- с 1993 года в доходной части появился новый источник — «Финансовая помощь различных организаций (фандрейзинг»);
- \* доля фандрейзинга за 1993-1995 годы в общей сумме доходов выросла в 3,2 раза и достигла в 1995 году 51,2 % от общей суммы доходов;
- благодаря фандрейзингу в указанные годы обеспечивался рост расходной части по статьям «Содержание здания ДА» и «Оборудование ДА» соответственно в 3,6 и 3,5 раза. За этими цифрами такие крупномасштабные программы как, например, капитальный ремонт-реставрация здания ДА и др.;
- повысился уровень и масштаб оборудования, техники, творческой деятельности ДА. К примеру, два года подряд лучшими новогодними праздниками Екатеринбурга признаются «Святки в доме Тупиковой»,

финансовое обеспечение которых полностью находится на фандрейзинге; 25 марта 1996 года открыл занавес Театр «ДА» - мечта многих поколений работников Дома актера, и опять же, все приобретения благодаря фандрейзинговой кампании;

- активизировалась собственная предпринимательская деятельность, основной формой которой в последние два сезона работы ДА стала комплексная организация презентаций тех фирм и учреждений, которые, как правило, после сотрудничества с ДА становятся донорами;
- формируется новый имидж ДА как открытого, внимательного к нуждам заинтересованных в нем учреждений и людей Дома, а не формальной организации.

Однако жизнь не стоит на месте. Принятые Государственной Думой РФ законы «Об общественных объединениях» (от 14 апреля 1995 года), «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» (от 8 декабря 1995 года) позволяют расширить возможность российского фандрейзинга. По нашим данным только в Екатеринбурге уже свыше 2 000 государственных организаций сфер культуры, образования и социального обеспечения вышли на рынок фандрейзинга. Начинается конкурентная борьба за деньги доноров. А это - залог поиска оптимальных и эффективных средств внутриорганизационного развития, формирования социально-этического бизнеса. Значит, Дому актера обеспечен сейчас и в будущем режим развития, а это не может не радовать.

### ***Комментарий руководителя диплома***

В тексте работы, конкретнее — в ее содержании (целях, ценностей, смысловых установках, культуры и языка написания) – присутствуют факторы, определившие конкурентное преимущество В.В. Мишарина как истинного управленца, а не руководителя. Речь идет о(б):

- принятии им как базового для своей профессиональной деятельности системного мышления;
- осознании, что в основе эффективного управления организацией лежат нормативно-правовые акты. Акты, которые, являясь разновидностью управленческого решения, должны обладать всеми качествами последнего, а именно:
  - а) научность;
  - б) необходима полнота, то есть совокупность прописанных целей и задач, основных путей их достижения, порядка взаимодействия подразделений системы;
  - в) конкретность сроков исполнения;
  - г) директивность, то есть обязательность исполнения принятого решения;
  - д) своевременность;
  - е) адресность, то есть конкретность ответственности в пределах полномочий субъекта исполнения;
  - ж) правомочность;
  - з) экологичность (здоровьесбережение) решения. Именно таким качествам соответствовала должностная инструкция специалиста по фандрейзингу в Доме актера», ставшая безусловным украшением второй главы дипломной работы юбиляра;
- формировании умения формулировать проблему, а также умения прорабатывать управленческие действия по ее разрешению;
- осознании правила, согласно которому построение речи (текста любой работы в том числе) определяется законами грамматики, а процесс мышления — законами всеобщих

взаимосвязей. Другими словами, что логика познания и логика изложения результатов исследования далеко не тождественны;

- наличии в дипломной работе таких качеств языка, как его экология и эстетика. Первое качество связано с наличием идеала в речи, а второе - его литературных норм. Представляется, что это стало возможным после «тесного» общения по работе, с одной стороны, с Аллой Давыдовной Кернер, а с другой стороны, - с Сергеем Гамовым;
- следовании максиме «краткость не в ущерб полноте».

Тут к месту напомнить коллизию, связанную с де-юре и де-факто нормативного количества страниц дипломного проекта В. В. Мишарина. Де-факто (с учетом Приложения 1 «Екатеринбургский Дом актера. 8-й сезон 1995/96») количество страниц - 47 - отвечали обозначенному требованию. А де-юре (количество страниц основного текста, завершающегося страницами раздела «Заключения») - нет, так как их было 37. Государственная аттестационная комиссия, учитывая информационную насыщенность, инновационность постановки проблемы и ее авторское практическое разрешение, решило ограничиться замечанием к выпускающей кафедре...

\* \* \*

**1998 год** — окончил Высшую школу деятелей сценического искусства (Москва, научный руководитель - профессор Г. Г. Дадамян), получив диплом менеджера сценических искусств высшей квалификации.

О месте и роли третьего высшего образования в биографии юбиляра нам расскажет сам В. В. МИШАРИН, заместитель Председателя СО СТД РФ по творческим вопросам:

«О Школе я знал с момента ее основания и, конечно, мечтал о возможности поступления...

Общеизвестно, что каждому человеку важно найти свое место в жизни, в деятельности, в отношениях, найти себя, тор есть самоопределиться... Школа помогла мне в этом! Действительно, я долго сомневался в правильности выбора профессии, тем более, что первое образование и практика педагогической деятельности, казалось, давали все перспективы самореализации...

Школа же дала мне не только уверенность в себе. Я обрел Друзей и единомышленников! Школа помогла мне организовать менеджмент Екатеринбургского Дома актера, результатом которого, без ложной скромности, считаю тот имидж, который сложился у него в Екатеринбурге: «Дом, покоряющий сердца!». А когда Судьба предоставила мне шанс перейти на новый уровень профессиональной деятельности, Школа вновь оказала помощь. В этом случае - в выборе Человека, которому я с трепетом и надеждой решил передать дорогое мне дело - ставший родным Дом актера. Конечно, продолжать дело может только единомышленник! Сегодня Домом руководит Оксана Гаркуша - выпускница ВШДСИ. С Оксаной я, естественно, познакомился в Школе.

Я счастлив тем, что на творческой встрече менеджеров в Доме творчества «Театральный» под Санкт-Петербургом в декабре 1996 года я решился обратиться к Геннадию Григорьевичу Дадамяну с вопросом о возможности поступления в Школу и... получил приглашение!

Искренне горжусь Дипломом Школы!

Несомненно, многие профессиональные и личные контакты, состоявшиеся благодаря Школе, останутся со мной навсегда!

Сердечно благодарю Школу, Г. Г. Дадамяна, преподавателей и сокурсников за радость общения, обучения и сердечно поздравляю нас всех с юбилеем ВШДСИ!»

*ИСТОЧНИК: Высшая Школа Деятелей Сценического Искусства (1988-2002). - Москва, 2003. - С. 36—37.*

## **В.В. Мишарин и Дом актера: прямые и обратные связи**

*«Владимир Мишарин с редким увлечением и умением занимается обустройством общего театрального дома, изобретательно решает труднейшие финансово-экономические вопросы, сердечно любит и понимает служителей сцены, да и сам он – натура артистическая и незаурядная»*

*В. И. Нестеров (2001 год)*

## **ОТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ВИДЕНИЯ К БЮДЖЕТИРОВАНИЮ, ОРИЕНТИРОВАННОМУ НА РЕЗУЛЬТАТ**

С 1994 по 2002 год В. В. Мишарин являлся директором Екатеринбургского Дома актера (ДА).

Приняв на себя руководство ДА, В. В. Мишарин столкнулся с противоречием. С одной стороны, он понимал, что прекрасное здание не может быть достоянием лишь шестисот членов профессионального союза, с другой - хотелось соблюсти приверженность исконному назначению: что? - дом; дом кого? - актеров. Был период, когда ДА работал как элитарный закрытый профессиональный клуб, и никто, кроме артистов, о нем не знал. Были и времена, когда артистам казалось, что их забыли и ДА превращается в большую приемную для бизнесменов и чиновников. Тогда кто-то обиженно советовал сменить вывеску...

**В. В. Мишарин в основу своей деятельности директора ДА положил принцип - равновесие между двумя назначениями ДА: профессиональным клубом и общегородским достоянием культуры.**

**Первым делом он совместно с художественным руководителем ДА Сергеем Гамовым создали легенду. Вензель бывшего хозяина дома, запечатленный на кованном козырьке, - СТ (Степан Тупиков), «инициалы» хозяев нынешних - СТД (Союз театральных деятелей). Это совпадение сделано знаковым и раскручено «на полную катушку»: «Если бы его не было, его следовало бы выдумать». Сегодня приглашают не в ДА, а в дом госпожи Тупиковой, и на детских мероприятиях она встречает гостей собственной персоной. Историческое прошлое и звание особняка активно обыгрывается. В Доме и стены помогают...**

**В ситуации проблемного бюджета (10 % - финансирование из Москвы, 10% - членские взносы, остальные 80 % - так или иначе связаны с деятельностью ДА) сразу потребовалось определиться с приоритетами (а это, заметим, - атрибут стратегического мышления!): от чего-то временно приходилось отказываться. В. В. Мишарин размышлял: «Возможно, многие сложности современной культуры еще не преодолены именно из-за страха отказаться от чего-то. Чиновники боятся ответственности: как выбрать приоритетное направление или учреждение и помогать ему в ущерб другим? В области есть театры, славные прошлым, но в настоящее время переживающие сложные времена. И никого не поднимается рука их закрыть. А ведь мировая логика подсказывает: театры**

небольших городков могут существовать в виде театра-площадки, а не театра с собственной труппой нищих артистов. Среди лидеров некоммерческого менеджмента в Екатеринбурге - областная филармония. Эффект достигнут во многом благодаря тому, что в свое время количество видов деятельности было сокращено, и усилия сконцентрированы вокруг главного - оркестра. И он вытянул за собой остальное».

ДА сделал упор на развитие собственной предпринимательской деятельности. Что он может продать? Товар один, но в богатом ассортименте, клубные формы работы: деловые приемы, частные проекты, презентации, публичные представительские мероприятия, пресс-конференции. Все это в антураже старинного особняка и с использованием творческих работников культуры. Сегодня в стенах ДА проводятся до пяти мероприятий ежедневно, часто параллельно.

Сказанное подтверждало кредо В. В. Мишарина, что бизнес и культура взаимосвязаны однозначно, что это - объективное утверждение: «На определенном этапе бизнесу требуется помощь профессионалов из сферы культуры: при разработке логотипов, проведении рекламной кампании, для отдыха, наконец, качество которого тоже играет на имидж. О политике и говорить не приходится. Когда-то среди нас был распространен анекдот. Приглашают актера в Голливуд, а он: «Что вы, у меня елки!». Сегодня артисты говорят: «Что вы, у меня выборы!». Культура изначально достаточно благополучна с точки зрения источников существования. Я не понимаю тех,

кто жалуется на невозможность заработать. Другое дело, что конкуренция внутри этого рынка высока. Когда мы начинали свою предпринимательскую деятельность, были едва ли не пионерами. С открытием Международного делового центра Атриум Палас отеля немалая часть бизнеса перетекла туда. Но те, кто «выбирает искусство», остались».

К 2002 году продажа клубных форм работы и деятельность актерского кафе «ДЕБЮТ» давали 50% наполнения бюджета СО СТД РФ. Еще 30% - спонсорская помощь. Не путать с благотворительностью! Это всевозможные целевые взносы юридических и физических лиц, которые требуют отработки предметными услугами... Самым показательным примером в данном контексте явился проект «Святки в доме Тупиковой» - единственная классически проведенная фандрейзинговая акция с стенах ДА. В. В. Мишарин акцентирует: «Проект постоянный, ориентир на частных вкладчиков. Используется хороший повод, в организации применяются новые привлекательные формы. Пригодился мой педагогический опыт. Что нужно ребенку на празднике? Прежде всего чувство комфорта. До определенного возраста единственное условие последнего - мама рядом, и мама довольна. Святки ДА проводит по типу семейного праздника. Заранее рассылаем именные приглашения, каждый ребенок общается с Дедом Морозом. Билетов как таковых нет: есть приглашения для тех, кто сделал благотворительный взнос, минимум которого мы определяем ежегодно, но иногда дают и больше определенного нами минимума...»

Было время, когда ДА упрекали: только для богатых.  
Ситуация изменилась

«Сегодня ДА — прежде всего для интеллигенции, по российским меркам не слишком обеспеченной. Сегодня сюда обращаются с собственными проектами, проходят конкурсы и наиболее интересные из них входят в план мероприятий ДА. Дом актера помогает удовлетворять творческие амбиции творческих людей. Вот только беглый перечень постоянно действующих проектов. Клуб «Школа молодого критика» Ларисы Мемченко (еженедельно); «Школа изящных искусств» - проект Олега Петрова (два раза в неделю); клуб ретро-музыки «Старый граммофон», в котором свою страсть к старым пластинкам реализует Альберт Балаховский. Проект Татьяны и Леонида Орловых «Галерея «ДА» действует уже пять лет, как и инициатива актера и режиссера Сергея Белова, создавшего театр-антрепризу «ДА», где сценой и партером являются гостиные особняка. Есть еще «Клуб любителей оперы» Марины Борисовой и Михаила Мугинштейна, «Голоса екатеринбургской оперы» Ларисы Барыкиной и другие...

Наладив деятельность по привлечению средств, Дом актера выстраивает и систему их «траты». Владимир Мишарин, который является также заместителем председателя екатеринбургского отделения СТД, считает, что общественная организация, основанная на членстве, прежде всего, обязана работать на своих членов, лоббировать интересы своей корпорации» (Романова М. Дом на площади // Эксперт-Урал. 2002. 10 июня. №22. С. 37-39).

# **ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЮБИЛЯРА ТЕАТРАЛЬНЫМ СООБЩЕСТВОМ В КОНТЕКСТЕ СТАНОВЛЕНИЯ ЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ АНТИКРИЗНЫМ УПРАВЛЕНЦЕМ В ОРГАНИЗАЦИОННОТВОРЧЕСКОМ ПРОСТРАНСТВЕ ДОМА АКТЕРА**

***2001 год: премия имени выдающейся  
русской актрисы и театрального деятеля  
Александры Александровны Яблочкиной  
«За беззаветное служение актерскому братству»***

## **Хроника события**

«Вскоре после пожара, в который раз перелистывая страницы папиной книги, я почувствовала что-то вроде удара в сердце. Папа писал: «Когда открылся Дом актера - это было 14 февраля 1937 года - страна отмечала столетие со дня смерти Пушкина, и первым нашим вечером был пушкинский...». Мо ведь пожар, который унес наш дом, по странному стечению обстоятельств произошел тоже! 4 февраля, ровно 57 лет спустя после открытия. Дата обрела новый символический смысл, и мы решили, что фатальный день 14 февраля отныне будем отмечать каким-нибудь ярким событием театральной жизни. Общественный Совет учредил премию Александры Александровны Яблочкиной за лучшую актерскую работу сезона и беззаветное служение театру, эталоном которого является вся жизнь легендарной актрисы, чье имя носит наш Дом.

Нет, мы не хотим соперничать ни с «Золотой маской» - премией СТД России, ни с премией К. С. Станиславского, учрежденной Фондом его имени. Наша премия - награда сугубо театральная, домашняя. Зрители — артисты московских театров и театральные критики — сами, в своем кругу называют имена тех, кого они считают достойнейшими. Наша премия — своеобразный гамбургский счет актеров.

...Премия А. А. Яблочкиной не денежная, но я убеждена: для любого актера она дороже многих наград, ибо вручается от имени актерского братства». (Эскина М. Премия Яблочкиной - гамбургский счет актеров // Дом актера. 60 лет: сборник).

\* \* \*

«В Центральном Доме актёра на церемонии вручения премии имени Яблочкиной случился переаншлаг, какие бывают не часто. Василий Ливанов, Михаил Ульянов, Вера Васильева и другие знаменитые представители театральной России посчитали своим долгом присутствовать на этом празднике.

В прежние годы премию имени Яблочкиной вручали актерам - звездам российского театра.

1995 год - Юлия Борисова. 1996 год - Мария Миронова, Вера Васильева, Михаил Ульянов. 1999 год - Владимир Зельдин, Олег Табаков, Александр Ширвиндт и Владимир Этуш. На этот раз ЦДА и его директор Маргарита Эскина решили поддержать своих коллег из регионов и присудили престижную премию «За беззаветное служение актерскому

братству» директорам ведущих Домов актера России. Первым в списке награжденных стояло имя Владимира Мишарина, самого молодого из всех директоров-лауреатов.

На церемонии присуждения премии приветственное слово Владимиру Мишарину произнес один из долгожителей театральной России, народный артист СССР Владимир Зельдин. Церемония проходила в жанре «капустника». Поэтому никто не удивился, когда на сцену в масках стариков вышли два клоуна Глеб и Валери (мим-дуэт Глеба Иванова и Валерия Капарулина – друзей Екатеринбургского Дома актера); они исполнили свой знаменитый номер «Ностальжи». Не обошлось и без курьезов - оказалось, что маска у мима Валерия Капарулина очень похожа на облик Владимира Зельдина. В связи с этим в зале только прибавилось улыбок. И еще один подарок преподнесли московским коллегам уральцы – картину «Дом актера» известного уральского художника Александра Бурака, написанную им незадолго до смерти.

Получив премию, Владимир Мишарин остался в Москве. Нет-нет, не навсегда — он не собирается покидать наш город. Дело в том, что 21 и 22 февраля на двух площадках ЦДА (в арт-салоне и на камерной сцене) состоится спектакль антрепризы Екатеринбургского Дома актера «Бал вампиров» по рассказам Аверченко в постановке актера и режиссера Сергея Белова». (Аверьянов В. Дом актера покоряет Москву // Вечерние ведомости. 2011. 20 февр.).

\* \* \*

Сергей Гамов, художественный руководитель Екатеринбургского Дома актера: «В зале было очень приятно сидеть и осознавать себя причастным к нашему Дому актера, потому что мы показали себя очень хорошо: это был по-настоящему столичный уровень нам очень приятно, что, хоть Екатеринбург с натяжкой называют третьей столицей России, наш город и на этот раз был очень хорошо воспринят в театральных кругах Москвы». (13 сезон Дома актера. — Екатеринбург: ЕО СТД РФ, 2001. - С. 48).

**2003 год: премия имени Павла Ивановича  
Роддэ «За сохранение и развитие традиций  
творческого Союза и Дома актера»**

**Из Положения о премии им. П. И. Роддэ:** «27 июня 2001 года исполняется сто лет со дня рождения Павла Ивановича Роддэ, артиста эстрады, ветерана Свердловской государственной филармонии. Он был членом правления Екатеринбургского отделения Союза театральных деятелей России на протяжении сорока лет и преданно претворял в жизнь миссию ВТО - СТД РФ, посвятив многие годы заботе об артистах, их творческом общении, выступив инициатором создания Дома актера в нашем городе. Желая увековечить память известного театрального деятеля и стимулировать рост общественного начала в жизни организации, правление СО СТД учредило премию имени П. И. Роддэ за сохранение и развитие традиций творческого Союза и Дома актера».

\* \* \*

«Первыми Лауреатами премии стали главный специалист ЕО СТД РФ Алевтина Давыдовна КЕРНЕР, прослужившая более 40 лет театрам города и области. Из них три десятилетия — в сотрудничестве с Павлом Ивановичем. И дежурному администратору Дома актера Галине Федоровне ПАМИРСКОЙ, чья энергия и ответственность за десять работы стали весомым вкладом в жизнедеятельность нашего Дома.

В 2002 году премия была присуждена театроведу Ларисе Давыдовне НЕМЧЕНКО, заслуженному работнику культуры, создателю студенческого театрального клуба «Школа молодого критика» и народному артисту СССР Владимиру Акимовичу КУРОЧКИНУ, который много лет возглавлял наше отделение как заместитель председателя Правления, на протяжении 15 лет руководил Уральской лабораторией художников и режиссеров, выступил инициатором профессионального театрального конкурса, внес решающий вклад в создание Дома актера в Екатеринбурге.

А в 2003 году лауреатами премии стали Алла Наумовна ЛАПИНА, театральный критик, заслуженный работник культуры России, многие годы прослужившая театрам и художникам сцены города и области своим творчеством, активным участием в проведении традиционного профессионального конкурса. И Владимир Васильевич МИШАРИН, бывший директор Дома актера который за восемь с лишним лет служения общему театральному Дому вместе со своими единомышленниками в тяжелых экономических условиях выработал систему предпринимательской и организационно-творческой деятельности Дома, что и создало

впечатляющий стиль и имидж Дома, подняло его престиж до уровня одного из лучших актерских домов в России» (Пятнадцать лет вместе (1988-2003)! - Екатеринбург Екатеринбургский Дом актера, 2003. - С. 105).

## **2010 год: Высшая награда СТД РФ за отстаивание здания Дома актера**

**Окончательно судьбоносным для В. В. Мишарина Дом актера стал во время судебных тяжб с Министерством по управлению государственным имуществом Свердловской области (МУГИСО).**

В апреле 2007 года МУГИСО направило в адрес Отделения неожиданное предписание с требованием заключить договор аренды здания Дома актера и платить арендную плату с учетом льготного коэффициента более 500 тысяч рублей в месяц. Осознавая, что это может повлечь абсолютную экономическую несостоятельность Отделения по финансированию как сохранения и содержания здания Дома актера - памятника истории и культуры конца XIX века, - так и ведения его уставной некоммерческой деятельности, 11 сентября 2007 года в Арбитражный суд Свердловской области за подписью В.В. Мишарина (с согласия Правления Отделения) было направлено «Заявление о признании незаконным бездействия органов государственной власти».

В результате 15 судебных заседаний в Арбитражных судах городов Екатеринбурга и Перми в номенклатуре дел СРО СО СТД РФ «родилось» «Дело 04-64. Судебные, арбитражные документы, в связи с имущественным конфликтом вокруг здания Дома актера (2007-2010)». Дело, в котором подшито 67 документов объемом 198 листов. Каждый документ в этом деле отличает скрупулезность его подготовки, с одной стороны, и гражданская ответственность, которую взял на себя добровольно В. В. Мишарин, с другой.

Результатом судебных тяжб стало заключение «Договора № АО-305 безвозмездного пользования объектом культурного наследия, находящимся в государственной собственности Свердловской области» от 03.06.2009 года, в котором пунктом 1.2. «Срок договора устанавливается с 01 июня 2009 года по 01 июня 2058 года».

Ю. Ершов, кандидат юридических наук, один из главных участников борьбы за Дом актера, комментируя историю судебных процессов, большое внимание уделил **социально-психологическому аспекту личности В.В. Мишарина**: «... Отделение, столкнувшись с этой проблемой, решило для себя вопрос так: не быть пассивным исполнителем воли, пусть и исходящей от власти. На одну власть, исполнительную, можно найти другую - судебную. Надо сказать, что опыт цивилизованного диалога с властью в суде, в законодательных органах, во властных кабинетах, созданный в процессе борьбы за Дом актера, может быть полезен и другим общественным объединениям. Многие из них сталкиваются с похожими проблемами. И так же успешно выйти из них получается отнюдь не всегда».

Я не думаю, что принять это решение органам театрального сообщества было очень просто. Конфликтовать с властью привычнее юристам, для которых это - работа, возможность профессиональной самореализации. Некоммерческим же организациям бывает сложно решиться на шаг, которым многим представлялся тогда просто отчаянным - судиться с государством! Но нелегкое решение было принято, и первое заявление СО СТД в суд было о том, чтобы заставить власть исполнить Указ Президента 1993 года оказать содействие в оформлении права собственности...

Параллельно ведущаяся Председателем СО СТД В. В. Мишариным внесудебная работа с властью привела к тому, что когда еще судебные баталии были в самом разгаре, Председатель Правительства Свердловской области Виктор Кокшаров вынес решение о передаче Дома актера Отделению в безвозмездное пользование сроком на 49 лет. Благодаря работе с самим текстом договора, в него было включено и положение о преимущественном праве СО СТД заключить такой договор на новый срок, а для таких договоров это, надо сказать, нетипично.

Отстаивать свои интересы в споре с властью тяжело, приходится напрягать все ресурсы и силы, проявлять максимум твердости и выдержки. **Я думаю, что без энергии Владимира Мишарина и вложенного им гигантского труда, результат этого противостояния длиной без малого в три года, сейчас был бы совсем другим.**

Сослагательного наклонения история, конечно, не знает, но хочу выразить надежду, что она, по крайней мере, может воздать должное. На мой взгляд это как раз тот случай. **Переломить в свою пользу ситуацию, при том, что уже ранее вступил в силу и был испытан отрицательный прецедент - это само по себе исключительное явление.** Одновременно коллективом СО СТД, работавшем сообща, созданы высочайшие стандарты работы в области связи с общественностью. Как на интернет-портале Отделения, так и в печатных и телевизионных СМИ...»

Именно за беспрецедентную в истории СТД РФ (ВТО) по своему объекту и предмету деятельность по судебной защите права СО СТД РФ на Дом актера и проявление высоких профессиональных и гражданских личностных качеств председатель СРО СТД РФ (ВТО) В. В. Мишарин был награжден высшей наградой СТД РФ «Золотой Знак».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Авторы-составители, пройдясь «по волнам» своей памяти с целью актуализации основных вех биографии соратника по профессиональному цеху, уважаемого мэтра антикризисного управления Владимира Васильевича Мишарина:

1) констатируют, что опираясь на классические теории и лучшие достижения сегодняшней практики управления, наш юбиляр продуктивно реализует десять принципов успешного управления - деятельности по созданию кадровых, нормативно-правовых, финансовых, научно-методических, экономических, информационных и экспертных условий для эффективного выполнения стратегических целей и задач организации. Сказанное вытекает из того, что сегодня в практике его управления явственно проявляется:

- определение идеальной модели (видение) будущего функционирования объекта, рассчитанного так, чтобы цель достигалась оптимальным образом
- четкая постановка задачи (стратегия)
- обеспечение ответственности и подотчетности (руководство)
- поиск талантов (люди)
- распределение полномочий (тактика)
- обеспечение эффективности (генерирование денежных средств)
- движение вперед (управление проектами, стратегический и тактический контролинг)
- отбор «фаворитов» (поиск имиджевых и прибыльных капиталовложений)

управление операциями (обеспечение эффективности сделок)

- пропаганда деятельности организации (внутренние и внешние коммуникации)

Представляется, что наличие именно этих качеств, приобретенными и развитыми в «екатеринбургский» период жизни юбиляра, стали факторами, которые позволили ему стать видным арт-менеджером Краснодарского края.

\* \* \*

2) умозаключениями мудрых людей человечества желают юбиляру:

А) Находите время для работы, это - условие успеха.

Находите время для размышлений, это - источник силы.

Находите время для игры, это - секрет молодости.

Находите время для чтения, это - основа знаний.

Находите время для дружбы, это - условие счастья.

Находите время для мечты, это - путь к звездам.

Находите время для любви, это - истинная радость жизни.

Находите время для веселья, это — музыка души.

\* \* \*

Б) Великие люди обсуждают идеи,

Средние люди обсуждают события,

А бедные - обсуждают других людей.

\* \* \*

**Б) Главное в работе с клиентами - работа в одной системе ценностей.**

\* \* \* \* \*

**Владимир Васильевич, здоровья Вам и благополучия во всем и везде!**

**С уважением ВАШИ:**

**Людмила Сергеевна Панфилова**

**Оксана Васильевна Янцер,**

**декан географо-биологического факультета УрГПУ**

**Виктор Павлович Лимушин**

**22 февраля 2017 года**

Подписано в печать 11.04.2017. Формат издания 60\*90/16. Бумага офсетная. Гарнитура Futura. Печать офсетная. Усл. печ. л. 2,5. Тираж 200 экз. Заказ № 794.

ИП Кривлякин С.П. (Типография «Оптима»)  
г. Сочи, ул. Советская, 40. Тел.: (862) 264-91-32  
[www.optima-sochi.ru](http://www.optima-sochi.ru)