

**Московский государственный университет
имени М. В. Ломоносова**

ФАКУЛЬТЕТ ЖУРНАЛИСТИКИ
Кафедра рекламы и связей с общественностью

Коммуникационная политика художественных галерей

Выпускная квалификационная работа

студентки IV курса

дневного отделения

Соколовой Анастасии Васильевны

Научный руководитель:

канд. филолог. наук, доц., ст. науч. сотр.

Старых Нина Владимировна

К ЗАЩИТЕ

_____/_____/_____
« ____ » _____ 201__ г.

Зав. кафедрой

К ЗАЩИТЕ

_____/_____/_____
« ____ » _____ 201__ г.

Москва 2018

АННОТАЦИЯ

В данной выпускной квалификационной работе исследованы основные аспекты коммуникационного продвижения современных художественных галерей. Исследование состоит из двух глав.

В первой главе разрабатывается методика исследования. Коммуникационная политика современных галерей следует стратегиям монетизации оказываемых ими услуг. В пяти параграфах первой главы рассматриваются модели взаимодействия галерей с различными субъектами, включенными в сферу искусства: с художниками, с публикой, с государством, с бизнесом. Автор исходил из предположения, что сфера искусства, рассматриваемая как социальный институт, в различных национальных культурах функционирует различно. Сравнительный анализ проектов Государственной Третьяковской галереи, Дрезденской картинной галереи и Национальной галереи в Праге показал сходство маркетинговых стратегий и различия на уровне индивидуального стиля коммуникационных политик.

ABSTRACT

In this graduation qualification work, the main aspects of the communication promotion of modern art galleries have been explored. The study consists of two chapters.

In the first chapter, a research methodology is developed. The communication policy of modern galleries follows the strategies for monetizing the services they provide. In five paragraphs of the first chapter models of interaction of galleries with various subjects included in the sphere of art are considered: with artists, with the public, with the state, with business. The author proceeded from the assumption that the sphere of art, considered as a social institution, functions differently in different national cultures. A comparative analysis of the projects of the State Tretyakov Gallery, the Dresden Picture Gallery and the National Gallery in Prague showed the similarity of marketing strategies and differences at the level of the individual style of communication policies.

Работа написана мною самостоятельно и не содержит неправомерных заимствований.

« ____ » _____

Оглавление

Введение.....	5
Глава 1. Институциональная структура современной индустрии художественных галерей.....	10
1.1. Функции и модели монетизации художественной галереи в современном мире.....	10
1.2. Художники: принципы построения партнерских отношений между творцами и художественными галереями.....	18
1.3. Публика: художественные вкусы современной публики и задачи популяризации художественного творчества.....	27
1.4. Государственная поддержка художественных галерей.....	35
1.5. Художественная культура и бизнес.....	44
Глава 2. Стратегический анализ коммуникационного продвижения проектов художественных галерей.....	53
2.1. Проект Проект «Эль Лисицкий» (Россия, Москва, Новая Третьяковка).....	53
2.2. Проект «Самая красивая пастель, которую когда-либо видели» (Германия, Дрезден, Галерея старых мастеров или Дрезденская картинная галерея).....	68
2.3. Проект «Катарина Гроссе: Волшебная картина» (Чехия, Прага, Выставочный дворец).....	76
Заключение.....	84
Библиографический список.....	89
Приложения.....	93

Введение

Актуальность темы исследования

Экономический кризис несколько ослабил позиции художественных институций, однако разнообразие галерей в современном мире до сих пор велико: художественные галереи могут быть как государственными, так и коммерческими, ограниченными одним зданием или имеющими в распоряжении несколько площадок, предпочитающими фокусироваться на основной экспозиции или проводящими множество временных выставок, выставляющими классическое искусство или продвигающими современных художников. В настоящий момент на одном лишь сайте для путешествий TripAdvisor количество художественных галерей по всему приравнивается к 22 507 – неполный список.

Каждая вышеперечисленная категория непосредственно влияет на PR-стратегию институции – задает некие рамки (архетип), в пределах которых галерея существует и раскручивается. Поэтому, чтобы выстроить правильную коммуникацию как с целевой аудиторией, так и с потенциальными партнерами и спонсорами, галереям необходимо определиться с собственным занимаемым на арт-рынке местом.

Новизна исследования

«Мир искусства многообразен и абсолютно закрыт»¹. Существует множество мировых рейтингов художественных галерей. Как правило, лидирующие позиции из года в год занимают одни и те же институции, остальным же не уделяется должного внимания. Однако проекты последних достойны упоминания не только в пределах родной для институции страны. Потому данная теоретическая часть данной работы посвящена опыту топовых галерей, а практическая – ведущим галереям России, Германии и Чехии.

¹ Сара Торнтон. Семь дней в искусстве – ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус»», 2017. С. 11.

Объект исследования: рынок искусства, в частности проекты Государственной Третьяковской галереи (Новой Третьяковки), Дрезденской картинной галереи и Пражской национальной галереи (Выставочный дворец).

Предмет исследования – продвижение проектов, причем особое внимание уделено развивающейся SMM-стратегии галерей. Исследования также учитывает национальные культурные коды России, Германии и Чехии.

Хронологические рамки исследования. Выборка проектов охватывает период с ноября 2017 года по апрель 2018 года.

Теоретико-методологическая база

Теоретическую базу исследования составили несколько типов источников.

Первая группа источников – общетеоретические работы по коммуникационному продвижению. К иностранным источникам можно отнести труд М. Марка и К. Пирсона («Герой и бунтарь. Создание бренда с помощью архетипов») и цикл лекций «Школа музейного лидерства», а к отечественным – работы А.Б. Долгина («Экономика символического обмена» и «Прагматика культуры») и Н.В. Старых («Стратегические коммуникации: базовые принципы проектирования»)

Вторая группа источников – труды, помогающие разобраться в устройстве как рынка искусства, так и художественных институций. Используемая литература так же делится на иностранную (переведенную) и отечественную. Последняя – работа А. Г. Арутюновой А.Г. («Арт-рынок в XXI веке»), круглый стол-дискуссия «Художник и галерея: коллеги или родственники?» и статьи The Art Newspaper Russia. Из зарубежных авторов можно выделить С. Торнтон («Семь дней в искусстве»).

Эмпирическая база исследования – три проекта (прошедший, текущий и будущий) 2017-2019 годов Государственной Третьяковской галереи, Пражской национальной галереи и Дрезденской картинной галереи.

Также у автора имеется практический опыт – стажировалась в трех пресс-службах художественных институций.

Рабочая гипотеза исследования

Коммерциализация искусства означает изменение природы этого социального института, его интеграцию в глобальный арт-рынок. Художественные галереи, как ключевые субъекты арт-рынков, вынужденные думать о монетизации собственной деятельности, ориентируются на эталонные стратегии, порождаемые практикой арт-рынка. Однако неизбежная стандартизация, как деловых, так и коммуникационных стратегий, не отменяет индивидуальности национальных галерей, которая проявляется в особом коммуникативном стиле взаимодействия со своими аудиториями.

Цель исследования – нахождение наиболее успешной модели коммуникационного продвижения художественных галерей на столь неоднозначном рынке искусства.

Задачи исследования:

1. Выделить функционально-значимые связи художественных галерей с другими субъектами арт-рынка как потенциальный источник доходов.
2. Идентифицировать принципы делового партнерства между галереями и художниками.
3. Изучить стратегии воздействия художественных галерей на публику.
4. Изучить модели взаимодействия галерей с государством и местной властью.
5. Выделить принципы сотрудничества галерей и бизнеса
6. Сопоставить коммуникационную политику национальных художественных галерей различных стран на предмет сходства и различий.

В работе используется техника содержательного мышления: движение мысли от конкретного к абстрактному с последующей коррекцией базовой гипотезы.

Структура исследования

Работа состоит из двух глав. Первая глава посвящена структуре современной индустрии художественных галерей. Во второй главе коммуникационная политика художественных галерей рассматривается на конкретных проектах.

Положения, выносимые на защиту:

1. Художественные галереи мира приобретают сходство в силу закона изоморфизма: «невидимая рука» глобального арт-рынка навязывает универсальные стратегии маркетингового и коммуникационного продвижения. Тем не менее, выбор средств для реализации однотипных стратегий придает коммуникационной политике художественных галерей особый индивидуальный стиль.
2. Рассмотренные нами кейсы позволяют утверждать, что несмотря на статус «государственной галереи», институции стремятся реализовать все возможные каналы монетизации, выстраивая сотрудничество не только с представителями власти, но и с художниками, спонсорами, а также с самой широкой публикой.
3. Художественная галерея, осмысленная сегодня как медиа, зависима от популярности среди самой широкой публики. Статус рейтингового медиа позволяет галереям сотрудничать с иными субъектами художественного рынка не в роли просителя, но как равноценный партнер. Для власти галерея становится интересна с точки зрения привлечения туристов и развития территории. Бизнес, использует роль спонсора проектов галереи в целях укрепления собственного имиджа. Интернет-коммуникация является сегодня наиболее эффективным инструментом достижения популяризации галерей.

4. Индивидуальный стиль Новой Третьяковки проявляется в архетипе «Мудрец». Инститuciónи свойственно образовывать целевую аудиторию путем предоставления возможностей получения более глубоких познаний в области искусства: проведение разнообразных лекций, экскурсий и мастер-классов. Причем, галерея не ограничивается временными рамками и продвигает искусство любой эпохи.
5. Индивидуальный стиль Галереи Старых мастеров проявляется в архетипе «Правитель», так как придерживается наиболее стабильной среды – классических произведений искусства. Инститuciónия удерживает лидирующие позиции по стране и продолжает расширять масштабную коллекцию: реставрация и обмен с другими галереями.
6. Индивидуальный стиль Выставочного дворца проявляется в архетипе «Творец», который поощряет всевозможные проявления искусства – выступает в качестве новатора.

Научно-практическая значимость исследования

В данном исследовании содержится обзор на коммуникационную деятельность художественных галерей. В современном мире PR-стратегия подобных институций рассматривается только среди заинтересованных лиц и в довольно ограниченных масштабах. Исследование будет полезно художественным институциям любой геолокации, ведь, несмотря на культурные различия, стратегии продвижения художественных галерей имеют множество точек соприкосновения. Потому галереи могут дополнить собственную коммуникационную политику. Усовершенствование может быть полезно как конкретной институции, так и обществу в целом: целевая аудитория галерей, как правило, охватывает все категории населения.

1. ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА СОВРЕМЕННОЙ ИНДУСТРИИ ХУДОЖЕСТВЕННЫХ ГАЛЕРЕЙ

1.1. Функции и модели монетизации художественной галереи в современном мире

Художественные галереи находятся по всему миру и несмотря на идентичность в названии – «галерея» – имеют огромную функциональную разницу. Поэтому при выстраивании монетизации, под которой в данной работе будут пониматься все возможные источники прибыли галереи, нужно понимать позиционирование и место данной институции на рынке искусства. Ведь, «важно правильно определить место искусства в макроэкономической среде культурного процесса, оценить «квоты» на творчество в сегменте необязательных индустрий»². Это особенно значимо для пиарщика, потому что в современном мире происходит «ограниченная работоспособность денег в культуре»³ – необходимо поставить первое на службу второму.

Автор книги «Арт-рынок в XXI веке: пространство художественного эксперимента» Анна Арутюнова обозначила «галерею» в одном случае как некоммерческую, общественную институцию – музей, а в другом как коммерческую галерею, «организованную не только с целью показывать искусство, но и продавать его»⁴ – противоположно функционирующие институции.

Знание функциональной принадлежности галереи помогает понять денежное обращение институции, которое состоит из двух систем – доходов и расходов. В основном, успех коммерческих галерей зависит от частоты и величины пробных и повторных покупок произведений искусства, однако

² Долгин А.Б. Прагматика культуры. – М.: Фонд научных исследований «Прагматика культуры», 2002. С.55.

³ Долгин А.Б. Экономика символического обмена. – М.: Инфра-М, 2006. С. 13.

⁴ Арутюнова А.Г. Арт-рынок в XXI веке. / Пространство художественного эксперимента. – Издательский дом Высшей школы экономики, 2015. С. 1.

статичные формы, как правило, «выступают объектами единичных сделок и предполагают длительное владение»⁵. Успех некоммерческих – состоит в известности, регулярности посещения постоянных и временных экспозиций, и в безупречной репутации: «поскольку общественный авторитет также монетизируется – с помощью государственных грантов, спонсорства, безвозмездной помощи волонтеров»⁶.

В первом случае происходит нацеленность на извлечение прибыли: превышение доходов над расходами, а во втором – «извлечение прибыли недопустимо»⁷, однако необходима способность к самообеспечению. Таким образом, цели и функциональная принадлежность галереи влияют на распределение финансовых поступлений, которые обеспечивают жизнедеятельность и рост галереи. Именно за получение подобных финансов и отвечает монетизация. Имеется в виду, что возможности институции формируются благодаря деньгам, предоставляемым клиентами, потребителями или различными спонсорами за возможность воспользоваться услугой или приобрести произведение – реализация последующих проектов галереи зависит от успешной монетизации, выстроенной на «экспликации потребительских излишков»⁸.

В настоящий момент художественные галереи вместе с аукционными домами являются основными действующими лицами на весьма неоднозначной, проблемной и существующей «в том или ином виде существует десятки тысяч лет»⁹ территории – на арт-рынке, где «дефицит понимания балансов художественных и экономических ценностей

⁵ Долгин А.Б. Прагматика культуры. – М.: Фонд научных исследований «Прагматика культуры», 2002. С.12.

⁶ Старых Н.В. Стратегические коммуникации: базовые принципы проектирования // Вестник Московского университета. Серия 10: Журналистика. – М.: Издательство Московского государственного университета, 2013, №2. С. 18.

⁷ Там же. С. 17.

⁸ Долгин А.Б. Экономика символического обмена. – М.: Инфра-М, 2006. С. 415.

⁹ Гольман И.А. Искусство как товар: парадоксы и закономерности // Проблемы филологии, культурологии и искусствознания. — 2013. № 2. С. 205.

накладывает отпечаток на функционирование художественной культуры и культуры в целом»¹⁰. Поэтому рынкам современного искусства и культурного наследия постоянно приходится конкурировать с другими и подстраиваться под огромное количество сложных и взаимно переплетающихся тенденций, продолжительность которых может быть как краткосрочной, так и долгосрочной – многие институции предпочитают пережидать некоторые тенденции, другие же – используют их и попадают в нужную волну – происходит увеличение монетизации. Институция может заработать на тенденции при наличии необходимых ресурсов: «материальных и нематериальных активов, персонала, информации или поддержки»¹¹. Для начала, чтобы понять правила игры, следует определить, чем культурный рынок отличается от остальных.

В случае с галереями обоих типов «корреляция между ценами и символическими ценностями, качеством культурных товаров и услуг, туманна и проблематична»¹². Это обусловлено тем, что на рынке искусства отсутствуют объективные критерии качества и присутствует «принцип однородной цены»: разные по качеству товары и услуги могут выставляться на продажу по одинаковой цене, потому что «никто заранее не знает, что понравится публике, а что – нет»¹³. Поэтому «вопрос цены на предмет искусства — слепая зона современной экономики»¹⁴, что применимо как к цене за входной билет, так и к стоимости произведения искусства.

Однако, автор книги «Экономика символического обмена» Александр Долгин согласился с выводом гарвардских аналитиков, что дифференциации

¹⁰ Долгин А.Б. Прагматика культуры. – М.: Фонд научных исследований «Прагматика культуры», 2002. С.15.

¹¹ Стратегическое планирование в музее. Питер Лэтчфорд. [Сайт]
URL: <https://www.youtube.com/watch?v=9etLO1D3lKo> (дата обращения: 03.12.17)

¹² Долгин А.Б. Экономика символического обмена. – М.: Инфра-М, 2006. С. 18.

¹³ Там же. С. 57.

¹⁴ Долгин А.Б. Прагматика культуры. – М.: Фонд научных исследований «Прагматика культуры», 2002. С.1.

цен избегают обдуманно: установливание низкой цены на произведение искусства или экспозицию покажет аудитории, что предложение плохое – тогда никто не захочет приобрести или посетить. Срабатывает теория сигнализирования. Другая причина, удерживающая от попытки разнообразить цены – возможная негативная реакция целевой аудитории на повышение цен в связи с увеличением спроса. Еще одна причина одинаковости цен – предоставление культурной услуги в пакете с другими. Поэтому для успешного введения монетизации необходимо провести социологическое изучение аудитории и узнать «зачем люди ходят в музей»: потребности и интересы целевой аудитории формируются на основе общего спроса.

В качестве наглядного примера синтеза нескольких услуг стоит привести рекламную кампанию музея Виктории и Альберта в Лондоне, который эксплуатировал факт, что большинство посетителей, около 70%, приходили в музей ради музейного кафе – слоган «крутое кафе с неплохим музеем рядышком».

Таким образом, специфика продукта превращает рынок искусства в совершенно иную, неподвластную обычным экономическим законам структуру, и только экономика символического обмена может разобраться в функционировании художественной сферы – под символическим обменом понимается введенная Александром Долгиным дефиниция: «коммуникация, которая ведется посредством творческих произведений и сопровождается тратой личностных и денежных ресурсов»¹⁵.

Говоря об экономике символического обмена, важно упомянуть «однокоренную ветвь» данной дисциплины – институциональную экономику культуры и авторов книги «Исполнительское искусство – экономическая дилемма» Уильяма Баумоля и Уильяма Боуэна. Они высказали

¹⁵ Долгин А.Б. Экономика символического обмена. – М.: Инфра-М, 2006. С. 16.

предположение, что главной причиной роста издержек, «болезни цен» является отставание производительности труда в организациях исполнительских искусств от динамики средней производительности. Получается, что рост цен на культурные блага или обращение за финансовой поддержкой – единственные возможности для компенсации увеличивающихся затрат и для формирования целевого капитала. Но, Александр Долгин пришел к выводу, что «только абсорбируя маркетинговую культуру бизнеса»¹⁶ можно занять уверенную позицию в экономике.

Поэтому, чтобы любая институция, в частности галерея любого типа, успешно существовала на рынке, необходимо составить эффективный план. «Стратегическое планирование представляет собой процесс разработки и поддержания реального соответствия между целями и ресурсами компании, с одной стороны, и изменяющимися условиями рынка — с другой»¹⁷.

На лекциях «Стратегическое планирование в музее» и «Маркетинг музейных проектов» Питер Лэтчфорд обозначил пять стратегий монетизации, которые могут быть ориентированы как коммерческие художественные галереи, так и на некоммерческие, социально-просветительские.

1. «Стратегия, потворствующая личному желанию директора галереи» отражает коммерческие цели и интересы собирающего коллекцию по принципу личного положительного восприятия и желающего, чтобы на выставки приходили люди с похожими вкусами в искусстве – подобные ему коллекционеры, только уже частных коллекций, которые захотят приобрести произведение искусства, или просто ценители представленного искусства. Подобная модель монетизации не является

¹⁶ Долгин А.Б. Прагматика культуры. – М.: Фонд научных исследований «Прагматика культуры», 2002. С.56.

¹⁷ Бернет Дж., Мориарти С. Стратегия и планирование маркетинговых коммуникаций. / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. – СПб: Питер, 2001. С. 91.

долгосрочной, потому что целевая аудитория может быть очень немногочисленной и недолговечной, а представленные предметы искусства слишком узкопрофильными – сложность в расширении коллекции галереи, необходимой для пополнения экспозиции или для выставления на продажу – коммерческий интерес немаловажен для любой галереи.

2. «Стратегия долгосрочного управления» ставит перед собой цель защищать и сохранять культурное наследие, большая часть которого может не выставляться длительное время в ожидании масштабного проекта, который соберет множество финансовых средств и внимания – станет хорошим пиаром для галереи. При подобных стратегиях основной целевой аудиторией станут представители власти в области культуры, выделяющие основной источник средств – государственные гранты, искусствоведы, художественные учебные заведения и заинтересованная публика. Сложность подобной модели в том, что она больше подходит некоммерческим галереям, поскольку некоторые произведения искусства являются культурным достоянием и не могут принадлежать частным лицам, так как они могут при необходимости отказаться от публичного показа купленных произведений: зависит от личностного характера коллекционера – может выставлять напоказ произведения или оставлять произведения в собственном собрании, закрытом от посторонних глаз.
3. «Стратегия, привлекающая посетителей» имеет явную коммерческую цель, поэтому пиарщику любого типа галереи важно разобраться в интересах и потребностях целевой аудитории: тогда он сможет «тихой сапой» сдвигать аудиторию в нужном направлении, но сначала нужно, начинать движение с той точки, где аудитория находится, а не в той где хочется, чтобы она находилась, будучи интеллектуальными и высокоразвитыми людьми»¹⁸. Многие галереи устраивают

¹⁸ Стратегическое планирование в музее. Питер Лэтчфорд. [Сайт]
URL: <https://www.youtube.com/watch?v=9etLO1D3lKo> (дата обращения: 03.12.17)

социологические опросы для выяснения предпочтений массовой аудитории, которая является основным источником доходов – монетизация, полученная от данной аудитории, может осуществлять привлечение другой интересующей галерею социальной группы за счет введения определенных льгот: например, скидка для студентов дневных отделений. Представленный выше пример с музеем Виктории и Альберта в Лондоне подтверждает необходимость подстраивания под интересы аудитории, проблема в том, что часто интересы массовой аудитории не соответствуют восприятию пиарщика или более углубленного в искусство человека.

4. «Социально-экономическая стратегия», обозначаемая Питером Лэтчфордом таким образом, что для того, чтобы выстроить хорошую стратегию для галереи нужно иметь качественное видение, в идеале не только видение самой галереи, но и видение мира, который изменится от работы институции. Он выделил три вопроса, которые понимаются под стратегией.

1. Куда мы хотим прийти?
2. Где мы находимся сейчас?
3. Как мы хотим прийти туда, куда мы идем?

Поэтому стратегическое намерение галереи должно содержать вдохновляющее описание возможного будущего, чтобы аудитория услышала и сразу решила, что точно хочет участвовать в подобном: «нужен текст, от которого мурашки по спине и желание срочно браться за дело»¹⁹ – монетизация происходит за счет спонсорства: аудитория хочет внести собственный вклад в «великую идею». Таким образом, происходит формирование миссии галереи, которая должна отражать вклад институции в реализацию указанного аудитории видения и воспитывать художественный

¹⁹ Стратегическое планирование в музее. Питер Лэтчфорд. [Сайт]
URL: <https://www.youtube.com/watch?v=9etLO1D3lKo> (дата обращения: 03.12.17)

вкус аудитории. Целевые потребители при данной стратегии могут как обычной публикой, так и чиновниками от культуры, игроками арт-рынка или коллекционерами.

Первый пример – галерея Тейт в Лондоне, которая в качестве миссии решила «способствовать широкому публичному пониманию и удовольствию, которое британцы будут получать от современного искусства» – в данном случае миссия явно работает. Второй – мемориальный музей короля Альберта в Эксетере, выбравший миссию «сделать музей домом миллиону мыслей» – непонятно, как музей меняет мир, но понятно, что в подобном учреждении главная задача – стимулировать мышление проходящих людей. Третий – музей Королевский Павильон в Брайтоне с миссией «использовать собственные уникальные коллекции, здания и знания для того, чтобы соединять людей с прошлым и помогать понять настоящее, чтобы положительно влиять на будущее» – можно было бы и короче сформулировать. Таким образом, галерею нужно создать собственное позиционирование и нишу, которых она будет придерживаться.

5. «Смешанная стратегия»: содержит подварианты вышеупомянутых четырех категорий, а также имеет гибридную модель – график – описывающую культуру в разрезах. Имеется в виду, что культуру можно представить в виде четырех совершенно разных функций: как коммерческое предложение, как инструмент вовлечения или канала для участия человека в жизни общества, как способ формирования новой идентичности, как инновации или источник и двигатель экономического роста (см. приложение 1). Каждый блок имеет собственную финансовую модель.

Правый верхний блок – коммерческая модель, если она выстроена правильно, то люди будут приходить на выставки: галерея зарабатывает на входном билете, музейном магазине или кафе. Левый верхний блок – социально-экономическая модель, в которой главное непосредственное участие

аудитории, происходит основная ориентированность на средний класс, поэтому потребуется внешняя финансовая поддержка – спонсорство. Правый нижний блок – ориентированность на чувство гордости за наследие, или за настоящее, или за возможное будущее. Левый нижний блок – знания и идеи, которые можно превратить в «продукты».

Если модель гибридная, то должны быть одновременно использованы несколько финансовых моделей – самая удобная модель, так как одновременно затрагивает множество способов монетизации. Смешанная экономика музеев предполагает все вместе взятое. Например, посетитель платит за вход – основные расходы, но есть и вторичные, когда посетитель тратит деньги в музейном магазине или в музейном кафе. Кроме того, модель предусматривает аренду помещений: когда кто-то арендует зал в музее, потому что здесь можно проводить любые мероприятия – статус галереи дает определенные ассоциацию и авторитет.

Здесь мы возвращаемся к первой мысли данного параграфа, которая гласит, что при выстраивании монетизации нужно понимать позиционирование и место галереи на рынке искусства. Символический обмен не сводится к деньгам, они играют существенную роль в работе галереи, однако в символическом поле значительная часть задействованного не считается экономическими ресурсами – имеются в виду «информационные, эмоциональные и до некоторой степени временные активы как потребителей, так и творцов»²⁰. Об отношении последних с галереями мы более подробно поговорим в следующей части работы.

1.2. Художники: принципы построения партнерских отношений между творцами и художественными галереями

Художник – многогранная личность с множеством потребностей, затрагивающих как внутренний, так и внешний мир – противоположные

²⁰ Долгин А.Б. Экономика символического обмена. – М.: Инфра-М, 2006. С. 16.

стороны творческой натуры. Первая сторона отображена в книге «Герой и бунтарь. Создание бренда с помощью архетипов» в архетипе Творца, который можно увидеть в каждом художнике; вторая – наглядно видна в сотрудничестве между художником и галереей.

Американская художница Кэрри Льюис на портале emptyeasel.com обозначила три вопроса художникам, чтобы творцы смогли понять нужно ли им взаимодействие с галереей или нет: в современном мире галерея не является единственным инструментом выхода на арт-рынок.

1. Зачем я занимаюсь искусством?

Художником движет самовыражение собственного воображения или опыта в материальный проект: воплощение видения в художественную форму. Он стремится постоянно творить и самосовершенствоваться – «вырабатывать художественные контроль и навыки»²¹ – чтобы создавать вокруг себя вечные ценности. Подобная деятельность может быть как хобби, так и источником дохода.

2. Нравится ли мне продавать свое искусство?

Совместить творчество с безбедным существованием и славой – естественное желание автора. Именно оно толкает художника на сотрудничество с галереей, ведь, как правило, творцы «не умеют преподносить себя и не обладают собственной системой промоушена»²². Потому, чтобы заявить о себе и попасть на арт-рынок, художникам в большинстве случаев необходим посредник между ними и потенциальными поклонниками творчества или потенциальными покупателями. Выходит, что потенциальному посетителю или покупателю доступно лишь то, «что, руководствуясь экономической целесообразностью и правилами рынка,

²¹ Марк М., Пирсон К. Герой и бунтарь. Создание бренда с помощью архетипов / Пер. с англ. под ред. В. Домнина, А. Сухенко. – СПб.: Питер, 2005. С. 213.

²² Долгин А.Б. Экономика символического обмена. – М.: Инфра-М, 2006. С. 14.

включили в оборот представители бизнеса»²³ : нет прямого контакта с художником. Потому выбор посредника чрезвычайно важен как для потребителя, так и для раскрученного или «растущего» творца.

Работу последнего «в обычной галерее продадут за 4 тысячи фунтов, в брендовой галерее могут спросить и 12 тысяч фунтов»²⁴. Подобное происходит из-за проведенной дилером эстетической работы – поиск достойного внимания произведения – которая и дает соответствующую надбавку к цене. Подобная практика происходит из-за влияния брендов галерей на аудиторию: коллекционер полагается на предоставленный дилером выбор, а не на собственный вкус. К примеру, клиенты расположенных по всему миру галерей Ларри Гагосяна настолько доверяют институции, что могут купить предлагаемое произведение по телефону или через Интернет – не нужен личный взгляд на работу.

3. Смогу ли я выполнять обязательства перед галереей?

Как художник свободен в выборе галереи, с которой он сотрудничает, так и галерея свободна в выборе тех, с кем она работает – рынок искусства полон конкуренции, без которой «было бы просто неинтересно»²⁵. А отношения между галереей и художником выстраиваются на базовом уровне, при котором стороны должны определить несколько моментов:

- 1) «Что галерея хочет от художника, и что художник хочет от галереи.
- 2) Чем галерея обязана художнику, и чем художник обязан галерее.
- 3) Художники в меру силы и способностей создают произведения искусства, а галереи в меру силы и способностей пытаются их продвинуть»²⁶.

²³ Там же. С. 106.

²⁴ Томпсон Д. Как продать за \$12 миллионов чучело акулы. Скандальная правда о современном искусстве и аукционных домах. – Центрполиграф, 2015. С. 8.

²⁵ Круглый стол-дискуссия «Художник и галерея: коллеги или родственники?» [Сайт] URL: <https://www.youtube.com/watch?v=qTtaiG87x0M> (дата обращения: 19.02.18)

²⁶ Маркетинг музейных проектов. [Сайт] URL: https://www.youtube.com/watch?v=T81cc5-o3_A (дата обращения: 06.12.18)

В мировой практике подобные положения фиксируются и работают по-разному. Сара Торнтон в книге «Семь дней в искусстве» пишет, что «логично предположить, что художник – это вершина пирамиды, но так бывает далеко не всегда». Сторонам следует помнить, что иерархия в мире искусства сложна, непостоянна и зависит от точки зрения, а потому место как художника, так и галереи изменчиво.

В рамках круглого стола «Художник и галерея: коллеги или родственники?» обсуждался характер взаимоотношений между художником и галереей: необходимость заключения договора. Мнения спикеров разделились: одни предлагали вести дела через досконально прописанные контракты, другие же считали достаточной устную договоренность, приравнивая ее к прописанной на бумаге.

Директор галереи pop/off/art Сергей Попов заметил, что конфликты – это результат недоговоренностей. Рынок искусства достаточно стандартизирован, поэтому как для художника, так и для галереи будет лучше оговорить как можно больше общеизвестных факторов коммерческой стороны отношений и юридически закрепить их – контракт помогает избегать дальнейших манипуляций с обеих сторон. Словом, длительное общение перед подписанием договора помогает сконструировать внутреннюю сферу арт-рынка и создать выигрышные условия для каждого отдельного игрока. Однако и при подобном сотрудничестве могут возникнуть проблемы.

Примером подобного можно назвать длившийся почти год возврат картины художнице Яёе Кусамы уже упоминавшейся галереей Ларри Гагосяна, хотя автор «попросила вернуть ее работу в течение месяца»²⁷. Наличие консигнационного соглашения, «соглашение, четко прописывающее

²⁷ Руис К. Художественные разводы // The Art Newspaper Russia. 2016. №43. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.theartnewspaper.ru/posts/2995/> (дата обращения: 11.02.18)

на протяжении какого времени каждая работа находится на реализации в галерее и когда договор должен быть продлен или расторгнут»²⁸, в данном случае предполагало возврат всех работ художницы к моменту истечения последнего соглашения, что было выгодно только одной стороне – институции, пытавшейся продать оставшиеся в запасниках работы Кусамы.

Говоря о запасниках, стоит упомянуть об упомянутой художником Сергеем Острцовым «экологии в искусстве». Он обозначил, что «единственное, что есть у художника – это его работы»²⁹, которые благодаря галерее могут выставляться в настоящее время или могут всплыть спустя некоторое время – галерея выступает в роли хранителя работ; как правило у художника есть список собственных произведений, находящихся в коллекции музея.

Нередко художник переходит из одной галереи в другую, в подобном случае встает вопрос права собственности на произведения; в отличие от дилера, который просто покупает и продает искусство, галерист взаимодействует с художником в порядке оговоренных правил и может иметь равные с художником права на работу. В подобных случаях нужно четко понимать на каких основаниях произведение должно находиться в чьем-то распоряжении.

Приведем пример, если между галерей и художником существует соглашение – планомерная работа – согласно которому галерея оплачивает продакшн, то от художника требуется лишь обговорить бюджет выставки – галерея и художник должны прийти к финансовому компромиссу. В результате они создают общий проект, поэтому при таком сотрудничестве работа считается совместной собственностью: принадлежит автору, а галерее

²⁸ Руис К. Художественные разводы // The Art Newspaper Russia. 2016. №43. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.theartnewspaper.ru/posts/2995/> (дата обращения: 11.02.18)

²⁹ Круглый стол-дискуссия «Художник и галерея: коллеги или родственники?» [Сайт]. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=qTtaiG87x0M> (дата обращения: 19.02.18)

принадлежит эксклюзивное право на продажу, словом, выступает в качестве соавтора: «один без другого продать не может»³⁰. Если работа не продалась, то существует несколько вариантов, в зависимости от желания художника. Во-первых, он может оставить произведение в распоряжении галереи, которая продолжит попытки продать ее или же будет хранить в запасниках. Во-вторых, художник может забрать работу у институции, но данный процесс зависит от обозначенных ранее условий сделки.

Существующие и выработанные с обеих сторон правила ведения партнерских отношений через подписание контракта носят рекомендательный, а не обязательный характер. Поэтому художник и галерея могут построить этические взаимоотношения – договоренность, основанная на взаимных симпатии и уважении. Таким образом, стороны могут разойтись либо из-за несоблюдения условленной договоренности, либо из-за того, что «пришла пора что-то менять»³¹ – никаких особых последствий для галереи или художника не должно возникнуть. Основатель галереи XL Елена Селина отметила, что соблюдение этики, прежде всего взаимоуважение, важно, так как галерею и художника сплавляют общие цели: развитие искусства в обществе, развитие профессиональной деятельности – взаимная имиджевая поддержка – и самоокупаемость.

На лекции «Маркетинг музейных проектов» Питер Лэтчфорд обозначил маркетинг как «взаимодействие четырех элементов: клиента, актива, продукта и программы». Последний – ключевой, который работает при условии согласованности остальных элементов и за который обычно, исходя из заинтересованности, отвечает «директор галереи или куратор выставки»³².

³⁰ Круглый стол-дискуссия «Художник и галерея: коллеги или родственники?» [Сайт] URL: <https://www.youtube.com/watch?v=qTtaiG87x0M> (дата обращения: 19.02.18)

³¹ Там же.

³² Маркетинг музейных проектов. [Сайт]

Обязанности последнего может выполнять и художник. Примером подобного эксперимента можно назвать сотрудничество Бристольского Городского музея и Художественной галереи с уличным художником Робертом или Робинным Бэнксом, известным под псевдонимом «Бэнкси». Подобная скрытность подогревает интерес к художнику, делая Бэнкси загадочным персонажем арт-рынка. Анонимность художника не мешает публике узнавать некоторые факты биографии, к примеру, выбор в пользу Бристоля не случаен – родной город Бэнкси.

Сначала институция провела выставку современного искусства, «радикальную выставку, на которой были собраны самые передовые вещи, и примерно за месяц у них было где-то сто семьдесят пять посетителей»³³. Затем, отдельно от вышеупомянутой выставки, в качестве координатора музея пригласили Бэнкси – радикальное решение: художник все перепозиционировал и все переинтерпретировал. Количество посетителей на устроенной Бэнкси выставке достигло полумиллиона. Таким образом, с одной стороны меньше двухсот посетителей, с другой стороны полмиллиона. Происходит огромная вовлеченность аудитории за счет установления правильных отношений и выбора правильного продукта – поиск того, что устраивает обе стороны.

Подобную функцию находящего компромиссы посредника и выполняет галерея. Например, в коммерческих частных галереях часто возникает напряженность между покупателями и художниками: первый хочет приобрести произведение искусства по более низкой цене. При символическом обмене нельзя установить точную стоимость продукта, поэтому галерея выступает в качестве лидера, который стремится максимально сблизить две позиции. Однако кураторы «не должны

URL: https://www.youtube.com/watch?v=T81cc5-o3_A (дата обращения: 06.12.17)

³³ Торнтон С. Семь дней в искусстве. – ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус»», 2017. С. 324.

полностью уступать свою роль посетителям»³⁴. Как правило, молодые художники выставляют высокую цену на своих произведения, однако галерея не может принимать подобные условия, ведь существует ответственность перед потенциальными покупателями, которые приобретут за н-ную цену произведение маститого художника, а не известного лишь в узких кругах. В целом, можно разделить художников на «прочных»³⁵, приносящих основной доход авторов и на «перспективные дарования»³⁶.

Однако молодые художники – «это важная часть рынка», поэтому в Москве существует Галерея 21 – название символизирует условный возраст художников, возраст молодости и зрелости одновременно. Данный некоммерческий проект скорее ближе к фонду, чем к галерее и предлагает художникам потенциальное венчурное инвестирование: «кто-то выстрелит, кто-то чуть-чуть выстрелит, кто-то нет»³⁷.

Предугадать продаваемость той или иной работы затруднительно из-за специфичности арт-рынка. Питер Лэтчфорд охарактеризовал это как «напряженность а-ля Веттриано», потому что на данный момент британский художник Джек Веттриано – самый успешный продавец постеров во всей Британии. Однако «если Вас интересует искусство, как правило его работы Вы будете ненавидеть, а вот публика обожает и покупает»³⁸. Допустим, что при подобной рекомендации галерист не захочет ни малейшего следа Веттриано в своей галерее из эстетических соображений, но с коммерческой точки зрения придется выставлять работы, раз их покупают. Если работа не продается, значит это совместная вина галериста и художника – сделали

³⁴ Торнтон С. Семь дней в искусстве. – ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус»», 2017. С. 324.

³⁵ Там же. С. 322.

³⁶ Там же.

³⁷ Круглый стол-дискуссия «Художник и галерея: коллеги или родственники?» [Сайт]
URL: <https://www.youtube.com/watch?v=qTtaiG87x0M> (дата обращения: 19.02.18)

³⁸ Маркетинг музейных проектов. [Сайт]

URL: https://www.youtube.com/watch?v=T81cc5-o3_A (дата обращения: 06.12.17)

неверный выбор. Не зря Анита ван Мил на лекции определила партнерство как «длящиеся рабочие отношения, в которых участники делят как выгоды подобного сотрудничества, так и риски». Подобные отношения представляются долгосрочными, но галереям и художникам следует помнить, что «бизнес действительно чрезвычайно рискован, и договоры между представителями коммерции и искусства невероятно сложны»³⁹.

На вышеупомянутой дискуссии несколько раз прозвучало то, что между галереей и художником устанавливаются не только деловые, но и личные взаимоотношения – происходит отождествление отношений между галереей и художником с отношениями между женой и мужем. Словом, подобной терминологии придерживается и издание The Art Newspaper Russia, назвавшее разрыв отношений между галереей White Cube и Марком Куинном «художественным разводом»⁴⁰.

Таким образом, отношения художника с галерей – это намного больше, чем простая договоренность – это партнерство, в котором должна быть заинтересована каждая из сторон, и которое выстраивается согласно индивидуальным привычкам ведения дел как галериста, так и художника. Однако посредник, разбирающийся в спросе и владеющий навыками дистрибьюции необходим не только художникам, но и публике, «ведь не будь такового, культурный обмен ограничивался бы ближайшим окружением автора <...> ведь сколько творец себя сам ни нахваливай, зрителям требуется непредвзятая инстанция, способная отбирать произведения, которые заслуживают внимания»⁴¹. В следующей части работы мы подробнее выясним, как институции взаимодействуют с публикой.

³⁹ Долгин А.Б. Экономика символического обмена. – М.: Инфра-М, 2006. С. 18.

⁴⁰ Руис К. Художественные разводы. The Art Newspaper Russia. 2016. №43. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.theartnewspaper.ru/posts/2995/> (дата обращения: 11.02.18)

⁴¹ Долгин А.Б. Экономика символического обмена. – М.: Инфра-М, 2006. С. 14.

1.3. Публика: художественные вкусы современной публики и задачи популяризации художественного творчества

В ежегодном рейтинге «100 самых посещаемых музеев мира» 2016 года, выпускаемом изданием The Art Newspaper Лувр в Париже по-прежнему занимает лидирующую позицию (7,4 млн посетителей), за ним расположился Метрополитен-музей в Нью-Йорке (7 млн посетителей), вытеснивший на третью строчку Британский музей в Лондоне (6,4 млн посетителей).

«Несмотря на вялость рынка структура и движущие силы искусства в целом остаются относительно стабильными»⁴²: «на шедевры люди будут выстраиваться всегда»⁴³, тогда как «рынок современного искусства, если рассматривать вложения в него как инвестицию, остается гораздо более спекулятивным и рискованным»⁴⁴. Когда позиция в конкурентной среде прояснена, надлежит выявить мотивационный потенциал продукта. «В отношении художественного продукта это особенно трудно <...> вспомним ключевые приемы завоевания симпатий»⁴⁵, ведь культурное поведение публики связано «в первую очередь с ценностями людей»⁴⁶.

Современной публике в целом близок консерватизм во взглядах на искусство: в тройку лучших вошли музеи, чьи коллекции богаты шедеврами искусства разных цивилизаций, культур и эпох. Традиционная модель «музей как хранилище культурных сокровищ» до сих пор пользуется успехом у публики, однако не стоит забывать и о модели, для которой самое главное –

⁴² Торнтон С. Семь дней в искусстве. – ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус»», 2017. С. 321.

⁴³ Развитие аудитории в музеях. [Сайт]

URL: <https://www.youtube.com/watch?v=NfviMNS6aN0> (дата обращения: 23.02.18)

⁴⁴ Гурова О. Арт-рынок в 2014 году: рекордный рост после рекордного падения // АРТГИД. 2014.

[Электронный ресурс]. URL: <http://artguide.com/posts/663> (дата обращения: 27.02.18)

⁴⁵ Долгин А.Б. Прагматика культуры. — М.: Фонд научных исследований «Прагматика культуры», 2002. С. 57.

⁴⁶ Интерпретация экспозиции как ресурс для вовлечения музейной аудитории. [Сайт]
URL: <https://www.youtube.com/watch?v=eL4K5QqEyH0> (дата обращения: 22.02.18)

«создание определенного увлекательного, поразительного и запоминающегося опыта для посетителей»⁴⁷.

Сара Торнтон в книге «Семь дней в искусстве» пишет, что она верит в современное искусство, «когда оказывается в выставочном зале в окружении работ, мимо которых нельзя пройти равнодушно, которые производят сильное впечатление»⁴⁸, показывают, что вопрос о художественных вкусах сложен и неоднозначен: искусство – не наука, поэтому предполагает подчас иррациональный путь познания. Но существуют и выверенные способы понимания потребностей аудитории: кого привлекает общепризнанное искусство, а кого возможность самостоятельно дать оценку сравнительно новому произведению.

Лотерейный фонд Великобритании, поддерживающий историческое культурное наследование, охарактеризовал развитие аудитории, как «науку выявления, кого вы хотите привлечь в свой проект, и предприятия инициативных шагов, направленных на привлечение и удержание их интереса»⁴⁹. Последнее – эмоция интереса – является «мотивирующей силой постоянного сенсорного взаимодействия человека с окружающей средой»⁵⁰, поэтому данную эмоцию необходимо учитывать при исследовании художественных вкусов современной публики. Александр Долгин в книге «Прагматика культуры» также ставит интерес на первое место, так как «он побуждает к активности, обуславливает избирательность внимания»⁵¹.

⁴⁷ Интерпретация экспозиции как ресурс для вовлечения музейной аудитории. [Сайт]
URL: <https://www.youtube.com/watch?v=eL4K5QqEuN0> (дата обращения: 22.02.18)

⁴⁸ Торнтон С. Семь дней в искусстве. – ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус»», 2017. С. 325.

⁴⁹ Развитие аудитории в музеях. [Сайт]

URL: <https://www.youtube.com/watch?v=NfviMNS6aN0> (дата обращения: 23.02.18)

⁵⁰ Кэррол Э. Изард. Психология эмоций/Перев. с англ. — СПб.: Издательство «Лань», 2000. С. 127.

⁵¹ Долгин А.Б. Прагматика культуры. — М.: Фонд научных исследований «Прагматика культуры», 2002. С. 57.

«Секрет популярности произведений искусства — в таких смысловых композициях, где для каждого предусмотрен барьер когнитивной сложности и каждому отмерена частичка психодрамы»⁵². На лекции «Интерпретация экспозиции как ресурс для вовлечения музейной аудитории» Анита ван Мил предложила основанную на количественных исследованиях методику, согласно которой музейная публика делится на восемь сегментов.

1. Обогащение.

Данный сегмент привлекает людей традиционалистских взглядов, для которых характерна склонность к ностальгии, поэтому галерее «нужно сделать упор на сложившихся вкусах и помогать испытывать ностальгические чувства»⁵³: особый интерес аудитории к конкретному месту или экспонату. В данном случае «соотношение узнаваемого и познаваемого тщательно дозируется, так как привлекает только умеренная новизна, где элементы нового сочетаются с признаками, известными ранее. Чрезмерно новое отталкивает»⁵⁴. Галереям важно строить долгосрочные отношения с аудиторией – давать стимул приходить снова и снова.

2. Развлечение.

Люди, попадающие в данный сегмент, получают удовольствие от того, что развлекаются как большинство: для них популярное значит хорошее. Они легко поддаются мейнстриму – популярным, массовым тенденциям в искусстве. Для них посещение галереи – это прекрасная возможность отдохнуть и хорошо провести время, поэтому обычно приходят не в одиночку, а с компанией на действительно популярные и обсуждаемые выставки. Присутствует интерес в самоидентификации: «я человек культурный поэтому мне необходимо n-ое количество раз приходить в

⁵² Долгин А.Б. Прагматика культуры. — М.: Фонд научных исследований «Прагматика культуры», 2002. С. 58.

⁵³ Интерпретация экспозиции как ресурс для вовлечения музейной аудитории. [Сайт] URL: <https://www.youtube.com/watch?v=eL4K5QqEuH0> (дата обращения: 22.02.18)

⁵⁴ Долгин А.Б. Прагматика культуры. — М.: Фонд научных исследований «Прагматика культуры», 2002. С. 58.

галерею»⁵⁵ в течение устанавливаемого самим индивидом промежутка времени.

3. Самовыражение.

Для людей данного сегмента характерна как повышенная чувствительность, так и уверенность в себе, поэтому в искусстве они ценят инклюзивность и креативность. Для того, чтобы привлекать подобную аудиторию из раза в раз, галереям нужно обращаться к интересу и желанию «принадлежать к большему <...> участвовать в важных процессах»⁵⁶.

4. Перспектива.

Данный сегмент – это самодостаточные, в целом реализовавшиеся люди, которым нужно напоминать, что они могут получать удовольствие от культурных мероприятий. «По мере того, как люди все дольше живут в «пустом гнезде», они начинают пытаться «заполнить» его с помощью <...> различных искусств»⁵⁷. Посещение художественной галереи дает им возможность почувствовать, что они приходят в институцию чтобы «сделать свою жизнь еще богаче и сделать какие-то самостоятельные интересные открытия»⁵⁸. Музей прекрасное место, чтобы провести время, коллекция вторична, а внешний вид музея – сигнальная система.

5. Стимулирование.

В данном сегменты люди наиболее современные, обычно социально активные и склонные к экспериментам: «им важно обнаружить, открыть для себя что-то новое». Стоит подчеркнуть, что именно они первыми узнают и

⁵⁵ Развитие аудитории в музеях. [Сайт]

URL: <https://www.youtube.com/watch?v=NfviMNS6aN0> (дата обращения: 23.02.18)

⁵⁶ Интерпретация экспозиции как ресурс для вовлечения музейной аудитории. [Сайт]

URL: <https://www.youtube.com/watch?v=eL4K5QqEyH0> (дата обращения: 22.02.18)

⁵⁷ Блэкуэлл Р., Миниард П., Энджел Дж. Поведение потребителей. 10-е изд. / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2007. С. 134.

⁵⁸ Интерпретация экспозиции как ресурс для вовлечения музейной аудитории. [Сайт]

URL: <https://www.youtube.com/watch?v=eL4K5QqEyH0> (дата обращения: 22.02.18)

пробуют новые тенденции в сфере искусства – интерес в расширении горизонтов.

6. Подтверждение.

Аудитории данного сегмента важно качественно проводить время с семьей, поэтому галерея – отличный вариант для времяпрепровождения и получения знаний в области искусства. Людям интересно обучение и возможность узнать что-то новое и вовлечь в это близких.

7. Сущность.

Данный сегмент состоит из амбициозных и очень занятых людей, у которых обычно мало свободного времени, поэтому для них очень важна гарантия того, что галерея – это лучшее вложение времени и денег. Для них музей – отдушина, но они должны быть заранее уверены и спокойны, что выставка подходит под их задачи.

8. Освобождение.

Ценители искусства, независимо мыслящие и гордящиеся тем, что они не впадают в менстрим – вот данный сегмент аудитории. Такие люди часто действуют спонтанно и зачастую много знают про представленные экспонаты: они считают себя специалистами в данной теме чуть ли не больше кураторов. Пиарщику стоит «взывать к независимости мнения и утонченности вкуса»⁵⁹ подобных посетителей.

Успешное развитие аудитории также невозможно без успешного «жонглирования» одновременно финансовыми, социальными и культурными целями – каждая из которых играет большую или меньшую роль в конкретном проекте. Например, экспозиции Еврейского музея и центра толерантности в Москве в основном направлен на последнюю: музей в целом посвящен еврейской культуре, так же, как и упоминавшийся выше

⁵⁹ Интерпретация экспозиции как ресурс для вовлечения музейной аудитории. [Сайт]
URL: <https://www.youtube.com/watch?v=eL4K5QqEuH0> (дата обращения: 22.02.18)

Британский музей в Лондоне, который сейчас имеет достаточно разнообразную коллекцию, но изначально задумывался как собрание древностей Древней Греции и Древнего Рима. В целом культурные и социальные цели актуальны в первую очередь для местных жителей, так как могут «положительно повлиять на жизнь общества»⁶⁰, однако следует заметить, что привлечение местного населения – это наиболее сложная задача, ведь в отличие от туристов они не придут в музей для галочки.

Сара Бойлинг на лекции «Развитие аудитории в музеях» обозначила публику более общими категориями. Первая категория – метрокультуралы, то есть любители всего культурного – охотники до культуры – посещающие многие культурные мероприятия, для этого у них достаточно разных социальных и культурных стимулов. Большое количество институций уделяет массу внимания данной категории и пытается привлекать ее еще чаще. Вторая категория – люди, которые приходят в музей обычно по каким-то особым случаям. И наконец, третья, последняя, категория, которая или слишком занята, или не может себе позволить посещение галереи. В общем в ее жизни не хватает музеев. Для данной категории также существует множество программ по охвату: выделяется дополнительное финансирование и вводятся льготы. Интересно, что средняя группа, которую подтолкнуть проще – «низковисящий плод» – часто пропадает с радаров пиарщиков, хотя в подобном направлении относительно небольшими усилиями можно добиться заметных результатов. Чтобы популяризировать искусство в массы нужно знать и уметь преодолевать барьеры, препятствующие посещению галереи.

1. Физические: неудобное расположение галереи, «находится нигде»⁶¹.

Галерее нужно правильно распределить время работы с учетом графика

⁶⁰ Развитие аудитории в музеях. [Сайт]

URL: <https://www.youtube.com/watch?v=NfviMNS6aN0> (дата обращения: 23.02.18)

⁶¹ Там же.

посетителей. Поэтому многие галереи сейчас продвигают идею онлайн-экскурсий или блок «свободная минутка на благо музея или подари день музею», а также множество других способов знакомства аудитории с галереей дистанционно – возможности электронной коммуникации «способны изменить к лучшему все поле культуры»⁶².

2. Сенсорные: ограниченные возможности восприятия – необходимость в проведении специализированных выставок. Например, выставка «Единомышленники» в музее современного искусства «Гараж» в Москве обеспечивала физический доступ для людей, обычно исключенных из числа стандартной музейной категории. В экспозиции были специальные интерактивные модули, объединяющие различные информационные носители, с помощью которых можно воспринимать произведение искусства: тифлокомментарии, комментарии на русском жестовом языке и тактильные модели.
3. Интеллектуальные. Интерпретация – «это все, что помогает разобраться и в музее, и в его коллекции <...> все способы, которыми информация доносится до посетителей, чтобы им было проще ориентироваться в пространстве выставки»⁶³: не только объяснение отдельных экспонатов, но и предоставление информации, которая будет подталкивать посетителей больше взаимодействовать с ним. «Сообщение не должно опережать развитие, угнетать компетентность»⁶⁴. Описывать предстоящую выставку можно по-разному, однако куратору следует не забывать, что текст предназначается не для другого куратора, а для массовой аудитории – непонятный текст только отпугнет, а простой и удобный для восприятия, который будет подталкивать посетителей больше взаимодействовать с экспонатом и искать информацию, которую

⁶² Долгин А.Б. Экономика символического обмена. – М.: Инфра-М, 2006. С. 26.

⁶³ Интерпретация экспозиции как ресурс для вовлечения музейной аудитории. [Сайт] URL: <https://www.youtube.com/watch?v=eL4K5QqEuH0> (дата обращения: 22.02.18)

⁶⁴ Долгин А.Б. Прагматика культуры. – М.: Фонд научных исследований «Прагматика культуры», 2002. С. 58.

они иначе бы просто пропустили. Выходит, что нужно не просто сопровождать экспонат подписями, но и призывать посетителей читать между строк. К слову, центр фотографии имени братьев Люмьер в Москве сопровождает большим текстом только информацию о всей выставке, более подробно об отдельном экспонате посетитель может совершенно бесплатно узнать с помощью мобильного телефона просканировав штрих-код, находящийся возле экспоната.

4. Финансовые.
5. Эмоциональные или связанные с отношением к теме. В основном, если тема действительно важна, то человек может проехать тысячи километров или простоять огромную очередь ради желаемой выставки. Наглядный пример – огромная очередь на выставку «Иван Айвазовский. К 200-летию со дня рождения» в Новой Третьяковке в Москве.
6. Культурные, которые связаны с эмоциональными. Аудитории бывает важно погрузиться в какую-то важную тему и получить осмысленный и ценный опыт: кому-то важна возможность по-другому подумать над привычными темами, а кому-то наоборот получить подтверждение того, что привычный образ мышления – единственно верный.
7. Информационные: неизвестность музея. С данной проблемой институции может помочь партнерство, ведь партнеры – это те, с кем галереи могут объединить усилия, чтобы донести послание до аудитории. Приведем пример, галерея в Манчестере не стала ограничиваться стенами здания, а вынесла часть коллекции туда, где она была бы доступна людям: галерея была закрыта, руководство договорилось, что творения Дэмиена Херста будут выставляться в универмаге «Селфриджес» в Лондоне. Таким образом, галерея и произведения «попали на радары людей, которым в голову не могло прийти»⁶⁵, что есть такая институция. Следует отметить, что галереи часто сотрудничают с модной индустрией: проект «FENDI

⁶⁵ Развитие аудитории в музеях. [Сайт]

URL: <https://www.youtube.com/watch?v=NfviMNS6aN0> (дата обращения: 23.02.18)

ROMA: Мастера мечты» в московском музее современного искусства или «Маноло Бланик. Обувь как искусство» в музее Кампа в Праге. Также SMM стратегия подразумевает выбор правильных конкретных визуальных образов: важно показывать не только красивые виды с точки зрения фотографа, но и реальных посетителей на фоне экспонатов – показывать популярность институции.

Инструментарий для борьбы с указанными выше барьерами, в сущности, представляет комплекс маркетинга пять «пи». Он состоит из пяти слов, которые в оригинале – на английском языке – начинаются на букву р: product (продукт), price (цена), place (место), promotion (продвижение) и people (персонал) – адаптированная модель четырех «пи» Филипа Котлера. Последний, добавленный элемент немаловажен в работе художественных галерей, ведь человеческий фактор способен оказать решающее значение в выборе галереи для времяпрепровождения: музейные сотрудники – «одни из важнейших элементов»⁶⁶. В следующем параграфе мы рассмотрим еще один важный элемент в арт-индустрии – государственную поддержку.

1.4. Государственная поддержка художественных галерей

В современном мире галереи важны как для общества, так и для государства: «выступают в качестве движущей силы социально-экономического развития территории»⁶⁷ и помогают в развитии туризма. Институция добавляет месту, в котором располагается, инвестиционную привлекательность и признается общественным благом. Культура может охватывать «не только интеллектуальную деятельность, но весь образ жизни

⁶⁶ Развитие аудитории в музеях. [Сайт]

URL: <https://www.youtube.com/watch?v=NfviMNS6aN0> (дата обращения: 23.02.18)

⁶⁷ Музычук В.Ю., Хаунина Е.А. Механизмы поддержки музеев в условиях экономического кризиса (на примере крупнейших музеев Европы и России) // Журнал Новой экономической ассоциации. 2015. №1 (25). С. 132.

общества»⁶⁸. Выходит, что как государство поддерживает галереи, так и галереи поддерживают государство – нужны друг другу.

Сложность для галерей состоит в том, что «те грани культуры, которые не находят отражения в деньгах, для экономики как бы не существуют»⁶⁹ – меркантильный интерес. Поэтому галереи должны удовлетворять как пять основных функций – коллекционирование, сохранение, изучение, интерпретация и экспонирование культурных ценностей – так и ориентироваться на получение прибыли, которую они смогут вкладывать в последующие проекты. «Культура не симулирует немощь, а в самом деле недужит, и ей надо помогать»⁷⁰.

Обозначим три способа, которыми государство может поддерживать галерею:

1. издание законов, способствующих меценатству художественных галерей

Государство относится к внерыночным силам и «берет на себя траты и заботы, не выгодные никому в отдельности»⁷¹: субсидирует программы, либо вводит новые правила и законы, побуждающие бизнес к общественно полезным действиям – стимулирование к меценатству происходит всеми возможными способами, в частности стремление государства сохранить национальное художественное наследие выражается «во множестве налоговых послаблений»⁷².

В России отсутствует налог на богатство и наследование произведений искусства – удобно для коллекционеров. Однако в законодательстве нет налоговых льгот для дарителей художественных ценностей и меценатов.

⁶⁸ Тросби Д. Экономика и культура. – М.: Издательский дом ГУ ВШЭ. 2013. С. 19.

⁶⁹ Долгин А.Б. Экономика символического обмена. – М.: Инфра-М, 2006. С. 16.

⁷⁰ Там же. С. 104.

⁷¹ Там же. С. 19.

⁷² Маркина Т., Хаггинс. П. Налоги на искусство // The Art Newspaper Russia. 2015. №30. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.theartnewspaper.ru/posts/1303/> (дата обращения: 11.02.18)

Разве что стимулирование меценатства взяла на себя восьмая статья «Государственные гарантии и иные меры стимулирования меценатской деятельности», которая информирует, что будет проводиться «осуществление мер экономической поддержки меценатов и получателей меценатской поддержки в соответствии с законодательством Российской Федерации, установление и присуждение меценатам наград и почетных званий»⁷³.

Если рассматривать «финансовое обеспечение отечественных музеев, причем не только мировых музейных брендов, но и музеев регионального и местного ведения»⁷⁴, то можно найти множество отличий от сложившейся в Западной Европе и США практики. Безусловно упомянутая группа государств также способствует частной активности в финансировании культуры – рассмотрим страны, которые наиболее разработали налоговые льготы в области искусства.

В Великобритании после проведения галереями ряда кампаний была введена «схема передачи в дар предметов культуры»: дает возможность меценату дарить произведения искусства и получать льготы по подоходному налогу или налогу на прирост капитала либо в год дарения, либо в любой год из последующих четырех лет. Также страна предоставляет широкий набор налоговых стимулов для владельцев искусства: например, налоги на наследство. Издание *The Art Newspaper Russia* в статье «Налоги на искусство» выделило три основные налоговые льготы: первая – «принятие вместо», когда наследник передает произведения искусства в государственную собственность и рыночная стоимость произведения вычитается из суммы налога, в данном случае принимаемый вместо налога

⁷³ Федеральный закон «О меценатской деятельности от 4.11.2014. N 327-ФЗ. [Сайт]. URL: <https://rg.ru/2014/11/07/mecenat-dok.html> (дата обращения: 09.02.18)

⁷⁴ Музычук В.Ю., Хаунина Е.А. Механизмы поддержки музеев в условиях экономического кризиса (на примере крупнейших музеев Европы и России) // Журнал Новой экономической ассоциации. 2015. №1 (25). С. 147.

предмет должен быть исключительным – произведение обязано иметь особое значение либо само по себе, либо в сочетании с другими предметами; вторая – «условное освобождение», то есть льготы касаются произведений искусства, имеющих культурно-историческое значение и, если наследник разрешит умеренный доступ публики к произведению: частный показ или предоставления во временное пользование культурными институтами, а также будет принимать меры по сохранению; третья – если произведение искусства после смерти владельца передается в дар благотворительному учреждению.

Соединенные Штаты часто называют страной филантропов. По сравнению с Великобританией налоговые льготы в США гораздо более щедры с точки зрения того, какого рода искусство можно дарить – нет критериев как у Великобритании. В США был принят закон гласящий, что «средства, выделяемые на культуру, не облагаются налогами» – таким образом государство лишилось части поступлений в пользу институции. Однако правила применения других льгот сложны и зависят, например, от того, какое учреждение получает произведение искусства – льгота больше, если это публичная организация или благотворительный фонд – и как это произведение было изначально приобретено дарителем – льгота больше, если произведение в собственности более одного года.

К слову, о фондах, одна из направленностей благотворительного фонда Владимира Потанина – помощь малоизвестным музеям. На официальном сайте фонда сказано, что подобная деятельность «призвана поддержать лидеров, способных сделать музей центром культурного, социального и экономического развития своих регионов». Деятельность благотворительного фонда должна способствовать развитию популярности у региональных музеев среди широкой публики посредством реализации потенциалов как институции, так и сотрудников.

2. стимулирование посещаемости художественных галерей собственным примером

Поддержка со стороны государства может выражаться в форме привлечения интереса к галерее. Например, как это сделали президент РФ Владимир Путин и его французский коллега Эммануэль Макрон, когда открыли подготовленную Государственным Эрмитажем выставку «Петр Великий. Царь во Франции. 1717» в Версале. Опубликованный в РИА Новостях комментарий пресс-атташе посольства РФ Анны Шлычковой доказывает, что подобные действия способствуют популяризации выставок: «Выставка <...> побила рекорды посещаемости экспозиций версальского Трианона. Как нам сообщили в Версале, посмотреть ее смогли 275 482 человека».

3. прямое финансирование художественных галерей

Еще государство может оказывать галереям финансовую поддержку – культурная политика: забота о сохранении наследия и содействие насыщению культурной среды и развитию искусства. Валентина Муzychук и Екатерина Хаунина выделили четыре основных теоретических положения, обосновывающих необходимость финансовой поддержки музеев:

- 1) Теория рыночных провалов, то есть неспособность рынка, в данном случае арт-рынка, обеспечить эффективное распределение ограниченных ресурсов. Немалые финансовые вложения необходимы галереям, чтобы создавать выставки, приобретать новые экспонаты, реставрировать продукты, заниматься научной работой и так далее.
- 2) Концепция мериторных благ, то есть блага, «спрос на которые со стороны частных лиц отстает от желаемого обществом и стимулируется государством»⁷⁵. Затрагиваются интересы сообщества в целом, когда пиарщик обозначил для себя аудиторию, то он понимает, что стоит делать

⁷⁵ Астафуров А.М. Вестник ТГУ, 2010. №12 (92). С. 375.

ставку не на «произведение большого мастера, понятое единицами»⁷⁶, а на «работу художника средней руки, приглянувшуюся миллионам»⁷⁷; нацеленность на массовое, а не элитарное искусство.

Американский экономист Ричард Масгрейв выделил четыре базовые ситуации, в которых возникают мериторные блага:

- «Патологический случай»: общество стремится оградить недостаточно информированных людей от сомнительных решений – корректировка индивидуальных предпочтений за счет того, что государство побуждает индивидуума к рациональному поведению путем снижения цен за просмотр произведений искусства и путем предоставления дотаций галереям. Коммерческие галереи обычно устанавливают более высокую цену за входной билет, чем государственные. Подобный трюк легко исполнить в сфере культуры, так как критерии качества творческих продуктов условны и не определены. Таким образом, цена за просмотр творчества ведущих стрит-арт художников, созданного совместно с цифровыми художниками и представленного на выставке «Метаформы» в Центре современного искусства МАРС в Москве была почти в два раза выше стоимости посещения постоянной или временной выставки в Государственной Третьяковской галерее или же цена за просмотр небольшой выставки – один зал – «Сальвадор Дали «Алиса в Стране чудес»» в Altmans Gallery практически равна стоимости посещения многозальной государственной галереи.
- «Слабоволие Одиссея»: государство вынуждено препятствовать неверным решениям публики путем создания институциональных условий для рационального выбора – законодательные ограничения. С подобными трудностями столкнулся Центр фотографии имени братьев Люмьер в Москве во время проведения выставки работ американского фотографа

⁷⁶ Долгин А.Б. Экономика символического обмена. – М.: Инфра-М, 2006. С. 152.

⁷⁷ Долгин А.Б. Экономика символического обмена. – М.: Инфра-М, 2006. С. 152

Джока Стерджеса «Без смущения». Снимки обнаженных людей, среди которых были несовершеннолетние вызвали массу вопросов и волну возмущения. Следствие над выставкой длилось почти год и закончилось победой организаторов и повторным открытием выставки. К слову, вместо первоначальных 32 снимков, на выставке были представлены 22 фотографии.

- Ситуация преодоления иррациональности поведения неимущих: предоставление помощи нуждающимся членам общества путем предоставления государством дополнительного спроса на указанные блага для последующего распределения между гражданами – льготы для граждан.
 - Ситуация обеспечения общих потребностей общества как такового: принятие индивидуумами общих ценностей или предпочтений, даже если их личные предпочтения не могут не совпадать с ними: почтение перед искусством
- 3) Теория опекаемых благ, которая отличается от упомянутой выше мериторики тем, что она иначе понимает природу двойственности предпочтений: обусловлена существованием двух имеющих свои предпочтения, но никак не предполагающих двоемыслия источников оценки. Подобная оценка никак «не предполагает двоемыслия одного и того же индивидуума»⁷⁸. Происходит внешний источник оценки двойственности предпочтений: индивидуум часто не знает о второй своей мысли, но о ней ведают третьи лица, которые и стимулируют данную мысль ради счастья; причем, предпочтения «можно трактовать в качестве нормативного стандарта»⁷⁹. Таким образом в основании теории опекаемых благ лежит принцип методологического субъективизма, по которому поведение потребителя трактуется «с субъективной точки зрения как то, к

⁷⁸ Рубинштейн А.Я. Теория опекаемых благ и патернализм в экономических теориях: общее и особенное. – М.: Институт экономики РАН, 2015. С. 16.

⁷⁹ Там же.

чему стремится действующий человек, потому что в его глазах это желательно»⁸⁰.

- 4) Упомянутая в первом параграфе работы «болезнь цен» Баумоля, которая «определила фундамент эмпирических исследований в области экономики культуры»⁸¹. Труды Баумоля по экономике искусства – яркий пример законного для экономики поля деятельности, которое способствует согласованности культурных целей общества: ставит вопрос об оптимизации расходов и о правилах финансирования.

Экономический кризис повлиял на экономику многих стран и серьезно сказался на объемах финансирования культуры – в частности, искусства. Однако сокращение бюджетных расходов не смогло полностью повлиять на поддержку искусства: продолжала оказываться несмотря на экономический спад. Однако, если верить The Art Newspaper Russia, финансирование и до сих пор «становится все более требовательным в выборе выставок и учреждений».

Галереям следует избегать «контроля и поддержки в обмен на строгую регламентацию»⁸²: если государство, субсидируя, оставляет рычаги управления за собой, оно тем самым поощряет создание посредственного искусства – нужно оставлять институты и художникам право на свободу.

Чтобы не впасть в полную зависимость от государства многие институты были вынуждены компенсировать растущий дефицит доходов за счет привлечения внебюджетных источников: «увеличения заработанных средств как за счет входной платы, так и коммерческой деятельности,

⁸⁰ Мизес Л. фон. Человеческая деятельность: трактат по экономической теории. – Челябинск: Социум, 2005. С. 24.

⁸¹ Музычук В.Ю., Хаунина Е.А. Механизмы поддержки музеев в условиях экономического кризиса (на примере крупнейших музеев Европы и России) // Журнал Новой экономической ассоциации. 2015. №1 (25). С. 133.

⁸² Долгин А.Б. Экономика символического обмена. – М.: Инфра-М, 2006. С. 147.

привлечения благотворительных средств, спонсорских вложений и прочего»⁸³.

Подобные подходы применяются для поддержания и развития музеев в изменившейся социально-культурной и экономической ситуации: условия сокращенного финансирования и роста контроля над расходованием бюджетных средств. К примеру, в связи с непростой экономической ситуацией доля Лувра за последние годы в общем объеме финансовых поступлений не превышает 50%, тогда раньше она составляла порядка 70%. Аналогичная ситуация происходит и с музеем Прадо в Мадриде: доля государственного финансирования в общей сумме финансовых поступлений снизилась с 80 до 50%, а финансирование Британского музея из государственного бюджета за последние восемь лет было сокращено на треть.

Политика правительства многих стран направлена на стимулирование музеев диверсифицировать деятельность и вести поиск новых источников финансирования. Например, сейчас на сайтах многих музеев есть окошко «поддержка музея», которое представляет желающим контакты для финансирования музея или «онлайн-пожертвование», не требующей лишнего общения и времени процедуры. Таким образом искусство становится зависимым от народа, для которого, собственно, и существует и «хочет принадлежать всей душой»⁸⁴.

Следует отметить, что «российская система финансирования сферы культуры и искусства в целом, как и музейной деятельности в частности, унаследованная с советских времен, сгладила нанесенный мировым

⁸³ Музычук В.Ю., Хаунина Е.А. Механизмы поддержки музеев в условиях экономического кризиса (на примере крупнейших музеев Европы и России) // Журнал Новой экономической ассоциации. 2015. №1 (25). С. 133.

⁸⁴ Долгин А.Б. Экономика символического обмена. – М.: Инфра-М, 2006. С. 148.

финансовым кризисом удар»⁸⁵. Однако институция любой страны нуждается в деньгах, поэтому «творцы, публика, эксперты, государство – вынуждены подстраиваться под лидера»⁸⁶. Таковым является бизнес, поэтому именно ему и будет посвящена следующая часть работы.

1.5. Художественная культура и бизнес

Приверженцы франкфуртской школы – Теодор Адорно и его последователи – считали, что «подчиняя культуру логике чистогана, бизнес калечит ее: способствует преуспеванию дельцов от искусства и дискриминирует таланты»⁸⁷. Подобная мысль актуально до сих пор, ведь в современной культуре прагматика ставится во главу угла и «не важно, о какой организации идет речь – коммерческой, государственной...»⁸⁸. Таким образом, бизнес – главный игрок, под которого подстраивается культура в поисках экономического и символического равновесия.

Отличие культуры от утилитарной сферы – отсутствие конкретики, что плохо и непривычно для тяготеющего к предсказуемости и стандарту бизнеса. «Тонкие и витиеватые языки художественных практик»⁸⁹ нуждаются чем-то конкретном и предсказуемом – в бизнесе, который может поставить деньги на службу культуры и который владеет «грубым и прямолинейным языком денег»⁹⁰, универсальность которого способствует возможности договориться.

⁸⁵ Музычук В.Ю., Хаунина Е.А. Механизмы поддержки музеев в условиях экономического кризиса (на примере крупнейших музеев Европы и России) // Журнал Новой экономической ассоциации. 2015. №1 (25). С. 147.

⁸⁶ Долгин А.Б. Экономика символического обмена. – М.: Инфра-М, 2006. С. 14.

⁸⁷ Там же. С. 13.

⁸⁸ Старых Н.В. Стратегические коммуникации: базовые принципы проектирования. // Вестник Московского университета. Серия 10: Журналистика. - М.: Издательство Московского государственного университета, №2. 2013. С. 17.

⁸⁹ Долгин А.Б. Экономика символического обмена. – М.: Инфра-М, 2006. С. 15.

⁹⁰ Там же.

Возьмем зыбкую грань между искусством и неискусством: термин «искусство» может пониматься узко и строго – как открытие нечто нового, такого, чего еще нет в реально существующем художественном архиве – «а может предельно широко, как нечто, по разным причинам возымевшее художественный эффект в индивидуальном восприятии»⁹¹: происходит уменьшение масштабов влияния до конкретного потребителя и проявление разных граней искусства – разделение искусства на «высокое» и «низкое». Некоторые художники используют индивидуальностью восприятия посетителей, например, на выставке Урса Фишера «Маленький топор», проходивший в Музее современного искусства «Гараж» в Москве у многих расставленных по территории музея маленьких бронзовых скульптур не было названия – автор полагал, что каждый посетитель может придумать для скульптуры собственную историю. Следует отметить, что на восприятие влияет даже экс интерьер, в котором находятся произведения – цвет стен, рамки для картин или здание галереи. Упомянутые выше физические воплощения полета фантазии составляли яркий контраст со сдержанной мощью советского модернистского здания.

Для бизнеса важен финансовый аспект, тогда как культуре важен конечный потребитель: посетитель или покупатель, которому важно во всем потоке предложений выудить нужное. Поэтому культура нуждается в коллаборативной фильтрации – сборе клиентских предпочтений: прямых или косвенных. Успешным примером первых Сара Бойлинг считает качественную трехэтапную программу исследований, в которой допущения сведены к минимуму и идеи постоянно тестируются – посетители участвуют в стратегической деятельности институции:

- на первом этапе проработки проекта, когда только-только появляется общая идея выставки, происходит тестирование темы на публике –

⁹¹ Долгин А.Б. Экономика символического обмена. – М.: Инфра-М, 2006. С. 151.

попытка понять фоновый уровень знания аудитории по данной теме, что известно или неизвестно и что хотят узнать – в процессе проведения социального исследования следует учитывать, что «на вопросы маркетологов люди обычно отвечают, руководствуясь тем, что уже потребляли и знают»⁹²

- на втором этапе происходит так называемая установочная оценка: тестирование будущих экспонатов и поясняющих текстов на аудитории, чтобы понять, как лучше и понятнее донести смысл; с одной стороны, показав чересчур много бесплатно, галереи рискуют остаться без оплаты – потребители не пойдут на выставку, но, с другой стороны, тестируя, потребитель переживает состояние проникновения и вчувствования, что побуждает его к дальнейшему потреблению.
- на третьем этапе время интервью – опрашивают людей, что они вынесли из данной выставки – итоговая «для-себя ценность», могут «хотя бы приблизительно сказать, удовлетворены они больше или меньше обычного»⁹³; проблема подобного исследования в том, что люди не всегда мотивированы выражать свое мнение, так как система не способна вознаградить их за усилия – проблема «холодного старта»

Вторые – косвенные – методы обратной связи с посетителями связаны с вычислением предпочтений через действия потребителей: установление обратной связи спроса с предложением. Бизнесу ближе данный путь, ведь «значение рейтингов для экономики колоссально и однозначно положительно»⁹⁴, тогда как значение рейтингов для культуры неоднозначно, поэтому она ищет более содержательную обратную связь.

⁹² Долгин А.Б. Экономика символического обмена. – М.: Инфра-М, 2006. С. 202.

⁹³ Там же. С. 105.

⁹⁴ Там же. С. 178.

Сара Торнтон в книге «Семь дней в искусстве» подчеркивает, что искусством является как «смелая и интересная работа»⁹⁵, так и «бессодержательная, безвкусная поделка, созданная с целью привлечения внимания»⁹⁶, ведь «когда возникает вопрос об оценке и критериях, по которым мы оцениваем современное искусство, то выясняется, что никаких критериев, кроме рыночной цены, уже не осталось»⁹⁷ – превалирует стоимость.

Американский социолог Торстейн Бунде Веблен писал о смешении представлений о «красоте» предмета и его экономической стоимости: «всякий ценный предмет, отвечающий нашему чувству прекрасного, должен соотносываться с требованием красоты и с требованием дороговизны <...> мы безнадежно смешиваем при восприятии предмета признаки дороговизны с характерными признаками красоты, а суммарный эффект восприятия относим просто к красоте; черты, по которым обнаруживается цена дорогих предметов, начинают приниматься за признаки красоты»⁹⁸. Выходит, что высокая цена становится достаточным основанием художественного качества: название цены, которую потребитель готов заплатить за выставку или за произведение – способствует пониманию ценности искусства. Немецкий философ Борис Гройс привел пример, что если какая-либо картина стоит две тысячи долларов, то, в присутствии этой картины публика чувствуем себя так же, как в присутствии двух тысяч долларов – «ни центом больше или меньше»⁹⁹.

⁹⁵ Торнтон С. Семь дней в искусстве. – ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус»», 2017. С. 326.

⁹⁶ Торнтон С. Семь дней в искусстве. – ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус»», 2017. С. 326.

⁹⁷ Гройс Б. «Большой проект» как индивидуальная ответственность // Художественный журнал. 2003. №53. С. 43

⁹⁸ Веблен Т. Теория праздного класса. – М.: Прогресс, 1984. С. 110.

⁹⁹ Гройс Б. Комментарии к искусству. – М.: Художественный журнал, 2003. С. 213.

Оказавшись на территории бизнеса творцам, да и культуре в целом, приходится подстраиваться: художники создают произведения искусства с оглядкой на последующее коммерческое продвижение или бесконечно эксплуатируют однажды найденную тему, потому что дать потребителю что-то привычное проще и безопаснее, чем оригинальничать и оказаться отвергнутым по причине недопонимания.

Последнее можно проследить у многих успешных художников, например, у американского художника Джеффа Кунса, «одна из самых популярных тем в творчестве»¹⁰⁰, которого – собаки. Проблема однообразия в том, что, насладившись произведением единожды, публика хочет, «чтобы впредь ей было так же хорошо»¹⁰¹, поэтому, чтобы попасть в точку, художнику нужно метить между «так же» и «хорошо». Первой знаменитой собакой Кунса был тринадцатиметровый украшенный цветами «Щенок», успех продолжила «Собака из воздушных шаров (Оранжевая)». Она была продана за 58,4 миллионов долларов – около 3,7 миллиарда рублей – и лидирует в рейтинге самых дорогих работ художников современности, опубликованном ARTinvestment.RU в 2017 году.

Подобная сумма доказывает, что «искусство тянется к деньгам»¹⁰², а «деньги охотятся за искусством»¹⁰³. Однако, по данным портала artprice.com, «большая часть лотов на рынке современного искусства по-прежнему доступна людям с весьма средним бюджетом»¹⁰⁴. Речь идет о стоимости, не превышающей 5 000 евро – около 370 000 рублей. Подобная сумма не считается дорогой по меркам арт-рынка. Говоря о деньгах нельзя не

¹⁰⁰ Горшкова Д. Знать как свои пять пальцев: искусство Джеффа Кунса // Buro24/7. 2014. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.buro247.ru/culture/arts/znat-kak-svoi-pyat-paltcev-iskusstvo-dzheffa-kunsa.html> (дата обращения: 25.02.18)

¹⁰¹ Долгин А.Б. Экономика символического обмена. – М.: Инфра-М, 2006. С. 202.

¹⁰² Досси П. Продано! Искусство и деньги/ – Издательство К. Тублина, 2017. С. 4.

¹⁰³ Там же.

¹⁰⁴ Гурова О. Арт-рынок в 2014 году: рекордный рост после рекордного падения // АРТГИД. 2014.

[Электронный ресурс]. URL: <http://artguide.com/posts/663> (дата обращения: 27.02.18)

упомянуть самого богатого из ныне живущих художников – английского художника Дэмиена Херста, которого также называют «современным торжеством брендинга»¹⁰⁵. Он избрал амплуа непредсказуемого экспериментатора, которое помогает не утрачивать оригинальность и не отказываться от радикальных художественных экспериментов: Херст творит без оглядки на собственный бренд.

Два упомянутых выше художника обладают статусом признанных и уважаемых брендов. Подобным статусом могут обладать и галереи, например, такие музеи современного искусства как музей Гуггенхайма или галерея Тейт — это музейные бренды. Если институции подобного уровня выставляют у себя работы того или иного художника, они как бы делятся своим брендом, «добавляя работам блеск, который в мире искусства носит название провенанс, то есть история произведения»¹⁰⁶. Музеи предлагают посетителю или покупателю уверенность, что раз произведение было частью их коллекции, то оно дорогое и ценное – искусство и стратегии бизнеса взаимосвязаны.

Искусство как коммерческий бренд, так же можно встретить в сотрудничестве того же Джеффа Кунса с маркой шампанского премиум-класса крупного французского производителя Дом Периньон. Художник разработал специальную серию сосудов для шампанского в виде абстрактной копии фигуры «Венеры Виллендорфской» – древняя статуэтка женской фигуры; всего было выпущено несколько сотен бутылок, стоимостью двадцать тысяч долларов. Другой пример подобного сотрудничества – японский художник Такаси Мураками и французский дом моды Луи Вюиттон. Мураками обновил дизайн бренда и раскрасил монограмму в яркие цвета. Данный проект принес бренду более трехсот миллионов долларов, а

¹⁰⁵ Хук Ф. Завтрак у Sotheby's. Мир искусства от А до Я. – ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус», 2015. С. 5.

¹⁰⁶ Томпсон Д. Как продать за \$12 миллионов чучело акулы. Скандальная правда о современном искусстве и аукционных домах. – Центрполиграф, 2015. С. 8.

художник утвердился в мысли, «что мода и элитарные бренды могут быть визуальным отражением эпохи»¹⁰⁷. Напечатанные на сумках изображения были повторены художником в картинах, которые затем выставлялись в Музее современного искусства в Лос-Анджелесе.

Общепризнано, что проблемы культуры произрастают от денег, но на самом деле проблемы – «от правил обращения с ними»¹⁰⁸. Бизнесу в художественной сфере следует «добиваться оптимальных результатов сразу по двум параметрам – объему выпуска и содержательному наполнению»¹⁰⁹: сложность в том, что «искусство в отличие от других видов производства прибавочной стоимости до сих пор сохраняет архаичные черты кустарной деятельности»¹¹⁰ – сложно представить конвейерное производство искусства.

Бизнес мотивирует художников творить больше и быстрее: навязывает свою волю через контрактные, договорные и личные обстоятельства. Таким образом, пропагандируется «идея превращения творчества в работу»¹¹¹. По словам американской художницы Стефани Даймонд работу нужно делать постоянно: «Любите ее. Ненавидьте ее. Но делайте». В данном случае под работой «имеется в виду любая сторона творческой жизни»¹¹²: проводимое в мастерской время, покупка необходимых материалов или размышления о произведении.

Следует заметить, что подобная работа не требует наличие профессионального образования, однако потенциальным работникам следует учесть, что «полный отказ от обучения ведет к бесконечному

¹⁰⁷ Сохарева Т. Что надо знать: Такаси Мураками // АРТГИД. 2017. [Электронный ресурс]. URL: <http://artguide.com/posts/1328> (дата обращения: 29.02.18)

¹⁰⁸ Долгин А.Б. Экономика символического обмена. – М.: Инфра-М, 2006. С. 423.

¹⁰⁹ Там же. С. 144.

¹¹⁰ Жилиев А. Требуя полной автоматизации современного искусства. 2017. [Электронный ресурс]. URL: http://artstudies.sias.ru/upload/isk_2017_1_46-65_jiliaev.pdf (дата обращения: 26.02.18)

¹¹¹ Бхандари Х. ART/WORK: Как стать успешным художником. – ООО «Альпина Паблишер», 2016. С. 5.

¹¹² Там же.

воспроизводству набора персональных травм и самых общих шаблонов художественного самовыражения, являющихся лишь социально принятыми знаками творческой свободы»¹¹³. Но в любом правиле бывают свои исключения – например, итальянский художник Маурицио Каттелан не имеет художественного образования, но проводит персональные выставки по всему миру.

Одни художники наделены нужными для бизнеса качествами: устойчивостью к стрессам, здравомыслием и умением вовремя концентрироваться, другие, типично творческие личности, редко сочетают в себе психическую стабильность и одухотворенность, социальную компетентность и надрыв, общительность и сосредоточенность – они сложны для менеджмента, который необходим «спаянной» с бизнесом культуре – коммерчески мотивированной деятельности.

Жесткий график, требования галереи и денежный аппетит могут сказываться на результате творческого процесса: «кассовая выручка в большинстве случаев оказывается важнее творческих планов»¹¹⁴. Так формируется плохая для культуры стратегия, когда «результат на выходе – разбавленный раствор вместо алхимии искусства»¹¹⁵. Подобное может быть сознательным выбором художника, который не может «выплескивать душу каждый раз без остатка, а потом ждать, пока творческий колодец вновь наполнится», или может быть бессознательным – происходит угроза оскудения талантов. Бизнесу нужно чем-то заполнять промежутки между гениями и их спонтанными озарениями; галереям, имеющим постоянную экспозицию и огромное количество произведений в запасниках проще в данном вопросе проще.

¹¹³ Жилиев А. Требуя полной автоматизации современного искусства. 2017. [Электронный ресурс].

URL: http://artstudies.sias.ru/upload/isk_2017_1_46-65_jiliaev.pdf (дата обращения: 26.02.18)

¹¹⁴ Долгин А.Б. Экономика символического обмена. – М.: Инфра-М, 2006. С. 139.

¹¹⁵ Там же. 140.

Еще одна особенность культурных благ – без них можно обойтись: в отличие от утилитарных потребностей, которые предопределены физиологией и отчасти социумом, культурные – только социумом: в диаграмме иерархии человеческих потребностей по Абрахаму Маслоу эстетические потребности находятся лишь на шестой ступени. Однако подобная классификация культуры, к счастью, никак не отражается на ее востребованности в современном обществе. В следующей главе мы подробнее разберем стратегическое планирование центральных, по моему мнению, галерей России, Чехии и Германии.

2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ КОММУНИКАЦИОННОГО ПРОДВИЖЕНИЯ ПРОЕКТОВ ХУДОЖЕСТВЕННЫХ ГАЛЕРЕЙ

2.1. Проект «Эль Лисицкий» (Россия, Москва, Новая Третьяковка)

Третьяковская галерея – государственная галерея, имеющая в своем распоряжении сразу несколько площадок. Основные – Третьяковская галерея в Лаврушинском переулке и Новая Третьяковка на Крымском Валу. Остальные, Малые музеи – Музей-квартира А.М. Васнецова, Дом-музей А.М. Васнецова, Музей-мастерская А.С. Голубкиной и Музей П.Д. Корина.

Чтобы расписать все проекты, проходившие в Государственной Третьяковской галерее, не хватит формата данной работы. Поэтому остановимся на выставке работ Эля Лисицкого, проходившей в период с 16 ноября 2017 года по 18 февраля 2018 года на Крымском Валу. Это был основной проект 7-ой Московской международной биеннале современного искусства в Новой Третьяковке.

Выставка проходила не только на площадке Новой Третьяковки – в дальнейшем в пределах этого параграфа будет упоминаться как «Галерея», но и в Еврейском музее и центра толерантности – совместный проект, «одна выставка – два музея». Обе институции были заинтересованы в проведении выставки так как первая – гордится и прославляет «самообытный гений отечественных художников»¹¹⁶, а вторая – пользуется возможностью лишний раз поделиться творчеством представителя русского и еврейского авангарда.

К выставочному пространству Галереи в данном проекте отнеслись с особым вниманием: дизайнером экспозиции стал советский и российский архитектор и художник, основатель и ректор архитектурной школы МАРШ Евгений Асс. Экспозиция спроектирована по канонам Лисицкого, художник

¹¹⁶ О музее. Миссия музей. Третьяковская галерея. [Официальный сайт]. URL: <https://www.tretyakovgallery.ru/about/mission/> (дата обращения: 02.03.18)

и сам занимался оформлением выставок: присутствует минимализм и тщательно подобранное освещение. А контраст черного и белого цветов словно выплескивается с произведений на стены Галереи.

Как это относится к коммуникационной стратегии? Дело в том, что Евгений Асс провел в Галерее лекцию «Эль Лисицкий и экспозиционный дизайн», которая прошла в рамках цикла «Эль Лисицкий – утвердитель нового». Всего цикл включал в себя 10 лекций, которые читали признанные специалисты архитектуры и дизайна: руководители и основатели различных дизайн студий, преподаватели художественных институтов и кураторы проектов в других институциях, даже иностранных – например, одну из лекций провел куратор русского искусства музея Ван Аббе, Эйндховен, Нидерланды, Виллем Ян Рендерс. Данную деятельность Галереи можно рассматривать как способ установления партнерских отношений, так и как инструмент монетизации – вход осуществлялся по билетам на выставку «Эль Лисицкий». Таким образом, цикл лекций сработал как PR-кампания для Галереи в целом, так и для конкретной выставки, в рамках которой проводился.

Продолжим рассматривать способы монетизации институций на примере партнерства между Галереей и Еврейским музеем и центром толерантности, которое распространилось дальше общей экспозиции. Музеи выработали общую стратегию скидок: при предъявлении корешка билета из одного музея другому стоимость билета на выставку в Еврейском музее опускалась до 300 рублей, а в Третьяковской галерее за 400 рублей можно было посетить не только Биеннале современного искусства, но и основную экспозицию – правда, данное предложение касалось лишь взрослого билета, цена которого в обеих институциях приравнивалась к 500 рублям. К слову, стандартная цена не льготного билета Галереи – 500 рублей, льготного – 250 рублей, а до 18 лет проход и вовсе бесплатный. Таким образом, институции наглядно демонстрируют взаимовыгодное партнерство, которое может

принести не только прибыль, но и увеличение целевой аудитории: посетители Еврейского музея и центра толерантности могли открыть для себя Галерею и наоборот.

На этом способы монетизации Галереи не иссякли: к выставке был выпущен каталог и целая сувенирная линейка к выставке. Галерея подошла к вопросу прибыли творчески и вновь решило встать на путь сотрудничества, правда на этот раз со студентами программы «Ювелирный дизайн. Базовый курс» Британской высшей школы дизайна. По мотивам творчества Эля Лисицкого были созданы украшения, а профессиональное жюри выбрало лучшие работы, которые и стали продаваться в сувенирных магазинах. На пике внимания к авангарду Галерея также совместно с компанией St. Friday Socks запустила коллекцию носов по мотивам работ представителей данного течения из собрания Галереи. Добавлю, что данная выставка развила сотрудничество институции с Британской высшей школой дизайна: совместно выпустили созданную студентами серию роликов, которые были опубликованы в официальном Instagram Галереи. Кстати, о роликах, в официальном Instagram и на Youtube канале Галереи еще разместились ролики «Мнения» о выставке «Эль Лисицкий».

Четыре видеоролика в среднем длятся около минуты и представляют из себя комментарии к выставке. Архитектор и куратор выставки Дмитрий Ликин говорит о «Проунах» и цитирует Лисицкого: «Мои Проуны – это пересадочная станция от живописи к архитектуре». Фотограф архитектуры Юрий Пальмин называет Лисицкого изобретателем фотошопа: фотография перестает быть «непосредственным свидетелем реальности». Художник Павел Пепперштейн рассуждает о супрематизме в целом. А теоретик архитектуры Сергей Ситар восторгается архитектурными идеями Лисицкого: к примеру, «горизонтальным небоскребом». «Мудрецу» свойственно заручение поддержкой у каких-либо экспертов.

Для любого исследования необходимо перво-наперво выделить целевую аудиторию. В случае с Третьяковской Галереей это весьма трудно, так как контент весьма обширен: на сайте музея можно обнаружить достаточное количество программ для детей, подростков и взрослых, чтобы сделать вывод о равнозначной важности каждого представителя для Галереи.

Выставка «Эль Лисицкий» – по моему мнению, уникальный пример того, как один проект может быть интересен представителям любой возрастной категории: серия лекций «Эль Лисицкий — утвердительного» для широкой публики, мастер-классы «Мастерские Лисицкого» для студентов — будущих архитекторов, дизайнеров, художников, кинопрограмма, «Архитектурная мастерская», созданная в качестве программы выходного дня, для детей от семи лет, их родителей, а также всяких других родственников. Также известно, что 70 человек посетило выставку в семейный день 7-й Московской биеннале, когда проводилась специальная программа, посвященная дислексии. Таким образом, один проект охватывает всю возможную целевую аудиторию.

Возможно, «Эль Лисицкий» не стал самым популярным проектом Третьяковской галереи за прошедший год. Если посмотреть статистику за первые два месяца с момента открытия, то выставку посетило всего 30 000 человек, хотя вход на экспозицию по средам для всей категории граждан был бесплатным – за это Галерея выражает благодарность магазину товаров для искусства и ремесел «Красный карандаш». Однако, думаю, что речь должна пойти именно об этой выставке, ведь благодаря «Элю Лисицкому» многие посетители познакомились с экспонатами, находившимися как в собрании Третьяковской галереи, так и в зарубежных музеях, и в частных коллекциях. В целом оба музея представили около 400 работ, в Третьяковской галерее около 200: живопись, графика, фотографии, типографика, иллюстрации, плакаты, коллажи, рукописи. Генеральный директор Третьяковской галереи

Зельфира Трегулова призналась, что получить каждое из представленных на выставке произведений было трудно, так как это «редчайшие вещи»¹¹⁷.

Значимость выставки также добавляет тот факт, что она стала первой масштабной ретроспективой художника в России. К тому же как не уделить должное внимание художнику, который мог бы о себе сказать: «Дайте мне циркуль, и я переверну мир!». Стоит добавить, что в одном из репортажей Первого Канала, говоря языком рекламщиков, Лисицкого называли «не таким раскрученным» – надо исправлять.

Перед тем, как продолжить описывать данный проект мне бы хотелось написать немного слов о деятельности всей Галереи, ведь она неотделима от частных проектов. Итак, миссия институции выражается в трех основных задачах, которые также нашли отражения выставке «Эль Лисицкий»:

1. «Исследовать, сохранять, представлять и популяризировать искусство России.
2. Формировать российскую культурную идентичность, привлекая внимание общества к той важной роли, которую играют в ней искусство в целом и наша коллекция в частности. Продолжать дело П.М. Третьякова, знакомя жителей страны с отечественным художественным наследием.
3. Делать жизнь людей лучше, открывая широкий доступ к шедеврам русского и мирового искусства»¹¹⁸.

На основании вышесказанного, позволю себе отнести Государственную Третьяковскую галерею к архетипу «Мудрец»: открывает перед посетителями возможности получения более глубоких познаний в области

¹¹⁷ Человек, который предвидел будущее: в Москве открылись две выставки авангардиста Эля Лисицкого. Первый канал. [Официальный сайт].

URL: https://www.1tv.ru/news/2017-11-14/336195-chelovek_kotoryy_predvidel_budushee_v_moskve_otkrylis_dve_vystavki_avangardista_elya_lisitskogo (дата обращения: 09.03.18)

¹¹⁸ О музее. Миссия музей. Третьяковская галерея. [Официальный сайт].

URL: <https://www.tretyakovgallery.ru/about/mission/> (дата обращения: 02.03.18)

искусства. Причем «Мудрец» уже третьего уровня, который означает «совершенное овладение предметом»¹¹⁹.

«Мудрец» позиционирует счастье как результат образования и призывает использовать свободу выбора для улучшения жизни. Все это и предлагают филиалы Третьяковской галереи. Доказательства принадлежности к архетипу «Мудрец» будут встречаться и в следующей части данного параграфа.

Каким же образом Галерея ведет коммуникационную политику? Как уже было сказано в первой главе, успех государственных галерей зависит от:

- Известности: Третьяковская галерея в Лаврушинском переулке считается второй по популярности в России и первой – в Москве. Инститución обошел лишь Государственный Эрмитаж и Зимний дворец. К слову, сразу две выставки Государственного Эрмитажа возглавили рейтинг «Самые посещаемые художественные выставки Москвы и Санкт-Петербурга»¹²⁰ 2017 года, а проводимая Государственной Третьяковской галереей выставка – «Зинаида Серебрякова» – расположилась лишь на 13 позиции. Данные популярности были получены благодаря анализу отзывов, оставленных на сайте о путешествиях TripAdvisor. Выходит, что галерея котируется не только среди местных жителей, она популярна и как туристическое место – посещают как люди со всей России, так и со всего мира.

Здание на Крымском Валу так же пользуется популярностью, хотя, по данным того же сайта, институция занимает 44 место среди всех галерей Москвы. Рейтинг составляет 4,5, тогда как здание в Лаврушинском – 5,0.

¹¹⁹ Марк М., Пирсон К. Герой и бунтарь. Создание бренда с помощью архетипов / Пер. с англ. под ред. В. Домнина, А. Сухенко. — СПб.: Питер, 2005. С. 93.

¹²⁰ Алексеев А. И вновь продолжается бум: самые посещаемые выставки России // The Art Newspaper Russia. 2018. №63. [Электронный ресурс] URL: <http://www.theartnewspaper.ru/posts/5617/> (дата обращения: 05.03.18)

Однако если отслеживать комментарии на сайте только о выставке «Эль Лисицкий», то можно обнаружить лишь максимальные 5.0: возможно, немногочисленные, всего два, но положительные отзывы. В общем, снижение оценки происходит вследствие многих факторов, лидирующим являются длинные и долгие очереди, которых поможет избежать покупка электронного билета – основной процент посещаемости официального сайта Галереи. Данная функция только начинает набирать обороты в современном обществе, возможно, позднее, когда покупка билета онлайн закрепится, Галерея поднимется в рейтинге. К слову, TripAdvisor поставил Новой Третьяковке сертификат качества. Данный сертификат вручается достопримечательностям, которые стабильно получают отличные отзывы от путешественников, а что как ни мудрость в ведении дел позволяет Галерее сохранять стабильность качества.

Галерея занимается продвижением в российских и зарубежных социальных сетях. На мастер-классе «Реалии работы SMM специалиста» спикер SMM менеджер проекта GeekBrains и Mail.ru Group сказала, что контент помогает пользователю удовлетворить его потребности, а институции решать бизнес-задачи. Именно такие задачи ставит перед собой институция, ведь как уже было оговорено в предыдущем параграфе бизнес и культура неотделимы друг от друга. Кстати, чем больше количество площадок, «на которые подписан пользователь, тем надежнее он воспримет и запомнит информацию»¹²¹ – принцип «кругового продвижения». Механизм работы таков, чтобы пиарщик вел активную деятельность на всех основных платформах и в каждом сообществе анонсировал остальные. Таким образом, контент Галереи распространится на большее количество потенциальных посетителей: наиболее популярные аккаунты могут быть рекомендованы другим пользователям, занимать лидирующую позицию в поисковой системе

¹²¹ Халилов Д. Маркетинг в социальных сетях. Манн, Иванов и Фербер; Москва, 2013. С. 63.

или просто публикации на одной платформе могут быть ближе части аудитории, чем на другой.

Выбранный для анализа проект «Эль Лисицкий» также продвигался по подобной схеме: Twitter как правило отсылает пользователя на официальный сайт Галереи, а также на различные содержащие информацию о художнике или выставке сайты. По моему мнению, Twitter регулярно анонсирует все выставки институции с прямой ссылкой на покупку билета на сайте Галереи.

К слову, в начале июня прошлого года основной сайт Галереи обновился. Интернет-пользователи видимо еще не до конца оценили новый дизайн и современный функционал: количество посетителей уменьшилось с 3 397 384 до 2 545 255, а количество просмотров с 24 314 456 до 10 087 719. Зато «обновку» оценили эксперты: золото премии Tagline Awards в номинации «Лучший сайт» и бронза в категории «лучший дизайн». Думаю, что в скором времени сайт так же заработает признание аудитории.

Также в 2017 году Галерея создала сайт ellisitsky.ru. На котором расположилась всевозможная информация о выставке. Таким образом, наглядно видно, что институция прочувствовала современные тенденции и как актуализирует показываемый контент, так и расширяет влияние в Интернете. Как настоящий «Мудрец» Галерея способна сочетать как традиции, так и нововведения.

Одна из упомянутых выше ссылок кажется мне наиболее полезной – ссылка на бесплатный аудиогид выставки, который представляет из себя маршрут по выставке с 20 рассказами об определенных работах и расположенный на платформе izi.TRAVEL. Текст аудиогuida читает журналист, переводчик, главный редактор журналов Interview Russia и Interview Germanz и просто большой поклонник Эля Лисицкого Алена Долецкая. Это так же свойственно маркетингу в духе «Мудреца»:

облагораживает рекламируемый продукт – придание «налета элитарности»¹²².

Безусловно, методика продвижения Галереи часто предусматривает знаменитые имена – сотрудничает со многими актерами, певцами, журналистами и прочими представителями светских профессий. Один из наглядных примеров подобного сотрудничества – рекламная кампания, состоящая из 6 роликов под общим слоганом «Эффект воздействия». Главную роль в видео о «Черном квадрате» сыграл музыкант Сергей Шнуров. К слову, Галерея и здесь показала свою тягу к установлению партнерских отношений: проект воплотили студенты Московской школы кино, а креативной разработкой занималось BBDO Moscow.

В целом сайтов, имеющих отношение к Галерее довольно много. Перейдем к статистике всех соцсетей, ведь важно понимать насколько успешно онлайн-продвижение Галереи и какая площадка может принести институции наибольший доход и признание. К апрелю 2018 года количество подписчиков во всех соцсетях приравнялось к 855 000 человек, причем только за последние четыре месяца присоединилось около 9 000 человек. Ниже приводится сравнительная статистика о количестве пользователей в каждой конкретной соцсети: данные за 2017 год были взяты с официального сайта Галереи, а данные за текущий год были собраны самостоятельно (рис. 1).

¹²² Марк М., Пирсон К. Герой и бунтарь. Создание бренда с помощью архетипов / Пер. с англ. под ред. В. Домнина, А. Сухенко. — СПб.: Питер, 2005. С. 99.

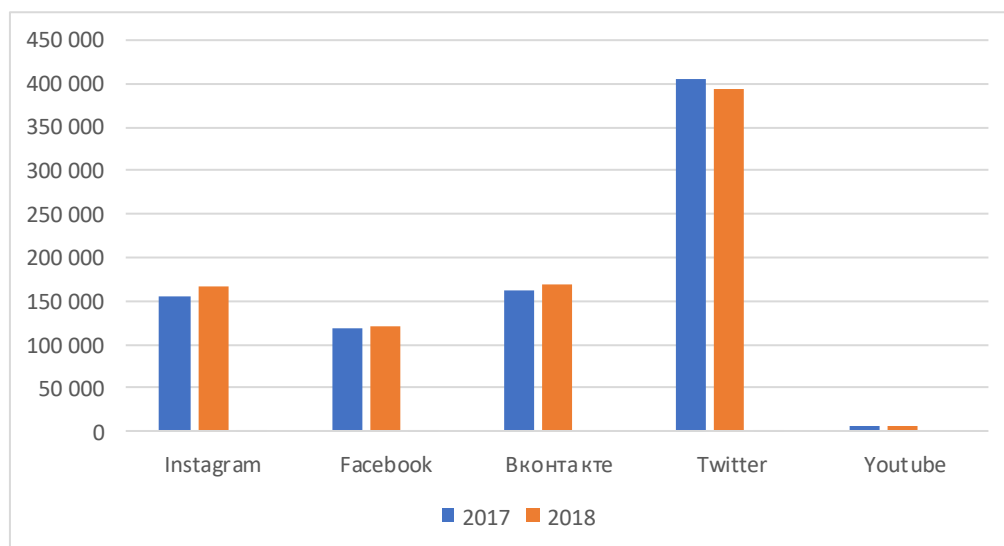


Рис. 1. Статистика количества подписчиков Государственной Третьяковской галереи за 2017 и 2018 года

Судя по данным, ведение соцсетей успешно: наблюдается увеличение числа пользователей на всех площадках, кроме Twitter. Однако именно эта социальная сеть продолжает лидировать в рейтинге. Как и в случае с отзывами на TripAdvisor, статистика свидетельствует об относительной стабильности Галереи.

В целом у Галереи не было задачи «удвоить количество подписчиков, поскольку в 2017 году приоритет был отдан созданию качественных эксклюзивных материалов для сетей»¹²³: впервые публикации готовили научные сотрудники – раньше материалы готовил только специалист по SMM совместно с пресс-службой. Таким образом, «Мудрец» старается постичь внутренний мир человека через создание «душевного» материала. Для архетипа счастье – «результат образования»¹²⁴.

На мой взгляд правила ведения соцсетей настолько же консервативны, насколько и сама Галерея: к примеру, здесь нет места смайликам эмодзи.

¹²³ Итоги. 2017. С. 13. [Официальный сайт].

URL: <https://www.tretykovgallery.ru/about/documents/reports/> (дата обращения: 02.04.18)

¹²⁴ Марк М., Пирсон К. Герой и бунтарь. Создание бренда с помощью архетипов / Пер. с англ. под ред. В. Домнина, А. Сухенко. — СПб.: Питер, 2005. С. 60.

Хотя Галерее свойственно следование новым тенденциям и освоение современных форматов взаимодействия с пользователями. Рассмотрим это качество в ведении соцсетей. В 2017 году институция начала официальное сотрудничество с Вконтакте. Социальная сеть поддерживает трансляции и проморолики, благодаря чему среднемесячный охват аудитории вырос с 112 200 до 786 000. В Facebook же Галерея начала использовать рекламу для продвижения выставок и выходить в прямые эфиры. А в инстаграм выкладывать истории, показывающие «закулисы» работы галереи – как было с выставкой «Эль Лисицкий», когда транслировалась подготовка к предстоящей выставке.

По моему мнению, последний социальный сервис является наиболее удобной площадкой. Графический Instagram, хоть и находится на третьем месте по числу подписчиков Галереи – 167 000 человек, все же весьма выгоден по количеству лайков и комментариев – охвату и активности. И, как показывает практика, набрать большое количество подписчиков в Instargam быстрее, чем в других соцсетях. Дело в том, что «пользователи социальных сетей преимущественно визуалы и предпочитают получать информацию не в текстовом, а в графическом или видеоформате»¹²⁵.

За первые три месяца этого года в Instagram был добавлен 81 пост, причем самой популярной стала публикация, посвященная возвращению постоянной рубрики #явтретьяковке. Там были собраны сразу пять фотографий от разных посетителей: вот, к примеру, две подруги, остановившиеся напротив картины В.М. Васнецова или группа школьников на экскурсии в одном из залов или жених с невестой, идущие по Галерее. Жаль, что ни одна из публикаций выставки «Эль Лисицкий» не может составить вышеупомянутому посту конкуренцию по количеству лайков:

¹²⁵ Халилов Д. Маркетинг в социальных сетях. Манн, Иванов и Фербер; Москва, 2013. С. 333.

максимально было набрано 2 570, тогда как рубрика #явтретьяковке набрала рекордные для этого года 6 252 лайка.

Таким образом, в Instagram проектах участвуют как профессионалы, данном случае профессиональные фотографы, так и широкая публика – посетители. На мой взгляд чередование подобных фотографий – показатель профессионализма SMM-стратегии Галереи. Институт поощряет людей делать фотографии, выкладывать их в сеть и отмечать Галерею, таким образом, распространяя контент не только среди своих подписчиков, но и среди подписчиков подписчиков. «Мудрец» стремится показать аудитории, что нужно использовать «свободу и процветание для улучшения жизни»¹²⁶.

Для любителей видеоформата программа к выставке «Эль Лисицкий» включала показ фильма «Абстрактная и экспериментальная анимация 1920–1930-х годов», возрастным ограничением 12+. Таким образом, Галерея использует множество приемов продвижения. Несмотря на то, что выставка имеет временные рамки, созданные в рамках проекта аудио, фото и видеоматериалы остаются в распоряжении Галереи навсегда.

- Регулярность посещения выставки «Эль Лисицкий» упоминалась выше, чтобы понять какая это капля в море стоит посмотреть данные целиком: в 2016 году галерею посетило 2 240 000 человек, что на 40% преувеличивает количество посещений в предыдущие года, например в 2015 году количество посетителей приравнивалось к 1 614 000. Правда в 2017 году показатели роста посещаемости всех зданий галереи вновь снизились до 2 024 000. Возможно, дело в том, что 2016 год был посвящен активной работе с социальными сетями, что привлекло не только количество подписчиков, но и реальных посетителей.

¹²⁶ Марк М., Пирсон К. Герой и бунтарь. Создание бренда с помощью архетипов / Пер. с англ. под ред. В. Домнина, А. Сухенко. — СПб.: Питер, 2005. С. 60.

- Постоянных и временных экспозиций: в 2017 году помимо «Эля Лисицкого» Государственной Третьяковской галереей было проведено 27 временных выставок. Всего в прошлом году в Новой Третьяковке было проведено 15 временных выставок. Таким образом, более 50% временных выставок устраивались в Новой Третьяковке.
- В безупречной приносящей галерее доход репутации, которая способна принести Галерее партнеров, спонсорство и безвозмездную помощь волонтеров. Судя по данным структуры доходов в 2017 году, у Галереи не возникает проблем ни с одним из перечисленного в списке (рис. 2)



Рис. 2. Статистика доходов Государственной Третьяковской галереи в 2017 году

В статистике упомянуты средства, 25%, которые поступают из Фонда. Это созданный в 2012 году Фонд поддержки Государственной Третьяковской галереи. Несколько лет назад Фонд значительно расширил сферу деятельности. Сейчас основной миссией является вдохновение и поддержка актуальных проектов в рамках стратегии развития Галереи. Фонд занимается привлечением средств как для постоянных, так и временных экспозиций, пополнением существующей коллекции, поддержкой выставочной деятельности по всей России и за рубежом, реконструкцией зданий институции, развитием образовательной и издательской работы.

Список партнеров пополняется с каждым годом и на данный момент содержит как компании, так и частные лица. Наибольший интерес для данной работы представляют информационные партнеры Галереи, потому как именно они и будут мониториться для дальнейшего описания проекта «Эль Лисицкий» (см. приложение 2). Хотя для сравнения со следующими институциями следует приложить полный перечень партнеров (см. приложение 3)

Конечно, выставка освещалась многими СМИ, и представленными и непредставленными в списке. Однако, по моему мнению, дружественным с Галереями СМИ легче остальных: должны не только не иметь проблем с аккредитацией, а напротив получать рассылку на грядущие выставки и прочие мероприятия – например, Вернисажи. В результате мониторинга выяснилось, что не все вышеперечисленные СМИ осветили данную выставку.

По собственному опыту знаю, что порой у изданий не всегда есть возможность отправить журналиста на готовящую выставку площадку или на Вернисаж. Потому написание материала может переложиться на плечи пресс-службы: издание может опубликовать присланный ему пресс-релиз или попросить одного из работников написать материал для издания. «Мудрецу» нравится полностью контролировать продвижение и «владеть всей информацией»¹²⁷. Однако, полученный изданием текст впоследствии проходит жесткую редакторскую правку, которая должна подстроить материал под формат издания.

Конкретно данную выставку – «Эль Лисицкий» – поддерживали некоторые партнеры не только Государственной Третьяковской галереи, но и Еврейского музея и центра толерантности (см. приложение 4). К примеру,

¹²⁷ Марк М., Пирсон К. Герой и бунтарь. Создание бренда с помощью архетипов / Пер. с англ. под ред. В. Домнина, А. Сухенко. – СПб.: Питер, 2005. С. 61.

постоянный спонсор институции благотворительный фонд Михаила Гучериева «САФМАР».

В волонтерах также не наблюдалось недостатка: 106 человек 278 раз откликнулись на просьбы Третьяковской галереи о помощи.

Таким образом, данный параграф был посвящен проекту Новой Третьяковки «Эль Лисицкий». По моему мнению, институция провела колоссальную работу по подготовке и продвижению выставки. Она использовала многоканальные средства продвижения, нестандартные подходы и общеизвестные приемы продвижения. В целом, новые востребованные сервисы и проекты в основном хорошо принимались публикой и сразу показывали высокую эффективность.

Третьяковская галерея также использовала одну из современных форм взаимодействия с постоянными посетителями, друзьями и партнерами – «Программу лояльности», над которой институция работала на протяжении последних полутора лет, и которая запустилась в марте 2017 года. Карты программы давали возможность попасть на закрытый показ «Эль Лисицкий» – интересная привилегия. К слову, программа опирается на разработанную в 2015 году компанией «Бостон Консалтинг групп» стратегию фандрайзинга – работа по привлечению денежных средств граждан, бизнеса или государства в некоммерческий сектор. Все данные об успешности программы предоставлены самой Галереей: общий доход от «Программы лояльности» за прошлый год составил 11 134 000 рублей. Данная сумма получилась за благодаря двум программам. Первая – корпоративная, в которой участвовали 4 компании: «Газпромбанк», «Новатэк», Enel и ЕУ, и которая принесла институции 8 200 000 рублей. Вторая – индивидуальная, 605 участников – 2 934 000 рублей.

Если подводить итоги заработка Третьяковской галереи за предыдущий год – они напрямую связаны с оценкой успешности коммуникационной стратегии. И, судя по результатам, PR-компаниям удалось: доля собственных средств Галереи выросла до 58,9 %, а рост доходов, от приносящей доход деятельности составил 35, 2% по отношению к прошлому году. Основным источником доходов, полученных от оказания платных услуг, является экспозиционно-выставочная деятельность, экскурсионное и лекционное обслуживание посетителей. Все вышеперечисленное встречалось в проекте «Эль Лисицкий».

На момент апреля 2018 года многие работы Лисицкого переместились во Париж в Центр Жоржа Помпиду, где открылась большая выставка, посвященная русскому авангарду. Кстати, вместе с Лисицким Третьяковскую галерею временно покинуло и полотно Марка Шагала «Над городом».

Позволю себе сравнивать показатели SMM популярности последующих галерей с Третьяковской галереей, поскольку на сегодняшний день именно данная Галерея, по сравнению с освещаемыми в следующих параграфах имеет наибольшее количество подписчиков в социальных сетях. В следующем параграфе мы убедимся в этом на примере Дрезденской галереи.

2.2. Проект «Самая красивая пастель, которую когда-либо видели» (Германия, Дрезден, Галерея старых мастеров или Дрезденская картинная галерея)

«Государственные художественные собрания Дрездена являются одним из самых значительных и старейших музейных комплексов в мире, объединяющим 14 музеев в Дрездене, Лейпциге и Гернгуте»¹²⁸. Как и в

¹²⁸ О нас. Дрезденская картинная галерея. [Официальный сайт]. URL: <https://www.skdmuseum/en/ueber-uns/> (дата обращения: 03.03.18)

случае с Государственной Третьяковской галереей у институции много разноформатных площадок.

В этом параграфе подробнее рассмотрим Галерею старых мастеров, далее в этом параграфе именуемую как «Галерея», а именно проект «Самая красивая пастель, которую когда-либо видели». Под этим названием скрываются произведения швейцарского художника Жана-Этьена Лиотара, в частности картина «Шоколадница» или «Прекрасная шоколадница». Выставка пройдет в период с 28 сентября 2018 года по 6 января 2019 года.

Картина «Шоколадница» считается одной из визитных карточек Галереи и самым знаменитым произведением Лиотара: входит в основную экспозицию коллекции, а потому в какой-то степени выставка может позиционироваться как постоянная, так и временная – уже сейчас все рекламные кампании мероприятия базируются на вышеупомянутом образе служанки.

Хотя пиарщики и ставят картину во главу продвиженческого угла, но впервые выставка демонстрирует «Шоколадницу» как часть работы Лиотара: помимо данной картины на выставке еще будут представлены около 40 пастелей, рисунков и графики художника. Помимо Лиотара выставка направлена на более подробное знакомство посетителей с пастельной живописью, всего выставка насчитывает около 80 произведений, причем они будут взяты из крупных международных коллекций.

Не удивительно, что Галерея решила обыграть произведение с новой стороны, ведь это отличный способ монетизации. Кстати, упоминавшаяся в предыдущем параграфе Государственная Третьяковская галерея так же использует подобные приемы: к примеру, выставка Новой Третьяковки «Иван Айвазовский. К 200-летию со дня рождения» включала в себя такие знаменитые произведения художника как «Радуга» и «Черное море» (или

«На Черном море начинает разыгрываться буря»), которые являются частью постоянной экспозиции. И, судя по результатам, выставка Айвазовского установила новые рекорды по посещаемости – 593 434 человека – методика отлично работает. Потому прогноз на выставку «Самая красивая пастель, которую когда-либо видели» положительный, думаю институция лишний раз напомнит потенциальным посетителям о богатстве собственной коллекции и покажет возможности, которые предоставляют подобные экспонаты.

Заработок Галереи с помощью картины «Шоколадница» происходит с того момента как сюжет был скопирован, получен и напечатан много раз: сувенирный магазинчик Галереи изобилует товарами с «Шоколадницей», будь то плакаты, чашки, банки для бисквитов, зонтики, салфетки или магниты на холодильник. К слову, ценовая политика Галереи такова, что 14 евро – около 1050 рублей – стоит взрослый билет, льготный – 11 евро, около 830 рублей, дети до 17 лет – бесплатно. Похоже, что ценовая политика Галереи превышает предшественницу в 2 раза.

Как обычно, в начале нашего исследования выделим целевую аудиторию Галереи. Как и Государственная Третьяковская галерея, Дрезденская стремится охватить как можно более широкую аудиторию: даже аудиогид разработан как для детей, так и для взрослых. К слову, аудиогид Галереи можно приобрести не только в институции, он также разработан на платформе Android и доступен к покупке онлайн за 66 рублей. То есть Галерея так же, как и коллега – Государственная Третьяковская галерея – разместила аудиогид онлайн. Теоретически, данная функция позволяет посетителям прослушать аудиогид как в здании институции, так и до или после посещения выставки, причем неограниченное количество раз. Подобные способы преподнесения информации, на мой взгляд, лучше образуют аудиторию и способствуют повышению интереса к искусству в целом.

Особенный акцент на выставке «Самая красивая пастель, которую когда-либо видели» делается на любителей картины «Шоколадница». На официальном сайте Галереи говорится, что институция рассматривает посетителей как партнеров «по диалогу», которые находятся на том же уровне, что и Галерея, и которые могут, например, принести институции новые и свежие идеи. Данную концепцию поддерживает и «Самая красивая пастель, которую когда-либо видели». 24 марта 2018 года институция провела мероприятие в Королевском дворце в Дрездене, где посетители представили личные сувениры с символикой картины Лиотара. Жюри уже выбрало памятные предметы, которые будут показаны на сентябрьской выставке. Событие пиарилось как в немецкой прессе, так и в официальном Instagram аккаунте с бросающейся в глаза надписью WANTED. Таким образом, аудитория может влиять на содержательную часть выставки – интересный PR-ход.

Миссией Галереи является вид снаружи «от более позднего искусства до старого искусства, и наоборот»¹²⁹. Выставка, не имеющая связи со старыми мастерами, не мыслима – отсюда и название «Галерея Старых мастеров». Под «старыми мастерами» понимается принятое в германской традиции обозначение выдающихся художников Западной Европы, работавших до начала XVIII столетия.

По моему мнению, Галерею можно отнести к архетипу «Правитель»: «находит удовлетворение в той среде, которая выглядит стабильной»¹³⁰, что может быть стабильнее общепризнанных художников и произведений. Уровень так же, как и у Государственной Третьяковской галереи – третий, что означает главенство на рынке искусства по крайней мере в Германии.

¹²⁹ О нас. Дрезденская картинная галерея. [Официальный сайт].
URL: <https://www.skd.museum/en/ueber-uns/> (дата обращения: 03.03.18)

¹³⁰ Марк М., Пирсон К. Герой и бунтарь. Создание бренда с помощью архетипов / Пер. с англ. под ред. В. Домнина, А. Сухенко. – СПб.: Питер, 2005. С. 194.

Архетип не создает что-то новое, а управляет новыми структурами и наблюдает за качеством их функционирования. Для «Правителя» первоочередным мотивом является приобретение и удержание власти – в данном случае путем сбора масштабной коллекции произведений искусства старых мастеров. Галерея также продвигает идею сотрудничества с остальными музеями мира путем обмена и реставрации произведений искусства: расширяет «владения».

Как уже было сказано ранее успех государственных галерей зависит от определенных критериев:

- Известности: судя по данным TripAdvisor, Дрезденская галерея занимает первое место не только среди галерей Дрездена, но и среди галерей всей Германии при том, что рейтинг у нее 4,5. Если отслеживать отзывы о Галерее, то можно найти множество с рейтингом 5,0 о постоянной экспозиции, упоминают как «Сикстинскую Мадонну» Рафаэля, «Спящую Венеру» Джорджоне, так и «Шоколадницу» Лиотара. К слову, последняя картина единственная выполнена не маслом, а пастелью. Возможно поэтому данный факт вынесен в название выставки. Как и Новая Третьяковка, Галерея получила от сайта сертификат качества.

Галерея также занимается продвижением в социальных сетях. К апрелю 2018 года на три перечисленные ниже соцсети приходилось 14 773 подписчика. Данная диаграмма показывает количество подписчиков у Государственной Третьяковской галереи и у Дрезденской галереи (рис. 3).



Рис. 3. Статистика количества подписчиков Государственной Третьяковской галереи и Дрезденской картинной галереи за 2018 год

Судя по данным, ведение социальных сетей Галереи только начинает набирать обороты: Государственная Третьяковская галерея ведет аккаунт с апреля 2013 года, а Дрезденская – с марта 2016 года. Консервативной данную SMM стратегию не назовешь. Галерея использует и смайлы эмодзи, и часто делает репосты аккаунта @_faceart, контент которого состоит из анимированных изображений известных произведений искусства. Галерея репостит посты, которые посвящены находящимся в коллекции музея экспонатам. Аналогичным образом Галерея поступает с постами @eat_my_bricks: аккаунт делает репосты, которые затрагивают произведения искусства Галереи. Причем, посты отнюдь не консервативного характера – они представляют своеобразную интерпретацию картин из фигурок LEGO. Два поста изображали «Сикстинскую мадонну» Рафаэля Санти: произведение целиком и отдельно знаменитых ангелочков. Таким образом, «Правитель» создает среду, «которая готова принять дарования и взгляды всех, кто этим озабочен»¹³¹.

В первые три месяца этого года галерея успела добавить 59 публикаций, среди которых 6 – репосты @_faceart, а 3 отведены выставке

¹³¹ Марк М., Пирсон К. Герой и бунтарь. Создание бренда с помощью архетипов / Пер. с англ. под ред. В. Домнина, А. Сухенко. – СПб.: Питер, 2005. С. 20.

«Самая красивая пастель, которую когда-либо видели». В целом, количество постов в посвященных «Шоколаднице» – 5. Интерес к картине можно заметить и по Instagram статистике: пост с рентгенофлуоресцентным анализом картины Лиотара, с помощью которого можно проверить химические компоненты пастельных цветов набрал 294 лайка. Этот результат находится на втором месте по популярности среди постов нынешнего года, на первом месте расположился первый пост 2018 года, призывающий сделать год «красочным», причем, как и у Третьяковской галереи, самый популярный снимок был взят у посетителя и подписчика Галереи. К слову, снимок ненамного обогнал пост о «Шоколаднице»: набрал 300 лайков. Можно сделать вывод, что Галерее удастся найти золотую середину между «классическим» ведением аккаунта и современным подходом.

- Регулярности посещения: в связи с тем, что выставка еще в процессе разработки, то проследить посещаемость невозможно. Лишь по активности пользователей в соцсетях можно сделать прогноз, что с количеством посетителей проблем не возникнет. А если учитывать тот факт, что многие потенциальные посетители могут узнать информацию из других источников, которые будут упоминаться далее, то успех выставки гарантирован.
- Постоянных и временных экспозиций: филиал в Цвингере редко выставляет временные экспозиции: в прошлом году была всего одна временная выставка, а в позапрошлом ни одной. Однако данный факт никак не сказывается на интересе местных жителей и посетителей к институции.

По статистике в 2016 году Государственные художественные собрания Дрездена всего посетило 2 077 736 человек, причем наибольший процент посещений – 15 % – пришлось именно на Галерею Старых мастеров – 316 712 человек. Выходит, что институция должна быть заинтересована не сколько в проведении новых выставок, сколько в привлечении внимания к

старым и проверенным произведениям, что, собственно, и делает «Самая красивая пастель, которую когда-либо видели». Задача Правителя — «сделать жизнь максимально предсказуемой и стабильной»¹³².

- В безупречной приносящей галерее доход репутации, которая способна принести Галерее партнеров, спонсорство и безвозмездную помощь волонтеров. Официальных партнеров у Галереи всего четыре – представлены ниже (см. приложение 5).

Выставку «Самая красивая пастель, которую когда-либо видели» продвигали не только немецкие и саксонские партнеры. Выставка привлекла внимание таких спонсоров как немецко-французскую группу общественных интересов и общественных телекомпания Arte, и даже немецкую марку шоколада Ritter Sport (см. приложение 6).

Акцент на «шоколадную» тематику картины происходит не впервые. С конца XIX века «Шоколадница» является логотипом американского бренда шоколадной продукции Baker's Chocolate.

Если рассуждать о финансах, то в 2016 году Государственные художественные собрания Дрездена получили в распоряжение 15 463 евро, данная сумма была получена в результате дохода музейной деятельности, прочих поступлений, выделений средств третьими сторонами (фондами третьих сторон) и пожертвованиями. Причем, если сопоставить сумму, полученную институцией самостоятельно, и сумму, полученную благодаря репутации, то выходит, что последняя приравнивается лишь к 41% дохода. Выходит, что институция успешна в ведении дел и PR-стратегии. Однако, Галерею еще спонсирует Свободное государство Саксония – 27 442 евро – похоже, что это главный источник доходов.

¹³² Марк М., Пирсон К. Герой и бунтарь. Создание бренда с помощью архетипов / Пер. с англ. под ред. В. Домнина, А. Сухенко. – СПб.: Питер, 2005. С. 193.

Такова коммуникационная стратегия Галереи, институция делает ставку на постоянную коллекцию, лишь изредка дополняя ее. Галерея пользуется известностью и громким именем, а потому использует относительно небольшое количество способов продвижения и устраивает не так много проектов. В следующей части работы мы подробнее рассмотрим соседствующую с Галереей Старых мастеров Пражскую национальную галерею, которая в этом году уже успела начать весьма интересный проект.

2.3. Проект «Катарина Гроссе: Волшебная картина» (Чехия, Прага, Выставочный дворец)

Так же Государственной и находящейся в нескольких часах езды от Дрезденской картинной галереи является Пражская национальная галерея, здания которой расположены по всей Праге: средневековое искусство Богемии и центральной Европы находится в Монастыре святой Агнессы Чешской, чешская живопись в стиле барокко XVII —XVIII веков – в Шварценбергском дворце, искусство XIX века – в Салмовском дворце, европейское искусство со времен античности до эпохи барокко – в Штернбергском дворце, искусство со второй половины XIX века до наших дней – в Выставочном дворце, коллекция искусства Азии (Китай, Япония, Индия, Юго-восточная Азия, Тибет, Ближний Восток, Монголия) – во Дворце Кинских, сменные экспозиции – в Вальдштейнском манеже. Остановимся на экспозиции Выставочного дворца –«Катарина Гроссе: Волшебная картина».

На официальном сайте Пражской национальной галереи Выставочный дворец, далее именуемый «Дворец», охарактеризован как «жемчужина чешской функциональной архитектуры с уникальной коллекцией чешского и зарубежного современных искусств». Причем, под современностью подразумеваются не только произведения искусства XXI века, но и их предшественники – XX века. К примеру, во Дворце представлены

произведения французского и европейского искусства таких известных имен, как Пабло Пикассо, Жорж Брак, Огюст Ренуар, Винсент ван Гог и Густав Климт. В отличие от Дрезденской галереи, Дворец не считает нужным напоминать о известных именах и произведениях прошлого, потому данный проект посвящен веку нынешнему и набирающему популярность художнику – Катарине Гроссе.

Выставка немецкой художницы Катарины Гроссе не только вписывается в концепцию институции: «задумана с упором на создание ключевых художественных личностей и конфронтацию отдельных направлений и тенденций развития»¹³³, но и была создана специально под пространство институции. Выставка проходит в период с 16 февраля 2018 по 6 января 2019 года в Большом дворе Дворца, который может вместить в себя 3 000 человек, и который часто используется для общественных мероприятий – площадка наиболее вместительна. Для сравнения, следующая по масштабности территория, Малый двор, способна вместить лишь 600 человек. Также выставка Гроссе вышла за пределы Большого дворца и частично выставляется, к примеру, в расположенной во Дворце кофейне Jedna. Таким образом, выставка привлекает внимание посетителей к еще одному способу монетизации – к кофейне при институции.

На выбор площадки влияет множество факторов: количество потенциальных посетителей, размер и количество выставляемых произведений и монетизация. Последняя во Дворце представлена необычным способом: посетители могут оплатить как посещение институции целиком, так и посещение отдельного этажа. Посещение всей институции стоит 150 крон, около 450 рублей, тогда как льготны – 80 крон, около 240 рублей. Галерея предоставляет возможность бесплатного посещения для лиц до 26 лет и держателям различных карт. Пражская национальная галерея так же,

¹³³ НГ. Пражская национальная галерея. [Официальный сайт].

URL: <https://www.ngprague.cz/narodni-galerie-v-praze> (дата обращения: 10.03.18)

как и Государственная Третьяковская галерея создала «Программу лояльности» – «Друзья Национальной галереи в Праге», члены которой могут посещать институцию бесплатно. По моему мнению подобные суммы и условия не только наиболее выгодны, по сравнению с предыдущими Галереями, но и стимулирует потребителя к повторному посещению институции.

Продвижение выставки в интересах как Дворца, так и самой художницы. Гроссе. Возможно, Дворец продвигает не только саму выставку, а совокупность выставки и личности художницы. Гроссе тоже активно привлекает интерес общественности, она прокомментировала выставку: ««В детстве я каждый день играла в такую игру: до того, как я вставала, мне приходилось очищать тени от стен. Я изобрела невидимую кисть, чтобы перекрасить тени, наложенные на парашют, лампу или что-то еще. Это стало одержимостью. Наблюдение мира всегда было связано со мной; Я хотела сделать что-то в мире. Живопись – это самый удивительный способощрения синхронности действий и мышления, потому что между мной и моими инструментами нет никакого носителя. Изображение является единственной апертурой между создателем и зрителем, оба из которых могут смотреть на мыслительные процессы в занавесе с разных точек зрения и в разные моменты истории. Это позволяет мне взглянуть на остатки моего мышления»¹³⁴. Данное сообщение – не единственное упоминание выставки художницей.

Кстати, Гроссе активно выставляется по всему миру: к примеру, в 2015 году в Центре современного искусства «Гараж» художница представила первую выставку в России – «Да нет почему позже». А одновременно с

¹³⁴ Выставки. Пражская национальная галерея. [Официальный сайт].

URL: <https://www.ngprague.cz/exposition-detail/katharina-grosse-wunderbild/>
обращения: 10.03.18)

(дата

нынешней выставкой в Праге, Гроссе выставляется в Сиднее в современном мульти-художественном центре Carriageworks.

Итак, на какую же целевую аудиторию ориентируется пражская институция? Как и в случае с двумя предыдущими галереями, Дворец стремится захватить как можно более широкую аудиторию. Галерея даже выпустила рекламный ролик под лозунгом «Народная галерея в Праге. Открыта всем»¹³⁵. Судя по видео, потенциальный посетитель может быть очень неожиданным: к примеру, любого возраста, пола или рода деятельности.

«Катарина Гроссе: Волшебная картина» представляет интересным как интересующейся современным искусством аудитории: каждое воскресенье и в некоторые будни дни истории искусства проводят во Дворце бесплатные экскурсии по актуальным выставкам, в число которых попадет анализируемый проект. Также бесплатная экскурсия будет проводиться 18 мая – в Международный день музеев.

Для школьников Дворец организовал образовательную программу: экспериментальную мастерскую живописи, вдохновленную Катариной Гросс. Целью мастерской стало постижение мира современной живописи, в котором цвет не ограничивается рамкой изображения – пространство становится живописным полотном. Таким образом, изображения можно рассматривать со всех сторон – изображение без границ. Программа включает в себя не только мастерскую рисования с преподавателями, но и посещение выставки, причем как выразилась в своем Instagram Гроссе: «люди красят на картине». Имеется в виду тот факт, что мастерская проходит непосредственно среди масштабных произведений Гроссе. Подобные вовлечения зрителя не только во Дворец, но и даже в картину

¹³⁵ Národní galerie v Praze. Otevřená všem. [Официальный сайт].

URL: <https://www.youtube.com/watch?v=NwX0EPvd5wo> (дата обращения: 10.03.18)

представляются отличным PR-ходом. Многие художники не столь масштабно используют выставочное пространство, потому данный проект можно считать уникальным.

Монетизация происходит не только за счет подобных устраиваемых Дворцом мероприятий, куратор выставки Адам Будаг выпустил монографию о влиятельной представительнице современной живописи – о Катарине Гросс. Книга является первым чешским изданием о Гросс. Экземпляры уже доступны на чешском и английском языках. Работа Будака также представляет выставку «Волшебная картина» в контексте подхода Гросс к архитектурной живописи в целом. Монография также затрагивает концепцию Дворца и роль художника в данном вопросе: идентификация подхода художницы через сотрудничество с институцией. Стоимость издания приравнивается к 5 300 рублям – 1790 крон – одна из самых дорогих продаваемых Дворцом книг.

Как мне кажется из всего вышеперечисленного можно сделать вывод, что Галерее подходит архетип «Творец»: поощряет все воображаемые устремления — «от высокого искусства до мельчайших инноваций в жизненном укладе или работе»¹³⁶. Институция не заботится о том, чтобы вписаться в категорию художественных галерей, а самовыражается через подобные проекты. Дворец не остановился на качественной постоянной выставке, а предпринял менее консервативные меры: под крышей Дворца собрана как мировая классика, так и современные работы.

Итак, как и в предыдущих параграфах, перечислим от чего зависит успех государственных галерей, а Дворец таковой и является:

- Известности: Выставочный дворец занимает 51 место в рейтинге всех пражских институций на международном сайте TripAdvisor. Институция

¹³⁶ Марк М., Пирсон К. Герой и бунтарь. Создание бренда с помощью архетипов / Пер. с англ. под ред. В. Домнина, А. Сухенко. – СПб.: Питер, 2005. С. 20.

имеет рейтинг 4,5. Аналогичный поставлен и Дрезденской галерее – институции действуют примерно наравне. Судя по отзывам, основной проблемой является разбросанность зданий галереи по всем частям Праги – Дворец расположен далеко от центра, в Праге 7. Несмотря на не самый высокий рейтинг, TripAdvisor присудил институции награду Travellers' Choice, которая является высшим знаком отличия на сайте и ежегодно вручается 1% лучших компаний в различных категориях.

Дворец занимается продвижением и через социальные сети. В целом, к апрелю 2018 года охват целевой аудитории всех четырех социальных сетей приравнивался к 30 641 – недостаточно для того, чтобы обойти Третьяковскую галерею, но опережающее показатели Дрезденской галереи (рис. 4).

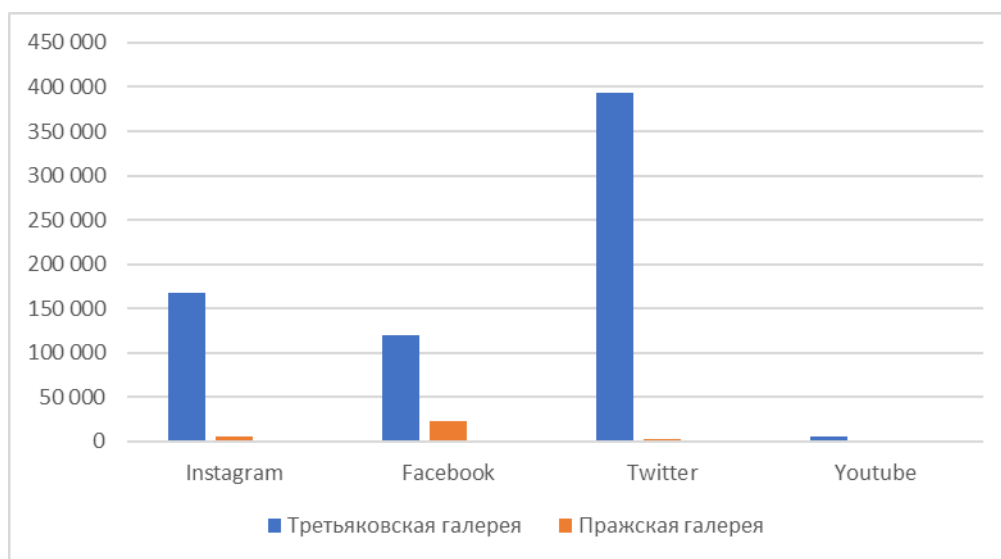


Рис. 4. Статистика количества подписчиков Государственной Третьяковской галереи и Правской национальной галереи за 2018 год

Правская национальная галерея сравнительно недавно начала вести инстаграм – с августа 2014 года. На сегодняшний день посты скорее дублируют информацию с официального сайта Галереи или напоминают пресс-релизы – официальный слог. Однако, к примеру, некоторые посты о выставке Катарины Гроссе написаны в другом стиле: представляют из себя

репосты из аккаунта Гроссе, чем предоставляют пользователям возможность коммуникации с художницей. Галерея также проявляет активность на странице художницы: комментирует посты. К слову, сама Гроссе так же ссылается на Дворец: использует хэштеги, содержащие имя куратора выставки и название институции. Гроссе даже использует хэштег #aliceinwonderland – отсылка к произведению Льюиса Кэрролла. Таким образом, как Дворец так и Гроссе используют партнерство для взаимной поддержки и PR. А архетип «Творец», присущий как художнице, так и институции стремится создавать что-то новое.

За первые три месяца 2018 года Галерея добавила в Instagram 26 постов, причем 9 из них были посвящены выставке «Волшебная картина». И хотя пост об открытии выставки «Золотые времена» и набрал рекордное количество лайков, 594, но пост об открытии выставки Катарины Гросс занимает третью сверху позицию – 285 лайков.

Официальный канал Пражской национальной галереи на Youtube запустил два видеоролика. Первый сюжет был выпущен за три дня до начала выставки и показывал подготовку к ней. Второй – более длительный и так же содержал видеоряд с открытия выставки и интервью Будака и Гроссе.

- Регулярности посещения: так как данная выставка только недавно, по меркам художественных институций, проводится во Дворце, то нельзя точно определить ее результативность. Однако на открытие, судя по фотографиям, пришло большое количество человек. Так же внушительное количество человек присутствовало на предшествующей открытию пресс-конференции.
- Постоянных и временных экспозиций: филиал в Выставочном дворце часто устраивает временные выставки. Это можно объяснить тем, что «Творец» ставит перед собой функцию новатора.

В 2018 году уже были открыты 5 выставок, среди которых есть 2 наиболее масштабные и ожидаемые: работы Катарины Гроссе и Марии Лассниг. Выставочный дворец – наиболее успешная институция Чешской национальной галереи, так как по статистике в 2016 году все филиалы посетило 712 619 человек, из которых наибольший процент посещений – 48% – пришелся на Дворец. Институцию посетило 342 378 человек. Выходит, что стратегия пробовать что-то новое и открывать галерею для всех без исключения работает.

- В безупречной приносящей галерее доход репутации, которая способна принести Галерее партнеров, спонсорство и безвозмездную помощь волонтеров. Официальных спонсоров у Пражской национальной галереи множество (см. приложение 7).

Однако, как и у Дрезденской галереи, у Дворца есть как национальные, так и иностранные спонсоры. К примеру, выставка в Праге проводится под эгидой Посольства Федеративной Республики Германии в Праге и при поддержке Goethe-Institut в Праге. В Германии с последним так же сотрудничает Дрезденская галерея.

Если рассматривать структуру доходов Пражской национальной галереи за 2016 год, то можно сделать вывод, что основной доход Галерея получает от Министерства Культуры – 71%, тогда как собственные виды деятельности приносят – 27%, а выручка от других учреждений – 2%.

Итак, мы рассмотрели опыт трех галерей и теперь можем подвести итоги работы.

Заключение

По итогам проведенной исследовательской работы мы пришли к следующим выводам:

1. Художественные галереи – функционально двойственные субъекты арт-рынка. Одни галереи, некоммерческие, позиционируют произведения искусства как экспонаты, другие, коммерческие, – как товары. Причем, несмотря на различный подход к доходам и расходам, при монетизации галереи любого типа пиарщик сталкивается с весьма парадоксальной особенностью арт-рынка – с проблематичным соотношением стоимости предлагаемого потенциальным посетителям или покупателям продукта. Потому на арт-рынке и существует принципу «однородной цены», который распространяется как на стоимость входного билета (прейскурант цен льготных и нельготных билетов на экспозицию), так и на стоимость произведения искусства (упор на именитость творцов).

Однако монетизация галерей не ограничивается столь «прямыми» способами – институциям главное определиться с основной миссией, чтобы затем выбрать одну из пяти предложенных Питером Лэтчфордом стратегий.

2. Двойственность продолжается и в сотрудничестве галерей и художников. С одной стороны, галерея выступает посредником между творцами и потенциальными посетителями или покупателями, с другой – некоторые творцы могут самостоятельно коммуницировать с аудиторией. Однако, даже в случае выбора последними установления партнерских отношений с институцией, иерархия субъектов рынка искусства зависит от точек зрения.

Договоренность между галереями и художниками в зависимости от характера установленных взаимоотношений (личные или деловые) может быть как устной, так и письменной – контракт. В любом случае, стороны

наиболее удобным способом должны прийти к единому мнению в вопросах «желаний и обязанностей».

3. Классическое или современное искусство? Двойственность присутствует и в контенте галерей. Причем, несмотря на значительную приоритетность классики, современное искусство – достойный конкурент, который пользуется спросом как среди посетителей, так и среди покупателей.

Галерейную публику можно поделить на предложенные Анитой ван Мил восемь сегментов или применить категоризацию Сары Бойлинг. Вышеперечисленное – инструменты пиарщика, способствующие пониманию способов привлечения разнообразной целевой аудитории. Которую так же можно расширить с помощью преодоления семи препятствующих посещению институции «барьеров». Решением проблемы выступает комплекс пяти «пи».

4. Галереи важны как для общества, так и для государства – взаимовыгодны. Институции приносят месту туристическую привлекательность и социально-экономическое развитие, поэтому государство может поддерживать галереи по трем моделям: через законодательное стимулирование меценатства, через стимулирование посещаемости собственным примером и посредством прямого финансирования.

Последнее можно так же разветвить на четыре доказывающих необходимость финансовой поддержки институций положения по принципу Валентины Музычук и Екатерины Хауниной.

5. Сотрудничество галерей и бизнеса еще одна двойственная структура индустрии. С одной стороны витиеватый язык искусства нуждается в конкретике бизнеса, с другой – коммерческое продвижение может плохо сказаться на качестве предлагаемого продукта. Проблематика

оценивания стоимости произведений искусства нашла продолжение в проблематике классификации искусства: «искусство» или «неискусство».

И вновь, хотя конечный аспект бизнеса – финансы (в искусстве вращаются огромные денежные суммы), а культуры – потребитель, упор в продвижении галереи делается на публику. Поэтому институции занимаются прямыми и косвенными методами обратной связи с публикой. Таким образом, на любом этапе исследования во главу угла ставится целевая аудитория, от которой зависит наиболее успешная модель коммуникационного продвижения.

6. Теоретическая часть исследования показала, что коммуникационная политика художественных галерей может выстраиваться множеством различных комбинаций. Поэтому, несмотря на общий «каркас», каждая институция индивидуальна. Рассмотренные в практической части исследования галереи –Третьяковская, Дрезденская и Пражская – имеют как сходства, так и различия. Последние прежде всего выражаются в теории архетипов: каждая галерея действует в рамках единожды выбранного архетипа («Мудрец», «Правитель» и «Творец»).

Выбранные галереи являются некоммерческими институциями, целевая аудитория которых охватывает всевозможные категории населения (пол, возраст и достаток не имеют значения). Подобное увеличивает количество производимых галереями PR-действий, а также сказывается на варьировании стоимости билетов: предлагаются льготные, нельготные и бесплатные.

Также российская и пражская институции предлагают комплексные билеты для посещения сразу нескольких площадок, последняя так же предоставляет посетителям возможность оплаты посещения только одного этажа Выставочного дворца. К слову, Новая Третьяковка совместно с Еврейским музеем и Центром толерантности так же использовала общую

стратегию снижения стоимости входного билета. Таким образом, российские и пражские институции с помощью различных приемов увеличивают количество посетителей как собственных, так и партнерских площадок. А все три институции придерживаются «смешанной стратегии»¹³⁷ монетизации.

Каждая из представленных выше галерей имеет собственную стратегию, которая затрагивает как устройство институции, так и целевую аудиторию. От позиционирования институции зависит контент экспозиций: Галерея Старых мастеров придерживается консерватизма, поэтому количество временных выставок намного меньше, чем у Новой Третьяковки и Выставочного дворца (показательны даже названия институций). К слову, постоянные коллекции всех исследуемых институций богаты классическими произведениями искусства.

Отсутствие посвященных современному искусству экспозиций исключает элемент сотрудничества галерей и художников, который часто использует Выставочный дворец. Третьяковская же привлекает знаменитых личностей или экспертов в области искусства, которые так же как и творцы могут поспособствовать продвижению собственной выставки как через личную или косвенную коммуникацию с посетителями, так и через Интернет.

Последний способ коммуникации – наиболее эффективная PR-стратегия, которую используют многие мировые галереи. Третьяковская, Дрезденская и Пражская не стали исключением: проработка официальных сайтов галерей (используются в основном для покупки электронных билетов) и ведение аккаунтов на базе нескольких социальных сетей: Instagram, Facebook, Youtube и Twitter. Если сравнивать онлайн-стратегию по вышеперечисленным четырем соцсетям, то на момент апреля 2018 года на

¹³⁷ Стратегическое планирование в музее. Питер Лэтчфорд. [Сайт]
URL: <https://www.youtube.com/watch?v=9etLO1D3lKo> (дата обращения: 03.12.17)

первом месте – Государственная Третьяковская галерея (общее число подписчиков 686 740), на втором – Пражская (30 641), на третьем – Дрезденская (14 773).

Все галереи являются государственными – получают финансовую поддержку. Причем, если основной доход российской и немецкой институций приходится на собственную деятельность, то чешская, сама «молодая» институция, получает основную прибыль от Министерства Культуры. Помимо публики и государства институции также имеют официальных спонсоров: Пражская и Дрезденская количественно отстают от Третьяковской, однако, все институции привлекают для конкретных проектов дополнительных партнеров.

Таким образом, бизнес-модели институций работают по эталонному принципу, но детально различаются. Можно ли их считать конкурентными институциями? Безусловно, однако искусство настолько разнообразно, что просмотр или покупка одного произведения не исключает потребности в другом – еще одна парадоксальность арт-рынка.

Библиографический список

Книги

1. Арутюнова А.Г. Арт-рынок в XXI веке. / Пространство художественного эксперимента. – Издательский дом Высшей школы экономики, 2015. – 232 с.
2. Бернет Дж., Мориарти С. Стратегия и планирование маркетинговых коммуникаций. / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. – СПб: Питер, 2001. – 864 с.
3. Блэкуэлл Р., Миниард П., Энджел Дж. Поведение потребителей. 10-е изд. / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2007. – 944 с.
4. Бхандари Х. ART/WORK: Как стать успешным художником. – ООО «Альпина Паблишер», 2016. – 400 с.
5. Бэнкси. Wall and Piece / Пер. с англ. А. С. Голиковой. – М.: Издательство «Э», 2016. – 240 с.
6. Веблен Т. Теория праздного класса. – М.: Прогресс, 1984. – 194 с.
7. Гройс Б. Комментарии к искусству. – М.: Художественный журнал, 2003. – 174 с.
8. Долгин А.Б. Прагматика культуры. – М.: Фонд научных исследований «Прагматика культуры», 2002. – 168 с.
9. Долгин А.Б. Экономика символического обмена. – М.: Инфра-М, 2006. – 632 с.
10. Досси П. Продано! Искусство и деньги. – Издательство К. Тублина, 2017. – 288 с.
11. Кэррол Э. Изард. Психология эмоций/ Перев. с англ. – СПб.: Издательство «Питер», 2000. – 464 с.
12. Марк М., Пирсон К. Герой и бунтарь. Создание бренда с помощью архетипов / Пер. с англ. под ред. В. Домнина, А. Сухенко. – СПб.: Питер, 2005. – 336 с.

13. Мизес Л. фон. Человеческая деятельность: трактат по экономической теории. – Челябинск: Социум, 2005. – 878 с.
14. Рубинштейн А.Я. Теория опекаемых благ и патернализм в экономических теориях: общее и особенное. – М.: Институт экономики РАН, 2015. – 52 с.
15. Томпсон Д. Как продать за \$12 миллионов чучело акулы. Скандальная правда о современном искусстве и аукционных домах – Центрполиграф, 2015. – 384 с.
16. Тросби Д. Экономика и культура. – М.: Издательский дом ГУ ВШЭ. 2013. – 256 с.
17. Торнтон С. Семь дней в искусстве. – ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус»», 2017. – 366 с.
18. Халилов Д. Маркетинг в социальных сетях. Манн, Иванов и Фербер. – М., 2013. – 376 с.
19. Хук Ф. Завтрак у Sotheby's. Мир искусства от А до Я. – ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус», 2015. – 416 с.

Статьи

1. Алексеев А. И вновь продолжается бум: самые посещаемые выставки России // The Art Newspaper Russia. 2018. №63. [Электронный ресурс] URL: <http://www.theartnewspaper.ru/posts/5617/>
2. Астафуров А.М. Вестник ТГУ. 2010. №12 (92) – С. 297-302.
3. Гольман И.А. Искусство как товар: парадоксы и закономерности // Проблемы филологии, культурологии и искусствознания. — 2013. № 2. С. 205-212.
4. Горшкова Д. Знать как свои пять пальцев: искусство Джеффа Кунса // Buro24/7. 2014. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.buro247.ru/culture/arts/znat-kak-svoi-pyat-paltcev-iskusstvo-dzheffa-kunsa.html>
5. Гройс Б. «Большой проект» как индивидуальная ответственность // Художественный журнал. 2003. № 53.

6. Гурова О. Арт-рынок в 2014 году: рекордный рост после рекордного падения // АРТГИД. 2014. [Электронный ресурс]. URL: <http://artguide.com/posts/663>
7. Жилиев А. Требуя полной автоматизации современного искусства. 2017. [Электронный ресурс]. URL: http://artstudies.sias.ru/upload/isk_2017_1_46-65_jiliaev.pdf
8. Маркина Т., Хаггинс П. Налоги на искусство // The Art Newspaper Russia. 2015. №30. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.theartnewspaper.ru/posts/1303/>
9. Музычук В.Ю., Хаунина Е.А. Механизмы поддержки музеев в условиях экономического кризиса (на примере крупнейших музеев Европы и России) // Журнал Новой экономической ассоциации. 2015. №1 (25). – 30 с.
10. Руис К. Художественные разводы // The Art Newspaper Russia. 2016. №43. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.theartnewspaper.ru/posts/2995/>
11. Сохарева Т. Что надо знать: Такаси Мураками // АРТГИД. 2017. [Электронный ресурс]. URL: <http://artguide.com/posts/1328>
12. Старых Н.В. Стратегические коммуникации: базовые принципы проектирования // Вестник Московского университета. Серия 10: Журналистика. – М.: Издательство Московского государственного университета, 2013, №2. С. 5-26.

Электронные ресурсы

1. URL: <https://www.youtube.com>
2. URL: <https://www.1tv.ru/news/>
3. URL: <https://www.carrie-lewis.com/>
4. URL: <http://emptyeasel.com>
5. URL: <https://www.artprice.com>
6. URL: <https://www.ngprague.cz>
7. URL: <https://www.skd.museum>

8. URL: <https://www.tretyakovgallery.ru>
9. Федеральный закон «О меценатской деятельности от 4.11.2014. N 327-ФЗ.
URL: <https://rg.ru/2014/11/07/mecenat-dok.html>

Приложения

Приложение 1.

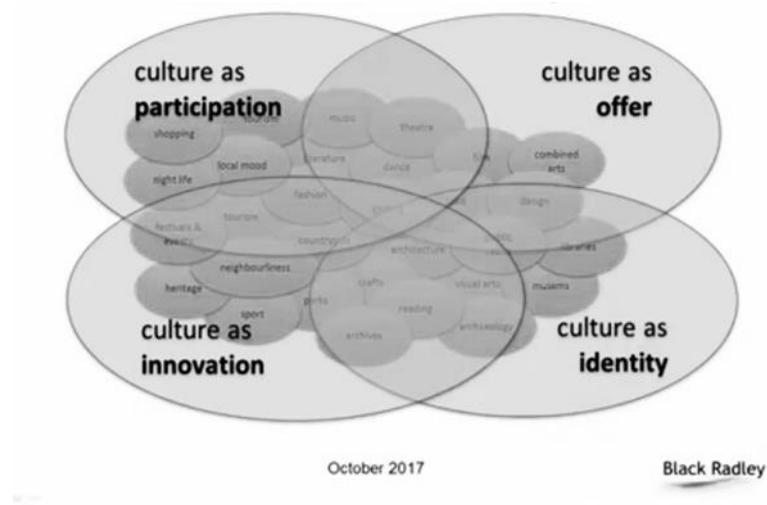


Рисунок 1. Смешанная экономика.

Источник: YouTube [сайт]

URL: <https://www.youtube.com/watch?v=9etLO1D3IKo>

Приложение 2.



Рисунок 2. Информационные партнеры Государственной Третьяковской галереи в 2017 году.

Источник: Государственная Третьяковская галерея [официальный сайт]

URL: <https://www.tretyakovgallery.ru/about/documents/>

Приложение 3.



Рисунок 3. Партнеры Государственной Третьяковской галереи в 2017 году.

Источник: Государственная Третьяковская галерея [официальный сайт]

URL: <https://www.tretyakovgallery.ru/about/documents/>

Приложение 4.

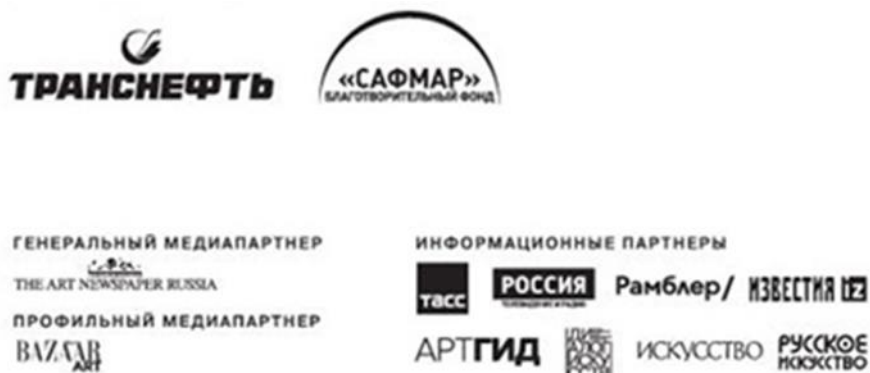


Рисунок 4. Партнеры проекта «Эль Лисицкий» в 2018 году.

Источник: Государственная Третьяковская галерея [официальный сайт]

URL: <https://www.tretyakovgallery.ru/about/documents/>

Приложение 5.

GEFÖRDERT DURCH



Freistaat
SACHSEN

HAUPTFÖRDERER



Finanzgruppe

Ostsächsische Sparkasse Dresden
Sparkassen Kulturfonds des
Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes
Ostdeutscher Sparkassenverband mit allen
sächsischen Sparkassen, LBS Ostdeutsche
Landesbausparkasse AG und Sachsen Bank
Sparkassen-Versicherung Sachsen
DekaBank Deutsche Girozentrale

SPONSORED BY

A. LANGE & SÖHNE
GLASHÜTTE I/SA

DIE REALISIERUNG DES INTERNETAUFTRITTS WURDE
GEFÖRDERT DURCH



Die Beauftragte der Bundesregierung
für Kultur und Medien

Рисунок 5. Партнеры Дрезденской картинной галереи в 2018 году.

Источник: Галерея Старых мастеров [официальный сайт]

URL: <https://gemaeldegalerie.skd.museum/en/>

Приложение 6.

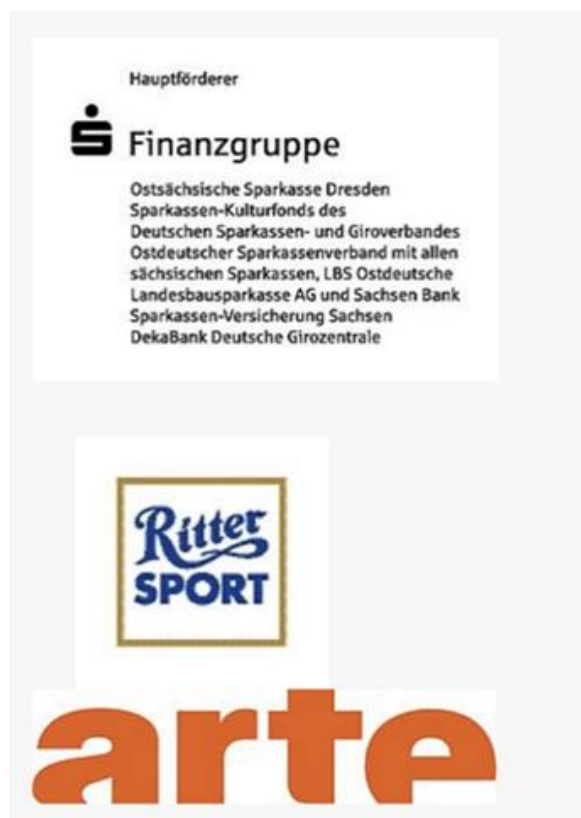


Рисунок 6. Партнеры проекта «Самая красивая красивая пастель, которую когда-либо видели».

Источник: Галерея старых мастеров [официальный сайт]

URL: <https://gemaeldegalerie.skd.museum/en/>

Приложение 7.



Рисунок 7. Партнеры Пражской национальной галереи в 2018 году.

Источник: Национальная галерея в Праге [официальный сайт]

URL: <https://www.ngprague.cz/exposition-detail/katharina-grosse-wunderbild/>