

ИСКУССТВО УПРАВЛЯТЬ МУЗЕЕМ

ГЕРАЛЬД А. МАТТ

**МАКС ХОЛЛЯЙН
ОЛЬГА СВИБЛОВА
СИМОН МРАЗ
АННА ИГНАТОВИЧ**



МОСКВА 2019

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

УДК 069.61
ББК 791.1
М34

Матт, Геральд.

М34 Искусство управлять музеем / Геральд Матт ; [пер. с нем. А. Игнатович]. — Москва : Эксмо, 2019. — 144 с.

ISBN 978-5-04-098980-5

Музей — это сложный культурный институт, который выступает посредником между искусством и обществом. В современном мире музеям приходится конкурировать с новыми медиа. Чтобы выполнять свою роль, музеи обязаны адаптироваться. Эта книга расскажет вам о принципах арт-менеджмента в современных реалиях.

Ее автор Геральд Матт — преподаватель Венского университета прикладных искусств, бывший директор Кунстхалле Вены (1996–2012). Именно благодаря Матту Кунстхалле стал одним из главных центров современного искусства.

УДК 069.61
ББК 791.1

© Text, Gerald Matt
© Игнатович А., перевод на русский язык, 2018
© Оформление. ООО «Издательство
«Эксмо», 2019

ISBN 978-5-04-098980-5

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

ОГЛАВЛЕНИЕ

Приветственное слово	7
Предисловие	9
Об авторах	10
Введение	11
Глава 1. МУЗЕЙ, ЗАДАЧИ И ЦЕЛИ	13
Глава 2. МУЗЕЙНОЕ ДЕЛО КАК ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО	20
2.1. Музей и бизнес-среда	20
2.1.1. Посетители	22
2.1.2. Спонсоры и субъекты финансирования	22
2.1.3. Конкуренция и синергия	25
2.1.4. Подрядчики	25
2.1.5. Музеи, галереи и коллекционеры	26
2.1.6. Глобальный уровень	27
2.2. Музей и оказание услуги	29
2.3. Музей и менеджмент	30
2.3.1. Обязанности директивного органа	31
2.3.2. Сферы ответственности музейного руководства	33
2.4. Mission Statement, руководящие принципы и стратегические цели	33
2.4.1. Mission Statement	33
2.4.2. Руководящие принципы	34
2.4.3. Стратегия и развитие музея	35
2.5. Музей и юридические формы	36
2.6. Музей и его организация	37
2.6.1. Структурная организация	38
2.6.2. Организация рабочих процессов	44
2.7. Музей и корпоративная культура	45
2.8. Музей и персонал	46
Глава 3. МУЗЕЙ И ЕГО УСЛУГИ	50
3.1. Музейный фонд	50
3.1.1. Определение политики комплектования музейного фонда	50
3.1.2. Стратегия пополнения музейного фонда	51
3.1.3. Учетная документация музейного фонда	52

4 ИСКУССТВО УПРАВЛЯТЬ МУЗЕЕМ

3.1.4. Сохранение музейного фонда	53
3.2. Выставки.	55
3.3. Разработка концепции выставки	58
3.3.1. Определение темы выставки	58
3.3.2. Разработка базовой концепции.	58
3.3.3. Распределение обязанностей.	59
3.3.4. Подготовка бюджета	60
3.3.5. Утверждение графика работы	60
3.3.6. Разработка концепции, включая список работ	61
3.3.7. Каталог	61
3.3.8. Техническое производство	62
3.4. Аутсорсинг и дополнительные закупки	64
3.4.1. Формы аутсорсинга.	65
3.5. Безопасность в музее.	66
3.6. Образовательная работа.	72
3.7. Дополнительные услуги	75
Глава 4. МУЗЕЙ И РЫНОК	82
4.1. Политика оказания услуг и товарная политика	84
4.2. Ценовая политика	87
4.3. Дистрибуционная политика	88
4.4. Коммуникационная политика.	90
Глава 5. МУЗЕЙ И ДЕНЬГИ	97
5.1. Планирование	97
5.2. Составление бюджета	99
5.3. Контроллинг	105
5.4. Финансирование.	111
5.4.1. Соглашения о субсидировании	113
5.4.2. Сбор средств и спонсорская поддержка	116
Интервью с Симоном Мразем, директором Австрийского культурного форума в Москве	124
Макс Холляйн. Миссия экспансивного музея	131
Рекомендованная литература	137

*Посвящается Катаржине,
Аве Аполонии
и Амалии Лауре Гайа*

[>>>](http://kniga.biz.ua)

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

Приветственное слово

Австрийское общество культурной политики (нем. Die Österreichische Gesellschaft für Kulturpolitik) является платформой для взаимодействия художников с политиками, учеными, государственными служащими, общественностью и всеми теми, кто интересуется искусством и культурой Австрии. К нашим задачам относятся поддержание и развитие диалога между культурами и странами. Восточная Европа и Россия играют особенную роль для Австрии, которая исторически, политически и культурно воспринимает себя как мост между Востоком и Западом. С 1989 года обстановка в Восточной Европе претерпела фундаментальные изменения. Это, в частности, относится к миру искусства и к образующим его индивидуумам, группам и институтам, а также к политическим, социальным, экономическим и правовым основам. Это также фундаментально сказалось на музеях и музейной работе. Сегодня музей является не только культурным и общественным образованием, но и экономическим предприятием. Поэтому руководители музеев и кураторы нуждаются в экономической и организационной экспертизе, выходящей за рамки их художественных знаний и опыта. Спонсируемая нами книга должна быть особенно полезной для молодых начинающих российских менеджеров в области культуры, директоров музеев, кураторов и всех тех, кто работает в этой области в качестве советника и консультанта.

Книга Геральда Матта рассказывает не в последнюю очередь о кураторской работе: от планирования и составления бюджета выставок до их последующей оценки. Подающие надежды российские культурные менеджеры могут также получить представление о практике кураторской деятельности на конкретных примерах, касающихся эффективного содержательного и финансового планиро-

вания, а также о конкретной реализации художественных проектов в контексте сложных взаимосвязанных музейных структур.

Как создается бюджет выставки? Как оценить художественный проект в количественном и качественном выражении? Что следует учесть в художественном плане, а также в отношении финансов, логистики и персонала при планировании выставки? Какие соглашения или контракты должны быть заключены для реализации выставочного проекта? В какой степени кураторская работа может считаться командной работой? Цель этой книги состоит в том, чтобы представить студентам музей как бизнес-структуру, которая утверждает себя в постоянно меняющейся художественной, экономической, социальной и политической среде.

Пусть эта книга поможет музеям еще успешнее служить искусству, художникам и публике.

Я бы хотела отдельно поблагодарить доктора Геральда Матта, директора Art Institute Vienna, за эту важную и информативную книгу, а также всех тех, кто внес вклад в создание книги, в особенности Макса Холляйна, директора Метрополитен-музея в Нью-Йорке, Ольгу Свиблову, директора Мультимедиа Арт Музея в Москве, Симона Мраза, директора Австрийского культурного форума, и Анну Игнатович, сотрудника Art Institute Vienna, которая перевела эту книгу на русский язык.

*Элизабет Хакель
Президент Австрийского общества
культурной политики*

Предисловие

Я очень рада, что книга Геральда Матта, замечательно-го практика и визионера, возглавлявшего Кунстхалле Вены с 1996 по 2012 г., когда эта институция задавала мировой тренд своими выставками и мульти-дисциплинарным подходом к организации эвентов вокруг каждой экспозиции, наконец-то выходит на русском языке. Литературы по музейному менеджменту немного, и редко книги на эту тему пишутся практиками, теми, кто изнутри понимает проблему досконально. Еще реже книги оказываются живыми. Геральд Матт был успешен в своей практике, так как постоянно пробовал новые подходы, опережал время, кстати, и в том, что одним из первых начал работать с русским современным искусством. Достаточно вспомнить блестящую выставку Ильи Кабакова, организованную им в венском Кунстхалле. Матт умел презентовать сложные художественные проекты и коммуникацию вокруг них так, что они становились доступны публике с любым уровнем подготовки. Его пространство было одним из самых посещаемых в Вене, городе, заслуженно славящемся своими музеями. И книга его написана легко и без менторского тона учителя. Она приглашает читателя к совместному размышлению. Прочсть ее полезно и тем, кто только собирается связать жизнь с музеем, и тем, имея опыт, задумывается над будущим музейных институций.

*Ольга Свиблова
Директор Мультимедиа Арт Музея, Москва
Заслуженный деятель искусств
Академик РАХ (Российская Академия Художеств)*

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Об авторах

Геральд Матт (нем. Gerald Matt, 1958, Хард, Австрия) — австрийский арт-менеджер, с 2015 года возглавляет Art Institute Vienna, приглашенный профессор в Венском университете прикладных искусств и арт-консультант для частных компаний и коллекционеров, организует и ведет телепередачу «Matt spricht mit» на венском телеканале W24, с 1996 по 2012 год пребывал на посту директора Кунстхалле Вены.

Симон Мраз (нем. Simon Mraz, 1977, Траутмансдорф-ан-дер-Лайта, Австрия) — организатор художественных проектов, куратор, с 2009 года — директор Австрийского культурного форума в Москве, с 2011-го — организатор выставок в собственной квартире в Доме на набережной, в 2013–2014 годах — руководитель и координатор Австрийского культурного сезона в России.

Ольга Львовна Свиблова (род. 1953, Москва) — создатель и директор Московского дома фотографии (ныне — «Мультимедиа Арт Музей»), советский и российский искусствовед, заслуженный деятель искусств РФ (2018), член Союза художников России, академик РАХ.

Макс Холляйн (нем. Max Hollein, 1969, Вена, Австрия) — австрийский куратор и музейный директор, с 2018 года — директор Метрополитен-музея в Нью-Йорке, США, с 1996 по 2000 год был личным помощником директора Музея Гуггенхайма Томаса Кренса, с 2016 года возглавлял Музей изобразительных искусств Сан-Франциско, специалист по истории искусства и деловому администрированию.

Анна Игнатович (род. 1992, Москва, Россия) — сотрудник Art Institute Vienna, член Neuer Kunstverein Wien, руководитель Europäisches Kulturinstitut (ЕКИ), организатор культурных проектов.

Введение

*Вы видите вещи, и вы спрашиваете:
«Почему?» А я мечтаю о вещах, кото-
рых никогда не было, и говорю: «Поче-
му бы и нет?»*

Бернард Шоу

«Музей — это создание современного социального мышления», — писал однажды бывший глава Гамбургского Кунстхалле Густав Паули. Также он решительно заявлял, что «современность относится к будущим и самым прекрасным объектам музея».

Этот текст датируется 1919 годом, когда музей в первую очередь был архивом общества, чья идентичность определялась во многом его культурным наследием. Понятие современности сейчас имеет, безусловно, немного другое значение, нежели в начале XX века. Современная коллекционная и выставочная деятельность не принадлежит исключительно образованному классу буржуазии и не находится в статическом обществе. Наоборот, она вступает в конкурентные отношения с новыми видами медиа и т.н. «fun-society», которое сделало непрерывную смену различных мероприятий и развлечений своей основой. Помимо созерцательного погружения с целью образования и духовного обогащения, от искусства сегодня требуется быть средством времяпрепровождения, отвлечения и развлечения.

«Чтобы все осталось по-старому, — говорил князь в романе «Леопард» Томази ди Лампедуза, — все должно измениться». Если перевести это высказывание на язык музейного дела, то, чтобы сохранить музей как культурный институт для сбора и сохранения произведений искусства и как объект посредничества между искусством и обществом, необходимо адаптироваться к новым условиям.

Во имя музея, который не только бережно сохраняет прошлое наследие, но и делает будущее важной частью выставочных концепций, который определяет себя в качестве субъекта культуры и существует в экономическом, структурном и содержательном плане как живой организм, должны произойти изменения в нашей культуре и обществе и взяты на вооружение в различных вариациях коммерческие и стратегические инструменты, начиная с маркетинга и заканчивая контроллингом. В дополнение к этому должны быть представлены к обсуждению различные организационные структуры музеев. Эта тема особенно актуальна на данный момент в Австрии в связи с выведением музеев из-под государственного управления и их приватизацией.

Эта книга является практическим руководством и с ее адвокатской позицией по отношению к музею как к социальному, культурному и финансовому субъекту, вкладом в дискуссию, которая ведется с начала прошлого столетия и которая постоянно развивается под воздействием социальных преобразований.

*Вена, октябрь 2018
Геральд Матт*

Глава 1

МУЗЕЙ, ЗАДАЧИ И ЦЕЛИ

*Нет попутного ветра для того,
кто не знает, в какую гавань он
хочет приплыть.*

Мишель де Монтень

В Австрии насчитывается порядка 1600 музеев. Когда речь заходит о музеях, невольно на ум приходит большая организация, где помимо директора в процессе работы музея участвуют профессиональные ученые, рестораторы, смотрители, технический персонал и экскурсоводы. На самом деле эта картина — только часть действительности. Спектр музеев Австрии включает в себя не только крупные федеральные, государственные и городские музеи, фонды и музеи, расположенные в замках, дворцах и монастырях, но также огромное количество больших и малых музейных объединений вплоть до организаций, состоящих из одного человека (т.н. «one-man museum»). Таким образом, понятие музея получает более распространенную интерпретацию — к музеям можно отнести кунстхалле (нем. Kunsthalle — «выставочный зал»), художественные ассоциации¹, художественные пространства, которые в своей деятельности перенимают некоторые функции музеев, тогда как от некоторых полностью отказываются. Так, кунстхалле, в отличие от традиционных музеев, не имеют собственных коллекций, вот почему на первое место в их работе

¹ Kunstverein — особый вид художественного объединения, существующий в немецкоязычных странах; в юридическом плане приравнивается к ассоциации и управляется избранным советом, состоящим из его членов; в отличие от музеев и галерей, является некоммерческой организацией, направленной на распространение и поддержку современного искусства.

выходит подготовка, дизайн и организация выставок. Художественные ассоциации, в свою очередь, нацелены на продвижение интересов своих членов за счет посредничества. Поэтому мы будем использовать термин «музей» или «выставочное пространство», подразумевая также культурные институты, которые лишь частично обладают функциями музеев.

Каковы функции и задачи музеев как учреждений культуры для общественности?

В целом их можно описать следующим образом:

- коллекционирование;
- сохранение;
- исследование;
- посредничество.

Более конкретно задачи того или иного музея формулируются в соответствии с его культурно-политической (далее — культурной) миссией. Часто она отражена в названиях музеев и указывает на его тематику, как, например, Технический музей, Художественно-исторический музей или Музей прикладного искусства.

Однако в большинстве случаев культурная миссия музея не так четко сформулирована и в большей степени основана на традициях и устоях. Отсутствие четко сформулированной культурной миссии ведет к политике, когда актуальное содержание коллекции не отражает политику музея. Например, когда музей дизайна демонстрирует современное изобразительное искусство. Четко сформулированная миссия, на базе которой музей выстраивает свою программную политику, позволяет не только создать четкий образ, но и преодолеть ложные и популистские общественные ожидания в отношении музея. Кунстхалле Вены, например, сформировал четкий Mission Statement благодаря трехлетнему контракту с пра-