

# Справочник куратора

Эдриан Джордж

ozon.ru

GARAGE PRO

Сегодня слово «**куратор**» понимается шире, чем когда-либо прежде. Обычно так называют того, кто отбирает и интерпретирует произведения искусства, демонстрируемые на выставках, однако современный куратор порой занимается также планированием и организацией выставок, заказывает произведения для них и руководит всем ходом подготовки. На него же обычно ложится ответственность за тексты на стенах, в каталогах и за все прочие информационные материалы к выставке (включающие сегодня тексты для интернета и социальных сетей). Кроме того, от куратора XXI века ждут взаимодействия с прессой и аудиторией, раздачи интервью и публичных выступлений. Нередко ему приходится участвовать в привлечении средств для выставки и в других мероприятиях, направленных на ее поддержку, будь то приемы для спонсоров или вечеринки для коллекционеров, а также работать с академическим миром, читая лекции, проводя семинары и мастер-классы в школах, колледжах и университетах. Поскольку функции куратора постоянно изменяются, расширяются и углубляются, он должен развивать и совершенствовать свои навыки, чтобы оперативно откликаться на новые задачи и использовать новые возможности.

**Куратор нового типа начал связывать различные миры, собирая произведения вокруг художественных или исторических тем или объединяя группы художников, работающих в близких направлениях.**

Первые революционные проекты такого рода возникли благодаря усилиям блистательных кураторов послевоенной поры, в частности Понтуса Хультена и Харальда Зеемана. Хультен в бытность директором Стокгольмского музея современного искусства (1958–1973) стал инициатором введения в музейное пространство обсуждений, дебатов, концертов и кинопоказов, а также представления в Европе важных художественных направлений, например американского поп-арта. Переехав в 1973 году в Париж, он принял участие в создании Национального музея современного искусства (Центр Жоржа Помпиду), где организовал несколько новаторских выставок, которые искали точки пересечения в культуре европейских столиц и символизировали перем...перемены в выставочном деле. Зееман начал свою карьеру в качестве актера и сценографа, а к организации выставок обратился

только в 1957 году. В период работы куратором бернского Кунстхалле (1961–1969) он впервые предоставил в распоряжение художников — это были Кристо и Жанна-Клод — всё здание. **В 1969 году Зеeman провел выставку «Когда отношения становятся формой», задавшую новый выставочный формат «супер-экспозиции», в которой все объекты объединены вокруг общей концепции и представлены в новых, порой неожиданных, отношениях друг к другу.** Подобные выставки впервые спровоцировали критику кураторской деятельности: было высказано мнение, что баланс между самим искусством, художником и куратором оказался нарушен в пользу идей последнего.

**Типы кураторов:** куратор-ученый, независимый куратор, куратор-художник, куратор-администратор

В штате крупных организаций с обширными коллекциями — например, национальных музеев — обычно работают кураторы-ученые, специализирующиеся в определенной области (кураторы гравюры и рисунка, кураторы японского искусства и т. п.). В данном случае ряд исходных или традиционных обязанностей куратора (а именно опись и хранение предметов) возлагается на других специалистов: заведующих коллекцией, хранителей и/или исследователей. И хотя таким образом куратору предоставляется возможность сосредоточиться на собственных исследованиях или на крупных выставочных проектах, это порой отдаляет его от коллекции и тем самым создает сложности при управлении большой выставочной командой, в переговорах и контактах с коллегами.

В организациях меньшего масштаба куратор может выполнять не только все типичные для него исследовательские и выставочные функции. На него же часто ложатся задачи документирования коллекции, написание и редакция текстов, контроль за печатью, подготовка изображений, решение правовых вопросов. Также его могут привлекать (на постоянной основе) и к другим видам деятельности, являющимся частью современных выставочных программ: к просветительской работе, организации круглых столов, юридическим переговорам, сбору средств и общению с прессой.

Независимые кураторы, или кураторы-фрилансеры, могут в некоторой степени сами определять функции, которые им хотелось бы выполнять. Одни из них специализируются на общественных мероприятиях и проектах, другие — на заказе больших публичных работ, третьи — на подборе произведений для офисов и других служебных помещений, четвертые — на сотрудничестве с архитекторами и дизайнерами интерьеров. Некоторые работают с коммерческими галереями, отвечая за подготовку выставок художников-резидентов или за сопряжение их работ с художественно-историческим контекстом (без чего они могут показаться чисто коммерческим товаром), а другие организуют передвижные выставки в качестве приглашенных специалистов, сотрудничая с коллегами на местах.

Основная сложность здесь в том, как найти нужный подход, достаточно критический по отношению к институциональной среде и вместе с тем не слишком критический: иначе тебе не дадут высказаться или просто выставят. **Нужно проявлять гибкость и по возможности быстро схватывать особенности работы и миссии приглашающего учреждения.** А самое важное — **наладить рабочие отношения со всем коллективом**, от финансового отдела, занимающегося привлечением средств, до специалистов по связям с общественностью и монтажников, и вникнуть в культурный контекст страны, города или даже района, в котором ты работаешь.

Куратор-художник, как считается, может — и чуть ли не должен — нарушать устои приглашающего учреждения, так что в данном случае об академической строгости, да и о стандартах кураторской работы речи нет. Что бы такой куратор ни делал, всё будет воспринято как произведение искусства, включая саму экспозицию, даже если она состоит из работ других художников.

Но как бы ни были художники компетентны в деле экспонирования работ, многие другие аспекты кураторской деятельности: разработка программ, администрирование, сбор средств, написание текстов, интерпретация и продажа произведений, работа с прессой, штатным персоналом, а также вопросы, касающиеся обслуживания зданий, — находятся вне сферы их интересов или просто им не по зубам.

Куратор-администратор — это руководитель подразделения того или иного учреждения культуры (например, куратор просветительских программ, куратор выставочных программ), чья задача — направлять и координировать работу своей команды ввиду поставленной цели.

**Куратор должен стягивать все те нити, из которых сплетается выставка, сотрудничать с командой и вдохновлять художников на то, чтобы расширять творческое пространство. Ему надо точно знать, когда ослабить хватку и где именно.**

По моему опыту, куратору следует заполнять пустоты и наводить мосты между художниками, аудиторией, учреждениями и различными коллективами. **Суть такой работы — в формировании временных сообществ через связь непохожих людей и занятий и создании таких обстоятельств, которые зажгли бы между ними искру.**

Согласно этому подходу, **куратор должен быть просветителем:** объяснять искусство (порой в упрощенной форме), чтобы оправдать новаторские направления в искусстве, вызывающие неприятие публики, и вписать их в исторический контекст. Кроме того, в эру стремительного роста объемов культурной продукции от куратора ждут выполнения функции посредника — эксперта в вопросах вкуса, способного сказать, какое искусство «хорошее» и почему. Всё это способствует престижу профессии куратора как вдохновляющей карьеры, требующей компетенции, опыта и навыков.

### **Куратор как катализатор и проводник идей**

Один из важных аспектов роли куратора состоит в том, чтобы **высветить актуальную тему и в подходящий момент** предъявить ее на суд публики. **Выделяя наиболее интересных художников, сопоставляя и интерпретируя их работы, кураторы налаживают диалог (а точнее, даже триалог) между зрителями, художниками и миром искусства.**

**Язык куратора схож с редакторским.** Общие функции отбора, компоновки, организации и поиска идей делают две эти специальности достаточно близкими.

Кураторы — редакторы концепций — приближают искусство и другие культурные практики к аудитории, причем не только посредством

организации выставок, но и с помощью публикаций на бумаге и в интернете, проведения форумов и иных мероприятий.

Тем самым кураторы часто выступают катализаторами других проектов, программ и параллельных практик, а также новых выставок, проводимых их коллегами.

Иного рода диалог ведет куратор, работающий на подготовительном этапе выставки один на один с художником. Здесь ему позволено обсуждать с художником предлагаемый им проект и вносить свои замечания, в идеале — с некоторой критической дистанции. Он может задавать вопросы и даже спорить с художником, следя за...тем, чтобы не давить на своего «подопечного» и не навязывать ему свой ход мысли: важно помнить, что куратор — не художник. В этом смысле куратору нужно действовать по образцу тренера или наставника, стимулируя художника — по возможности незаметно — к наилучшим результатам.

### **Куратор как автор, редактор и критик**

Сколько бы ни было трюков в запасе у куратора, одним из основных его навыков остается **владение языком**. Письмо всегда являлось важной составляющей деятельности куратора. Список требований, предъявляемых к куратору-как-автору, — а первоначально они заключались в создании четких и ясных текстов, посвященных истории, происхождению и значению произведения искусства, — серьезно расширился вместе с изменением самой его роли. Сегодня от куратора ждут **представления выставочных программ, подготовки научных, опирающихся на серьезные исследования, текстов для каталогов и/или книг, а также умения резюмировать сложные идеи и излагать их доступно для среднестатистического читателя** (пусть в реальности ничего «среднестатистического» и не существует). В небольших художественных учреждениях куратора, отвечающего за выставку могут попросить написать **информационные тексты для экспозиции: этикетки, экспликации, брошюры, листовки и т. п.** В крупных организациях этим обычно занимаются кураторы просветительского отдела, имеющие соответствующее образование. Но и тогда куратор выставки участвует в процессе, контролируя содержание и общую направленность текстов, которые должны согласоваться с его

концепцией. Разумеется, между ним и кураторами просветительского отдела возможны конфликты.

**Редактура** — также полезный для куратора опыт, развивающий повышенное внимание к деталям и дипломатические навыки. Добиться того, чтобы авторы, пишущие на заказ о курируемой вами выставке, использовали сжатый стиль изложения и четкие формулировки, может быть очень нелегко, причем не только в плане редакции, но и из-за необходимости учитывать индивидуальные особенности и самомнение автора. Неточности и ошибки могут привести к досадным неловкостям и дорого обойтись, вызвав недовольство зрителей или нарекания критиков; поэтому все они требуют деликатного устранения. Художники, их представители и коллекционеры их работ порой крайне болезненно реагируют на ошибки в именах, названиях и ссылках.

Стандартный путь можно начать с курсов истории искусства или визуальной культуры (а может быть, и собственно курирования: такой предмет появляется в вузах всё чаще), культурологии, языка, затем перейти к критической теории и/или письму: так вы можете дойти до создания кандидатской или даже докторской работы. На пользу пойдет и изучение истории искусства, других гуманитарных дисциплин, менеджмента в сфере искусства и т. п. В лондонском Институте искусств Курто действует магистратура по курированию в художественном музее, также включающая семинары, практику и стажировки, отражающие расширение поле деятельности куратора в XXI веке.

Например, Музей Метрополитен в Нью-Йорке предлагает для студентов и выпускников около сорока оплачиваемых (по базовой ставке) стажировок в год.

Одна из самых известных — это премия Тёрнера, вручаемая галереей Тейт в Лондоне. В 2013 году она была членом жюри итальянской премии Челесте, присуждаемой как дебютантам, так и уже опытным художникам без ограничений по государственной принадлежности, возрасту и полу.

**Идеи** — главное в кураторской практике, и почти столь же важны **тщательная исследовательская работа и понимание целевой аудитории** проекта.

Хорошее знание истории искусства и/или критической теории дает куратору хороший базис и способствует возникновению идей новых выставок. Вместе с тем **важно видеть выставку как нечто большее, чем простая формулировка идеи на стенах галереи или ее иллюстрация с помощью произведений искусства.** Выставка позволяет зрителю действовать и мыслить куда самостоятельнее, чем, например, текст, будь то статья или книга. Он волен выбрать, где начать и где закончить осмотр; он может лишь бегло оглядеть первые несколько залов и задержаться в последних; он может проигнорировать выделенные куратором приоритеты и сосредоточить свое внимание на маргинальном, непритязательном предмете. Порой люди покупают билет на выставку, чтобы посмотреть на конкретное произведение искусства, только одно из многих, и могут получить от общения с ним куда больше, чем от чтения текста. Иллюстрация концепции с помощью экспонатов может оказаться авторитарной слишком акцентирующей определенную тему или идею, неочевидную или просто скучную для зрителей. Да и художник может быть раздражен подгонкой его работ под идею, не в полной мере раскрывающую их замысел.

Если так, то в поиске вдохновения для кураторского проекта нелишне проявлять интерес к максимально широкому спектру идей, читать всё подряд, от теории искусства, философии и критических статей до бульварных романов, журналов и газет. Выставку «Altermodern» (2009) в Тейт Бритн курировал Николя Буррио исходя из собственных критических воззрений; междисциплинарная программа «Портреты славы: фотография и культ знаменитости» (2012) в лос-анджелесском Центре Гетти проводила параллель между арт-фотографией и репортажами папарацци. Куратору нужно иметь представление о возможно большем числе выставок и арт-проектов, поддерживать диалог с другими кураторами, учеными и практиками всех видов и форм искусства и культуры, будь то танец, театр, архитектура, дизайн, мода, наука, политика или что-то еще.

**Выставка не должна быть «настенной книгой».** Художники порой болезненно реагируют на попытки загнать их творчество в рамки определенной концепции. Нужно поддерживать баланс, радуя публику и добиваясь уважения со стороны художников. Сегодня куратор в Тейт должен **смотреть сразу на все стороны выставки — как**



**материальные, так и умозрительные, от онлайн-доступа, пояснений или их отсутствия до каталога, экспозиции и самих произведений, — глазами обычного посетителя.**

Всё чаще выставки являются следствием **одновременного учета исследовательских и рыночных интересов**. В процессе организации и проведения одной выставки музейный куратор уже продумывает и планирует следующую, попутно занимаясь написанием и/или редактированием текстов, которые смогут послужить комментарием к экспозиции, войти в каталог или книгу к выставке. В то же время ему приходится решать проблемы финансирования, отбиваться от нападков прессы, а подчас и бороться с бюрократическими проволочками в собственном отделе. И независимый куратор тоже готовит новые проекты, одновременно организуя, рекламируя и контролируя текущий проект.

Лондонская галерея Хейворд устроила тогда большую выставку, посвященную связям между танцем и искусством («Движение: хореография себя. Искусство и танец с 1960-х годов» / «Move: Choreographing you — Art and Dance since 1960s»; октябрь 2010 — январь 2011).

В силу совпадения близкая по сюжету выставка открылась и в парижском Центре Жоржа Помпиду: она называлась «Танец по жизни» («Dance through Life»; ноябрь 2011 — апрель 2012). Что явилось причиной этого бума: кураторы ощутили некий танцевальный дух времени или просто-напросто поняли, что поддержка проекта (в том числе и финансовая) возрастет, если в нем будет связь с столько что запущенной госпрограммой?

Помимо анализа текущего состояния культуры в стране, где планируется выставка, в начале работы над ней нужно принять очень важное типологическое решение: **что именно вы хотите организовать — демонстрацию произведений из собрания музея, персональную или групповую выставку, сайт-специфичную инсталляцию или событие иного формата.**

## **Виды выставок**

**Выставки из собрания музея или галереи формируются из принадлежащих им вещей (то есть, как правило, не включают работы, запрашиваемые извне). Обычно они строятся вокруг той или иной темы или эпохи.** Так, Музей современного искусства фонда Людвига в Вене (MUMOK) проводит цикл выставок под названием «FOKUS», которые посвящаются периодам в истории модернизма и его особенностям: например, искусству до 1945 года, социально ориентированным движениям 1960–1970-х годов, в том числе поп-арту, новому реализму и венскому акционизму, и т. п. Каждая экспозиция занимает сразу несколько этажей галереи, **предлагая посетителям захватывающий комплекс документальных и художественных материалов.**

Подвидом выставки из собрания музея является **«специальный показ», акцентирующий особую важность, исключительность предмета демонстрации.** Такой формат обычно используется крупными музеями с постоянной экспозицией, чтобы выделить те или иные вещи из ее привычного ряда. Нередко «специальный показ» также включает несколько произведений или иных экспонатов из других собраний: это позволяет представить его основной предмет в более широком контексте или смысловом диапазоне, чем обычно. Таким дополнительным материалом могут служить, помимо художественных произведений, архивные съемки (перенесенные на DVD или жесткий диск компьютера) и другие документы. **Наиболее распространенная форма «специального показа» — это «крупный план», демонстрирующий один или несколько шедевров из собрания музея на фоне архивных материалов, других работ того же художника или работ его времени и т. п.** Так, выставка «Шедевр в фокусе: Рубенс, Ван Дейк, Йорданс» («Masterpiece in focus: Rubens, Van Dyck, Jordaens») в Национальной галерее Канады (Онтарио, май 2013 — январь 2014) позволила увидеть лучшие работы этих авторов из собрания галереи в сопровождении подробного, проиллюстрированного схемами и диаграммами описания их техники, истории создания и дальнейшей судьбы (с множеством новых данных, полученных в результате музейных исследований).

Независимые или приглашенные кураторы обычно работают в музее над временными выставками. Они могут быть любыми по теме: от традиции до современности — и по составу: как персональными, так и групповыми. На временных выставках обычно демонстрируются и работы из собрания принимающего музея, и другие, из внешних источников, в том числе свежие, запрашиваемые напрямую у художника или у представляющей его галереи.

Практика подобных выставок, смешанных по составу, способствует сотрудничеству музеев, обменивающихся произведениями: один музей соглашается временно предоставить тот или иной ценный экспонат другому, рассчитывая, что сможет попросить об ответной услуге. В свою очередь, организуемые подобным образом выставки часто переезжают из музея в музей.

**Среди временных нередки обзорные выставки, представляющие в расширенной перспективе ту или иную тенденцию или направление в искусстве (например, ориентализм или футуризм) и вызванный ими резонанс.** Такие выставки уязвимы для критики: разместить на территории одного здания по-настоящему всеобъемлющее обозрение чего бы то ни было едва ли возможно. Так, выставка «Век города: искусство и культура современного мегаполиса» («Century City: Art and Culture in the Modern Metropolis») в Тейт Модерн (февраль — апрель 2001) исследовала взаимосвязи между культурным производством и мегаполисом на материале девяти городов мира в определенные периоды XX века.

**Персональные выставки, посвященные творчеству одного художника, обычно проходят в форме актуальной или полной (посмертной) ретроспективы.** В данном случае куратор должен быть особенно тактичен в общении с художником, ведь ретроспективная выставка призвана отражать промежуточные итоги его карьеры. Нужно постараться избежать впечатления, что карьера близка к завершению, каков бы ни был возраст художника.

**Исторические выставки рассказывают о каком-либо периоде в истории искусства и могут почти полностью состоять из работ, запрошенных извне.** Так, выставка «Небо и земля: искусство Византии из греческих собраний» («Heaven and Earth: Art of Byzantium from Greek

Collections»), прошедшая в Национальной галерее искусств Вашингтона (октябрь 2013 — март 2014) представила около 170 работ, ранее не привозившихся в США [40]. **Исторические выставки становятся результатом длительных исследований и серьезных научных разработок, а отправной точкой для них обычно служит принятое куратором (или целой командой кураторов) решение, что та или иная историческая эпоха давно не получала выставочного представления и нуждается в новой интерпретации или просто созвучна духу времени.**

Также распространены периодические выставки: аннуале, биеннале и триеннале во всех вариантах, от простых ежегодных выставок до охватывающих целый город проектов на базе нескольких музеев, независимых арт-пространств и/или общественных мест.

- биеннале в Кванджу, Южная Корея

- биеннале в Шардже, Объединенные Арабские Эмираты

- биеннале в Сан-Паулу, Бразилия

→ биеннале Уитни, проводимая одноименным музеем американского искусства в Нью-Йорке, США

→ Венецианская биеннале в Италии

→ Гаванская биеннале на Кубе

→ Ливерпульская биеннале в Великобритании

→ Manifesta — Европейская биеннале современного искусства (проходит в разных городах Европы)

→ Сиднейская биеннале в Австралии

→ Шанхайская биеннале в Китае

Итальянское слово «triennale» обозначает мероприятие, проходящее раз в три года, вроде престижной Азиатско-Тихоокеанской триеннале. Вот список важнейших триеннале:

- Азиатско-Тихоокеанская триеннале современного искусства в Брисбене, Австралия
- Балтийская триеннале в Вильнюсе, Литва
- Йокогамская триеннале в Японии
- Оклендская триеннале в Новой Зеландии
- триеннале в Гуанчжоу, Китай
- триеннале Тейт в Лондоне, Великобритания
- Фолкстонская триеннале в Великобритании

Существуют и регулярные выставки с иной периодичностью, например Documenta — один из главных смот-ров модернистского и современного искусства, проходящий каждые пять лет в немецком Касселе.

**Заказные проекты имеют множество разновидностей. Их цель — поддержать художника в разработке и реализации нового арт-проекта за счет средств музея или крупного спонсора.** Заказ дает художнику свободу выбора масштаба и материалов, которые в противном случае были бы ему недоступны, и вместе с тем возможность попробовать себя в новой области, технике или на новом месте.

Крупномасштабные проекты привлекают всеобщее внимание. Три металлические башни Луиз Буржуа «Я делаю», «Я уничтожаю», «Я переделываю», наряду с ее же «Мамой» — большим металлическим пауком, ознаменовали в 2000 году открытие программы заказных работ для Турбинного зала Тейт Модерн, финансируемой компанией Unilever.

В 2002 году практически всё это огромное пространство занял «Марсий» Аниша Капура, а в 2003-м его буквально наводнил «солнечным светом» «Погодный проект» Олафура Элиассона. Посетители самыми разными способами взаимодействовали с работой Элиассона, принимая «солнечные ванны» или выкладывая своими телами слова и узоры на полу Турбинного зала: этот неожиданный характер «живого искусства» стал характерной особенностью всей программы.

**Арт-ярмарку** можно назвать разновидностью выставки-продажи, но у нее есть своя извилистая история, восходящая к одной амбициозной кураторской инициативе. В 1912 году двадцать четыре галериста и арт-дилера основали Ассоциацию американских живописцев и скульпторов (Association of American Painters and Sculptors, AAPS) с целью создания выставочных возможностей для молодых художников по всему миру и организации образовательных арт-практик. Первая (и последняя) выставка AAPS прошла в нью-йоркском Арсенале 69-го полка, и, хотя это не планировалось, несколько работ были проданы. Об этом революционном событии напоминает проходящая в Нью-Йорке с 1994 года Арсенальная выставка — одна из крупнейших ярмарок современного искусства, привлекающая около пятидесяти тысяч посетителей и сопровождаемая рядом публичных программ, специальных мероприятий и более скромных экспозиций [47].

Прообразом современной арт-ярмарки явилась кёльнская «Кунстмаркт-67» (13–17 сентября 1967), которая впервые предложила представить работы не художникам, а галереям [48]. Арт-дилеры Хайн Штунке и Рудольф Цвирнер (отец галериста Давида Цвирнера) организовали Кунстмаркт, чтобы внести оживление в художественный рынок Западной Германии, захиревший после возведения Берлинской стены. Они четко обозначили коммерческую направленность ярмарки, и вслед за ней начали множиться другие: «Арт-Базель» в Швейцарии (с 1970), FIAC (Интернациональная ярмарка современного искусства; Париж, с 1974), «Арт-Чикаго» (США, с 1979).

а год в мире проходит более сотни арт-ярмарок, разных по масштабу, популярности и престижу, хотя формат у них, по сути, общий. Галереи и дилеры платят за возможность выставить свой товар в палатке или на стенде (а подчас и в арендованном номере отеля) на несколько дней бок о бок друг с другом. Галереи либо приглашаются напрямую, либо подбираются в процессе открытого рассмотрения заявок. Ярмарки, на которые вам удастся попасть — по приглашению или собственными усилиями, — во многом определяют авторитет и статус вашей галереи. Поэтому стенд на престижной ярмарке или даже на подходящей «тренировочной» (небольшой, но с хорошей репутацией, вроде «LISTE» в Базеле, «NADA» в Майами — дочерних ярмар...ных ярмарок «Арт-Базеля» в этих городах, «Pulse» в Нью-Йорке или «Scope Art Fair»,

ежегодно меняющей дислокацию) может серьезно помочь на первых стадиях бизнеса. Галереи-новички часто принимают участие в ярмарках, расплодившихся на развивающихся рынках.

«Фриз» присуждает несколько премий (в том числе кураторскую, за лучший стенд), выпускает каталог, отчитывается о деятельности своего некоммерческого крыла и ежемесячно публикует журнал арт-критики frieze.

### От идеи к воплощению.

**Какую бы выставку вы ни задумали: крупную музейную, небольшую персональную для галереи, заказной проект или стенд для арт-ярмарки (ниже ради простоты будем говорить просто о выставке), определившись с концепцией, сразу попробуйте изложить ее в виде плана.** Составление плана поможет уточнить ваши идеи и выявить возможные препятствия для их реализации. Постарайтесь выяснить, проводились ли подобные выставки ранее. Когда? На каком уровне? Какими учреждениями? Каков был их состав? Очень легко повториться, представив произведения, которые показывались уже не раз, только под другим названием.

Если у вашего проекта были прецеденты, это не страшно, — это лишь значит, что вы как куратор должны внести в него уникальность с помощью вашей концепции. Вот прекрасный пример: выставка «Сюрреализм: раскованное желание» в галерее Тейт Модерн (сентябрь 2001 — январь 2002; кураторы Венсан Жиль, Дженнифер Мандай и Дон Адес). Особенностью этой выставки был акцент на теме желания в сюрреализме — от сублимации до трансгрессии, что позволило публике увидеть работы в новом, необычном ракурсе и принесло проекту большой успех.

Если похожих выставок еще не было, это прекрасно, но предполагает немалый риск. **Если предмет вашей выставки уникален, она наверняка привлечет живой интерес аудитории и пристальное внимание критиков. В таком случае вы должны быть абсолютно уверены в том, что делаете, и обладать хорошо аргументированными и подтвержденными исследовательскими данными, подкрепляющими вашу позицию или взгляд на избранную тему.** Проект может быть новаторским и интересным, но если он

или вы (коль скоро ваша карьера только начинается) еще не вызываете безусловного доверия, то вам придется убеждать аудиторию в своей компетенции, в оправданности проекта и в том, что у вас достаточно интеллектуальных и материальных возможностей, чтобы его реализовать. Предлагая некое новшество в формате, структуре или дизайне выставки, нужно быть готовым к практическим и логистическим помехам по ходу работы. Но в любом случае вдумчивое планирование пространства, дизайна, потенциальных возможностей переезда выставки на начальном этапе ее подготовки бесценно.

### **Планирование выставки**

Хороший способ начать планировать выставку, заодно обозначив источники потенциальных проблем, — изложить ее основные параметры в виде списка. Такой список может включать следующее:

→ куратор/кураторы и его/их контактные данные;

→ дата начала работы;

→ предполагаемая площадка: галерея / зал / публичное местоположение;

→ обоснование выбора площадки (если она не совпадает с местом вашей работы);

- предполагаемая дата открытия;

→ предполагаемый масштаб: какую площадь займет выставка;

→ типы представляемых произведений: двухмерные и/или трехмерные; скульптура, инсталляция, аудиовизуальные объекты, документы, экспонаты в витринах и т. п.;

→ общий характер выставки: линейная повествовательная экспозиция / свободная структура без предписанного маршрута;



- обоснование времени проведения: почему выставка должна состояться в указанные даты; важно ли совпадение с какими-либо внешними ей событиями;
- актуальность выставки: в чем она созвучна текущей культурной ситуации;
- последняя подобная выставка: когда она проходила и чем отличалась от вашей;
- потенциальная аудитория: к кому обращена ваша выставка;
- потенциальные точки переезда: в каких других городах/странах/учреждениях было бы логично показать вашу выставку;
- сопутствующие публикации: планируется ли каталог или книга; кто может принять участие в написании текстов для них;
- предполагаемый издатель: стороннее издательство или издательский отдел вашего учреждения;
- примерный список художников и работ;
- краткие сведения о художниках (широко известных можно исключить) с датами жизни и указанием национальной принадлежности;
- краткие сведения о членах кураторской команды (при необходимости).

Сформулировав вчерне концепцию выставки и проведя самые предварительные исследования, стоит обсудить ваш план с авторитетным коллегой или наставником который сможет отметить слабые места и очертить направления дальнейшей работы. Затем выправленную концепцию желательно оформить **в виде официального документа с датой и подписью, тем самым зафиксировав, когда и кем ваша идея была заявлена впервые** (это может пригодиться в качестве подтверждения ваших интеллектуальных прав как автора идеи). Такой документ может быть сколь угодно краток. Затем вы разовьете его по мере продолжения исследовательской работы и уточнения приоритетов. **Исходная концепция обычно служит ядром всей будущей документации выставки и ее планово-**

**организационной структуры (наряду с описанным выше планом).** Как уже говорилось, кураторы не могут работать (и не работают) в изоляции, и рано или поздно вам придется открыть коллегам значительную часть вашего плана, а возможно, и весь его. **Поэтому оформите план в виде внятного и легкодоступного электронного документа. Так же поступайте и с остальной документацией по мере ее накопления.** Если вы один будете знать, что, скажем, запросы об аренде находятся в папке «ЗА», любой другой, кому они понадобятся, будет вынужден провести целое расследование, чтобы их найти. Окажись вы по какой-то причине временно недоступны для связи — и вся подготовка выставки окажется под угрозой. Поэтому, уж если вам хочется использовать аббревиатуры, составьте общедоступный список с их расшифровками.

### **Уточнение темы и подбор произведений**

**Составив исходный план выставки, задумайтесь над уточнением ее темы** (будь она придумана вами или определена руководством). Проанализируйте концепцию, предложите друзьям и/или коллегам поделиться своим мнением о ней. Может статься, что ваши идеи сформулированы в письменном виде не так ясно, как кажется вам. Выслушав замечания, внесите необходимые поправки и перейдите к списку работ. Нужно точно знать, где находится каждая из них, входит ли она в музейное или частное собрание или является собственностью автора. Детализируйте список, дополнив его всей информацией, какую сможете найти. В крупных учреждениях для этого обычно используются специальные компьютерные программы, в принципе подойдут и Microsoft Word или Excel, а равно и другие текстовые редакторы. Сопоставьте с каждой работой три графы: сведения о ней; практические инструкции по ее доставке на выставку и обратно, а также по ее установке и условиям содержания во время выставки (со всеми сопутствующими расходами); информация о владельцах и правообладателях. В таблицу должны войти:

- имя владельца работы и его контактные данные;
- название работы и/или серии;
- дата создания работы;

- порядковый номер работы (если она тиражная);
- медиум (техника исполнения);
- размеры и масса;
- сведения о правообладателях;
- перечень инвентаря для упаковки и перевозки с указанием места его хранения во время выставки;
- инструкции по монтажу и условиям содержания работы на протяжении выставки;
- перечень дополнительного персонала для доставки и монтажа;
- информация о перевозке с контактами соответствующего подрядчика;
- изображение работы высокого качества с указанием его правообладателей.

Проставляя размеры работ, следите за тем, чтобы все они были представлены в одних и тех же единицах: сантиметрах, миллиметрах или дюймах. Проверьте, не спутались ли меры, чтобы ненароком не представить себе работы бóльшими или меньшими, чем на самом деле. Метрическая система является общепринятой в архитектурных и дизайн-проектах, но всё чаще используется и во всех остальных случаях (хотя к некоторым странам это не относится, в частности к США, где по-прежнему предпочитают мерять в футах и дюймах). Удостоверьтесь, что указали размеры правильно и в верном порядке: обычно первой идет высота, затем ширина и, в случае с трехмерным объектом, глубина, но лучше проверить, следует ли этому стандарту владелец.

Уточните **требования к перевозке и упаковке каждой работы**. Имеется ли у нее защитная рама или ящик для транспортировки? Если нет, кто должен всё это предоставить? В случае возложения этой задачи на вас планирует ли владелец оставить упаковку себе по окончании выставки? Ящики для перевозки предметов искусства обычно делаются из дерева, изнутри обкладываются пенопластом, а снаружи обиваются фанерой. Предмет помещают внутрь, иногда заворачивая в бумагу или

пузырьковую пленку; пенопласт вырезают так, чтобы он плотно охватывал работу, удерживая ее в неподвижности и защищая от ударов. Внешний слой фанеры до известной степени предохраняет содержимое от влаги. Иногда ящик делается сразу для нескольких работ. Другой вариант упаковки — защитная рама (T-frame), обмотанная пленкой, в которую и укладывается предмет. Такие рамы меньше весят и дешевле в производстве, однако защищают предмет не так надежно. Придется подумать и о том, где хранить рамы и/или ящики во время выставки. Убедитесь, что площадка, на которой она будет проходить (и все последующие в случае переездов), имеет достаточные подсобные помещения, иначе вам придется арендовать склад самостоятельно или выбрасывать одни ящики и закупать новые на каждом объекте (оба варианта влекут за собой дополнительные расходы).

**На следующем этапе вы должны определиться с характером установки работ.** Если вы планируете заимствовать из стороннего собрания инсталляцию, то каковы ее требования к месту установки: может ли она встроиться в существующее помещение, или не обойтись без перепланировки? Необходимы ли для арендуемой работы дополнительные приспособления (мониторы, проекторы), или они уже входят в ее состав? Достаточно ли имеющейся на месте электроэнергии? Не предполагает ли инсталляция постоянный уход? Например, если в нее входит что-то живое (бабочки, растения и т. п.), это нужно будет периодически заменять: кому-то придется следить за такой необходимостью, а кому-то и осуществлять замену (разумеется, не бесплатно).

**Потребуется ли для установки работы специальный персонал?** Предоставит ли его владелец произведения, а если нет, то какие особые навыки для этого необходимы и найдутся ли подходящие специалисты на месте проведения выставки? Будут ли они соответствовать требованиям владельца? **На кого ляжет оплата их труда,** приезда и иных нужд (проживания, питания и т. п.)? Необходимо ли присутствие экспедитора? Во сколько он вам обойдется? Когда ему следует явиться и какова именно его функция?

**Имеется ли цифровое изображение предмета?** Является ли владелец его единственным правообладателем, или он обременен смежными

правами? Выяснив это заранее, вы избавите себя или вашего помощника от лишних хлопот в дальнейшем.

**Постарайтесь собрать как можно больше информации о предмете, не обращаясь к владельцу по каждому поводу. Множество сведений доступно в авторитетных онлайн-источниках — таких, как протоколы продаж аукционных домов, каталоги, музейные сайты или монографии.** Получая от вас вопросы по поводу своей вещи, владелец порой решает, что вы твердо намерены взять ее на выставку и, если ваш замысел по каким-то причинам изменится, это может привести к неприятному разговору с ним или затруднить последующие обращения. Прислав запрос, затем его отозвав, а в последний момент все-таки заказав предмет, поняв, что какой-то другой получить не удастся, вы отнимете у владельца массу времени и представите себя неорганизованным, нерешительным и некомпетентным. Поэтому на начальной стадии подготовки выставки лучше не обременять себя лишними обязательствами.

**Для каждой работы стоит подобрать возможную замену, а лучше даже несколько альтернативных вариантов, собрав основную информацию и о них — тоже, по возможности, без обращения к владельцам (запрос работы «на всякий случай» может их обидеть).** При этом нередко вещь, которая первоначально рассматривалась только в качестве замены, в итоге оказывается идеально подходящей.

Общий перечень работ позволит вам оценить баланс будущей экспозиции в этническом и гендерном отношении. Вы можете видеть в равенстве такого рода непереносимое условие или считать его недостижимым — либо вообще, либо на данной выставке; в любом случае примите то или иное решение сразу и подготовьте доводы в его поддержку. Вам едва ли будет на руку, если вопрос, почему в выставке не участвует ни одна женщина или участвуют одни кавказцы, застанет вас врасплох.

**Кроме того, по перечню работ вы скорее заметите, что ваш проект, например, слишком зависит от одного владельца (случаи, когда выставка посвящена конкретной коллекции или ее части, здесь, разумеется, случаи, когда выставка посвящена конкретной коллекции или ее**

части, здесь, разумеется, не в счет) или что в нем налицо переко́с в сторону документов, архивных материалов или одного медиума. Скажем, вы видите, что в списке одни фотографии; если речь идет о фотовыставке, всё в порядке, но если в планах более широкая тематическая экспозиция, то почему бы не представить разные виды искусства (живопись, фотографию, скульптуру, архивные материалы, кино, видео и т. д.)? Это поможет насытить выставку ритмом и динамикой, сделать ее более увлекательной для зрителя, а также продемонстрировать важность освещаемой темы для творческой деятельности вообще.

На этом этапе можете попробовать представить себе маршрут, по которому будет осматривать выставку публика. Чем раньше вы начнете планировать выставочное пространство и его дизайн, тем раньше утвердитесь в том, какой подход в вашем случае предпочтительнее: задать определенный маршрут, выстроенный по какой-либо логике (например, в хронологическом порядке), или предоставить зрителям бóльшую свободу.

### **Организация пространства**

Если вы не являетесь сотрудником конкретного учреждения, прежде всего подумайте о том, какие галереи/музеи/площадки особенно подойдут для вашего проекта — и почему. Имея под рукой примерный (или точный) перечень желаемых работ, можно приблизительно подсчитать, какая площадь потребуется для экспозиции.

**Лучше всего начать с подсчета общей длины стен, которые понадобятся для размещения двумерных работ и кино- или видеопроекций** (здесь важен размер проецируемого изображения или экрана, а не место, занимаемое проекторами и иным оборудованием). Помимо стенных объектов, этикеток, экспликаций и указателей, на требуемый периметр стен повлияют скульптуры и иные трехмерные объекты, но для начала используйте следующую формулу, не забывая о ее приблизительности:

**(суммарная ширина всех произведений в см) + (число работ × 100 см) + 100 см = итого см**

На примере пяти работ:

работа А: ширина 40 см;

работа В: ширина 160 см;

работа С: ширина 233 см;

работа D: ширина 45 см;

работа E: ширина 92 см;

$$(40 + 160 + 233 + 45 + 92) + (5 \times 100) + 100 = 1170 \text{ см}$$

Округлите результат. Чтобы повесить эти пять произведений искусства, нужно приблизительно 1170 сантиметров (около 12 метров), — вот минимальный общий метраж стен, позволяющий отделить работы одну от другой примерно метром свободного пространства.

Казалось бы, маленькие работы занимают меньше места, однако нередко они обладают особой силой или спецификой и, наоборот, требуют больше пространства вокруг в качестве обрамления». Можно группировать работы или вешать их ближе друг к другу, но принять такое решение, не оценив взаимодействие работ с окружающим пространством, трудно. Поэтому, пока все экспонаты не доставлены на место выставки, любой расчет останется приблизительным.

Если вы владеете программами вроде SketchUp<sup>58</sup>, попробуйте создать более точную модель будущей экспозиции, поместив цифровые изображения вещей, пропорциональные оригиналам, в залы воображаемой галереи или даже точной 3D-модели конкретного учреждения, в котором планируете выставку. Впрочем, и так вы лишь в общих чертах представите себе, сколько места займет будущая экспозиция и соответствует ли ваш замысел имеющимся возможностям. Для чего подобное моделирование очень полезно, так это для выбора площадок, куда экспозицию можно будет перевезти.

### **Передвижные выставки**

В самом начале планирования выставки нелишне задуматься о ее потенциале в качестве передвижной. **Составив перечень работ и приблизительно рассчитав требуемую площадь, задайте себе вопрос: привязана ли ваша выставка к конкретным стране и городу?** Так, в 2011 году два американских куратора провели в нью-йоркском Институте Китая выставку «Теневой расцвет: неофициальное китайское искусство. 1974–1985». Два года спустя она получила новое, более масштабное воплощение и под новым названием «Просвет перед рассветом: неофициальное китайское искусство. 1974–1985» с успехом прошла в Азиатском обществе Гонконга.

Если у вашей выставки есть такой потенциал, нужно подобрать подходящие для нее площадки, убедиться в наличии у них достаточных площадей и «окон» в расписании выставок. Не забывайте, что крупные галереи, как правило, составляют план больших выставок на три-пять лет вперед, а когда какой-либо из запланированных проектов срывается, ищут выставку близких параметров, которая могла бы занять освободившееся в их афише место.

Чтобы отстаивать свою идею, вам потребуются выдержка. Где-то вы сразу получите отказ, но даже когда заявку примут, будьте готовы развеивать всевозможные сомнения не только в концепции выставки, но и в вашей компетенции и готовности довести проект до конца. **Тщательно продумайте порядок изложения своего замысла. Даже при первых контактах с представителями площадки ваша позиция должна быть взвешенной и четко давать понять следующее:**

→ На какой стадии находится ваш проект? Это лишь общая идея, конкретизированная концепция, еще не разработанная в плане реализации, или полностью продуманная и имеющая финансирование программа?

→ Какую площадку вы ищете: основную или дополнительную, для переезда выставки

- Является ли подача заявки вашей личной инициативой, или вы хотите принять участие в некоей программе, проводимой учреждением? Во



втором случае иногда требуется заполнить стандартные документы, которые можно найти на сайте учреждения.

→ Каковы ваши отношения с учреждением? Поступало ли вам официальное или неформальное предложение поработать куратором? Насколько вы знакомы с работой учреждения, в которое обращаетесь, и/или с его сотрудником, которому будете представлять свой проект?

Представление заявки — в сущности, то же самое что рассылка резюме возможным работодателям. **Поэтому советую писать кратко и четко, насколько это возможно.** В зависимости от того, что и кому вы представляете, объем подготовительной работы может различаться.

Существенное значение имеет, куда именно вы обращаетесь: к частному лицу, в государственное учреждение, в независимую организацию, финансируемую спонсорами, или в коммерческую компанию. Если речь идет о коммерческой галерее, вас могут обязать или уговорить включить в свой проект работы художника, которого она представляет (резидента галереи). **Иногда стоит сразу обозначить, что вы понимаете коммерческие задачи будущей выставки — то, что она направлена в первую очередь на продажу работ. Договариваясь с музеем, располагающим собственной коллекцией, можно подумать о включении в проект каких-то работ из нее.** Договариваясь с музеем, располагающим собственной коллекцией, можно подумать о включении в проект каких-то работ из нее. Однако это может и не сыграть вам на руку (если музей заинтересован в демонстрации чего-то нового, а не очередной экспозиции из своего собрания).

Загвоздка еще и в том, что одни площадки не прочь поучаствовать в разработке и организации выставки, а другие хотят получить проект готовым, на блюдечке с голубой каемкой. Не всегда заранее знаешь, чего от тебя ждут, поэтому при переговорах нужна быстрая реакция и готовность корректировать свои планы в зависимости от ситуации.

**Важно узнать как можно больше об организации, в которую вы обращаетесь, и о ее сотрудниках.** Если концепция вашей выставки хорошо продумана, стоит поговорить о ней неформально с руководителями музея/галереи, со старшими кураторами или с кем-то

еще из кураторского отдела выбранного вами учреждения. Цель таких бесед — вызвать интерес к вашей теме, вывести выставочные планы площадки и понять, есть ли (или, может быть, появится вскоре) свободное местечко в текущей экспозиции, подходящее для тематики и работ задуманной вами выставки. Заодно можно выяснить, соответствует ли доступное пространство требованиям будущего проекта и вашим амбициям. Неформальное общение такого рода — шанс заручиться поддержкой куратора-союзника, благодаря которому ваша выставка сможет состояться.

Процесс рассмотрения заявок сильно варьируется в зависимости от учреждения. В Тейт Модерн заявки обсуждаются кураторской командой во главе с Хелен Сэйнсбери, директором по реализации программ, после чего, по ее словам, «серьезные предложения выносятся на совещание по выставкам, на котором и определяется выставочная программа».

Если от кого-то поступила заявка на проведение выставки, с ней знакомятся все наши кураторы, после чего она обсуждается в широком кругу сотрудников кураторского и просветительского отделов, а также отдела маркетинга. Чтобы процесс начался, заявка должна найти своих твердых приверженцев.

**Постарайтесь изложить свою идею на одной странице. Прежде чем отправлять заявку по адресу, дайте ее прочесть кому-нибудь из своего окружения.** Будьте реалистом: если вы — неизвестный куратор, сотрудничающий с неизвестными художниками, выбить место для выставки в программе крупного музея вам, скорее всего, не удастся. Если художники, с которыми вы работаете, уже заявили о себе, если у вас в активе сильная идея и неординарный подход — шансов больше. Особенно если потрудиться и разыскать учреждение, которое уже проявляло интерес к представляемым вами художникам. Словом, нужно внимательно изучать выставочные программы музеев.

### **Как обосновать свое предложение?**

Итак, вы неформально побеседовали с представителями нескольких учреждений. Не ставьте всё на одну лошадь. Постарайтесь добиться обсуждения вашей заявки хотя бы на двух площадках но обязательно проинформируйте всех, что ведете переговоры и с другими учреждениями. Казалось бы, это рискованная стратегия: возможно, дело

не обойдется без раздражения в ваш адрес. Однако если ваша заявка того стоит, то такой подход подтолкнет одного или даже всех участников переговоров к ускорению принятия решения. При особенно удачном стечении обстоятельств площадки решат сотрудничать или одна из них станет первым пунктом будущего турне.

Некоторые учреждения требуют подачи заявки в виде официального письма. Обычно такое письмо выходит достаточно подробным, включает отсылки к достигнутым договоренностям (особенно на высоком уровне), в одном-двух абзацах (100–150 слов) описывает основную и описывает основную идею выставки с указанием ее рабочего названия и завершается предложением заявителя провести презентацию в стенах учреждения. Если вы рассылаете аналогичные письма нескольким организациям, особенно внимательно перечитайте их перед отправкой.

Если письмо будет принято благосклонно, вас попросят сообщить детали. Среди них:

- ваше имя и дата рождения;
- краткое изложение выставочной концепции;
- для групповых выставок — имена основных участников;
- несколько изображений работ с краткими аннотациями (автор, название, дата);
- приблизительное число и тип работ;
- приблизительная общая длина стен;
- пожелания в отношении дат (например, необходимость уложиться в расписание уже запланированного турне, совпасть с другим мероприятием или юбилеем или просто — чем раньше, тем лучше);
- краткое резюме вашей кураторской деятельности и информация о других участниках проекта;
- другие подтвержденные площадки (при наличии).

При электронной рассылке лучше распределить эту информацию по нескольким документам, а не включать в один общий. Во-первых, документ большого объема порой не так легко пересылать, а во-вторых, отдельные документы позволяют сотрудникам (иногда из разных отделов) проверять интересующие именно их детали заявки, не читая весь многостраничный текст.

Будьте готовы к тому, что вас попросят предоставить дополнительную информацию или даже провести презентацию — выступить перед сотрудниками учреждения. Среди ваших слушателей наверняка будут директор и/или глава выставочного отдела, кураторы коллекции, выставок, просветительских и публичных программ, а также представители финансового отдела, отделов развития, работы с прессой.

Получив приглашение провести презентацию, постарайтесь выяснить, кто на ней будет присутствовать, какую именно информацию от вас хотят получить, сколько у вас будет времени, что следует принести с собой (ноутбук, макеты и т. п.) и каковы предпочтения или требования в отношении формата выступления.

**Готовьте презентацию, исходя из состава аудитории, — так, чтобы затронуть интересы соответствующих отделов.** Например, для сотрудников отдела рекламы стоит включить предложения по поводу того, какие аспекты проекта особенно выгодны для его продвижения. К кураторам публичных программ обратитесь с идеями о том, как привлечь зрителей вашей выставки к соучастию, и т. д. (Но не забывайте: в вашем проекте должно остаться место для идей и предложений других сотрудников.)

Конечно, сильная кураторская концепция важнее всего, однако при оценке проекта мы обращаем внимание и на множество других факторов, среди которых **длительность, объем и размах выставки, ее связь с аудиторией и программными стратегиями Тейт Модерн, ее стоимость и целесообразность.** Как это ни банально, самое главное вот в чем: что получит наш посетитель? Сколь бы ни был новаторским интеллектуальный посыл выставки, мы должны понять, каким будет непосредственное впечатление человека от ее посещения.

Если презентацию назначили на определенное время, не опаздывайте (а лучше придите заранее, чтобы всё подготовить) и старайтесь не затягивать выступление: это может утомить участников обсуждения, нарушить их рабочий график и в конце концов настроить их против вас. Подобные выставочные комиссии бывают весьма суровы, и если вы не успеете вовремя огласить финальный тезис, то вас попросту прервут. Поэтому отрепетируйте презентацию и убедитесь, что уложитесь в отведенное вам время с учетом возможных уточнений и вопросов по ходу или после выступления. Спешить и комкать содержание крайне нежелательно. При этом, даже если время поджимает, нельзя игнорировать вопросы или откладывать ответ до конца презентации. Ведь это не просто ваша речь, но и диалог с потенциальными сотрудниками и коллегами.

**Помните, что, помимо идеи выставки, вы представляете себя, а потому вам стоит выработать четкое понимание своего кураторского имиджа.** Вы — прежде всего специалист в своей области? Или ваши козыри — широкий кругозор, креативность, новаторский подход? Возможно, вы предпочитаете работать с коммерческими галереями или специализируетесь на заказных проектах. Дело ваше, но для успеха презентации необходимо, чтобы вы привели убедительный аргумент в свою пользу.

Если вы делаете первые шаги на кураторском поприще, то аудитория, скорее всего, не будет знать ни вас, ни того, что вы успели сделать. В таком случае изложите свою краткую биографию и/или перечень осуществленных проектов и опубликованных текстов (особенно если они были напечатаны в известных источниках). Иногда нелишне показать виды экспозиции ваших предшествующих выставок или сослаться на благоприятные критические отзывы.

Оденьтесь и ведите себя в соответствии с деловым этикетом страны, в которой находится учреждение. Помните, что комиссия — независимо, сознательно или нет, — будет оценивать и ваше умение выступать. Если концепцию примут, рано или поздно вам придется держать речь перед большой аудиторией или прессой.

Чем больше информации — достоверной, конечно — вы предоставите, тем лучше; но не забывайте, что вас слушают возможные конкуренты, поэтому не выкладывайте все карты на стол.

**Представив концепцию и примерное содержание выставки, подкрепите их исследовательским обоснованием.** Охарактеризуйте соотношение техник экспонатов, а также гендерных и расовых идентичностей участников. Дайте понять, насколько ваша выставка будет доступной для разных категорий зрителей. Покажите несколько изображений, расскажите о художниках и их работах; возможно, стоит продемонстрировать слайд-шоу или видеоролик. **О чем бы вы ни говорили, избегайте заминок. На любой вопрос о размерах работ или об особенностях их установки должен следовать немедленный четкий ответ.**

Сколько места нужно для выставки, каким вы видите ее дизайн, потребуется ли дополнительное оборудование, каковы предполагаемые затраты и ожидаемый бюджет — все детали важны. **По ходу презентации вам могут задать вопрос о любом аспекте выставки; даже если в какой-либо из этих областей вы не специалист, выработайте хотя бы приблизительное мнение обо всем.** Уместно ли будет дополнить вашу выставку конференцией, или кинопрограммой, или образовательным циклом, или развлекательной программой для родителей с детьми или школьников? Если да, то почему? Наконец, четко сформулируйте обоснование выбора площадки и желаемых дат проведения.

Едва ли вы — единственный куратор, чье предложение в настоящее время рассматривается музеем, да и его штатные кураторы наверняка вынашивают свои идеи, ищут для их реализации место и финансирование. Приготовьтесь к тяжелому, даже агрессивному разбору. В числе присутствующих на презентации могут быть всемирно известные эксперты в области, с которой соприкасается ваша выставка, видные историки искусства, но также и те, кто почти не представляет себе предмет разговора. Вы должны уметь объяснить что-то, кажущееся очевидным, и в то же время продемонстрировать знание специальных вопросов истории или теории искусства. Конечно, ко всему подготовиться нельзя, поэтому подумайте и о том, как лучше реагировать на вопрос, который поставит вас в тупик.

Всё чаще случается, что от куратора, представляющего проект, ждут возможных **вариантов его финансирования, спонсорской и партнерской поддержки. Эти варианты должны быть реалистичными, но не обязательно гарантированными:** в крупном учреждении вы наверняка будете сотрудничать с целой финансовой командой, имеющей свои подходы к этой задаче. Но в небольшой галерее вы сами можете оказаться ответственным за сбор средств и организацию поддержки. Одно можно сказать точно: если вы представите проект, уже подкрепленный финансированием хотя бы частично, это заметно повысит шанс на его одобрение.

### **Как договориться с площадками для передвижной выставки?**

Если презентация прошла успешно и основная площадка выставки утверждена, найти места, в которые она сможет переехать, обычно бывает проще. Возможно, у музея, с которым вы договорились, есть партнерские соглашения с другими организациями. Некоторые музеи ищут дополнительные площадки для своих выставок через интернет-сайты: так, в Смитсоновском институте США есть специальная служба передвижных выставок, предлагающая — в том числе на сайте — целый ассортимент уже существующих экспозиций, которые можно заказать: темы — от фотографии 1970-х годов («В поисках семидесятых: фотопроект DOCUMENTA») до скейтборда («Катись! Культура скейтбординга в провинциальной Америке»). Иногда сеть площадок, по которым путешествуют крупные выставки, создается на уровне страны: партнерская программа «Plus Tate» объединяет восемнадцать региональных галерей Великобритании, которым Тейт передает свои работы или выставки, чтобы сделать свою коллекцию более доступной и вместе с тем привлечь публику на провинциальные площадки.

Нередки случаи, когда отправить выставку в турне сложно, как бы удачно ни складывалась ее судьба на основном месте. То всплывают давние конфликты между учреждениями, то другая площадка не идет на сотрудничество из стремления к независимости, то сожалеет о том, что не оказалась основной сама, а идет следом за первой. Поэтому, задумывая передвижную выставку, разрабатывать и утверждать маршрут нужно как можно раньше. Изучите архив выставок своего учреждения, задействуйте связи и выявите все подводные камни.

Еще одна британская организация — «Группа передвижных выставок» (Touring Exhibitions Group, TEG) — объединяет на добровольной основе галереи, музеи, художественные и научные центры, библиотеки и другие учреждения, которые обмениваются выставками ради взаимного обогащения идеями, материалами и источниками. На сайте TEG можно ознакомиться с выставками, доступными ее членам, а также найти массу иной полезной информации.

Наряду с межмузейными партнерскими программами существуют онлайн-форумы независимых кураторов, где они могут рекламировать себя и свою деятельность. За ежегодный членский взнос такие форумы позволяют создать свой профессиональный профиль и поддерживать контакты с коллегами, а также презентовать выставки — планируемые или уже готовые к переезду на новые площадки. Зарегистрированная в Нью-Йорке некоммерческая ассоциация «Независимые кураторы мира» (Independent Curators International, ICI) характеризует себя как «катализатор независимого мышления, объединяющий начинающих и признанных кураторов, художников и организации для создания интернациональных сетей общения и разработки новых форм сотрудничества». Основываясь на междисциплинарном и трансисторическом подходе, ICI работает как «своего рода сервер, обеспечивая доступ к людям, идеям и практикам, играющим ключевую роль в текущем художественном процессе, и содействуя обновлению восприятия и осмысления современного искусства» [69]. Один из разделов сайта ICI содержит ссылки на актуальные передвижные выставки (с указанием мест и дат), организованные по инициативе ассоциации в сотрудничестве с приглашенными кураторами из учреждений, являющихся ее членами. Там можно найти биографии кураторов, краткое изложение выставочной концепции и (под рубрикой «Booking info») основные практические сведения, необходимые потенциальной принимающей стороне в первую очередь: число художников/коллективов, число работ, требуемая площадь и контактные данные — электронный адрес и номер телефона для дополнительных уточнений и проверки текущей доступности проекта.

Международная ассоциация кураторов современного искусства (International Association of Curators of Contemporary Art, IKT), основанная



в 1973 году при участии таких видных фигур, как Эберхард Ротерс (первый директор галереи «Berlinische Galerie» с 1975 года) и Харальд Зеeman (куратор новаторской выставки 1969 года «Когда отношения становятся формой» в бернском Кунстхалле), собирает кураторов со всего мира для встреч, обмена идеями и расширения профессиональной сети сотрудничества. Своим членам ИКТ помогает найти партнеров для совместной организации выставок, публикаций и т. п.

Наконец, по касательной встречается с интересующей нас областью Международная ассоциация художественных критиков (International Association of Art Critics, AICA), основанная в 1950 году с целью развития арт-критики во всех ее формах и по всему миру в ответ на стремительные перемены в искусстве. Хотя AICA занимается преимущественно поддержкой критических публикаций о современном искусстве, среди ее членов немало кураторов, которые пользуются развитой международной сетью ассоциации для продвижения своих проектов.

### **Документы для заявки и план выставки**

Выше мы уже говорили о плане выставки — базовом документе для ее подготовки. Приступая к финальной разработке концепции и поиску возможностей ее реализации, нужно сразу **выстроить упорядоченную систему документирования проекта**. Как правило, документы (как электронные, так и бумажные — далее это не уточняется) сортируются по папкам в хронологическом или алфавитном порядке. Многие относятся к документации как к досадной рутине, однако это очень важный аспект менеджмента и архивации выставок.

Как это ни удивительно, очень немногим удается организовать свои документы в стройную и удобную систему.

Между тем хорошо организованный документооборот имеет решающее значение для эффективности любого учреждения и стоит того, чтобы за него бороться. Крупные организации обычно регламентируют работу с документами, их кодирование и архивацию, а также порядок действий после того, как проект закрыт, а документация завершена и помещена в архив. Если там, где вы работаете, такого регламента нет, что ж, вам

повезло стать разработчиком собственной системы, отвечающей именно вашим нуждам. Но, создавая ее, нужно иметь в виду, что однажды она может стать частью музейного или библиотечного архива или вам самому придется работать с организацией, оперирующей другой системой. Начните с принятия решения, что нуждается в архивации в первую очередь: что будет интересно узнать о ваших нынешних проектах музея или галереи и (каким бы странным это ни казалось вам сейчас) что сможет почерпнуть в ваших архивах будущий историк искусства.

Общая папка выставки — ее архив — может быть структурирована примерно так:

- основные контактные данные выставки;
- план выставки
- перечень работ с их основными характеристиками;
- график подготовки и проведения выставки;
- площадки: переписка, договоренности о приеме, планы и параметры помещений;
- владельцы предоставляемых вещей: переписка, договоры предоставления с детальными перечнями, письма об уступке прав, документы оценки и страховки, инструкции по установке работ, отчеты об их состоянии;
- художники: переписка, все полезные контакты;
- этикетаж: экспликации, легенды, этикетки;
- публичные и просветительские программы: выступления, лекции;
- публикации: тексты, контакты издателей, договоры с редакторами и дизайнерами;
- связи: маркетинг, реклама, пресса, социальные сети;
- бюджет: смета проекта, текущие расходы, счета и накладные;

→ развитие: контакты спонсоров и договоры с ними, документы по грантам;

→ мероприятия: план закрытых просмотров и прочих мероприятий с их программами;

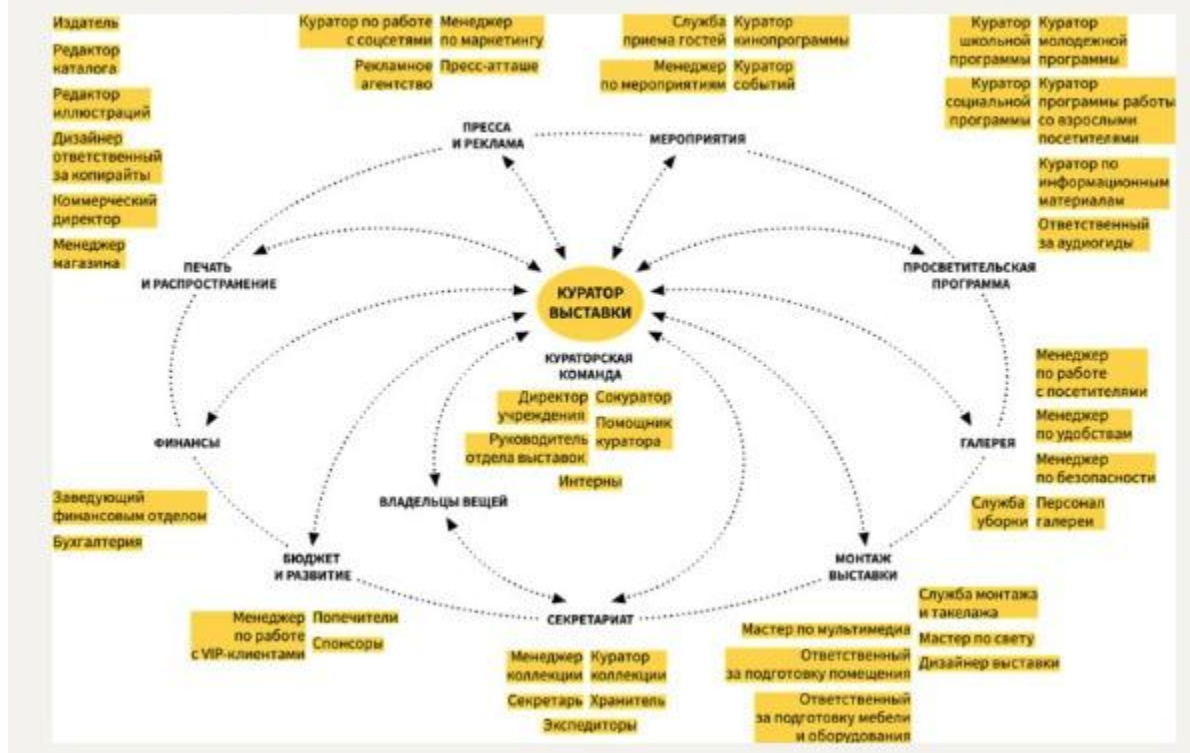
→ контроль: ежедневные и еженедельные сводки состояния выставки после ее открытия.

Папки с бумажными документами пометьте наклейками на корешке с названиями, датами и площадками выставок. Если файлы хранятся в электронном виде, позаботьтесь об их регулярном резервном копировании с вашего ноутбука (который может сломаться, потеряться или стать добычей воров) на другой носитель или в онлайн-архив (Dropbox, iCloud, Google Drive и т. п.).

### **Взаимодействие с другими кураторами: вы и/как куратор со стороны**

Будь вы штатным, приглашенным или независимым куратором, вы должны понимать принципиальную структуру выставочной команды. Обычно куратор выставки является ее смысловым центром, ведь это его идеи воплощаются на конкретной площадке. Это, помимо прочего, администраторы и менеджеры, поэтому от них зависит решение многих, если не всех, задач выставочного проекта. Вернемся к важности предварительного плана выставки. Пожалуй, лучше всего хранить его в корпоративной сети в виде обновляемого и дополняемого общедоступного документа (защищенного паролем доступа), который смогут ежедневно актуализировать сотрудники всех отделов, работающих над выставочным проектом. Обычно этот «живой» документ еще и распечатывают с определенной периодичностью или на каждой из основных стадий работы, чтобы все могли оценить текущее состояние подготовки выставки во всех аспектах. Это важнейший инструмент управления проектом, и хотя существуют специальные программы для подобных нужд, при работе над небольшим проектом или в немногочисленном коллективе «живого» документа или файла вполне достаточно.

коллективе «живого» документа или файла вполне достаточно.



**Очень щепетильного подхода требует установление и поддержание личных и профессиональных контактов.** Если вы работаете с приглашенным куратором или сами являетесь таковым, следует общаться с коллегами с позиций уважения и профессионализма. Но иногда без спора не обойтись, и в таком случае постарайтесь не доводить его до конфликта, а главное, удерживать в пределах индивидуальной дискуссии. Команде, которая должна слаженно стремиться к достижению общей цели, знать о разногласиях среди руководства нежелательно.

Обычно штатный куратор сразу разделяет ответственность сторон: кто — он или приглашенный куратор — санкционирует различные решения в ходе реализации проекта. Разумеется, это зависит от характера финансирования: кто за что платит. Как правило, все платежи утверждает куратор учреждения, поэтому приглашенному куратору не стоит заказывать какие-либо работы или требовать их выполнения без договоренности с тем, кто их оплатит. Кроме того, куратору со стороны, будь он даже экспертом мирового уровня в своей области, следует исходить из того, что его партнер на месте тоже кое-что в ней понимает,

а главное, куда лучше знает, как добиться наилучшего результата именно в рамках принимающего учреждения.

### **Как сформировать реалистичный бюджет?**

Чтобы сформировать бюджет, вам потребуется в самом начале подготовки выставки принять по ее поводу ряд решений, которые повлияют на оценку стоимости проекта.

Утвердив перечень работ, можно передать его секретарю, который подсчитает затраты на их доставку, или, если секретаря у вас нет, самостоятельно обсудить их со специализирующейся на перевозке предметов искусства компанией. Кроме того, нужно учесть расходы на консервацию и контроль состояния перевозимых вещей и оплату услуг экспедиторов. В большинстве крупных организаций необходимость консервации оценивают хранители и/или менеджеры коллекции, а наймом экспедиторов занимается секретарь. Если в вашем коллективе нет соответствующих специалистов или вы — независимый куратор, то вам придется обсудить все эти вопросы непосредственно с владельцем вещей и его консультантами. На этом этапе может выясниться, что некоторые из включенных в перечень работ не получится показать, так как они подпадают под некие ограничения, или доставить, так как это будет слишком дорого из-за их местонахождения, размеров или массы и они потребуют замены.

Коль скоро вы успешно презентовали свой проект, у вас уже есть достаточно четкое представление о том, как должна выглядеть ваша выставка. Возможно, вы даже приступили к поиску дизайнера и/или архитектора для нее. **Обычно наем дизайнера, архитектурного бюро или компании, специализирующейся на монтаже, осуществляется путем конкурса, для которого вам следует составить техническое задание — четкий план требуемых работ — и провести тендер, то есть рассмотреть предложения нескольких компаний, готовых их оценить и реализовать.** Большинство учреждений прописывают бюджетные ограничения для каждого контракта. Если у вас есть хорошие связи с определенной компанией и вы довольны качеством ее работы,

а с другой стороны, не слишком скованны бюджетом, то положитесь на проверенного партнера, невзирая на наличие более экономичных предложений. Однако зачастую приходится выбирать «лучшую стоимость»: определив несколько наиболее подходящих предложений от участников тендера, коллегиально (совместно с сотрудником финансового отдела) решите, какое из них является наилучшим по соотношению цены и качества. «Лучшая стоимость» далеко не всегда соответствует самому дешевому предложению. Вы можете предпочесть лучший результат по справедливой цене среднему результату по низкой. В начале конкурса необходимо оговорить, что будет предметом сравнения: предложенная смета или заранее установленная стоимость работ.

Смета по определению приближительна и может претерпеть изменения, тогда как заранее установленная стоимость изменений не предполагает. Приняв ее, вы заплатите за работу именно ту сумму, которая будет указана в предложении подрядчика, если, конечно, по ходу процесса техническое задание не будет дополнено или урезано. Дополнения к нему могут возникнуть в силу непредвиденных изменений (если, допустим, при размещении экспозиции окажется, что стену требуется установить не совсем там, где планировалось, или уточнение дизайна потребует дополнительных административных расходов, приобретения новых материалов и т. п.). И наоборот, если подрядчик, например, установит стены, но по какой-либо причине откажется их красить, покраска будет исключена из технического задания. Однако если именно вы меняете это задание в процессе работы и ставите перед дизайнерами или монтажниками новые задачи, придя к выводу, что исходные утратили актуальность, не стоит ждать, что подрядчик сохранит оговоренную стоимость. Поэтому постарайтесь как можно четче и основательнее спланировать процесс.

Кроме того, вам нужно обсудить с сотрудниками финансового отдела и, возможно, с директором учреждения, в рамках которого вы — штатно или по приглашению — работаете, как будут оплачиваться публикации, реклама, маркетинг, расходы на вернисаж и другие мероприятия: из бюджета самой выставки или же из бюджетов других отделов учреждения. Если в проекте задействованы разные бюджеты, то на отдельной встрече с теми, кто ими распоряжается, детально уточните

объем долей и готовность их предоставить. Может случиться, что для вас данный проект является первоочередным, а, допустим, отдел пиара видит в ней лишь скромный элемент некоей трехлетней программы и не планирует направлять на нее значительные ресурсы, так как у него имеются свои приоритеты (скажем, программа расширения музея или большая выездная выставка). Или, например, издательский отдел считает, что ваш проект не заслуживает большого каталога; в этом случае (если, конечно, вы убеждены в обратном) желательно устроить отдельную презентацию проекта и убедить руководство отдела в том что полноценный каталог предпочтительнее буклета или информационной брошюры.

**Упаковка и перевозка экспонатов могут составлять главную или второстепенную статью расходов — в зависимости от характера выставки и места ее проведения.** Если ваш проект достаточно скромный и вы договариваетесь о предоставлении работ напрямую с художниками, то можете рискнуть попросить их доставить свои работы самостоятельно, взяв на себя ответственность за их сохранность только на время проведения выставки. Заимствование предметов из государственного или частного собрания неизбежно потребует куда больших хлопот: нужно будет обеспечить подготовку тары, упаковку, доставку наземным транспортом, самолетом или морем в сопровождении экспедиторов, собрать документы на вывоз и ввоз и проконтролировать ход процесса. Если обнаружится, что на доставку одной работы из отдаленной коллекции придется пустить десятую часть всего логистического бюджета, это может привести вас к решению, что, как бы ни была важна эта вещь, расходы слишком велики и ставят весь проект под угрозу. Вот тут и пригодится перечень возможных замен: запасной вариант может быть ближе и, соответственно, его транспортировка дешевле.

**Подсчитав все предстоящие траты (тара, упаковка, перевозка, консервация, сопровождение экспедиторов, дизайн, монтаж, графическое оформление, публикации, реклама, демонтаж и возврат работ и т. д.), включите их в бюджет, непременно добавив непредвиденные расходы.** Всё меняется: доставка может оказаться

дороже из-за возникших обстоятельств, будь то большее число необходимых экспедиторов или задержка монтажа на сутки; стоимость консервации может увеличиться, если в последний момент хранитель решит, что картина требует, допустим, срочной защитной обработки для демонстрации. Поэтому необходимо выделить в бюджете определенную сумму на непредвиденные нужды. Если бюджет выставки составляет 1000 фунтов, добавьте 200 фунтов на непредвиденные расходы; если бюджет 100 000 фунтов, добавьте еще 20 000, а лучше урежьте основные расходы до 80 000, оставив пятую часть утвержденных расходов на покрытие форс-мажорных трат. К согласованному бюджету дополнительные статьи принимаются крайне неохотно, но, запросив их, вы ничем не рискуете.

### **Как уложиться в бюджет?**

Легко увлечься, стремясь довести каждый аспект будущей выставки до совершенства, но для того, чтобы уложиться в бюджет, придется идти на компромиссы. Превышение бюджета обычно не допускается, а если такая возможность и предусмотрена, то без крайней необходимости ею пользоваться не стоит: скорее всего, это плохо скажется на вашей репутации, и в следующий раз вы получите меньшее финансирование или будете подвергнуты более суровому контролю — если этот следующий раз состоится. Практически единственный источник для компенсации перерасхода — изъятие средств из другого проекта или из бюджета на следующий год. Значительное превышение бюджета может помешать реализации будущих программ или вообще привести к их отмене. Если такая ситуация будет повторяться, ваш наниматель (всё равно, в штате вы работаете или независимо) решит, что бюджет вас мало заботит, и это станет препятствием на вашем карьерном пути.

**Чтобы уложиться в бюджет, лучше всего разбить его на этапы, распланировав поступления и траты ежемесячно.** Это позволит отследить рост стоимости проекта по сравнению с исходным расчетом на любом этапе и компенсировать неизбежные дополнительные расходы экономией на чем-то другом.



В крупном учреждении вместе с вами, скорее всего, будут работать помощники: финансовый ассистент или даже целая группа для контроля над бюджетом, оплаты счетов и т. п. Найджел Уолли, заведующий финансовой деятельностью нескольких королевских дворцов Великобритании, включая Хэмптон-Корт и лондонский Тауэр, обладает огромным опытом в работе с кураторами, занимающимися изобразительным искусством, архитектурными и историческими памятниками. Его совет — постоянно сверять реальные расходы со статьями бюджета: Ежемесячный анализ отклонений — сверка реальных трат с заложенными в бюджете — ясно выявит все проблемы, которыми желательно заняться, будь то риск превышения или значительный недорасход, который может означать как отставание хода проекта от общего плана, так и переоценку работ .

Рекомендации финансового эксперта, подобного Уолли, очень ценны, поэтому куратору следует дорожить хорошими рабочими отношениями с сотрудником, ответственным за экономику его проекта. Вместе с тем полезно вести самостоятельный базовый учет денежных средств параллельно с финансовым отделом. Для куратора это дополнительная нагрузка, и всё же ведите таблицу со следующими пунктами:

- утвержденный бюджет проекта;
- ожидаемые расходы;
- приоритетные расходы для вас как куратора;
- фактические расходы;
- дополнительные источники финансирования.

Некоторые платежи проводятся не сразу. Причины могут быть разными: подрядчики не спешат выставлять счет по завершении работ, бухгалтер приболел или взял отпуск. В итоге месячные отчеты порой показывают более благоприятную финансовую ситуацию, чем на самом деле. Представьте себе такую ситуацию: в ходе подготовки выставки вы вдруг понимаете, что оборудование, приобретенное для демонстрации определенной работы, имеет слишком маленький экран. Вы заглядываете в последний месячный отчет, видите, что в бюджете

осталось несколько сотен, и тратите их на новое устройство, с экраном побольше. А месяц спустя выясняется, что плотник на несколько недель задержал счет за изготовление пьедестала. Вы думали, что он уже оплачен и сумма вычтена из бюджета, но в итоге, заплатив за новый экран и не рассчитавшись с плотником, получили перерасход в несколько сотен.

**Когда речь идет о крупном бюджете, легко запутаться в том, что оплачено, а что еще нет. Ведение своей таблицы расходов снабдит вас удобным подручным инструментом учета.** Если куратор — единственный, кто обладает полной картиной проекта, кому, как не ему, знать, что в ближайших планах и чем при необходимости можно пожертвовать.

Что делать, если складывается ощущение неизбежного выхода за рамки бюджета, если анализ показывает, что выставка была серьезно недооценена и имеющиеся ресурсы не позволят вам реализовать всё так, как задумано, а то и вообще довести проект до конца? Попробуйте найти возможность снизить траты в какой-то части бюджета, чтобы укрепить другую: если вы, к примеру, отвечаете за образовательную программу и программу публикаций или имеете право и возможность обсуждать их бюджеты с уполномоченными отделами, то попробуйте сэкономить на фотодокументации. Если перераспределить средства между статьями бюджета нельзя, присмотритесь к плану проекта. Не будет ли дешевле привезти что-то из запасного списка работ? Если и тут нет выхода, подумайте, на чем еще можно сэкономить. Если реальные расходы перекрывают запланированные, прежде чем сразу признавать проект не укладывающимся в бюджет, стоит проверить, насколько корректно бюджет был составлен и не восстановится ли равновесие ближе к концу. Если же проект действительно выходит чрезмерно дорогим, нужно как можно раньше изучить возможность компенсации перерасхода за счет экономии на других статьях. Обнаружив дефицит бюджета, сразу проинформируйте о нем бухгалтерию и отдел развития. Теперь всем нужно еще больше сплотиться для достижения общей цели. Вот когда общение становится особенно ценным: координация усилий поможет найти решение. Найджел Уолли продолжает: Очевидно, что точно рассчитать бюджет заранее — задача непростая. Когда бюджет уже принят, всегда случается что-то непредвиденное: какой-то расчет не

оправдывается или возникает новая задача, и цифры теряют актуальность!

Если проект явно движется в сторону превышения бюджета, не следует это скрывать — напротив, нужно принять неотложные меры. **Не держите проблему при себе до последнего момента, когда она станет неприятным сюрпризом для других. Дайте знать о дефиците бюджета и объясните его причины.**

После извещения команды о проблемах с бюджетом процесс обычно развивается по одному из трех сценариев. В первом, благоприятном, отделы финансов и развития корректируют бюджет на ходу за счет «свободных» средств, оставленных на всякий случай или не потраченных полностью или частично в рамках другой программы. А может быть, новый потенциальный спонсор ищет проект для поддержки. **Спонсоры часто предпочитают вкладываться в публичные и просветительские программы (ориентированные не только на искусство, но и на детей и молодежь, что выгодно для репутации), поэтому можно рассчитывать на дополнительные поступления с этой стороны.** Второй сценарий сводится к тому, что у финансового отдела нет лишних средств, но он готов совместно с вами и вашей командой изыскивать их, корректируя бюджет или вновь обращаясь к потенциальным спонсорам, с которыми велись переговоры на подготовительном этапе. Выставку может поддержать кто-то из владельцев предоставляемых вещей, если это принесет ощутимую пользу его репутации или если он занимается благотворительностью.

В третьем, худшем случае отделы финансов и развития просто констатируют, что вы ограничены бюджетом и должны умерить свои амбиции. Тогда вам остается пересмотр концепции выставки в сторону удешевления, поиск возможностей для экономии за счет дизайна или иных смежных расходов или отказ от какой-либо из желанных вещей в пользу более скромной замены.

Если два первых сценария не сработали и помощи от ваших коллег не будет, самое время (если вы еще этого не сделали) поставить в известность о происходящем директора учреждения, с которым вы сотрудничаете (постоянно или временно). Вдруг чудесное решение есть у него? Если нет, попробуйте обратиться к площадкам-партнерам.

В случае срыва вашей выставки она сорвется и у них, образовав перерыв в программе. Иногда, хотя и нечасто, партнеры берут часть расходов по подготовке выставки на себя.

### **Материальная ответственность**

В зависимости от того, с какой бизнес-моделью вы работаете, материальная ответственность кураторов может включать что угодно, от соблюдения всевозможных уставов и инструкций (**поэтому всегда получайте необходимое согласование, прежде чем что-то заказать или оплатить**) до личной ответственности за утерю, повреждение или растрату. Последнее маловероятно при сотрудничестве с крупными организациями, если, конечно, речь не идет о мошенничестве или халатности. В случае подобных подозрений ждите увольнения.

Первая проблема — это бюджет. Поскольку мы не государственное учреждение, нужно думать, как содержать музей и искать спонсоров. Вторая проблема — отношение людей к современному искусству. Многие понимают классическое и традиционное искусство, но понимать современное искусство без просветительских программ не научишь .

Если вы работаете в коммерческой организации, материальная ответственность может быть весьма суровой. При наихудшем раскладе превышение бюджета или несоблюдение сроков может поставить под угрозу весь бизнес. Некоторые галеристы не делятся с куратором никакой информацией — ни хорошей, ни плохой, так что вы и знать не будете, справляетесь вы или нет, а между тем во втором случае вас могут выставить за считанные дни. Если вы работаете самостоятельно, не имея опыта в контроле финансов и бюджета, есть вероятность оказаться в долгах или обанкротиться. Так что если знаете, что не разбираетесь в денежных вопросах, лучше наймите бухгалтера.

### **Спонсорская поддержка и ее особенности**

Проблема спонсирования и привлечения средств сложна, причем законы и обычаи в этой области разнятся от страны к стране. Такой вывод был сделан в радиоинтервью китайским куратором Гао Пэном, в то время заместителем директора (с августа 2013 года — директором) музея «Искусство сегодня» в Пекине — одной из первых некоммерческих галерей Китая. Учившийся в Центральной академии художеств Пекина,

в Университете искусств Тама в Японии и в Хонъикском университете в Южной Корее, а затем защитивший докторскую диссертацию в лондонском Университете искусств, Гао Пэн может сравнить ситуации в Европе и Китае: В Европе лишь считанные — первоклассные — частные музеи могут получить какое-то государственное финансирование. Еще одно существенное отличие — налоги. В Великобритании, **если спонсоры поддерживают частные музеи или культурные программы, они получают часть налогов обратно.** А в Китае не получают. **Если часть налогов возвращается, значит, можно пожертвовать больше.**

По всей Европе правительства сокращают бюджеты, так что галереям нелегко. Китай развивается; больше людей могут позволить себе элитные бренды. Так что у нас больше возможностей договориться с международными производителями предметов роскоши о более значительной спонсорской поддержке.

Также Гао Пэн отмечает, что **современный куратор должен уметь общаться как с государственными структурами, так и со спонсорами и меценатами.** Его слова перекликаются с высказыванием Ханса Ульриха Обриста: **«Со второй половины девяностых основной задачей куратора стал сбор средств»**

Ричард Гамильтон — директор фонда Tate Americas (прежде — American Patrons of Tate, «Американские покровители Тейт»), независимой благотворительной организации, которая помогает приобретать американские произведения для собрания Тейт, аккумулируя пожертвования меценатов Северной и Южной Америки. Он размышляет о медленном, но неуклонном сдвиге от государственной поддержки к филантропии:

Двадцать лет назад покупки Тейт оплачивались из правительственных грантов и средств «Покровителей нового и британского искусства» (Patrons of the New art and British Art, спонсорской организации Тейт). Сегодня эта система ушла в прошлое, и Тейт добывает средства для таких приобретений через сложную сеть комитетов по закупкам, целевых фондов, компаний — друзей Тейт, с помощью обращений и заявок в Лотерейный фонд наследия и Фонд искусства.

Куратору нужно быть в курсе всего этого процесса: от экспертизы предметов, которые он считает необходимым приобрести для музея, до сотрудничества с частными лицами и компаниями, которые могут финансировать покупку. Очень важно выстроить и поддерживать хорошие отношения с отделом развития. Без средств, привлеченных этим отделом, вам едва ли удастся воплотить в жизнь выставочный проект или совершить приобретение для собрания. По мнению Ричарда Гамильтона, куратор должен участвовать в сборе средств постоянно:

**С первого дня работы выставки куратор должен быть готов к визитам множества спонсоров, в том числе и в неурочные часы. Всегда лучше, чтобы вместе с куратором на таких встречах присутствовал кто-то из отдела развития, какими бы камерными они ни были. По-настоящему хороший куратор в наше время понимает, что единственный способ запустить новые выставки или приобрести что-то желанное — это сотрудничать с частным сектором.**

Таким образом, очень важно взаимодействие куратора не только с отделом развития, но и со спонсорами: нужно держать их в курсе всего, интересоваться их мнением так же, как мнением художников, и показывать, что прислушиваетесь к ним, проявляя дружелюбие и заинтересованность.

### **Как найти спонсоров и убедить их сотрудничать?**

Привлечение спонсоров — серьезная задача: помимо знания мира искусства она требует хорошего знакомства с миром бизнеса. В большинстве крупных музеев есть отделы, занятые поиском новых спонсоров и отвечающие на просьбы (или требования) уже существующих попечителей и меценатов. Сотрудничая с учреждением поменьше или — тем более — будучи независимым куратором, всю эту работу вам, возможно, придется выполнять лично.

Главное в поиске и привлечении спонсоров — это сбор информации. При наличии в учреждении попечительского совета первым делом стоит обратиться к его членам и выяснить, нет ли у них каких-либо личных контактов. Так можно получить неоценимое преимущество: **добиться встречи с руководителем (или финансистом) компании по личной рекомендации куда проще, чем позвонив по телефону в его офис.** Если — в последнем случае — вам удастся достучаться до кого-либо

выше, чем секретарь, вас, скорее всего, направят в отделы маркетинга и рекламы; это не всегда то место, где стоит искать поддержку вашего проекта. (Многое зависит от того, с кем именно вступишь в контакт, и от везения! Если получится пообщаться с директором по маркетингу, то не всё так плохо, судя по приведенным выше словам Кери Хэнд:

Нужно помнить, что какими бы хорошими ни были отношения дарителей с сотрудниками отдела развития, в музее главный авторитет для них — куратор. Одна из причин, по которым коллекционеры вообще сотрудничают с музеями, — их стремление понять, как и почему туда попадает искусство, и узнать, как они могут содействовать музейным приобретениям. Контакт между коллекционером и куратором очень важен и порой вознаграждается существенной поддержкой музея спустя годы.

Вам потребуется два вида информации. **Во-первых, поинтересуйтесь тем человеком или компанией, к которым рассчитываете подступить.** Если ваша цель — компания, попробуйте разузнать что-нибудь о ее директоре и, вероятно, членах правления. **Постарайтесь понять, какова область их интересов: склонны ли они к поддержке какой-либо социальной группы, заботятся ли об окружающей среде или уже известны своей благотворительной деятельностью? Если да, то какие проекты они поддерживали прежде? Намерены ли они и дальше покровительствовать этой сфере или, может быть, подумывают о том, чтобы сменить направление?**

Принципиально важно определиться, до какой степени вы (или учреждение, в котором вы работаете) готовы к неоднозначной реакции общественности на сотрудничество с некоторыми компаниями, будь то производители сигарет, сети быстрого питания, предприятия химической промышленности или нефтяные концерны. Если они дадут вам денег, возьмете ли вы на себя ответственность за такое партнерство? Протесты (как со стороны публики, так и со стороны художников) случаются. Так, Национальная портретная галерея в Лондоне переименовала Портретную премию Джона Плейера в Портретную премию BP, что не убавило ей хлопот. (Джон Плейер — производитель сигарет, BP — гигантская нефтеперерабатывающая компания, не раз становившаяся мишенью манифестаций из-за своей репутации в сфере охраны природы.) В то же время именно такие компании обладают как

достаточными средствами, так и желанием продемонстрировать, что они «возвращают» что-то людям или обществу в виде поддержки искусства и/или просветительских программ.

Изучив круг возможных спонсоров, нужно обсудить с руководством учреждения, с которым вы сотрудничаете, что оно (или вы сами) сможет предложить будущим меценатам и при каком уровне финансовых вложений. В большинстве крупных учреждений существуют клубы «друзей» или «попечителей» за ежегодный взнос (или вклад) член такого клуба получает определенные привилегии: свободный доступ на выставки, приглашения на закрытые просмотры (зачастую специально организуемые), информационную рассылку или подписку на музейный журнал, скидку в кафе и магазине музея. Обладателю более высокого клубного статуса предоставляется место на ужине по случаю открытия выставки или право встречи с художником или куратором, экземпляр каталога, продукция с логотипом, иногда участие в спонсорском приеме, а на высшей ступени — включение бренда компании в название проекта.

Собрав всю информацию, какую сможете, четко определитесь, о чем будете просить. **Нужно ли вам однократное пожертвование, поддержка сроком на три-пять лет или дольше? Сколько средств и когда потребуется?** Конкретизировав просьбу, договаривайтесь о встрече и приступайте к переговорам. Выясните, какие данные желательно предоставить сразу или в процессе общения: отзывы посетителей, статистику, подборку прессы о музее или что-то еще.

Получить в качестве поддержки значительные суммы наличными чем дальше, тем сложнее. Зато всё больше становится имущественных пожертвований. Например, если ваш проект требует много технического оборудования, попробуйте привлечь в качестве спонсора соответствующую компанию. Ценным подспорьем могут стать некрупные спонсоры, готовые обеспечить публичные мероприятия выставки угощением или напитками, осветить выставку в прессе и т. п. Ежегодное вручение премии Тёрнера транслируется по телевидению благодаря поддержке британского канала Channel 4, который в свою очередь получает эксклюзивный доступом к лауреатам и знаменитостям на церемонии и сопутствующих мероприятиях. А галерея Тейт, вручающей пре вручающей премию,



предоставляется вещание в прайм-тайм для рассказа о номинантах и обзора выставки их работ раньше всех прочих средств массовой информации.

### **Благотворительные организации и фонды**

Обращение к другим источникам внешнего финансирования, будь то благотворительные фонды или трасты, — процесс долгий и достаточно сложный. Правовой статус таких организаций в разных странах неодинаков, поэтому решать, куда именно обратиться, нужно исходя из того, в какой стране вы работаете или планируете делать выставку, есть ли у кого-либо из художников — участников вашего проекта основания для получения поддержки у себя дома, и из законов принимающей страны.

Фонд (в частности, благотворительный) — это юридический термин, обозначающий некоммерческую организацию, которая оказывает поддержку другим учреждениям путем выдачи грантов или осуществляет благотворительные проекты за счет собственных средств. Трасты (иногда называемые частными фондами) учреждаются в результате пожертвования — разового крупного дара от частного лица, семьи или компании. Доходы, полученные благодаря инвестированию этих средств, идут на гранты. Большинство трастов и фондов стремятся участвовать в поддержке проектов в области здравоохранения и/или социальной работы, лишь треть бюджета отдавая на культуру. Трасты нередко жертвуют только на благотворительные нужды, поэтому если ваш проект имеет коммерческую составляющую, он может не удовлетворить этому критерию. Так как фонды и трасты выделяют сравнительно небольшие суммы и преимущественно в виде единичных выплат, их гранты лучше всего использовать для финансирования отдельных, не самых значительных элементов проекта — например, просветительской публикации.

**Поскольку по всему Западу прямое правительственное финансирование искусства давно идет на убыль, всё большее значение — в том числе политическое и дипломатическое — приобретают международные культурные обмены.** В иностранные культурные организации уместно обращаться за помощью в покрытии расходов на экспонирование работ художников из соответствующей

страны или на приезд в нее всей выставки. Так, англо-японский фонд Daiwa поддерживает сотрудничество во всех сферах между Великобританией и Японией; финансируемый нидерландским правительством Фонд Мондриана поддерживает проекты в области визуального искусства и культурного наследия страны как на ее территории, так и за рубежом. Если вы считаете, что ваш проект соответствует требованиям одной или нескольких подобных организаций, воспользуйтесь этой возможностью; заявки принимаются в строго определенные сроки, иногда лишь один или два раза в год, и требуют заполнения объемных анкет с исчерпывающей информацией о проекте. Если поддержка будет предоставлена, то по завершении проекта вам нужно будет отчитаться о его проведении и подтвердить целевое использование средств.

### **Документальное оформление передвижных выставок и расходы на них (предоставление/прием выставки)**

Организация выездной выставки — это, пожалуй, самая сложная административная задача выставочного менеджмента. Значительно упростить ее можно с помощью эффективного управления процессом и слаженной коммуникации всех его участников. Не забывайте, что даже терминология на Западе и в других регионах во многом различается, поэтому первым делом нужно принять общий понятийный аппарат. На сайте британской Группы передвижных выставок (TEG) выложены — правда, только для членов организации — «Основы удачного передвижного проекта», содержащие немало полезной информации. **В США Комитет секретарей Американского музейного альянса (Registrars Committee of the American Alliance of Museums, RC-AAM) предоставляет обширные онлайн-ресурсы, включая доступные для свободного скачивания учебники по упаковке и перевозке картин, а также по разработке и организации передвижных выставок .**

Выше уже упоминались основные аспекты поиска партнеров для турне. Теперь вам нужно определиться с количеством площадок и продолжительностью каждой выставки. **Чаще всего выставка длится около трех месяцев и в случае переезда открывается на новой площадке не менее чем через четыре недели после закрытия на предыдущей** (на демонтаж и монтаж уходит минимум по две недели), поэтому коллекционеры обычно неохотно предоставляют вещи для

передвижных выставок более чем на трех площадках. Причина понятна: ведь в этом случае владелец расстанется со своей вещью на год, если не больше. Его может беспокоить и состояние работы после нескольких после нескольких переездов. Вот почему большинство передвижных выставок среднего масштаба проходит максимум на трех площадках. Если вы планируете более длительное турне, стоит обдумать варианты замены некоторых произведений до его окончания — в связи с их состоянием и/или по условиям аренды.

Заменами могут послужить более или менее равнозначные вещи, арендуемые к тому моменту, когда первые приходится возвращать по условиям консервации или иным причинам. Разумеется, это увеличивает общую стоимость выставки. Помимо прочего, при подобных заменах приходится корректировать и заново печатать каталоги и прочие информационные материалы. Нужно иметь в виду и то, что некоторые посетители придут на выставку, чтобы увидеть именно ту вещь, которая возвращена владельцу после закрытия выставки на предыдущей площадке. В связи с этим возможно разочарование и даже недовольство публики, особенно если изображение этой вещи было использовано в рекламе. Поэтому, зная, что некоторые ключевые экспонаты придется вернуть досрочно, позаботьтесь о том, чтобы они не упоминались в информации о выставке.

Конечно, подобные замены нежелательны, однако порой кураторы мирятся с ними, считая определенные вещи слишком важными, чтобы без них можно было обойтись, даже если арендовать их получается лишь ненадолго. Так или иначе, решение лучше принять в самом начале — до запроса вещи, по поводу срока предоставления которой могут возникнуть вопросы. А идеальный во всех отношениях вариант — арендовать только те работы, которые доступны на весь выставочный период.

Учреждение — организатор передвижной выставки обычно показывает ее первым. Вопросы разделения затрат, как правило, поднимаются уже на ранних этапах обсуждения возможных площадок, ведь в большинстве своем передвижные проекты являются результатом дву- или многостороннего сотрудничества. Важно с самого начала наладить

прочный контакт с партнерами; лучше общаться с одним ответственным лицом, чем с разными людьми по разным выставочным вопросам. Кроме того, нужно прийти к четким и надежным договоренностям по поводу роли и ответственности каждого партнера, графика и распределения расходов. Храните переписку, датированные протоколы бесед и совещаний, подтверждайте каждое принятое по телефону решение письменно (или по электронной почте) не только при подготовке и в ходе передвижной выставки, но и после ее закрытия. Все связанные с ней вопросы закрываются лишь тогда, когда все работы благополучно и в полной сохранности прибывают к своим хозяевам или на следующее место назначения.

**Множество разновидностей передвижных выставок строится по модели аренды. В данном случае выставка в полном объеме арендуется принимающей площадкой и «вставляется» в свободное окно ее выставочной программы. В данном случае к моменту переезда всё обычно утверждено и готово: состав, дизайн, план экспозиции, всё (или почти всё) оборудование, все (или почти все) публикации и информационные материалы — что бы ни понадобилось на месте. Принимающее учреждение оплачивает выставку по детализированному счету, сумма по каждому пункту которого оговаривается исполнителем куратором в диалоге с его партнером на месте и дополняется расходами на транспортировку (упаковка, перевозка, монтаж, сопровождение). Базовая стоимость выставки варьируется от сравнительно скромного гонорара куратору до значительной суммы, если подготовка проекта заняла несколько месяцев или лет и если речь идет о масштабной экспозиции, включающей особо ценные и/или арендованные вещи и дополненной публикациями, сувенирной продукцией и т. п.**

Второй по распространенности моделью передвижной выставки является партнерство. В данном случае выставка готовится двумя или несколькими учреждениями и предполагает взаимную аренду ими вещей из собраний друг друга.

Если вы не ищете партнеров для приема вашей выставки, будучи представителем учреждения-организатора, а наоборот, **стремитесь заполнить окно в вашей выставочной программе, не имея подходящих предложений, то, в зависимости от масштаба вашего учреждения и доступных площадей, стоит обдумать несколько вариантов:**

- демонстрация одной вещи из собственного или внешнего собрания (так называемый специальный показ )

→ предложение художнику использовать помещение в качестве временной публичной мастерской, работа в которой будет сопровождаться образовательной программой;

→ альтернативное использование залов/галереи: кинопрограмма, конференция, круглый стол и т. п.;

→ прием выставки, подготовленной другим учреждением;

→ временное закрытие залов/галереи

Вариант приема внешней выставки стоит на предпоследнем месте потому, что нелегко найти подходящую выставку, которая не только была бы доступна в нужное вам время, но и вписывалась бы в свободные помещения и отвечала бы вашим финансовым возможностям. И еще труднее найти выставку, укладывающуюся в программную концепцию вашего учреждения. **Кураторство — это не только организация выставок, но и формирование стратегии учреждения, в котором вы работаете. Задумайтесь: какова общая направленность ваших выставок и демонстрируемых на них вещей в перспективе года, двух или даже пяти?**

Если вариант приема внешней выставки вам подходит, то при обнаружении окна в программе немедленно начинайте обзванивать площадки, близкие по площади к вашей: нет ли у них проекта выставки, над которым вы могли бы поработать совместно или который могли бы принять у себя. Желательно сразу представлять себе доступный вам бюджет и точные даты желаемого приема: менять график уже запланированных выставок, соседствующих с принимаемой, будет очень хлопотно. При отсутствии результата на этом пути попробуйте обратиться в одну из организаций, предлагающих выездные выставки.

## **Контракты с музеями, коммерческими галереями и другими организациями**

Как только ваша заявка на организацию выставки окончательно принята (и это подтверждено письменно, с указанием общего графика и бюджета), самое время начинать планирование экспозиции и ее переездов. Если вы — независимый куратор, подготовьте свой контракт или согласитесь на предложенный. Если вы работаете в музее и делаете выставку на месте, составьте план работ, обсудите его с коллегами и утвердите бюджет. В случае передвижной выставки следующим шагом будет разработка предварительного соглашения, протокола о намерениях или партнерского договора.

В случае передвижной выставки следующим шагом будет разработка предварительного соглашения, протокола о намерениях или партнерского договора. При составлении всех юридических документов прислушивайтесь к советам квалифицированного юриста, но, так или иначе, соглашение должно содержать следующие принятые всеми сторонами детали:

→ название выставки;

→ имена, физические и электронные адреса, а также номера телефонов контактных лиц площадки-организатора и площадок-партнеров; основная информация обо всех площадках;

→ подтверждение наличия площади, необходимой для экспозиции; приложите к соглашению планы зданий с указанием участка, который будет отведен под выставку;

→ даты/график: все основные этапы выставки от даты прибытия первых работ на место до даты, когда их должны будут увезти, а не просто вынести из галереи (также нужно указать даты проведения предшествующей и последующей выставок);

→ порядок принятия решений: все детали на каждом этапе проекта согласуются всеми сторонами или назначается ответственное лицо, наделенное правом принимать решение единолично при необходимости или в особых обстоятельствах;

- информация о спонсорах: общие спонсоры для площадок-партнеров, все дополнительные спонсоры каждой площадки и распределение между ними долей финансирования;

→ пресса, реклама и маркетинг: план и согласованная стратегия кампании;

→ перечень утвержденных экспонатов. здесь же можно указать владельцев, провенанс вещей, а также их оценочную стоимость и стоимость аренды;

→ список прочих необходимых предметов с их стоимостью: техническое оборудование (вплоть до кабелей и удлинителей), пьедесталы, колпаки, витрины;

→ бюджет и соглашение о разделении расходов (при наличии);

→ стоимость аренды выставки и дата ее оплаты (в случае планов переезда).

**График должен быть максимально детализированным и точным: длительность монтажа по прибытии вещей, даты пресс-просмотра, публичного вернисажа, закрытых просмотров, пресс-конференций, приемов, публичных мероприятий с участием куратора, художника или художников, закрытия и демонтажа — вплоть до дня, когда все экспонаты покинут здание.**

В части распределения расходов между партнерами по турне нужно детально прописать, кто и за что отвечает на каждом этапе проекта. Обычно расходы делятся как по самой выставке, так и по всем сопутствующим мероприятиям вроде торжественного приема. Следует оговорить взаимные обязательства по следующим пунктам:

→ Страхование и возмещение ущерба. Берут ли владельцы возмещение части убытков на себя или настаивают на их полном покрытии страховкой?

→ Изготовление тары и упаковка вещей, погрузка и доставка. Обычно сторона-организатор берет на себя все расходы по транспортировке, нередко весьма значительные; реже они делятся между партнерами по турне. В этом случае перевозка с площадки на площадку оплачивается сторонами пополам. То же самое относится к расходам на возврат вещей: либо они целиком ложатся на последнюю площадку выставки, либо делятся между нею и основной площадкой или между всеми участниками турне.

→ Хранение тары в период выставки: на самих площадках или на коммерческих складах? Во втором случае — за чей счет?

→ Сооружение/адаптация помещения под выставку. Если куратор — организатор выставки утвердил сложный и особо значимый дизайн, требующий детального и точного повторения (порой вплоть до окраски стен и покрытия пола), принимающая сторона может попросить о покрытии соответствующих расходов. Проявив гибкость и согласившись подогнать выставку к помещению принимающего учреждения (пусть даже с незначительными доработками силами его штатных специалистов), куратор, однако, может убедить принимающую площадку взять на себя основные или даже все расходы на подготовку залов. Насколько принципиально для вас точное воспроизведение дизайна?

→ Закрытые просмотры. Будут ли они проводиться? Кто будет оплачивать. Кто будет оплачивать фуршет (алкогольные и безалкогольные напитки, закуски)? Будет ли музыка или диджей? Кто несет расходы на украшение помещения, печать и рассылку приглашений? Кто утверждает дизайн помещения?

→ Торжественный прием для владельцев вещей и спонсоров (если он запланирован). Кто за что платит, сколько приглашается гостей (организующей и принимающей сторонами, а также лично куратором)?



→ Реклама (баннеры, постеры, анонсы в прессе). Кто их разрабатывает, кто оплачивает дизайн и печать, по какому графику будет осуществляться кампания?

→ Оценка хода выставки. Как она будет организована на каждой площадке? Кто и как будет собирать данные о выставке и ее посетителях?

Особое внимание следует уделить координации работы. В случае, скажем, с тремя площадками вам как куратору придется иметь дело с тремя разными кадровыми структурами. Если вы реализуете свой независимый проект, почти наверняка все решения будут за вами, но на вас же будет обращена и вся критика, которую они могут вызвать. В крупных учреждениях с их многоуровневой должностной иерархией (от куратора конкретной площадки через руководителей выставочного и других отделов — развития, публичных программ, маркетинга — до директора музея) согласование решения со всеми может отнять немало времени и нервов, если кто-то в нужный момент окажется болен или в командировке. Поэтому лучше сразу определить по одному ответственному лицу в каждом учреждении, которые и будут санкционировать все решения.

Чтобы быть уверенным, что времени для проверки и получения разрешений достаточно, нужно уже в начале турне знать, когда именно нужно предоставлять те или иные данные каждой площадке. У вас на подписание макета афиши может уходить 48 часов, на площадке А для этого понадобится три недели (если, допустим, заведующий отделом маркетинга работает на полставки), а на площадке Б — целый месяц (если маркетолог уйдет в отпуск) и т. п.

**Также полезно заранее определить, какая статистика будет собираться на каждой площадке: информация о посещаемости и реакции аудитории может потребоваться и вам, и спонсорам для подтверждения успешности проекта.**

Оценка результатов и исследование мнения посетителей

**Ежедневный подсчет посетителей ведется практически во всех музеях и галереях, в том числе и в коммерческих, с целью изучения**

**«проходимости» площадки за время проекта или выставки. Вам эта информация покажет, насколько успешно поработали ваши маркетологи, и предоставит довод для будущих переговоров со спонсорами.** Например, показатель в десять тысяч посетителей сделает вашу площадку желанной для компаний, заинтересованных в рекламе своей продукции или деятельности перед специально подобранной аудиторией. Некоторые галереи снабжены автоматическим счетчиком на входе, который фиксирует всех переступающих порог здания, в том числе сотрудников и заглянувших только в книжную лавку или в кафе (поэтому для определения общего числа посетителей выставки требуются небольшие корректировки). Если ваш проект проходит в части музея, в котором счетчик стоит только на входе, то никаких достоверных данных о посещении вам не добиться. Так или иначе, желательно организовать подсчет при входе именно на вашу выставку. Эта проблема решается проще в случае продажи входных билетов.

**Помимо численности, публику выставки полезно исследовать по таким показателям, как возраст, этническая и географическая принадлежность, процент инвалидов, частота посещения учреждения в целом и вашей выставки в частности.** Вся эта информация — обобщаемая понятием «обратная связь» — поможет при обдумывании будущих проектов. **Если, к примеру, ваша аудитория окажется состоящей преимущественно из пожилых (или, наоборот, молодых) людей, возможно, вам стоит ориентироваться на удовлетворение запросов данной социальной группы.** Если среди посетителей не было людей с ограниченными возможностями, стоит присмотреться к проекту (а может быть, и к самому выставочному пространству), чтобы понять, в чем дело: в его неудобной организации или вообще в недоступности для инвалидов. Это особенно важно знать на территории большей части Европы и Северной Америки, где права этих людей закреплены законодательно. Если вы работаете в общественно финансируемом учреждении или называете вашу выставку «общедоступной», но не можете обеспечить доступ и сервис людям с ограниченными возможностями, на вас могут подать в суд за нарушение их прав.

**Куратору важно знать, способны ли посетители объяснить, о чем выставка, которую они только что посмотрели, или, как минимум,**

какие впечатления они получили от осмотра. Не все выйдут с четким пониманием концепции, но им может просто понравиться то, что они увидели. Кто-то сумеет осмыслить выставку только через несколько дней или даже недель. Всё чаще отзывы аккумулируются в различных социальных сетях, вроде Facebook или Twitter, а большинство крупных учреждений включает раздел отзывов в структуру своего сайта.

**При наличии времени и возможностей вы можете сделать прогноз проекта уже на первых этапах его подготовки — так называемое предварительное исследование.** Обычно оно проводится куратором в сотрудничестве с просветительским отделом учреждения на материале фокус-группы. Такой прогноз может до некоторой степени выявить ожидания и предпочтения аудитории будущей выставки, а их интерпретация может стать отправной точкой вашей работы. Нередко предварительное исследование также подсказывает удачные идеи относительно того, что нужно включить в выставку или как представить тот или иной экспонат.

Непосредственные опросы посетителей обычно проводятся в часы работы выставки, но всё чаще для изучения их мнения используется анкетирование — на бумаге или в электронном формате (у стоек с компьютерами) — при выходе из галереи или с экспозиции. Можно провести экскурсии с фокус-группами, записывая комментарии и претензии зрителей по ходу осмотра. **Подберите группы по определенным критериям: пожилая аудитория, семьи с детьми и т. п.** Некоторые кураторы обходят свои выставки по несколько раз в неделю, наблюдая за тем, как посетители перемещаются по экспозиции, и обращая внимание на их реплики, которые могут пригодиться для будущих проектов. Этот опыт порой невероятно ценен не только для изучения реакции людей, но и для понимания того, как они взаимодействуют с помещением и сопроводительным материалом: **какие пояснения читают, а какие предпочитают пропускать.**

Если вы работаете в крупном учреждении и курируете несколько выставок в год, то регулярные опросы и сезонные исследования позволят вам понять, как меняется состав публики на протяжении года. Исходя из полученных данных вы сможете планировать выставки так,

чтобы соответствовать динамике посещаемости или попробовать на нее повлиять.

### **Вознаграждение куратора**

Разделение ответственности и обсуждение оплаты труда — сравнительно несложные задачи, если вы штатный сотрудник учреждения, в котором выставка готовится не впервые и есть опыт сотрудничества с принимающими площадками. Но если вы работаете независимо, договориться о вашем вознаграждении может оказаться нелегко.

Для работы с крупными музеями в качестве фрилансера или приглашенного куратора нужно иметь определенный статус, поэтому не слишком известным кураторам учреждения зачастую предлагают «гонорар» — небольшую сумму за услуги или за участие в проекте, причем эти деньги платятся скорее в знак признательности, а не являются полноценной и достойной оплатой. Кто-то, разумеется, может запросить и внушительное вознаграждение, сопоставимое с годовым окладом директора. Очень немногие кураторы во всем мире могут быть приглашены к сотрудничеству на таких условиях и тем более на них рассчитывать.

Стандарта кураторского вознаграждения не существует, поэтому, обдумывая, какую оплату потребовать за свой проект, **учитывайте многие факторы. Прежде всего его масштаб — скромный, средний, крупный или даже мировой. Готов ли он «под ключ»: продумана концепция выставки, достигнуты все договоренности об аренде вещей, согласована вся документация, определены спонсоры, написаны тексты? Или вы предлагаете лишь идею, которую кому-то еще нужно развить и осуществить? В первом случае вы, разумеется, можете рассчитывать на более значительную сумму.** Работаете ли вы один или в команде (в качестве одного из кураторов)? **Отдавая все силы проекту в течение полугода, вы, естественно, будете вправе ждать вознаграждения, покрывающего ваши расходы за этот период или эквивалентного средней заработной плате куратора в вашей стране проживания за шесть месяцев.** Однако поскольку многие учреждения с трудом находят средства даже для осуществления своих основных программ, не исключено, что ваш

наниматель будет пытаться сократить гонорар или попросту заявит, что вовсе не может его выплатить. Тут придется решить, какую минимальную оплату вы готовы принять, а может быть, и задуматься, не согласитесь ли вы предоставить свои идеи и труд абсолютно бесплатно. **Если вам хочется сохранить за своей выставкой место, освободившееся на очень престижной площадке, если она украсит ваше резюме или если вы просто можете себе это позволить, что ж — работайте «на общественных началах» или удовлетворитесь символическим вознаграждением.** Но наряду с преимуществами, которые вы получите в виде профессиональной и публичной рекламы, есть риск столкнуться с критикой со стороны коллег. Очевидно, что организация выставки в известной на весь мир галерее благоприятно скажется на вашей будущей карьере, но, принимая скромный гонорар или соглашаясь работать даром, вы подрываете позиции кураторов, которые борются за разумную и достойную систему оплаты их труда, позволяющую им зарабатывать на жизнь своей профессией. Словом, решение за вами, и стоит взвесить все за и против. Наверное, лучше всего обдумать это еще при планировании выставки — для фрилансера потраченное на проект время имеет большое значение — и/или при первом контакте с руководством потенциальной площадки или площадок (в случае передвижной выставки).

### **Планирование сроков**

Работая над подготовкой крупной выставки, стоит по возможности удостовериться, что другой куратор или музей не планируют чего-либо подобного.

Ассоциация директоров художественных музеев (Association of Art Museum Directors, AAMD) объединяет руководителей музеев США, Канады и Мексики в целях повышения профессиональных стандартов, поддержки музейного дела, проведения обучающих программ и служит платформой для международного выставочного планирования и сотрудничества. **В Великобритании директора музеев тоже регулярно собираются, чтобы обсудить планы на будущее и удостовериться, что их выставки не совпадают по темам. Наконец,**

существует неформальная сеть общения музейных директоров и кураторов разных стран. И тем не менее случается, что уже в ходе подготовки выставки — например, обращаясь к владельцу какой-либо вещи по поводу ее аренды — вы узнаете, что вещь обещана другой галерее, работающей над похожим проектом. Идеи выставок, посвященные важным историческим событиям, склонны возникать в одно и то же время повсеместно, а бывает, что проекты совпадают просто в силу веяния времени, интеллектуальной моды и т. п. — в общем, гегелевского *Zeitgeist*.

Если о накладке становится известно, когда вы уже оформляете документы на аренду вещей, то, скорее всего, отменять вашу или совпавшую с вашей выставку поздно, поэтому стоит побольше узнать о последней. Свяжитесь с галереей и/и или куратором. Выясните, насколько похожи программы: даты открытия, площадки, публичные мероприятия и т. д. Если выставки разделяет полмира, никакой проблемы, возможно, и нет, но если они проходят в относительной близости друг от друга (а то и в одном городе), то вам наверняка захочется сделать свою максимально отличной. **Подумайте, как быть: сделать особый акцент на уникальных сторонах вашего проекта, сместить фокус экспозиции за счет каких-либо вещей из списка замен или наладить сотрудничество с учреждением, избравшим родственную тему: организовать совместную публичную или просветительскую программу.**

У большинства музеев, если не у всех, есть тематический план на три-пять лет, в котором пересекаются и накладываются друг на друга многочисленные проекты. Скажем, если в вашем здании четыре этажа, можно организовать по выставке на каждом, или две выставки побольше, на двух этажах каждая, или одну крупную, охватывающую всё пространство. При планировании стоит учитывать ресурсы, которые окажутся в наличии в желаемый период. Будет сложно одновременно монтировать две выставки на разных этажах, если у вас в штате только одна бригада установщиков, а средств для найма дополнительных сил нет.

Также нужно иметь в виду сезонные особенности. В большинстве европейских и североамериканских стран выставочные программы организуются вокруг общенациональных праздников и школьных

каникул. Эффектная выставка в крупном музее будет особенно популярна во время летних школьных каникул, когда она привлечет семейные группы, поэтому будет самым разумным провести ее с июня по август. Другую выставку, более серьезную и спорную, можно запланировать следом за первой, чтобы она совпала с началом учебного года в школах, колледжах и университетах в сентябре-октябре. Тогда она привлечет студентов, особенно тех, которые изучают искусство и гуманитарные науки. На Рождество и в новогодний период в музеях традиционно наблюдался спад посещаемости, но теперь всё изменилось. Мертвая прежде зона в годовой программе стала не менее важной, чем другие: фактически это еще один удачный момент для выставок-блокбастеров. Таким образом, необходимо — особенно если вы организуете и курируете проекты один за другим — придерживаться сводного плана выставок на год или дольше. Обычно такой план начинается с первых летних месяцев — периода наиболее интенсивной работы музея. Постепенно он детализируется, дополняясь точными датами открытия и закрытия выставок, дополнительных мероприятий, прибытия вещей, доставки печатной продукции, лекций, отправки передвижной выставки. Для управления такими планами полезны специальные компьютерные программы-планировщики, позволяющие, среди прочего, установить оповещения о задачах. Вот как может выглядеть самый элементарный план на год:

Июнь	Июль	Авг.	Сент.	Окт.	Нояб.	Дек.	Янв.	Фев.	Март	Апр.	Май
Выставка 1				Выставка 2				Выставка 3			

Сентябрь, январь и май — переэкспозиция.

Сезонные факторы варьируются от страны к стране. По всей Азии музеи не закрываются на Рождество, но не работают день или два (а иногда и дольше) на китайский Новый год, который празднуется с конца января по начало февраля, в зависимости от лунного цикла. Нин Ли, куратор Музея китайского искусства в Шанхае, занимающего сногшибательный

Китайский павильон, построенный к выставке «Экспо-2010», разделяет календарный год на два сезона, в соответствии с которыми старается планировать выставки:

В Китае золотыми сезонами считаются весна и осень, особенно осень. Самые важные фестивали, выставки, театральные представления, аукционы и другие культурные мероприятия проводятся в эти три месяца. Ли работает над выставками нескольких типов, среди которых:

- создаваемые по заказу правительства (обычно на темы китайской истории и культуры);
- привозимые в Музей китайского искусства другими музеями страны с целью популяризации национального достояния;
- блокбастеры (часто передвижные и организуемые совместно с партнерами);
- исследовательские или кураторские проекты, реализуемые самим музеем (продолжительностью от одного до трех месяцев);
- временные выставки из собрания музея (любой продолжительности);
- выездные выставки, организуемые Музеем для демонстрации своего собрания за рубежом.

Ли Амбрози, много пишущая о современном искусстве Китая для журналов Artforum и ArtAsiaPacific, дает кураторам следующие рекомендации:

Художественные учреждения различаются по степени «официальности», то есть участия в их работе государства, которое часто определяет характер финансирования и основную аудиторию. Если вы хотите привлечь больше местной публики, сотрудничайте с «официальными» музеями, но одновременно можете делать что-то на инди-площадках.



		Месяцы											
		Июнь	Июль	Авг.	Сент.	Окт.	Нояб.	Дек.	Янв.	Фев.	Март	Апр.	Май
Галереи	A	1				2				3			
	B		4				5				6		
	C			7				8				9	
	D				10				11				

Как уже говорилось выше, при планировании выставки или программы в крупном учреждении нужно учитывать программы других музеев и галерей и даже остальных этажей вашего музея. Проекты могут идти последовательно, а могут накладываться друг на друга. Вот примерный план такого рода: Это план всего на один год — с переходом выставки 9 на следующий. Здесь уже заметны потенциальные проблемы. Так, выставки 2 и 10, а также 3 и 11 в галереях А и D монтируются, проходят и демонтируются одновременно. Достаточно ли у вас персонала для параллельной работы? Вы — единственный куратор в учреждении? Если так, то справитесь ли вы с контролем над двумя проектами, а также с запросами, которые обрушатся на вас с обеих сторон? Выставка 7 будет монтироваться в середине летних каникул (по европейским стандартам), в июле. Будет ли в это время галерея С закрыта для посетителей? Будет ли в вашем распоряжении достаточно сотрудников, чтобы справиться с монтажом? Ведь кто-то наверняка возьмет летний отпуск. И эти сложности могут обрасти множеством других, если какая-то из указанных выставок готовится совместно с другим учреждением, кураторы которого тоже с трудом справляются со своим планом.

Очень важно планировать всё заранее, следить за ходом текущих выставок и подготовкой следующих, заблаговременно выявлять проблемы и заполнять образовавшиеся окна. Это поможет вам избежать накладок.

### **Публикации и сувенирная продукция к выставке**

#### **Каталог или альбом, посвященный выставке**

Большинство кураторов стремятся приурочить к выставке публикацию, и предупредить о таком намерении нужно уже на стадии заявки.

**Публикация дает куратору возможность зафиксировать на бумаге весь объем исследований, проведенных при разработке проекта, и позволяет выставке, а также идеям, которые ее обусловили или ей сопутствовали, оставить след в истории. Куратор предстает экспертом в соответствующей области и заодно получает лишний способ отблагодарить спонсоров, поместив название или логотип их компании в книге или даже на обложке.**

Решение о выпуске объемной публикации, посвященной выставке, будь то каталог или книга, должно приниматься в самом начале ее подготовки. Прежде чем взяться за книгу, как следует обдумайте, есть ли в ней необходимость и имеется ли аудитория для нее. **Кто будет читателем вашей публикации? Какие информационные материалы для посетителей (на бумаге или в виде аудиозаписей) уже предусмотрены? Если они смогут получить все интересующие их сведения бесплатно, понадобится ли им книга? Любая публикация должна соответствовать масштабу и амбициозности выставки: для небольшой временной выставки увесистый том в переплете будет излишним — куда уместнее в данном случае бесплатный буклет с основной информацией, нечто вроде памятки, особенно если посетителям нужно платить за вход.**

Изучите похожие издания и публикации конкурентов: как давно они вышли в свет, как они были приняты, известны ли показатели продаж? Чем отличается от них книга, задуманная вами? **Спросите себя, будет ли ваша публикация:**

- существенно дополнять выставку;
- содержать что-то новое в плане анализа и/или критического осмысления темы выставки и ее экспонатов;
- впервые освещать тему или творчество художника хотя бы за последние десять лет;
- приводить суждения по поводу темы выставки, не отраженные в экспозиции;

→ хорошо продаваться (как богато иллюстрированный альбом к эффектной выставке).

Если на большинство из этих вопросов вы ответили положительно, за книгу стоит бороться. Но нужно учесть и следующие условия:

→ ваш график. Есть ли у вас время работать над книгой: писать тексты, подбирать изображения, общаться с дизайнером, а еще, возможно, редактировать тексты коллег, в то же время руководя ходом подготовки выставки? Особенно сложной задача может оказаться, если выставка представляет искусство современных авторов или заказную работу, ведь тогда писать придется о том, чего еще нет (и только рассчитывать на иллюстрации);

→ ваш бюджет. Какой доход книга принесет галерее? Каким будет ее тираж и розничная цена?

Большинство кураторов и выставочных менеджеров считают каталог полезным инструментом рекламной поддержки: бесплатные экземпляры получают в знак благодарности художники, владельцы вещей, авторы, редакторы и дизайнеры (порой предоставляющие взамен часть прав на изображения), а также спонсоры и пресса — для освещения выставки. Обычно каталог доступен и в пространстве экспозиции. Сразу решите, сколько экземпляров уйдет на подарки. Иногда — например, членам клуба друзей учреждения — вместо подарка лучше предложить скидку на розничную цену каталога.

Если вы уверены в необходимости книги, но сомневаетесь, что расходы на нее уложатся в бюджет, подумайте о совместном издании. Тут есть свои за и против. Вы (ваш музей или галерея) всё равно понесете значительные расходы как организатор публикации. При этом ваш партнер — коммерческое издательство — сможет потребовать от вас изменений в концепции книги, чтобы сделать ее более подходящей для широкой публики. Как бы ни пришлось сокращать текст, упрощать язык изложения, увеличивать число цветных иллюстраций и при этом каким-то

образом снижать издержки на производство, чтобы уменьшить себестоимость экземпляра и его розничную цену в крупных книготорговых сетях. Большинство музеев и галерей избегают...такого сотрудничества, предпочитая делить издательские расходы с партнерами по передвижной выставке, а в случае персональной выставки — с художником или представляющей его галереей (обычно в обмен на небольшую часть тиража).

При отсутствии (у вас, а также у вашей команды и руководства) сомнений как в необходимости, так и в коммерческой оправданности каталога соберитесь с мыслями и начинайте писать. В большинстве случаев куратор не может принять решение о публикации единолично (если только он не работает независимо и не финансирует печать из собственных средств). Поэтому вам наверняка нужно будет работать с издательским отделом вашего учреждения: с редактором, выпускающим редактором, дизайнером, специалистом по изображениям и менеджером по печати.

## **Редакционный персонал**

Ведущий редактор несет ответственность за весь книжный проект. Именно он обычно решает, браться ли за публикацию и сколько ресурсов на нее потратить. Он обсуждает с куратором целевую аудиторию книги, ее содержательные и чисто физические характеристики: формат, объем, переплет, соотношение текста и иллюстраций, дизайн и график работы. Прежде чем взяться за проект, ведущий редактор наверняка обсудит его с продавцами и распространителями книжной продукции. На финальной стадии обычно учитывается и их мнение по поводу обложки. Книготорговцев можно назвать внешним филиалом издательского отдела, как заметила Клер Янг, ведущий редактор лондонской Национальной галереи:

Есть у вас заинтересованный издатель или нет, еще одна важная фигура, чьим мнением не стоит пренебрегать, — это ваш партнер-книготорговец. Выясните у персонала книжного магазина музея, какие книги особенно хорошо продаются и почему. Каков идеальный порядок цен, превращающий посетителей в покупателей? Какие обложки им

нравятся? Как продавцы книг привлекают посетителей? Советы опытного продавца порой бесценны

Редактор и корректор проверяют тексты и изображения в макете книги. Редактор может помочь улучшить структуру и качество текста, уточнить фактические данные, проверить орфографию и пунктуацию. Кроме того, редактор обычно отвечает за подготовку справочного аппарата: списка иллюстраций, библиографии и указателя. Иногда часть этой работы отдается фрилансерам, но может возлагаться и на автора. Менеджер по печати работает в контакте с ведущим редактором, дизайнером и типографией, добиваясь получения книги наилучшего качества по наилучшей цене и в оговоренный срок. Дизайнер проектирует макет и обложку, а также руководит версткой текста и иллюстраций, чтобы сделать книгу желанным объектом, притягивающим взгляды на книжной полке или витрине магазина.

Этот персонал работает как над крупной публикацией, так и над буклетом или брошюрой.

### Подготовка буклета или брошюры

**Брошюра — тонкая книжечка в бумажной обложке, ограниченная числом листов, которые можно скрепить двумя скрепками. Буклет — миниатюрное издание из нескольких страниц, напечатанных на одном листе, сложенном в несколько раз. Наконец, рекламная листовка может состоять всего из одной страницы.** Все эти издания могут включать текст и иллюстрации. Иногда они продаются, но чаще особенно при минимальном объеме бесплатно прилагаются к билету на выставку. Таким образом, это стандартный музейный продукт, и работа над ним обычно ведется куратором совместно с сотрудниками экскурсионно-просветительского отдела учреждения. Согласование с этим отделом нужно учитывать при составлении графика.

Книги, в общем, навсегда — в том числе и плохие - Исходя из этого предостережения ведущего редактора Национальной галереи, для многих выставок, особенно небольших или коммерчески не слишком перспективных, **буклет — наиболее удачный выбор.** К тому же подготовить его получится куда быстрее, чем полноценную книгу,

а благодаря его временному, даже сиюминутному характеру он может включать не только упоминания спонсоров, но и афишу специальных мероприятий выставки и параллельных событий. Буклет часто служит источником информации не только о выс-тавке, к которой он выпущен, но и обо всем, что предлагает в этот период организация, в которой вы работаете.

### **Заказ и редакция текстов**

**В дополнение к роли автора куратор нередко берет на себя часть функций ведущего редактора, приглашая для написания текстов каталога своих коллег. Приглашенных авторов нужно предупредить о дальнейшей редакции и прописать это в авторском договоре, оговорив там же процедуру одобрения текста.** В каталоге, включающем много текстов, продумайте разделение тем, чтобы избежать накладок. Возможно, стоит заранее обсудить с авторами в общих чертах содержание их текстов, иначе есть риск, что все они окажутся по сути одинаковыми.

Если художнику написание текста дается с трудом, а у кого-либо из приглашенных авторов напряженный график, который может помешать ему своевременно сдать статью, то порой лучше взять у них интервью и самостоятельно составить текст из заметок, сделанных в ходе беседы. В этом случае обязательно согласуйте с вашим собеседником получившийся материал и предупредите его о редакции. Имейте в виду: устранение разногласий по поводу итогового текста может отнять немало сил и времени.

**Кураторы должны уметь писать в разных форматах, но в целом требуемые от них тексты можно разделить на две группы: объективные и субъективные.** Разумеется, в обоих случаях текст должен быть достоверным и корректным, правильным с точки зрения грамматики и орфографии. **При написании текстов для широкой публики нужно думать о своем читателе: краткие и ясные тексты без специальной терминологии здесь лучше всего.** Если имя собственное или понятие из истории или теории искусства (скажем, «Флюксус» или «пастозность») всё же необходимо, нужно снабдить его максимально кратким определением.

**Объективные тексты должны содержать информацию, доступную даже неподготовленному читателю: это экспликации, этикетки, пресс-релизы и публикации на сайте музея. Всё чаще даже такие тексты подписываются именем и фамилией автора или хотя бы его инициалами — во избежание анонимного официального тона. В субъективных текстах куратор излагает свои идеи в форме эссе, обстоятельного рассуждения на тему выставки. Ни в том, ни в другом случае повествование от первого лица, как правило, не используется.**

Гильда Уильямс, ведущий редактор сектора современного искусства в издательстве Phaidon Press в 1997–2005 годах и преподаватель магистерской программы кураторства в лондонском Голдсмит-колледже, дает такие советы начинающему куратору:

**Главное — уметь писать понятно, информативно, избегая жаргона. Пишите кратко и по существу, особенно если впервые представляете свои кураторские идеи в электронном письме, заявке, пресс-релизе или экспликации на стене. Что касается стиля, сделайте ставку на ясные, конкретные существительные и на выразительные описания вместо нагромождения абстрактных терминов.**

В более длинных объективных (основанных на фактах) текстах четко обозначайте все основные данные для каждого произведения: кто, что, где, когда, как; это особенно важно при описании работ, имеющих временное измерение: кино, видео, перформанса. **Субъективный текст, основанный на суждении, тоже стоит начать с краткой характеристики произведения с указанием его основных данных, но здесь важно с первых слов развивать свою мысль, вести «нить», связывающую всё воедино.** Академический текст — например, статья в каталоге или обоснование выставки — оценивается как по оригинальности и убедительности вашей мысли или кураторской идеи, так и по способности донести ее в письменной форме.

Часто кураторов просят написать информационные тексты для экспозиции. Экспликации на стенах представляют выставку в целом или конкретный зал, кратко излагая основные темы и объясняя специальные термины. Этикетки содержат основные сведения о каждой работе: имя и фамилию художника, название, дату, технику, а иногда и краткую аннотацию. **Например:** «Яёи Кусама — японская художница, все работы которой, какие бы техники в них ни использовались, объединены ярким орнаментом-горошком. Пристрастие Кусамы к орнаментальному повторению обычно объясняют синестезией — особенностью нервной системы, при которой стимуляция одного чувства, например слуха, вызывает произвольный ответ другого, например зрения или вкуса». В аннотации можно кратко представить произведение в контексте истории искусства, карьеры или биографии его автора, однако субъективные суждения здесь неуместны, поэтому нужно следить за точностью и доказательностью каждого высказанного тезиса. Используйте только самые авторитетные источники: полные каталоги работ художников, а также каталоги и сайты крупных музеев.

Стандартная подпись на этикетке включает следующие сведения:

- имя и фамилия автора;
- название работы;
- дата;
- техника;
- принадлежность;
- имя и фамилия фотографа;
- дата и источник поступления в музей / частное собрание и инвентарный номер.



**Последовательность имеет значение.** В большинстве музеев приняты свои стандарты подписей для всех публикаций, поэтому нелишне удостовериться в том, что ваши тексты им удовлетворяют. Тщательно вычитайте готовый текст и дайте прочесть его как минимум одному коллеге. Проверьте правильность написания имен и наличие нужных диакритических знаков: ошибки в подобных «мелочах» обходятся дорого. Если работа имеет оригинальное название на неродном для вас языке, то, даже если вы говорите на нем, не думайте, что ваш перевод идеален. Проверьте, нет ли официального перевода, одобренного автором или владельцем произведения. Если таковой отсутствует, обратитесь для проверки текста к профессиональному переводчику, а затем утвердите перевод у художника или владельца, о какой бы публикации ни шла речь.

Информация на этикетке может показаться элементарной. Однако если одни техники описываются просто и ясно (например: холст, масло), то с другими всё гораздо сложнее. Чтобы внятно охарактеризовать в подписи совместную работу с длинным списком авторов, или продолжающуюся работу с датой начала и датой новой актуализации, или тем более работу в формате процесс-арта, придется потрудиться. Постарайтесь согласовать все детали с художником и/или правообладателем, а затем обсудите с огласовать все детали с художником и/или правообладателем, а затем обсудите с экскурсионно-просветительским отделом своего учреждения способ их подачи, примиряющий специфику работы с вашими стандартами.

**Пожалуй, самый трудоемкий, но и самый ценный для куратора текст — это вступительная статья в каталоге выставки.** Она допускает куда больше свободы, но тоже предполагает соблюдение некоторых формальностей: многие учреждения предъявляют свои требования к стилю, и, как правило, какие-то пожелания высказывают издатели.

**Структура вашей статьи должна строго следовать вашей мысли, переходя от общего к частному.** Если речь идет о групповой выставке, нужно постараться осветить работы всех участников: в противном случае вас могут обвинить в рекламе одних и игнорировании других. Золотое правило: нужно либо упомянуть

**всех, либо никого в отдельности, сосредоточившись на общих чертах и темах.**

Писать для академического издания, для критической публикации и для широкой публики — очень разные задачи, и со стороны куратора было бы самонадеянно полагать, что его компетенция позволит одинаково хорошо справиться с ними всеми. Поэтому будьте готовы к суровой редакции. Из пятисот слов может остаться только двести; если это не сказывается на содержании, то для информационных текстов (экспликаций, этикеток, брошюр, буклетов) чем меньше слов, тем лучше. Часто бывает полезно довериться редактору-специалисту, не слишком настаивая на своем мнении и не переоценивая плоды приложенных усилий.

Помимо прочего, кураторам всё чаще приходится составлять заявки на финансирование. **Начинать здесь нужно с того же, что и при выборе площадки для выставки: выясните критерии и цели (в данном случае — финансирующей организации) и исходя из них представьте свой проект. Опишите его кратко и ясно, без специальной терминологии, и покажите, как он пересекается со сферой интересов фонда и что делает его достойным поддержки.** Большинство организаций, выдающих гранты, принимают заявки в стандартной форме и порой даже могут помочь в их составлении.

### **Поиск изображений и учет интересов их правообладателей**

В начале подготовки выставки во время переговоров с владельцами запрашиваемых вещей нужно выяснить, есть ли у них изображения этих вещей достаточно высокого качества, и собрать всю информацию о правах на них. В то же время нужно подумать и о других изображениях, которые могут понадобиться: о дополнительных иллюстрациях по теме, о фотографиях художника, его мастерской, натуральных мотивов, знаменательных выставок, в которых он участвовал. Всё это не всегда находится легко и быстро.

Наткнувшись на подходящее или, возможно, необходимое для вашей будущей публикации изображение, скопируйте его (в виде фотографии, скана и скана или скриншота) и сохраните у себя на компьютере. Будьте

внимательны к сопровождающей изображение информации: в источнике — будь то сайт или публикация — может быть приведено неточное наименование, дата или инвентарный номер, и если вы, например, затем укажете их в запросе изображения с высоким разрешением, то получите не то, что нужно. По этой же причине к запросу — бумажному или электронному — обычно прилагается контрольное изображение. Вместе с изображением запросите всю информацию по связанным с ним правам, а затем запишите ее прямо на контрольной картинке или рядом с ней. Очень важно работать аккуратно и методично, особенно если вам пришлось выехать за пределы своего учреждения: не всегда можно будет восстановить или перепроверить упущенные детали. Чем больше информации вы соберете об изображении, тем проще будет найти его тем проще будет найти его для репродуцирования или описать редактору и/или редактору по изображениям, что вы хотите.

Редактор по изображениям обычно нанимается специально для поиска иллюстрационного материала и получения прав на него. Но иногда он может помочь и при подборе иллюстраций. Полезно обсудить с редакторской командой и, возможно, дизайнером ваш замысел, в двух словах очертить задачу редактору по изображениям или уточнить необходимые параметры, если вы планируете заниматься поиском сами. Нужно знать следующее:

- Сколько будет цветных и/или черно-белых изображений?
- Каков желаемый размер каждого изображения (на всю страницу, на половину, на четверть страницы или речь идет об иконке)?
- Какой формат — портретный или пейзажный (книжный или альбомный) — предпочтителен для издания?
- Какие изображения — одно или несколько — желательно поместить на обложку? (Это часто решается коллегиально.)
- На какую аудиторию ориентировано издание?
- Каков его доступный бюджет?
- Каков предполагаемый тираж?

→ В каких странах и в какой печатной/электронной продукции будут публиковаться или распространяться изображения?

Когда всё это согласовано, можно начинать работу. Редактор по изображениям будет искать их на основании данных, подготовленных куратором, в банках изображений или в других источниках: у частных лиц, в галереях, у самих художников. Всё чаще этот поиск осуществляется в сети, что значительно его ускоряет.

Специалисты по работе с изображениями — на вес золота: их навыки пригодятся на протяжении всего проекта, а не только для публикации. Изображения, подготовленные ими для книги, также можно будет использовать в работе с прессой и для рекламы. Нанять такого специалиста — порой непозволительная роскошь для небольших галерей, но есть множество фрилансеров, и немалый объем времени, денег и средств, которые они помогут сэкономить для проекта, того стоят.

Если вы планируете сами подготовить изображения для публикации, вам придется серьезно поработать в графических редакторах, для чего нужна соответствующая подготовка. Возможно, для пересылки изображений нужно будет использовать серверы FTP, так как размеры изображений и иных оригиналов для печати превосходят возможности обычного почтового сервера. В цветной печати существуют принятые международные стандарты, но вместе с тем в каждой стране могут быть свои нюансы, поэтому лучше уточнить, какие требования предъявляет к изображениям ваш издатель и/или дизайнер.

**Важнейшая задача при работе с изображениями для любой публикации — удостовериться в том, что соблюдены все права.** Право на воспроизведение, или копирайт, запрещает репродуцирование и/или публичное использование любых оригинальных произведений — литературных, изобразительных, драматических, музыкальных и т. п. — без ведома правообладателя. Обычно право на воспроизведение принадлежит автору работы, даже если она была сделана на заказ для кого-то другого или продана. Однако обладатель копирайта может письменно передать его иному лицу. Помимо права на воспроизведение

существуют и другие права художников, которые куратор должен учитывать: прежде всего это право авторства, в соответствии с которым художник признается единственным создателем своей работы, и право на неприкосновенность, позволяющее художнику не допускать неподобающего обращения с изображением своей работы (когда оно обрезается, комбинируется с другими изображениями или используется в нежелательном контексте, например на открытках или футболках. Это так называемые неимущественные авторские права, и их передавать нельзя, но художник может их письменно дополнить или изменить.

Методичный подход к планированию выставки может упростить для куратора и эту часть работы. С изображением, поступающим напрямую от автора, хлопот меньше всего, так как в данном случае единственным правообладателем наверняка является художник. И тем не менее в любой ситуации лучше всё перепроверить и письменно зафиксировать. Иногда с копирайтом дела обстоят просто, но иногда ситуация оказывается запутанной: например, если права принадлежат сразу многим лицам и/или меняются при публикации в разных форматах (переплет, бумажная обложка, электронная книга, аудиозапись) и в разных регионах. Нужно не только разыскать владельца копирайта, но и договориться о правах во всех нужных регионах, для всех всех нужных регионах, для всех площадок и языков вашего проекта.

**Во многих учреждениях используют стандартные формы подтверждения прав на публикацию. Если такой формы нет или вы работаете независимо, обязательно включите в договор о передаче прав следующие пункты:**

→ имя и фамилия художника, название работы, дата (о каком произведении идет речь?);

- сфера использования (где работа будет воспроизводиться: в книге, на футболке?);

→ контекст (общая характеристика вашей выставки);

→ тираж (число репродукций и/или экземпляров книги);

- охват (где будет доступна репродукция: в одной стране, в двух или более странах, по всему миру?);

→ срок передачи прав (на какой срок вы хотите получить копирайт; планируется ли переиздание книги?); если позднее вы решите продлить свои права на изображение, нужно будет заключить новый договор;

→ упоминание правообладателя (где и в какой именно форме должна будет фигурировать ссылка на него?);

- стоимость передачи прав (какую сумму вы обязуетесь уплатить и в каком порядке: одновременно или в виде процента с продаж?);

→ специальные условия (нужно быть готовым к тому, что правообладатель может выдвинуть особые требования в обмен на передачу прав).

Как это обычно делается с подобными документами (юридическими договорами), перед подписанием вам следует согласовать их со своим юристом. Наконец, обе стороны: куратор / издатель / организатор выставки и правообладатель — ставят свои подписи и дату под договором и каждый оставляют у себя по одному экземпляру.

## **Дизайн**

**Обдумывая каталог, вы можете решить, что его дизайн должен перекликаться с элементами дизайна выставки и/или других приуроченных к ней публикаций.** И наоборот, вы можете решить не привязывать книгу к чему-либо внешнему ей, чтобы после завершения выставки она существовала самостоятельно. Обсудив этот вопрос с ведущим редактором, с коллегами из финансового отдела и сотрудниками магазина вашего учреждения, а также с дизайнером, примите окончательное решение и представьте дизайнеру заявку на книгу. В заявке должны быть указаны:

→ тема выставки;

→ ожидаемый размах проекта и публикации;

- все известные текстовые элементы (заголовков, подзаголовков, даты, данные спонсоров);

→ предполагаемый объем текста (в словах или знаках) и желательное число изображений;

→ список произведений с подписями;

→ общий график работы;

→ бюджет.

Нужно иметь в виду, что публикации для разных площадок и на разных языках усложняют работу дизайнеров, поэтому, если они запланированы, об этом тоже стоит сказать в заявке. Понадобятся ли разным площадкам собственные варианты обложек, или все обойдутся одной? Часто обложки делаются разными, так как для разных культур и рынков предпочтительны разные изображения. Если вы вывозите выставку за рубеж, нужно ли дать перевод заголовка на язык принимающей стороны? Будут ли переводиться все тексты? Если потребуется перевод, то авторам придется закончить свои статьи быстрее.

Один и тот же текст на разных языках имеет разный объем. Более того, вся книга может читаться иначе: справа налево и «от конца ...к началу» (на иврите или арабском) или сверху вниз (на многих восточных языках, включая китайский). Если каталог для каждой площадки будет печататься на своем языке, дизайн потребует корректировки. Верстка текстов на двух или даже трех языках тоже отнимет больше времени. При использовании нелатинских алфавитов (китайского, арабского, кириллицы) дизайнер, возможно, не сумеет проследить за корректными переносами слов, разрывами строк и абзацами, и ему понадобится консультация переводчика.

Если в штате вашей организации нет своего дизайнера или дизайнерского отдела, а также при самостоятельной работе вы можете обратиться к дизайнеру-фрилансеру; да и при наличии штатного дизайнера вам может показаться, что изданию пойдет на пользу иной стиль или подход. **Как найти хорошего книжного дизайнера?** Можно присмотреться к изданиям, которые вам нравятся, и узнать, кто делал

дизайн для них, или спросить совета у коллег. Можно даже выбрать несколько потенциальных дизайнеров и предложить каждому показать свои последние работы и поделиться мыслями по поводу вашего проекта. Еще один вариант — предложить нескольким претендентам разработать дизайн-проект на основе заявки, описанной выше. В этом случае пробную работу каждого дизайнера принято оплачивать, ведь ему нужно будет немало потрудиться, не будучи уверенным в получении заказа. Если время поджимает, то, возможно, стоит использовать типовой или серийный макет. В большинстве музеев существуют такого рода «шаблоны», регулярно используемые для выставок определенных направлений или одного уровня. Некоторые издательства и типографии тоже предлагают стандартный формат каталога — предельно упрощенный, основанный на чередовании страниц с иллюстрациями и текстом. В этом случае дизайнер получает базовый макет и заполняет его текстами и изображениями по мере их поступления. Такой вариант может быть удобен для выставок новых работ, создаваемых незадолго до открытия, или для заказных проектов: можно оставить место, чтобы заполнить его в последнюю минуту. Допустим, если есть риск, что фотография вещи не будет сделана к обозначенному дизайнером сроку, куратору стоит договориться с художником об использовании вместо нее какого-либо эскиза или о съемке еще не законченного произведения.

**Так или иначе, для разработки дизайна желательно наличие реальных изображений, чтобы судить об их цветовом решении, размере и сочетаемости с текстовым набором;** текст же можно сверстать, используя условную замену вроде *lorem ipsum* — текста-заполнителя, который занимает место на страницах до готовности реальных материалов [98]. Это дает чуть больше времени авторам, но в случае выбора такой стратегии нужно заострить внимание дизайнера и менеджера по печати на том, что финальный текст будет обработан и подставлен в макет позднее и что до его получения готовить макет к печати нельзя.

### **Предпечатная подготовка и печать**

**Куратор редко отвечает за контроль над печатью крупного каталога:** если речь идет об издании высокого уровня, эту задачу выполняет представитель издательского отдела учреждения и/или менеджер по печати. Проделав большую работу на предыдущих стадиях подготовки



книги — при выборе авторов, подборе иллюстраций, обсуждении дизайна, — куратор вносит последние коррективы перед отправкой в печать и отступает в сторону. Но при выпуске более скромных каталогов (для небольшой галереи или независимого проекта) ваша сфера ответственности может быть значительно шире. Поэтому нелишне представлять себе процесс взаимодействия с типографией, а главное, график, которому при этом нужно следовать. Для печати объемного издания вы, скорее всего, обратитесь в страны Азии или континентальной Европы, где типографские услуги значительно дешевле, чем в Великобритании и США. Таким образом, нужно будет заложить в график дополнительное время на транспортировку (с учетом пересечения часовых поясов). Если ваша цель — небольшая и сравнительно малотиражная публикация, тогда более предпочтительны местные типографии, которые смогут напечатать ее по разумной цене, к тому же позволив автору, редактору и дизайнеру общаться со своими представителями напрямую.

В каждом музее и издательстве принят свой график выпуска книги. Но если выделить основные этапы, общие для всех, то стандартный график (для куратора, работающего в Великобритании или США) может выглядеть следующим образом:

☰
Справочник куратора
⌂ Aa ✖

Действие	Азиатская типография	Европейская типография
Заявка на издание		
Исследование коммерческих перспектив		
Одобрение заявки		
Наем автора и дизайнера		
Составление бизнес-проекта		
Получение от автора списка иллюстраций и плана текста		
Передача дизайнеру изображений (в невысоком разрешении) и подписей к ним		
Передача дизайнеру условных текстов (при необходимости)		
Подготовка и утверждение дизайн-проекта издания		
Получение от автора финального текста (для редактуры)	За год до выхода книги	За год до выхода книги
Согласование отредактированного текста с автором		
Передача отредактированного текста дизайнеру		
Верстка		
Утверждение финального дизайна и передача макета в типографию для изготовления пробных оттисков	За два месяца до печати	За шесть недель до печати
Утверждение финального макета с подставленным текстом	За девять недель до печати	За четыре недели до печати
Выбор и утверждение бумаги	За восемь недель до печати	За шесть недель до печати

Действие	Азиатская типография	Европейская типография
Изготовление финальных PDF-файлов для печати	За три недели до печати	За три недели до печати
Внесение последних поправок в текст и дизайн	За две недели до печати	За две недели до печати
Отсылка PDF-файлов в типографию	За восемь дней до печати	За восемь дней до печати
Получение спусков полос <sup>[99]</sup> из типографии для проверки	За шесть дней до печати	За шесть дней до печати
Проверка спусков полос и внесение исправлений в PDF-файлы	За пять дней до печати	За пять дней до печати
Утверждение финальных спусков полос	За три дня до печати	За три дня до печати
<b>Печать</b>	<b>За одиннадцать недель до открытия выставки</b>	<b>За шесть недель до открытия выставки</b>
Готовность отпечатанных листов <sup>[100]</sup>	За десять недель до открытия выставки	За пять недель до открытия выставки
Фальцовка и переплет	За семь недель до открытия выставки	За две недели до открытия выставки
Доставка на склад, распространителю или в галерею	За неделю до открытия выставки	За неделю до открытия выставки

Важно иметь в виду, что на подобный график могут серьезно повлиять процедуры согласования, усложняющиеся пропорционально росту статуса учреждения и/или увеличению числа ключевых участников подготовки книги. Чем больше у вас авторов, тем больше времени займет получение и обработка их поправок. Спонсор может попросить включить в каталог его вступительное слово.

Важно иметь в виду, что на подобный график могут серьезно повлиять процедуры согласования, усложняющиеся пропорционально росту статуса учреждения и/или увеличению числа ключевых участников подготовки книги. Чем больше у вас авторов, тем больше времени займет получение и обработка их поправок. Спонсор может попросить включить в каталог его вступительное слово. В какой момент все они захотят посмотреть макет и/или добавить свой текст? Нужно ли одобрение для публикации от директора вашего учреждения, или достаточно утверждения от издателя? Если вы работаете в качестве приглашенного куратора, убедитесь, как и в случае с планированием выставки, что знаете обо всех необходимых согласованиях и что все нужные люди будут на месте, когда дело дойдет до подписания каталога в печать.

### **Распространение и реклама**

Если в учреждении, где вы работаете, есть своя издательская история (или даже собственное издательство), то в нем наверняка налажены и связи с распространителями, которые займутся размещением вашего издания в книжных и онлайн-магазинах. Это не бесплатная услуга: распространители берут комиссию в зависимости от количества реализованных книг. Работая самостоятельно, вы сами будете предлагать свою книгу издателям, которые в числе многих других задач займутся ее распространением, когда и если решат взяться за ваш проект. Мелкие галереи обычно не связываются с компаниями-распространителями, не имея для этого ни достаточного тиража, ни потенциального дохода. Если это ваш случай, но вам всё же хочется увидеть свою книгу на витринах книжных магазинов, а не только в собственной галерее, придется подсуетиться.

Найдите небольшие, возможно, независимые книжные магазины, специализирующиеся на изданиях по искусству, договоритесь о встречах с их маркетологами и попытайтесь убедить их взять вашу книгу по оптовой цене или даже со скидкой при заказе определенного количества экземпляров (в качестве бонуса можете предложить несколько пригласительных билетов на вашу выставку). Можете договориться о том, что поставите книги только на реализацию и через определенный срок заберете их назад при условии сохранности.

В свою очередь распространитель сделает всё возможное для рекламы вашего издания: например, анонсирует его в преддверии нового издательского сезона (весны или осени), выпустив совместно с типографией

совместно с типографией пресс-релиз. Возможно, вы обнаружите свой каталог в обличье BLAD (basic layout and design — пример оформления) — предваряющего выход книги в свет рекламного проспекта на скрепке или пружине, состоящего из нескольких демонстрационных страниц в реальной, пусть и бумажной, обложке. Всё чаще подобные анонсы рассылаются в виде PDF-файлов для чтения онлайн или для распечатки получателем.

Обязательным условием успешного продвижения публикации является ее доставка к открытию выставки. Если печать запоздает, вы упустите лучший момент для продаж и предоставленную выставкой рекламу .

В крупном учреждении для продвижения новых изданий отделы маркетинга и рекламы нередко прибегают и к другим формам (например, листовки или колонки в интернете). Чтобы лишний раз напомнить о каталоге, воспользуйтесь всеми сопроводительными материалами к выставке (пресс-релизами, информационными листками, анонсами на сайте и в социальных сетях...). Добавьте иконку с обложкой каталога и ссылку на адреса его продажи в выставочную рассылку. Подумайте, как представить каталог в дизайне экспозиции, а также проследите, чтобы о нем говорили на всех мероприятиях и площадках вашей выставки (может быть, стоит позаботиться, чтобы каждый из тех, кто будет открывать выставочные события и вернисажи, держал его в руках). Пусть на всех лекциях и экскурсиях каталог будет выставлен для продажи на видном месте и, возможно, с небольшой скидкой.

Если вы приглашаете критиков для осмотра выставки, предоставьте каждому из них по бесплатному экземпляру, но не увлекайтесь подобными подарками: иначе окажется, что вы раздали множество книг, не получив взамен никаких обещаний осветить вашу выставку в прессе или хотя бы упомянуть о ней. Предложите сотрудникам отдела рекламы или маркетинга устроить публикацию в прессе небольшого отрывка из каталога или даже всей его центральной статьи, чтобы привлечь

внимание публики, но имейте в виду, что в итоге каталог могут даже не упомянуть: иногда журналисты печатают подобный материал как текст, специально написанный для их издания.

### **Дизайн сувениров**

В большинстве художественных учреждений, не чуждых коммерции, помимо изданий к выставкам выпускаются и другие товары, так или иначе связанные с ней. Согласно исследованиям, проведенным в магазинах музеев и галерей, там лучше всего продаются карандаши, ручки, ластик и открытки. Эти недорогие предметы часто покупаются детьми во время школьных экскурсий или семьями на память о посещении музея. Сувениры могут быть как самыми простыми, вроде авторучки с эмблемой выставки или ее названием, так и более внушительными, будь то зонты или шарфы с репродукцией знакового произведения или уникальные дизайнерские изделия, перекликающиеся с выставочной концепцией, темой или эпохой.

В учреждении, которое обладает собственным художественным собранием, организовать сувенирное сопровождение нетрудно: порой достаточно выбрать уже готовые и даже хорошо расходящиеся товары. Например, вы включаете в свою выставку какую-то знаменитую работу, а открытки с ней уже есть. Вполне могут существовать и открытки с вещами, полученными из других собраний: спросите об этом у их владельцев или поручите связаться с ними коллег из отдела маркетинга.

Выпуск специально созданных к выставке сувениров — дело более рискованное: нет никакой гарантии, что ее атрибутика будет хорошо продаваться. **Львиная доля продаж приходится на период работы выставки, а он может быть относительно коротким (даже в случае турне).** При этом затраты на производство сувениров могут превосходить прогнозируемый доход; даже каталоги выставок сплошь и рядом перестают продаваться, как только выставка закрывается.

Продвижение и сбыт сувенирной продукция — сугубо специальная область, требующая опытного и знающего персонала. Обычно куратор имеет к ней лишь условное отношение. И всё же важно, чтобы вы как куратор выставки были довольны будущими сувенирами, ознакомившись с ними на стадии разработки. Хочется ли вам, скажем, чтобы главная работа экспозиции красовалась на пластиковом настольном коврик? Возможно, это создаст неверное представление о выставке, однако, если у маркетологов вашего учреждения есть данные о том, что подобный товар нужен рынку, они будут отстаивать свою идею. Поэтому не стоит избегать участия в обсуждении таких вопросов. Когда решение принято и дизайн сувениров определен, куратор может забыть о них, пока они не появятся в магазине: дальнейший процесс контролируется маркетологами.

**Всё чаще музеи и галереи продают вещи, сделанные молодыми перспективными дизайнерами на заказ для конкретной выставки: футболки, керамику, настенные и наручные часы.** Такой подход гарантирует, что ваши сувениры не будут как две капли воды похожи на уже существующие (вроде открыток, упомянутых выше). Сотрудничество с дизайнерами или художниками может увенчаться созданием необычных и даже уникальных вещей, но порой это трудный и длительный процесс. Художнику может не хватать свободного времени для работы над коммерческим проектом, пока он занят выставкой, да и не всем художникам это подходит, так же как и не все их работы могут быть превращены в сувениры. **Поэтому чаще всего «авторскими» предметами к выставке являются просто высококачественные репродукции существующего или специально созданного произведения, напечатанные ограниченным тиражом.**

Выпуск ограниченным тиражом чаще всего практикуется галереями, которые показывают персональную выставку или заказной проект. Обычно речь идет о работах на бумаге, но иногда и о небольших скульптурах или даже временных произведениях, «репродуцируемых» на CD или DVD. В соглашении с художником (схожем с договором заказа) должно оговариваться, сколько копий планируется выпустить, кто несет расходы на производство, делится ли доход и если да, то как именно, а также, разумеется, какой именно будет работа.

**Как и каталоги, все сувениры и дизайнерские предметы должны быть готовы ровно к открытию выставки.**

### **Место проведения выставки и его архитектурные особенности**

**Обдумывая свою выставку, вы должны видеть используемое пространство как часть здания, а не в отрыве от него. На восприятие будущими посетителями места, в котором будет развернута экспозиция, влияет всё, в том числе и способ доступа к ней. Хорошо ли развит местный общественный транспорт? Обозначен ли путь к галерее от ближайшей железнодорожной или автобусной остановки? Если посетитель заблудится и опоздает к открытию или на мероприятие, его настроение наверняка будет испорчено еще до того, как он войдет в зал.**

Традиционные музейные здания в Европе и Северной Америке, например Художественный музей в Филадельфии, построены в неоклассическом или неоготическом стиле: торжественная лестница ведет к главному входу, оформленному колоннами. В некотором смысле эти здания задумывались как храмы, призванные поднять посетителей над улицей, над повседневностью, в буквальном смысле возвышающие их (и физически, и метафорически) посредством этих крутых ступеней и порой сбивающие им дыхание к тому моменту, когда они наконец толкают тяжелую деревянную или металлическую дверь. За этой дверью открывается тихий, прохладный, зачастую сумрачный и вселяющий благоговение интерьер. Из помещения с достаточно низким потолком (сжимающим физическое пространство) у самого входа посетитель проходит в просторный холл — так называемый атриум (в галерее Тейт это помещение со сводчатым потолком, известное как галерея Дювина), впечатляющий зрителя архитектурным величием еще до того, как он увидит произведения искусства. Потому-то и говорят, что музеи — «храмы искусства», что в них испытываешь ощущения, близкие к тем, которые возникают в большом соборе.

Здания, спроектированные подобным образом, порождают ощущение традиционности. От них едва ли ждешь встречи со свежим, злободневным искусством. Более современная архитектура, как, например, в Новом музее Нью-Йорка, словно подсказывает нам, что

искусство, с которым мы столкнемся внутри, тоже очень современно. Впрочем, это лишь не вполне обоснованные допущения Китайско-американский архитектор Бэй Юймин спроектировал ультрасовременный Музей исламского искусства в Дохе (Катар), в котором, наряду с достаточно современными объектами, демонстрируется потрясающая коллекция древних артефактов.

Фань Ди'Янь, директор-куратор Национального музея искусств Китая в Пекине, так оценивает архитектурный облик многих новых музеев Азии:

Функциональной планировке некоторых культурных сооружений не хватает учета специфики здания. Взять хотя бы художественные галереи <...>. Высота потолков, освещение, публичные пространства вроде информационного центра и кафе — здесь важно всё. Кроме того, галереи должны демонстрировать связь с местной художественной традицией <...>, осведомленность о новейших тенденциях в искусстве и т. д.

Современная музейная архитектура должна побуждать к открытию нового и приобретению знаний, она должна переносить посетителя в другой мир, но вместе с тем выглядеть и быть доступной. Всё чаще музеи, как и другие учреждения и компании, заинтересованные в привлечении публики, придают своим **зданиям проницаемость, прозрачность. Человек снаружи видит, что происходит внутри, насколько там уютно, что он сможет осмотреть, если войдет внутрь. А изнутри видна улица, напоминающая посетителям, что музей, в котором они находятся, является частью общества и городской среды.**

Многие новые музеи имеют прозрачное входное пространство. Порой и к старым музейным зданиям пристраивается новое прозрачное крыло, создающее впечатление соседства традиции и современности. Так, в Королевском музее Онтарио (Торонто, Канада) открытый в 2007 году входной корпус, спроектированный Даниэлем Либескиндом, дополняет оригинальное здание 1914 года с пристройкой 1933-го.

**Нужно, чтобы музеи стали местом, где хочется проводить время, а не просто побывать — поставить галочку в своем личном или обязательном для ритуального туристического паломничества списке.**

Войдя в музей, посетителю еще до встречи с искусством приходится решать множество вопросов. **Оставить ли верхнюю одежду и сумки? Где это можно сделать? Насколько удобен гардероб? Достаточно ли туалетных комнат и насколько они комфортны? Сколько придется простоять в очереди, чтобы купить билет на выставку? Все эти факторы влияют на отношение к выставке, и их не необходимо учитывать.**

### **Коммерческие пространства: куратор как галерист или дилер**

Вопросы расположения здания, его архитектуры и оснащенности нельзя игнорировать и при организации собственной галереи. **Для куратора коммерческой галереи ее местоположение — самое главное.** Найти подходящее помещение в подходящем районе в нужный момент может быть очень трудно. Открытие галереи в модном районе — средоточии искусств, по соседству с другими галереями, имеет свои преимущества: вокруг будет больше любителей искусства, потенциально заинтересованных в ваших выставках, а может быть, и в покупке произведений. Наверняка обнаружатся возможности для обмена ресурсами и проведения совместных мероприятий вроде «Последнего четверга месяца и т. п., распространенных по всему миру. Но есть и недостатки — прежде всего острая конкуренция. **Альтернатива — разместиться, например, в более богатом районе, где клиенты более состоятельны, но их приток заметно меньше, а состав — однороднее.** На финансовом положении галереи это может сказаться благоприятно, однако в смысле контактов с критиками и коллегами вы наверняка проиграете.

Открытие галереи в стороне от очагов художественной жизни потребует от вас больше усилий по привлечению аудитории (а значит, и покупателей) к вашим выставкам. Также важно помнить, что мода на районы, как и любая мода, изменчива. Так, в Лондоне с 1920-х годов культурная жизнь концентрировалась на Пикадилли



и Бонд-стрит, в 1990–2000-х сместилась на восток, к Хокстону и Шордичу, а в последнее время понемногу возвращается обратно в Вест-Энд (Фицровию и Блумсбери), оставляя для более новаторских, эпатажных пространств еще один центр в Южном Лондоне, в пустынных некогда районах Пекхэм и Дептфорд. Нечто подобное происходит и в Гонконге: галереи многие годы концентрируются близ Голливуд-роуд, но теперь одно за другим открываются новые места в Сёнване — соседнем районе, который привлекает галеристов более доступной рентой; музей М+ в Западном Коулуне тоже подтягивает к себе множество коммерческих галерей, кафе и книжных магазинов, надеющихся выгадать за счет интересующейся искусством публики нового учреждения.

Где бы вы ни открыли свою галерею, в какой-то момент нужно будет решить, оставаться ли на месте или мигрировать вслед за остальными. Вот почему некоторые галереи имеют сразу несколько адресов: у галереи Джея Джоплинга White Cube, представляющей ряд очень известных современных британских художников (Трейси Эмин, Джейка и Диноса Чепменов и многих других), есть помещение в лондонском Вест-Энде, нечто вроде частного музея в Бермондси, на юге Лондона, а также галереи в Гонконге и Сан-Паулу (Бразилия). Перл Лэм, дочь гонконгского магната и важная фигура на стремительно развивающейся азиатской арт-сцене, держит галереи в Гонконге, Шанхае и Сингапуре. Одна из крупнейших выставочных сетей принадлежит дилеру Ларри Гагосяну: галерея Гагосяна имеет шесть адресов в Нью-Йорке, один в Лос-Анджелесе, по два в Лондоне и Париже, а также площадки в Риме, Афинах, Женеве и Гонконге.

И сегодня порой попадаешь в сковывающие условия, не обещающие ничего нового ни в пространственном, ни во временном отношении: четкие часы работы, заурядное или предсказуемое искусство... Нужно без устали подрывать эти условности и менять правила игры.

Ханс Ульрих Обрист

Если вы — независимый куратор или галерист, расклад таков, что, каково бы ни было местоположение галереи, при ограниченном бюджете выстроить ее с нуля будет нелегко. **Изучите путь, приводящий к вам посетителей: от их дома до ваших дверей.** И будь ваша галерея выстроена на заказ, выделена внутри более крупного учреждения или

перепроектирована из помещения для других нужд, будьте готовы рано или поздно заняться перепланировкой выставочного пространства.

### **Дизайн выставки. Системы автоматизированного проектирования САД, макеты и 3D-презентации**

Предположим, посетители дошли до вашей выставки. В ее дизайн и структуру, а также в удовлетворение зрительских ожиданий вы вложили немало труда. Чтобы всё удалось, нужно продумать все моменты заранее и быть уверенным в конечном плане. Изменения, внесенные в последний момент, могут привести к значительному перерасходу и ощутимо выбить вас из графика. **Некоторые исходные решения всецело зависят от куратора: какую работу установить напротив другой, какую идею должен передавать каждый экспонат, как должна строиться экспозиция — по хронологии или как-то еще. Движение посетителей (желательно многочисленных) по галерее нужно обдумать с практической точки зрения.** На оплату архитектора или дизайнера выставки, работающего бок о бок с куратором, в последнее время средства находятся только у крупных учреждений, поэтому чаще всего о внешнем виде выставки заботится главным образом куратор (иногда в сотрудничестве с техническим отделом галереи или менеджером выставки). А хлопотать нужно о многом: **от размера, формы и цвета каждой стены до расположения каждого произведения и его установки (возможно, с использованием дополнительного оборудования — постаментов или витрин).**

В самом начале нужно примерно подсчитать площадь стен, необходимых для размещения работ и измерить все существующие стены, дверные проемы и окна. После этого, пользуясь планом галереи и компьютерными программами для 3D-дизайна, попробуйте расположить изображения экспонатов в пространстве и оценить, насколько выгодно они будут смотреться.

Умение определиться с развеской, как немногие другие аспекты кураторской деятельности, требует практического опыта. Казалось бы, нужно всего лишь уметь считать и чертить, чтобы понять, достаточно ли на стене места для экспоната, **но если вы не видели этот экспонат, или не видели его рядом с другими, или, что особенно важно, рядом с тем конкретным экспонатом, который вы хотите повесить**

**пососедству, или, наконец, если вы не видели помещения, то есть риск, что всё окажется не так, как вы себе представляете.** Вот почему даже в век глобальных сетей кураторы путешествуют, чтобы увидеть вещи на месте. Взгляд на репродукцию не дает полного представления о том, как произведение живет в пространстве и какое оно создает впечатление. Иногда небольшая работа обладает мощным воздействием, а известная вам вещь в реально реальности оказывается намного больше, чем вы думали, имеет иной оттенок, чем кажется на фотографии, и т. п.; а от всего этого зависит, куда ее поместить и что расположить с нею рядом.

Паулу Венансиу Филью, имеющий опыт курирования выставок в музеях современного искусства Сан-Паулу, Рио-де-Жанейро и Нью-Йорка, советует проводить как можно больше времени в стенах галереи:

Обычно мне нужно походить вдоволь по залам, — иногда я думаю, что неплохо было бы и поспать в выставочном пространстве. Выставка «Век города» в галерее Тейт Модерн была для меня прекрасным опытом, ведь мне удалось не спеша осмотреть другие залы, которые курировали мои коллеги, и оценить разные подходы к организации пространства: в экспозиции было использовано девять разных пространственных решений. Мне куда комфортнее в современных помещениях, они идеально отвечают моей индивидуальности: я вырос в университетском кампусе, который спроектировал Оскар Нимейер. Мой кураторский подход, в самом глубоком смысле этого слова, вертится вокруг этого основополагающего опыта .

Невзирая на существование компьютерных программ автоматизированного проектирования (CAD), многие кураторы предпочитают делать реальные 3D-модели своих выставок с макетами всех работ. Это может показаться старомодным, но так намного проще получить представление о помещении и его устройстве. Если вы не ограничены в деньгах и работаете с архитектором, дизайнером или используете CAD, то, когда помещение (стены, двери и т. д.) готово и все работы в нем размещены, **оцените предполагаемое движение посетителей на компьютере (при помощи комплексных алгоритмов и поведенческой статистики) и выделите точки потенциальной опасности и образования толпы.** Казалось бы, многолюдность — не столько проблема, сколько достижение; но не стоит недооценивать ее

риски. Если посетители заплатили за посещение вашей выс-авки и остались недовольны осмотром, они запросто могут попросить свои деньги назад. Значительное число негативных отзывов может поставить под угрозу будущее финансирование и шансы на спонсорскую поддержку. Отношение к толпе разнится в зависимости от ситуации и культуры. Если вам не привыкать к давке в метро в час пик или в торговых центрах, то вы не будете против и потолкаться на выставке среди сотен других людей ради возможности увидеть любопытные предметы искусства. **Посетительская плотность 1/2,8 м<sup>2</sup> (один человек на почти три квадратных метра) считается оптимальной для западных музеев, поэтому при вероятности ее превышения все чаще вводится продажа билетов на определенное время входа. На особо популярных выставках иногда допустим показатель 1/1,8 м<sup>2</sup> или даже 1/0,9 м<sup>2</sup>, особенно если публика постоянно движется.**

Галерея в 186 м<sup>2</sup> будет комфортна для двадцати посетителей (по 9,3 м<sup>2</sup> на каждого), но вместит и сорок школьников с преподавателями (по 4,6 м<sup>2</sup> на одного), а в день открытия сможет пропустить через себя больше сотни тусовщиков.

### **Адаптация пространства к экспонатам**

При работе над выставкой, охватывающей много взаимосвязанных пространств, вам придется продумать их соотношение: в больших залах представить крупные работы, в залах поменьше — небольшие произведения или архивные материалы, требующие рассмотрения с близкого расстояния, а всё вместе организовать так, чтобы вызвать у посетителей широкий спектр впечатлений. (Также подумайте, не содержит ли ваша выставка работы, которые нужно демонстрировать в изоляции, — например, имеющие откровенно сексуальный характер;

Мой кураторский подход начинается с изучения выставочного пространства. Погулять по нему, подышать в нем, почувствовать его физически очень важно для осуществления кураторской задачи, которая в конечном счете сводится просто к размещению работ. Но как же непросто их разместить! **Важно «услышать» их и помещение вместе. Я должен испытать выставку на себе — как бы вобрать пространство в себя, подвергнуть его ментализации, а потом**

**постепенно заполнить экспонатами. Внутри меня складывается видение будущего, с которым, возможно, совпадет получившаяся выставка.**

Паулу Венансиу Филью

Представьте себе, что вы осматриваете в темной комнатке витрины с письмами, заметками и набросками Уорхола, а затем выходите в просторный светлый зал, увешанный его огромными картинами. Вот вам и вау-эффект. Или наоборот, представьте себе, что вы в помещении, полном звуков и движущихся образов, кинетических и аудиовизуальных произведений 1960-х или 1970-х годов, терзающих ваше зрение и слух, **перенапрягающих ваши чувства, хаотичных, но кипящих энергией. Может быть, именно эту черту арт-сцены того периода вам хотелось бы подчеркнуть? Если так, то какой зал должен идти следом? Столь же оглушительный?** Или, может быть, публике потребуются передышка и возможность отдохнуть, прежде чем пойти дальше. Избрав хронологический порядок, вы можете подумать, что распределить вещи по экспозиции нетрудно: нужно попросту расставить их по датам. Однако порой приходится что-то менять, потому что соседние работы не сочетаются по размеру или просто не смотрятся рядом друг с другом. Не менее сложной задачей может быть следование развитию темы. Вам видится история, которую нужно рассказать, однако получается, что выбранные работы не проясняют ее, — да и нет гарантии, что публика будет двигаться по залам именно так, как вы задумали.

Эксперименты в разработке экспозиции могут быть увлекательными и придавать вашей выставке свежесть и новизну, но иногда они приводят к неожиданным результатам. Скажем, вы решили повесить какую-то работу значительно выше или ниже остальных, но художнику или коллекционеру это может не понравиться. Или вы решили сгруппировать несколько работ на одной стене. В вашем понимании это оправданно, но вдруг обнаруживаются личные мотивы авторов, конкуренция между ними или принципы, из-за которых кого-то из сгруппированных художников или их представителей может обидеть подобное объединение с другими. Даже вполне традиционная «двурядная» или «салонная» развеска может вызвать проблемы. Придется в каждом случае решать, кого вешать

сверху, а кого снизу и не будет ли последний оскорблен таким положением. **Следует отнестись ко всему этому с максимальной деликатностью и, может быть, даже обсудить с художниками экспозицию и получить от них согласие на задуманное вами представление их работ.** Главное — помните, что вы — куратор, а не художник, создающий инсталляцию размером с галерею с использованием чужих произведений в качестве материала.

### **Расчет времени просмотра выставки**

**Исследования аудитории показывают, что посетители, которые понимают структуру выставки и/или следуют предложенному маршруту, задерживаются на ней дольше и выносят больше впечатлений.** Тем не менее в наш век практицизма вы, может быть, и не захотите, чтобы зрители проводили на выставке по несколько часов: там будет слишкомлюдно, и дневная аудитория окажется меньше. С другой стороны, если куратор ждет от посетителя оценки плодов своего труда, то отделы маркетинга и развития стремятся к тому, чтобы тот же посетитель поскорее переместился в кафе или магазин. Если вы независимый или приглашенный куратор, это соперничество может вас не коснуться, однако отрешиться от него в XXI веке невозможно.

Попробуйте приблизительно подсчитать, сколько времени потребуется, чтобы осмотреть всю выставку, читая этикетки и экспликации со средней скоростью. **Для взрослых, чей родной язык — тот, на котором написаны сопроводительные тексты, при чтении стоя и при наличии вокруг другой визуальной информации средняя скорость чтения составит около 250 + (для русского языка 150–180 слов в минуту.** Если в вашей экспозиции сотня работ (это много, но для простоты подсчета используем такой пример), то при 250 словах о каждой из них только чтение этикеток займет примерно сто минут — более полутора часов... А ведь нужно еще разглядывать работы, отдыхать, разговаривать с друзьями, смотреть видео, обдумывать длящиеся произведения. Конечно, не каждый посмотрит на все экспонаты, и тем более не все прочтут каждую этикетку, и всё же так можно представить себе ориентировочную продолжительность осмотра.

**Кроме того, вам следует подумать о комфорте публики. Не слишком ли жарко или холодно в галерее? Достаточно ли в ней мест для отдыха? Могут ли посетители воспользоваться туалетом, не покидая экспозиции? Желательно, чтобы зрителю не пришлось думать о том, где тут уборная, больше, чем о смысле выставленных работ. Весьма желательны в галерее скамейки: ведь они позволяют не только отдохнуть, но и сосредоточиться на созерцании произведений (недаром скамейки часто ставят как раз напротив ключевых работ). И уж точно они понадобятся пожилым посетителям и детям, которым нелегко гулять или тем более стоять целый час.**

Некоторые галереи устраивают место отдыха на середине экспозиции, размещая там экскурсионный пункт или информационное пространство с удобными сиденьями, где зрители могут и отдохнуть, и побольше узнать о проекте, представленных работах или их авторах. Чаще, однако подобные места организуются ближе к концу выставки или даже за пределами экспозиции, в отдельном помещении.

### **Технологии и новые медиа**

Полезным качеством сегодняшнего куратора является знакомство с аудиовизуальной техникой, интерактивными дисплеями, новыми медиа (аудиогuidaми и прочими подобными устройствами), QR-кодами, приложениями для смартфонов и веб-сайтами. Всё больше художников по всему миру работает с новыми технологиями и медиа — от видеороликов, демонстрируемых на мониторах, до сложных инсталляций, генерируемых компьютером, многоканальных видеопроекций, мобильных скульптур, запускаемых посетителями, робототехники и аниматроники. Куратору стоит быть в курсе и этих новшеств, и технологий недавнего прошлого. Допустим, художник решил поработать с киноплёнкой (super 8, 16 мм), аудиолентой (на катушке или в кассете), факсом или даже ксероксом. Если вы не особенно разбираетесь в какой-то технологии или не работаете напрямую с ассистентом автора, обратитесь к специалисту по установке аудиовизуальных произведений. Консультация такого специалиста может оказаться очень полезной для организации пространства вашей

выставки, коль скоро она включает аудиовизуальный материал. Не исключено, что установить желаемую работу будет слишком сложно или дорого, а может быть, это потребует определенных изменений в дизайне и структуре выставки.

Том Каллен более двадцати лет проработал установщиком и техническим менеджером в художественных учреждениях (преимущественно в Великобритании), а сейчас он технический менеджер в центре ArtAV, специализирующемся на монтаже аудиовизуальных инсталляций для художников, галерей и музеев по всему миру. Каллен работал с такими художниками, как Джиллиан Уэринг и Айзек Джулиен, известных жесткими требованиями к демонстрации их видеоинсталляций и фильмов. **Вот советы Каллена, как действовать, если вы намерены включить в свою выставку аудиовизуальные произведения:**

→ Непременно прочтите технические рекомендации автора и убедитесь, что поняли их.

→ Если не поняли, обратитесь за разъяснением. Художник будет рад возможности лично удостовериться в том, что куратор знает, как нужно установить его работу.

→ Позвольте художнику или его ассистенту взглянуть на план выставочного пространства и, если есть возможность, осмотреть его лично. Это облегчит установку, а иногда поможет избежать непредвиденных проблем.

→ После того как художник или его ассистент осмотрели помещение, согласуйте с ними план установки; сделайте 3D-модели, чтобы иметь полное представление о пространстве и о том, как будет выглядеть экспонат.

→ Если это возможно, привлеките художника или его ассистента к установке работы или к надзору за ней. Так всё пройдет намного легче.

→ Всегда используйте требуемое оборудование или согласуйте его замену на равноценное или лучшее.

→ Монтаж аудиовизуальной инсталляции может занять больше времени, чем вы думаете. Принцип «включи и работай» к ней не относится; скорее



всего, вам понадобятся не только специа-листы-технологи, но и электрики, знающие проводку здания, то есть из числа его персонала. Даже поиск удлинителя может занять полдня. Выделите на установку побольше времени, чтобы решить все проблемы.

→ Всегда держите художника в курсе любых технических изменений. Сюрпризы вроде недостающей или пропавшей детали никогда не бывают приятными, особенно если художник или его ассистент провели двадцать часов в дороге, чтобы присутствовать на установке.

→ Если нужно арендовать специальное оборудование, обращайтесь только в авторитетную и опытную компанию. Так помимо душевного покоя вы получите техническую поддержку и гарантию.

→ Помните, почему вы выбрали данное произведение. Если оно фантастически смотрелось в Нью-Йорке, Сан-Паулу или Берлине, не вздумайте экономить на установке у себя: это принесет вам одни проблемы, и произведение утратит весь свой блеск.

**Разумеется, куратору стоит позаботиться о веб-сайте, посвященном его выставке, будь это полноценный сайт с изображениями или текстами, страничка, созданная в веб-редакторе, блог или аккаунт в социальной сети. Платформы соцсетей всё чаще становятся открытыми площадками для обсуждения, где куратор регулярно отвечает на вопросы публики и/или ее комментарии. Вдобавок к этому существуют мультимедийные туры, сопровождаемые голосовой экскурсией или даже короткими видеороликами, для создания которых, разумеется, потребуется содействие куратора.**

**Не так давно по музеям и галереям всего мира распространились QR-коды — разновидность штрих-кодов. Посетителям предлагалось сканировать их с помощью своих смартфонов со специально установленными приложениями, чтобы получить дополнительную информацию о той или иной работе или перенаправление на посвященный ей сайт. Впрочем, QR-коды уже выходят из моды. Их вытесняют приложения для смартфонов, способные непосредственно распознавать изображения. Посетитель направляет камеру смартфона на работу и получает в ответ либо дополненную реальность (то есть изображение вместе с информацией о нем на экране своего устройства),**

либо ссылку на соответствующий сайт. С ростом популярности подобных приложений их всё чаще разрабатывают для себя галереи. Но тут не стоит спешить: прежде всего нужно определиться с тем, что именно вы хотите предложить посетителю. Приложение может предоставить некий расширенный контент или возможность интерактивного контакта с работой на стене галереи, однако так ли это необходимо для вашей выставки? Разработка приложения порой требует немало времени и средств, а понравится оно далеко не всем. Прежде чем выделять силы и бюджет на интерактивную электронику, проведите опрос посетителей о том, что бы им хотелось улучшить в вашей галерее.

### **Затемненные помещения**

**Если на выставке демонстрируется видео- или киноработа, может потребоваться организация затемненного пространства, темной комнаты или «черного ящика».** Это необходимо прежде всего для того, чтобы обеспечить наилучшее качество изображения, предохранив его от дневного света, и не дать звуку разнестись по всей экспозиции. В результате размещение фильма или видео в «черном ящике» концептуально обособляет их от остальной выставки. Можно просто смириться с этим в надежде, что больших проблем не возникнет. Но можно попытаться решить одну из этих проблем, решив, как и почему зрители будут (или не будут) входить в затемненное пространство. **Светонепроницаемые занавески при входе в него часто сбивают с толку. Посетители порой просто проходят мимо занавешенного проема, несмотря на стрелки и таблички с надписью «Продолжение экспозиции», а если и замечают вход, то приоткрывают занавеску и не решаются зайти внутрь, не зная, есть ли там что-то интересное.** Тем временем в затемненное помещение проникает свет, что делает занавески бесполезными. А когда на входе и выходе сталкивается сразу несколько человек, возникают дополнительные неудобства.

Кроме того, если занавески недостаточно качественно изготовлены и прикреплены, они могут привести к падению входящего/выходящего. Так бывает, когда используется слишком легкая, развевающаяся ткань или когда ее слишком много и она стелется по полу. Но еще более серьезная проблема — резкий переход из ярко освещенного пространства в пр Но еще более серьезная проблема — резкий переход из ярко освещенного пространства в практически полный мрак. Люди

нервничают, когда не видят, куда идут, наталкиваются на других, спотыкаются о скамейки, упираются в стены или наступают на кого-то, сидящего на полу. Поэтому они порой предпочитают вообще не входить в темный зал или двигаются там очень медленно в надежде, что глаза привыкнут к недостатку света.

**Альтернативой, пусть и более дорогой, может быть светонепроницаемый коридор.** Подобное сооружение полностью не избавляет от давки на входе, зато обеспечивает постепенное изменение освещенности и позволяет разместить на более светлых участках стен по пути к производству пояснительный текст. Удачные планировочные решения предоставляют достаточно места и для входа, и для выхода, иногда предусматриваемых параллельно друг другу. В качестве указателей направления движения можно наклеить на стены светящиеся или светоотражающие ленты и, если позволяет бюджет, вмонтировать лампы в пол, чтобы свет присутствовал, но не мешал демонстрации произведения.

**Еще одной проблемой является «утечка звука»: звуковое сопровождение фильма или видео оказывается слышно снаружи, где экспонируются работы, которые лучше осматривать в тишине.** С этим справиться намного сложнее. Звук в какой-то степени приглушают занавеска при входе в затемненный зал и/или звукопоглощающее покрытие пола (но у такого покрытия есть существенные минусы: оно всегда должно быть уложено идеально, иначе о задравшийся край в темноте кто-нибудь обязательно споткнется, и к тому же оно нуждается в более частой уборке). Дополнительных мер по повышению звукоизоляции требуют и светонепроницаемые коридоры. Твердые поверхности, полы и стены отражают звук, поэтому стоит подумать об их обтяжке мягким материалом; среди возможных решений — тканевый потолок в «черном ящике» или, что куда дороже, звукоизолирующие панели всевозможных всевозможных форм и оттенков.

С развитием проекционных технологий появляются возможности демонстрации видео в обычном зале, без всяких «черных ящиков», но проблема со звуком сохраняется. Конечно, можно предложить посетителям наушники, но тут есть свои нюансы:

→ число людей, которые смогут одновременно воспринимать одно произведение, будет ограничено числом имеющихся наушников (и многим просто не захочется ждать);

→ некоторые посетители не захотят пользоваться наушниками из соображений гигиены;

→ провода наушников могут быть опасны;

→ если выставка окажется популярной, наушники будут быстро изнашиваться и требовать замены.

Также существуют технические новинки вроде параболических динамиков, которые концентрируют звук в конкретном пространстве (создавая «звуковой поток»), но и они, скорее всего, позволят в полной мере оценить работу лишь небольшой части аудитории: ведь чтобы качество звука было хорошим, посетителю придется сидеть или стоять в определенном месте.

**Если вы демонстрируете фильм или видео без звукового сопровождения, то лучше всего включить эти движущиеся изображения в общую экспозицию. Всё мобильное или светящееся (кинетические объекты, фильмы и видео, экраны и иные источники света) привлекает особое внимание посетителей. Это полезно, в частности, для того, чтобы ускорить движение публики. На выставках-блокбастерах в крупных музеях ключевые или впервые демонстрируемые работы часто размещают в начале и в самом конце экспозиции, обозначая их на плане или в буклете: это делается именно для того, чтобы провести часть публики относительно быстро и дать попасть на выставку другим. Для коммерческих выставок (когда берутся деньги за вход) такое решение всегда оправданно: чем больше людей, тем больше продано билетов и тем выше доход.**

### **Фальшстены**

Если для размещения каких-либо двумерных объектов или для сооружения «черного ящика» нужны новые стены, придется обдумать,

как именно их установить. Многое зависит от конструкции самой галереи. Обычно здания музеев и галерей имеют кирпичные или бетонные оштукатуренные стены. Работы подвешиваются приблизительно на одном уровне, и на нем же располагаются крепления (если не удастся обойтись подвеской к штангам у потолка).

Стены, регулярно подвергаемые сверлению и шпатлевке, становятся менее прочными (похожими на швейцарский сыр), **поэтому сегодня для их защиты используется полустационарная «вторая кожа» — покрытие из дерева, ДСП, фанеры или гипсокартона, которое крепят изнутри к капитальным стенам здания и меняют каждые несколько лет.** В некоторых музеях средствами «второй кожи» делают стенные пазы и ниши — небольшие углубления, позволяющие установить в них или укрепить с их помощью витрины, полки, подставки для предметов и т. п. Эти архитектурные детали позволяют облегчить интерьер, придать ему новизну и даже элемент шика. В то же время они порой затрудняют установку временных перегородок — фальшстен, поэтому при всей красоте им недостает практичности.

Фальшстены в больших помещениях обычно устанавливаются отдельно, то есть не стыкуются с потолком или другой стеной, а значит, нужно обеспечить их устойчивость — например, за счет мощного основания или толщины. Так называемые толстые стены имеют толщину в 60–100 сантиметров — в зависимости от их высоты и от массы развешиваемых работ. Такие стены иногда воспринимаются как резкое вторжение в интерьер, но они обеспечивают дополнительную выставочную площадь и позволяют использовать не только основные поверхности, но и торцы — для размещения небольших контекстуальных экспонатов, пояснительных текстов, сенсорных экранов и т. п. или просто в качестве «паузы», дающей глазам зрителей отдых. Также внутрь толстых стен можно вмонтировать технику или временно поместить ящики для перевозки работ.

**В некоторых музеях используется встроенная система установки фальшстен: пазы в полу или решетка на потолке, к которым при необходимости — и в желаемой конфигурации — крепятся перегородки.** Такая система очень удобна, когда нужно устроить несколько параллельных галерей или проходов или когда дизайн выставки является одним из ее базовых условий. Кроме того, она

экономична и допускает сравнительно тонкие разделительные перегородки, но не подходит для создания сложных пространств с изгибами и углами, отличными от стандартных для нее 90 и 45 градусов. До начала работ желательно уведомить специалистов по установке фальшстен о том, что будет на них размещено. Если вещь очень тяжелая, стену можно **снабдить более мощным каркасом, пригодным для надежных креплений. Если вы встраиваете в стену монитор или проекционный экран, вырезая для него нишу, будьте внимательны к несущим конструкциям и электропроводке; проконсультируйтесь с электриком по поводу того, как расположить розетки и кабели (обычно лучше скрыть их внутри стены, а не оставлять снаружи).**

Подумайте, как дополнительные сооружения повлияют на общий вид интерьера. Где именно установить стены? **На некоторых выставках в стенах делаются проемы, через которые можно увидеть другие ее помещения или их части. Это подогревает интерес к развитию экспозиции и создает любопытные переключки между экспонатами.** В толстые стены можно вмонтировать витрины — односторонние или рассчитанные на осмотр с обеих сторон (а заодно позволяющие заглянуть в соседнее помещение). Планируя установку двусторонних витрин, не забудьте учесть, что именно будет в них размещено, и решить, где вы расположите этикетку: скажем, если вы выставляете бюст, то с одной стороны будет видно лицо, а с другой — затылок... **Будет ли вид сзади столь же интересен и важен для вашей выставки, как и вид спереди?** Потребуется ли и удастся ли прикрепить этикетки с обеих сторон?

При установке стен и дверей будьте осторожны с наддверными перемычками, служащими частью стеновой конструкции. Иногда — при установке толстых стен, не стыкуемых друг с другом или прикрепляемых к потолку, — перемычки отсутствуют, а иногда они необходимы для устойчивости сооружения. В этом случае их можно приспособить и для кураторских нужд — например, заключив в архитектурное обрамление тот или иной экспонат соседнего зала (разумеется, это нужно будет учесть при размещении работ).

Любая конструкция занимает часть выставочной площади. Убедитесь, что фальшстены, дверные проемы и балки оставляют достаточно свободного места для перемещения экспонатов и упаковочных ящиков, которые порой значительно превосходят их по размерам. Узнайте, какое оборудование нужно будет доставить в помещение на время монтажа. Понадобится ли электрикам телескопический погрузчик (автоматическая платформа переменной высоты)? Если да, пройдет ли он через дверь — имеющуюся или установленную заново? Нет ничего хуже, чем разбирать только что сооруженную конструкцию, чтобы внести что-то внутрь!

### **Цвет стен**

В какой цветовой гамме вы видите помещение, пьедесталы или внутренние стенки витрин? Белый — это стандартный, нейтральный цвет, не отвлекающий от вещей, размещенных на его фоне. Однако у белого множество оттенков. Белоснежный будет резать глаза и усложнит выбор освещения, так как он отражает весь окружающий свет. Белый с примесью другого цвета мягче и удобнее для подсветки. **Часто в галереях используется краска оттенка White Swan (или Swansdown, «лебяжье перо») — ярко-белая с добавлением серой.**

Если ваш проект — традиционный, с большим числом классических произведений, то для стен можно выбрать насыщенные краски вроде тех красных и зеленых, что были в моде в европейских галереях XIX — начала XX века. **Выбрать цвет порой непросто, и для этого стоит обзавестись комплектом образцов, которые можно будет приставить к экспонатам, прежде чем принимать решение об окраске стен зала.** Выбрав один цвет, а затем передумав, вы только потеряете время и деньги. **Остановившись на необычном оформлении экспозиции, в том числе с точки зрения окраски стен, опишите его владельцам арендуемых вещей.** Будет обидно, если кто-то снимет с выставки вещь в последний момент, узнав, что, скажем его Пикассо будет висеть на неоновом-желтом фоне.

Определить, где должна начинаться и заканчиваться окрашенная поверхность, не так просто, как кажется. Уже говорилось, что во многих галереях кирпичные, каменные или бетонные стены здания обшиты плиткой или стенными панелями. Докуда красить: до края панели или до стыка с потолком? Одинакова ли высота всех стен в вашем помещении?

**Лучше всего, возможно, провести непрерывную линию по всем стенам и красить ровно до нее. Так вы зафиксируете высоту, на которой должна начинаться и заканчиваться окраска, и не нарушите ощущение высотного единства всех помещений выставки.**

**Если вы решили покрасить стену в какой-то особенный цвет, будьте готовы к тому, что по окончании проекта галерея потребует вернуть ей прежний вид. Это увеличит время и стоимость окрасочных работ в два раза, если не больше: при перекраске темных стен в белый может потребоваться нанести несколько слоев краски. Если выставка планируется к перевозке и вы считаете, что цвет стен — неотъемлемая часть ее оформления, проверьте, все ли площадки обеспечены информацией об этом цвете и особенностях краски. Воспроизведение экспозиции может стать трудновыполнимой задачей, если вы захотите добиться уникального цвета или фактуры стен. Узнайте, какого цвета стены на каждой площадке сейчас, и уточните, ждут ли от вас оплаты их возвращения в исходное состояние по окончании выставки.**

### **Витрины, стенды и пьедесталы**

**Есть три основных типа выставочной мебели: пьедесталы, стенды и витрины. Пьедестал** — это квадратная или круглая колонна для установки одного или двух предметов. **Витрины** — своего рода столы с колпаком из минерального или органического стекла, под которым располагаются экспонаты. По внешнему виду они варьируются от традиционных, из темного дерева, в широком разнообразии форм присутствующих в большинстве классических музеев, до современных, часто имеющих стальной корпус (или ножки) и оснащенных гидравлическим механизмом подъема крышек. Такие витрины запираются, нередко в них есть встроенные системы освещения и контроля климата, которые, однако, имеют как достоинства, так и недостатки. **Ложемент** — поверхность, на которую укладывают предметы, — часто обтягивается тканью, заменяемой в зависимости от дизайна выставки; иногда витрины делают слегка наклонными, чтобы посетителям было удобнее смотреть. Если позволяет бюджет, можно изготовить витрины на заказ исходя из собственных нужд и установить их в пространстве экспозиции. Они могут быть встроенными или стоящими отдельно, с одной или несколькими полками — для демонстрации сразу нескольких предметов или комплекса вещей как единого целого.



**Практически вся выставочная мебель может быть сделана из МДФ-модулей, окрашенных белой аэрозоль-ной краской.** При необходимости они снабжаются прозрачной лицевой стенкой или крышкой из оргстекла, а также пазами для их крепления. По конструкции эти модули различаются: либо четыре панели склеиваются по краям и накрываются пятой, либо одна продолговатая выгибается полукругом и с боковых сторон закрывается двумя другими. Дороже всего обойдется закругление краев, полностью скрывающее клейку, или использование особо высококачественных полимерных материалов, разработанных для достижения максимальной прозрачности, защиты от солнца и отсутствия бликов (что позволяет добиться намного более выгодного представления экспонатов).

Часто крышка пьедестала или витрины надевается на их верхнюю часть, попадая в небольшую выемку, сделанную по краю, и в этом случае надежно закрепляется несколькими шурупами, ввинченными в подготовленные отверстия. Для прикрепления предметов к ложементу применяется «музейный воск» — смесь восков, которую можно без риска использовать для хрустальных, фарфоровых, мраморных, стеклянных, керамических и деревянных поверхностей в качестве временного клея, чтобы не допустить смещения предметов, если пьедестал или полку кто-то заденет или толкнет.

**Одна из сложных задач для куратора при проектировании и установке пьедесталов — это определиться с их размерами, а также с размерами крышек.** Если ваш бюджет невелик, придется довольствоваться мебелью, имеющейся в наличии у вас в галерее. Но если вещь просто не поместится в имеющуюся витрину, что ж — придется найти деньги на изготовление новой. Высота витрин и пьедесталов обычно составляет 100–120 сантиметров от пола до ложемента. Этот стандарт не учитывает потребности тех, кто не может дотянуться так высоко: детей, а также тех, кто передвигается с помощью коляски. Если же вы сделаете пьедесталы на полметра ниже, то большинству посетителей придется сильно нагибаться, чтобы посмотреть на экспонаты. Некоторые галереи устанавливают рядом

рампу, чтобы желающие могли подняться на 10– 50 сантиметров, в других сооружаются ступени, однако оба эти решения, позволяя избежать одних неприятностей, угрожают другими (ведь о ступеньку легко споткнуться, а на рампе — поскользнуться). Выбор — за куратором и сотрудниками галереи. В ряде стран равный доступ к социальным благам для людей с ограниченными возможностями предписывается законом, поэтому музеи и галереи стремятся его обеспечить. Если вы готовите выставку в необычном месте, куда доступ в принципе затруднен, возможно, придется признать, что не каждый захочет или сумеет ее осмотреть. Это не проблема, но только в том случае, если ваш проект не финансируется государством и не должен отвечать определенным требованиям доступности, чтобы получить одобрение властей.

**Выбирать размеры основания пьедестала и высоту его крышки лучше всего с помощью макета (реального или цифрового).** Обычно на пьедестале располагается один предмет или несколько, если они совсем небольшие. Попробуйте вырезать из бумаги силуэты вещей и разложить их так, как вам нравится, оставляя по 15 сантиметров от каждого до края ложементов. Высота крышки должна быть на 10–15 сантиметров больше максимальной высоты защищаемых ею экспонатов. Впрочем, это вопрос скорее эстетический, и к тому же стандартная формула не может предусмотреть все обстоятельства. Впрочем, это вопрос скорее эстетический, и к тому же стандартная формула не может предусмотреть все обстоятельства, поэтому если вы уверены в себе, то можете от нее отойти.

При твердом намерении установить в экспозиции пьедестал с крышкой необходимо сразу уточнить, каковы ограничения по высоте в рабочем помещении. Сможете ли вы поднять крышку над экспонатом, а затем безопасно опустить ее? Смогут ли техники сделать это без дополнительного оборудования, или им потребуются стремянка, подъемник и т. п.? А еще нужно решить, где на пьедестале поместить этикетки: под крышкой, на корпусе или на стене рядом?

Если стенд или витрина уже готовы, остается наилучшим образом разместить экспонат. Чтобы решить этот вопрос заблаговременно, вновь используйте макеты или масштабные модели: не хотелось бы заказать вещь, а потом вернуть ее назад, обнаружив, что витрина для нее мала. Если с местом наверняка будут проблемы, для освобождения пространства можно задействовать пластиковые лотки, небольшие ящички, полки в нишах или даже подушки; да и сама раскладка предметов на разных высотах будет куда динамичнее. Правда, каждый экспонат нужно будет еще найти по этикетке. Что же касается самого экспозиционного оборудования, то важно предусмотреть, как закрепить в нем вещи, чтобы они остались в целостности и сохранности (не понадобятся ли вам безворсовая ткань, антикоррозийная бумага, клейкая лента для закрепления страниц книги?).

Пьедесталы, стенды и витрины сами являются предметами в пространстве. При оформлении выставки легко увлечься и придумать необычные постаменты, сложные стенды или даже грозди витрин с многочисленными предметами внутри. Всё зависит от того, насколько вы и дизайнер изобретательны. **Главное — помните, что посетителю нужно рассмотреть экспонат со всех сторон, свободно перемещаясь вокруг витрины. Пьедестал, стенд, витрина — лишь инструменты для демонстрации и защиты вещей.** Слишком вычурные предметы обстановки будут отвлекать зрителей и выглядеть неуместно, а их обилие затруднит движение публики — особенно семей с детьми и/или колясками.

### **Пространство и доступ публики**

Осматривая свой план стен, витрин и стендов, а заодно и реальные объекты, уже находящиеся в пространстве и на полу вашего помещения, нужно подсчитать ожидаемый приток посетителей. Достаточно ли места для комфортного пребывания такого числа людей, или придется ограничивать доступ? Многие галереи, ожидая большой наплыв публики, вводят билеты на определенное время: человек покупает билет (или берет талон, если вход свободный), но войти в галерею может только в указанный час. Это помогает до какой-то степени избежать перегрузки пространства, хотя и нет гарантии, что те, кто вошел, например, в 13:00, выйдут в 14:00. Они могут задержаться до 14:30 или 15:00, если есть что осматривать и/или читать.

**Большое значение имеет площадь свободного участка перед работой.** Как далеко нужно отступить, чтобы получить удачный угол обзора? К примеру, если на стене большое полотно, то, чтобы увидеть его целиком, нужно отойти на пять или шесть метров. Достаточно ли у вас пространства, или зритель, решив отойти подальше, упрется в другую работу или витрину? Дверные проемы между выставочными залами галереи, расстояние между пьедесталами и скульптурами, а также между скульптурами и стенами — все эти показатели должны обеспечить беспрепятственный проезд инвалидной коляски. В большинстве музеев есть свои стандарты в этой области, поэтому нужно выяснить, каковы местные правила. Если посоветоваться не с кем, можно нанять консультанта по обеспечению доступа публики. Или просто исходить из того, что для разворота коляски на 360 градусов требуется участок полтора на полтора метра, а дверные проемы должны иметь ширину не менее метра (выше мы уже заостряли внимание на необходимости внести экспонаты и оборудование в выставочное пространство, а затем вынести всё это обратно). **Наконец, как уже говорилось, архитекторы и дизайнеры выставок порой проектируют небольшие проемы в фальшстенах, чтобы открыть интересные виды из одних залов на другие. Это очень оживляет экспозицию, но помните, что дети обязательно начнут лазить через эти проемы, даже если для взрослых они маловаты!**

**Еще один важный момент, который нужно учесть при планировании экспозиции, — это экспонаты, которые могут признать неприемлемыми для молодежи, детей и/или особо чувствительных персон. Жалобы на откровенно сексуальные произведения обычно исходят от людей, которые столкнулись с ними неожиданно. Поэтому многие кураторы стараются помещать их отдельно, информируя посетителей при входе в зал о том, что выставленные в нем работы могут оказаться неподходящими для детей. В этом случае родители или сопровождающие могут сначала проверить, можно ли заходить в этот зал с детьми, или просто обойти его стороной. Если у вас нет возможности выставить неоднозначные экспонаты отдельно или если их изоляция противоречит вашей концепции, **следует четко обозначить это на стойке продажи билетов или при входе на****

**выставку.** Впрочем, даже при таких мерах предосторожности экспонаты, акцентирующие сексуальность, не раз вызывали скандалы на выставках по всему миру, а порой даже снимались с экспозиции местной администрацией и/или полицией. Если какие-то работы с вашей выставки могут вызвать подобную реакцию, известите об этом директора вашего учреждения, секретаря или юриста до того, как согласуете их аренду и/или доставку.

### **Официальный запрос аренды**

Подготовив перечень желаемых экспонатов и обсудив в частном порядке с владельцами возможность их аренды, нужно направить им официальный письменный запрос. Обычно такой запрос — чаще всего письмо, подписанное от руки и отправленное по почте, — адресуется руководителю предоставляющей вещь организации (владельцу частного собрания, директору музея или куратору коллекции), а отправителем указывается должностное лицо того же уровня в организации, запрашивающей вещь, и только если куратор работает независимо — он сам.

Здесь важно не упустить время. Пусть до начала вашей выставки еще далеко, процедуры согласования аренды могут быть очень длительными: многие советуют подавать заявки как минимум за полгода, а то и за год до запланированной даты открытия. Для большинства музеев нормой является запрос вещи за двенадцать месяцев, а при подготовке крупных выставок неформальные договоренности о значимых произведениях достигаются за два или даже за три года. Таким образом, чем раньше вы направите запрос, тем больше у вас будет шансов, что интересующая вещь уже не обещана кому-то другому. Больше останется времени и на уточнение всех деталей договора аренды. Как только запрос получен, запускается множество процессов. Кураторов предоставляющего учреждения спросят, нет ли у них планов на интересующую вас вещь; менеджеры коллекции и секретари удостоверятся в отсутствии других запросов на ее аренду. По завершении этих внутренних проверок нужно будет заняться

самой вещью: извлечь ее из фонда или снять с экспозиции и провести предарендный осмотр, в ходе которого определяется текущее состояние вещи и решается, требуется ли ей консервация перед отправкой. Если вещь признается готовой к передаче, владелец дает условное согласие на аренду (обычно в виде письменного ответа или электронного письма), исполнение которого зависит от удовлетворения запрашивающей стороной его требований.

### **Технический отчет**

Большинство владельцев вещей, особенно если это учреждения, запрашивают у организации, устраивающей выставку, копию технического отчета о состоянии ее здания и помещения, где будет выставлена работа. Если готового отчета у вас нет, вам могут прислать форму для его составления. Стандартные формы такого рода можно получить в Американской ассоциации музеев (American Association of Museums) или в Группе секретарей Великобритании (UK Registrar Group). В отчет включаются физические параметры помещений, сведения о доступе в них (в том числе о наличии лифтов и подъемников), а также об их соответствии технике безопасности и климатическим требованиям.

Если ваш отчет не удовлетворит владельца, это поставит получение вещи под угрозу. Но в случае не слишком серьезных претензий попробуйте исправить положение. Неблагоприятную реакцию на отчет или множество вопросов по нему можно использовать как возможность убедить владельца вещи в вашей готовности всеми силами беречь ее, пока она будет в зоне вашей ответственности. Если для владельца выгодно участие его вещи в вашей выставке, то не исключено, что он пойдет на уступки.

### **Стандартный технический отчет включает следующие рубрики:**

→ здание: когда построена ваша галерея, создана ли она специально для демонстрации произведений искусства, перепланирована из здания иного назначения или занимает историческое сооружение;

→ персонал: кто будет работать с экспонатами — квалифицированные штатные сотрудники или подрядчики; есть ли в вашем штате опытный хранитель;

→ доступность: имеет ли здание грузовой подъезд, крытый он или нет; есть ли внутри узкие дверные проемы или иные сложные участки (тесные углы, лестницы); имеется ли грузовой лифт, и если да, то на какие максимальные размеры и массу он рассчитан;

→ помещение: какова конструкция стен, материал покрытия и грузоподъемность полов; нуждаются ли какие-либо поверхности (мраморные полы, обитые тканью стены) в защите при переносе вещей;

→ климат: какая в помещении температура и относительная влажность воздуха, как оно освещается и (при наличии окон на стенах и/или потолке) есть ли угроза воздействия на экспонаты прямых солнечных лучей; как контролируется климат; отслеживается ли уровень освещенности, предусмотрено ли участие в подготовке выставки дизайнера освещения;

→ риски: запланированы ли на время работы выставки мероприятия в экспозиционном помещении; будут ли на них подаваться еда и/или напитки; какие ограждения предусмотрены для защиты экспонатов; имеются ли огнетушители и иной противопожарный инвентарь;

→ безопасность: какие меры безопасности будут предприняты; есть ли в галерее смотрители и/или сотрудники охраны; сколько их; оборудовано ли помещение камерами видеонаблюдения, датчиками движения или сигнализацией, срабатывающей при недопустимом приближении к экспонатам; как помещение охраняется, когда выставка не работает; может ли оно запирается отдельно.

Важно учитывать возможность изменения данных, представленных в отчете, при перепланировке или переоформлении помещения. Фальшстены могут ограничить обзор смотрителей и камер видеонаблюдения (тогда потребуется их перемещение и перенастройка), а также нарушить работу системы кондиционирования — помешать циркуляции воздуха, в результате чего изменится температурный баланс. Желательно предусмотреть эти изменения на этапе планирования

выставки и договориться с владельцами вещей о том, что по готовности помещения им будут представлены актуальные данные.

### **Переговоры с владельцами вещей и художниками**

Как правило, предоставление вещи на выставку выгодно для художника, частного коллекционера или учреждения-владельца. Однако на их окончательное решение влияют такие факторы, как репутация куратора, масштаб и уровень выставочной площадки, статус художника, амбиции частного коллекционера и задачи учреждения.

**Личное общение позволяет решить множество проблем, которые недостаточно очевидны или слишком щекотливы, чтобы обсуждать их в обычном или электронном письме и даже по телефону или видеосвязи.**

**Для художника, каких бы высот он ни достиг, публичная демонстрация произведения более выгодна, чем его хранение вдали от посторонних глаз. А для того, кто только заявляет о себе, она выгодна вдвойне, так как дает ценную возможность привлечь к своей работе внимание зрителей и критиков, а может быть, и продать ее. Всё это идет на пользу репутации художника.**

**Частного коллекционера тоже многое подталкивает к тому, чтобы показывать свои вещи на выставках. Включение произведения в музейную выставку нередко увеличивает его стоимость, особенно если оно упоминается и воспроизводится в каталоге или иных публикациях. Иногда нелишне тактично напомнить об этом владельцу, сомневающемуся, предоставлять вам вещь или нет, пусть вы и не можете дать никаких гарантий его выгоды (что не следует скрывать).**

При работе в музее, который обладает собственным собранием, есть вероятность, что учреждения, на чьи вещи вы рассчитываете, сами обращались в него с аналогичными запросами или могут обратиться в будущем. Это позволяет надеяться на взаимопонимание. И вообще, разве не лучше показать произведение на интересной и важной выставке, чем держать его в фонде? Иногда аренда приносит и ощутимую непосредственную выгоду: например, запрашивающая организация может провести работы по консервации вещи, слишком затратные для ее владельца с точки зрения расходов или времени.



Что делать, если вам упорно отказывают в аренде вещи? Николас Серота, который сталкивался с этим в работе над персональными выставками, советует встретиться с владельцем — будь то художник, частный коллекционер или директор музея — лицом к лицу.

Среди других факторов, серьезно влияющих на решение о предоставлении вещи, — стоимость и срок аренды, условия страховки и вопросы консервации. Договариваясь о встрече с владельцем желаемого произведения, убедитесь, что обладаете информацией по всем этим пунктам. Готовы ли вы понести расходы? Какие условия аренды вы можете предложить? Покроет ли ваша страховка или гарантия покрытия ущерба стоимость вещи, заявленную владельцем, — и реалистична ли она?

Можно ли сократить срок аренды, если камень преткновения заключен в нем? Не подойдет ли вам вариант демонстрации вещи на одной или двух площадках из трех-четырех планируемых, с последующей заменой на другую (если речь идет о тиражном произведении, достаточно будет раздобыть еще где-то другой экземпляр)?

Если владелец беспокоится о консервации вещи, может быть, стоит выделить средства (или время специалистов вашего учреждения) на косметические реставрационные работы в качестве гарантии аренды. Порой частные коллекционеры хорошо подкованы в этом вопросе и знают, что крупные музеи, стремящиеся выставлять произведения в наилучшем виде, готовы предоставить им консервационные работы в качестве на Порой частные коллекционеры хорошо подкованы в этом вопросе и знают, что крупные музеи, стремящиеся выставлять произведения в наилучшем виде, готовы предоставить им консервационные работы в качестве надбавки к стоимости аренды вещи. Владельца может склонить к предоставлению вещи предложение провести ее консервацию перед выставкой и/или после нее или, наконец, оформить ее по музейным стандартам (в раму, паспарту и т. п.) и вернуть вместе с оформлением.

## Работа с художниками по заказу

**Организация заказа художнику со стороны галереи или музея — настоящий подарок для куратора, ведь сотрудничество с художником в таких условиях — очень плодотворный опыт. Обычно учреждение предлагает художнику определенный бюджет и общую (достаточно гибкую) концепцию будущей работы, а он в ответ представляет на рассмотрение свой проект. Если проект получает одобрение, то художник при поддержке куратора приступает к его реализации. Далее возможны разные варианты сотрудничества: либо куратор просто нанимает художника для выполнения работы в рамках установленных критериев к определенной дате, либо включается в процесс и принимает в нем активное участие. Например, художник может привлечь вас к сбору исследовательского материала или попросить найти для него ассистента-сборщика или инженера.**

Заказной проект требует тщательного планирования. Прежде всего как следует изучите договор заказа. Удостоверьтесь в том, что и вам, и художнику ясны его условия, поставленная задача, объем финансирования, установленные сроки и порядок разделения прав на итоговую работу. Прояснив всё это сразу, вы сможете избежать разногласий и недоразумений в будущем.

**В период выполнения заказа обязательно проводите регулярные встречи, следя за соответствием хода работы графику и бюджету. Время от времени такие встречи стоит устраивать на площадке заказа с целью уточнения характеристик места, для которого создается произведение. Ведь если эта площадка строится параллельно работе художника или находится под открытым небом, то порой выясняется, что на месте прежнего водоема возникла лужайка (или наоборот): это может потребовать изменений в исходном проекте или вообще сделать его неосуществимым.**

Иногда художник решает скорректировать или даже в корне пересмотреть исходный проект под влиянием местных условий, технических ограничений, а порой и перемены в его собственном замысле. Между тем даже минимальные изменения в проекте по ходу его реализации могут стать проблемой. Договор обычно обязывает

художника создать произведение в оговоренной форме, и, чтобы согласовать отступления от нее, придется всё начинать сначала. Куратора в этом случае просят вновь представить проект с изменениями на рассмотрение одобдившей его комиссии (или, как минимум, некоторых ее членов), что, разумеется, требует времени и может поставить под угрозу график работ.

Кроме того, исправленный проект может быть отклонен и закрыт. Желательно сразу обсудить эти потенциальные риски с художником и постараться заложить в договор заказа некоторую свободу в интерпретации проекта. Это в какой-то степени защитит вас от внезапного отказа художника завершать работу, если он сочтет себя слишком скованным. Однако ввиду такой возможности нужно прописать в договоре и порядок действий в случае невыполнения одной из сторон своих обязательств.

Также уточните, кто и на каком этапе осуществляет финальную приемку заказа. Как правило, по окончании монтажа работы художник и куратор подписывают акт приемки, которым утверждается ее соответствие требованиям и свое-временная сдача. Если в договоре участвуют другие стороны, то и подписей может быть больше.

### **Работа с художником при подготовке персональной выставки**

Пожалуй, лучший совет, который можно дать куратору, готовящему персональную выставку художника, — общаться с ним как со своим коллегой. Ведь, в конце концов, никто не понимает его искусство лучше, чем он сам. В самом начале работы четко сформулируйте свой кураторский подход. Что, по вашему мнению, лучше: организовать экспозицию вокруг некоей темы, подчеркнув одну из сторон творчества художника, или сделать акцент на одном из его периодов? Уточните условия демонстрации работ: принимаются ли они на комиссионную продажу или берутся в аренду, все ли документы в наличии для страхования и перевозки работ, а также для оформления покупок и выплаты процентов. **Можете подписать с художником договор, оговаривающий ваши взаимные прерогативы — прежде всего то, за кем будет последнее слово в решении экспозиции: за вами как куратором, за художником, или оно должно удовлетворить вас**

**обоих?** В некоторых крупных учреждениях на право решающего голоса может претендовать третья сторона (старший куратор или директор), и в таком случае художника нужно как можно раньше предупредить об этом.

Можете распределить обязанности и задачи. Обидно будет обнаружить, что никто не позаботился о почтовой рассылке, потому что и вы, и художник положились друг на друга. Пусть художник, скажем, позаботится о развеске, а куратор возьмет на себя подготовку текстов, общение с прессой и организацию вернисажа. Договоритесь, что и когда потребуется от каждого из вас на вернисаже. Оба ли вы будете произносить речь? Если да, то каждый должен иметь представление о том, что собирается сказать другой.

### **Работа с художниками при подготовке групповой выставки**

Взаимодействие с участниками групповой выставки является для куратора одной из наиболее трудных коммуникационных задач. В то время как он заботится о проекте в целом, стремясь привести работы множества художников к гармоничному и осмысленному балансу, каждый из его подопечных подчас заинтересован лишь в наилучшем представлении собственных произведений. Эта разница приоритетов вполне понятна, но она серьезно осложняет труд куратора, которому порой приходится выступать арбитром в соперничестве художников за место на выставке, за долю в ее бюджете и даже за его внимание.

Важно держать в уме (а иногда и напоминать вслух) следующий принцип: если все участники проекта — и куратор, и художники — стремятся сделать выставку как можно лучше, от этого выигрывает каждый экспонат. **Все работают на общий результат.**

**Лучшие кураторы — те, кто умеет эффективно работать с коллективом.** Некоторые художники предпочитают творить в тиши мастерской и чувствуют дискомфорт, становясь частью команды. В таких случаях куратору достается роль посредника, тактично отстаивающего интересы художников перед руководством учреждения, организующего выставку. В свою очередь художникам куратор должен столь же тактично преподносить требования учреждения, не уставая подчеркивать, что общим приоритетом всегда является искусство, его представление

и восприятие. Спорные вопросы с отдельными художниками лучше разрешать вне учреждения, не вынося разногласия на публику.

### **Страховка и возмещение ущерба**

Случается, что владелец предоставляемой вещи дает ей очень высокую страховую оценку. Причины могут быть разными: возможно, его беспокоят последствия аренды вообще, или он уже сталкивался с повреждением своих вещей, или узнал, что произведение того же автора или периода было продано за высокую цену с аукциона, или, наконец, просто недавно провел частную оценку. Если после выставки владелец планирует выставить свою вещь на продажу, то согласие вашего учреждения на высокую страховую оценку может способствовать увеличению продажной цены. Поэтому, имея на руках все страховые оценки, стоит обсудить их с секретарем, чтобы понять, насколько они адекватны. Проявите деликатную осмотрительность, прежде чем соглашаться на страховую оценку, которая кажется откровенно завышенной, особенно если вы сотрудничаете с коммерческой страховой компанией: ведь чем выше оценка, тем больше взносы. Впрочем, если оценка явно занижена, тоже нужно выяснить, в чем тут дело.

Коммерческая страховка обычно составляет весомую долю выставочного бюджета. В некоторых странах действует система государственного обеспечения финансовой ответственности: государство, в котором проводится выставка, гарантирует владельцам предоставленных для нее произведений полное возмещение ущерба в случае их утраты или повреждения. Однако эта система распространяется не на все учреждения. К претендентам на участие в ней предъявляются строгие требования: они должны следовать высоким профессиональным стандартам, обеспечивать конт-роль и безопасность на всех своих выставочных площадках, иметь специальный транспорт для перевозки произведений искусства, строго соблюдать условия их хранения и содержания. Если ваше учреждение входит в такую систему, вы можете рассчитывать на значительную экономию. Однако не каждый владелец соглашается на государственное возмещение ущерба. В зависимости от страны оно предполагает различные оговорки и исключения: Великобритания, к примеру, гарантирует полное возмещение ущерба лишь в некоторых страховых случаях. Иногда владельцы сами страхуют свои вещи и настаивают на обращении арендаторов в ту страховую

компанию, с которой работают сами. Как бы то ни было, вопрос страховки нужно обсудить и согласовать заранее, а затем обратиться в соответствующие государственные структуры. Процесс согласования может быть долгим, поэтому секретарь должен иметь на руках всю необходимую информацию как можно раньше.

### **Договоры аренды и их особенности**

Как только согласие о передаче вещи достигнуто, ее владелец и вы (или ваше учреждение) подписываете договор аренды, который, как правило, включает множество особых условий. Порой эти условия сами по себе предполагают внушительные затраты и серьезно отражаются на бюджете выставки. Владелец может выдвинуть суровые требования к упаковке вещи, оговорить ее перевозку с экспедиторами и/или демонстрацию в витрине с климат-контролем, обязать вас принять экстраординарные меры безопасности, а в случае порчи вещи — оплатить услуги авторитетного реставратора.

Подписав договоры аренды на все вещи из других собраний, не спешите прекращать общение с секретарем. Вы оба находитесь в контакте с владельцами, и один из вас может оказаться в курсе чего-то, что будет полезно другому, поэтому продолжайте обмениваться информацией. Часто случается, что именно секретарь первым узнает о наличии особых условий аренды. Скажем, если владелец потребует, чтобы перед выставкой была произведена консервация вещи, то вам наверняка придется ускорить ее доставку — возможно, даже на несколько месяцев — и проконсультироваться с реставратором (штатным или внешним), чтобы убедиться, что он успеет сделать чтобы убедиться, что он успеет сделать всё необходимое к моменту монтажа или, в крайнем случае, открытия. Тогда секретарю нужно будет организовать отдельный транспорт для этой вещи, даже если уже была запланирована ее доставка вместе с другими. Типичное особое условие при предоставлении работ на бумаге — требование оформить их в раму и паспарту. Чем раньше вы об этом узнаете, тем лучше: ведь нужно будет согласовать с владельцем вещи (а возможно, и с художником) оформление и, возможно, договориться о возврате работы вместе с ним.

В этом случае также понадобится ускорить доставку, а для возврата предусмотреть изготовление новой тары, включив ее в бюджет наряду с рамами и паспарту.

### **Доставка экспонатов**

Обработав все данные, секретарь подберет подходящий для каждой вещи вариант доставки. В случае крупной выставки он разработает в сотрудничестве с транспортными компаниями, занимающимися внутренними и международными перевозками, логистическую схему, которая позволит собрать все экспонаты с минимальными бумажными, денежными и временными затратами. Зачем отправлять из Нью-Йорка в Филадельфию по фургону за каждой вещью? Куда лучше поручить одному водителю объехать все филиладельфийские адреса, а может быть, и какие-то близлежащие, чтобы доставить как можно больше вещей за одну поездку. Еще более экономична объединенная доставка при авиаперевозке: все вещи из одной страны отправляются на одном самолете (впрочем, это не всегда возможно; в некоторых обстоятельствах требуется индивидуальная транспортировка). Кроме того, секретарь обсудит с компанией-перевозчиком возможность группировки небольших произведений по несколько в одной таре, что может дать дополнительную экономию.

По ряду вопросов важно определиться, должны ли вы решать их согласно договору об аренде или можете действовать по собственному усмотрению. Вот некоторые из таких вопросов:

- Нужны ли для вещей ящики, или достаточно мягкой упаковки (бумаги, полиэтилена, картона, мешков и бечевки)?
- Если требуются ящики, есть ли они в наличии, можно ли использовать какой-то из имеющихся или нужно заказывать новые?
- Можно ли при необходимости упаковать несколько вещей в один ящик?

→ Необходимы ли кондиционер или пневматическая подвеска в фургоне? Достаточно ли надежно запирается его кузов, предусмотрены ли в нем сигнализация и автоматическая блокировка двигателя? Планируется ли ночевка на парковке? Безопасно ли там и останется ли кто-либо дежурить в кабине?

→ Понадобится ли экспедитор? Если да, то на какие даты и каковы будут его обязанности? Если да, то на какие даты и каковы будут его обязанности?

→ Должны ли вы сохранить упаковочную тару, и если да, то следует ли сразу отправить ее назад или поместить на склад для возврата вещей в ней же? Потребуется ли оплата склада?

Секретарь рассмотрит различные возможности транспортировки и выстроит оптимальный график. Наиболее доступна, безопасна и широко распространена доставка наземным транспортом: вещи едут «от двери до двери» в одном грузовике, и манипуляции с ними сведены к минимуму (упаковка — погрузка — разгрузка — подъем в помещение).

Вторым по степени распространения вариантом транспортировки произведений искусства является их доставка пассажирским авиарейсом. Среди минусов этого варианта — ограничение по размеру упаковки (максимальная высота 160 сантиметров) и более хлопотная подготовка: необходимо упаковать вещь, привезти ящик на грузовой терминал аэропорта, поместить его на паллету и проследить за погрузкой на борт. В точке назначения аналогичные операции повторяются в обратном порядке. Экспедитор должен иметь доступ к службам аэропорта, чтобы убедиться в безопасности и подобающем обращении с работами во время всего погрузочного процесса.

Доставка грузовым самолетом используется, когда речь идет о вещах, высота которых (в упаковке или даже без нее) превышает 160 сантиметров, разрешенные для отправки пассажирскими рейсами. Но и здесь есть свои сложности. Маршруты грузовых рейсов ограничены небольшим числом международных аэропортов (например, в Европе это Франкфурт и Люксембург, а в США — Нью-Йорк и Лос-Анджелес) и обычно расписаны на месяцы вперед. Другая проблема в том, что на грузовые рейсы допускаются всего два или три пассажира, поэтому попасть в их число сложно, даже если владелец требует сопровождения



вещи экспедитором. Планировать такую доставку нужно заблаговременно.

Последний возможный вариант — это доставка морем, по понятным причинам не слишком популярная. Она отнимает намного больше времени и не позволяет гарантировать стабильность климатических условий, особенно влажности. Этот вариант используется для особо крупных и/или тяжелых вещей из твердых материалов (скажем, гранитных скульптур), которые не слишком требовательны к климату.

Секретарь может помочь куратору распланировать доставку вещей, работу экспедиторов и монтаж. Поэтому, составляя график всего подготовительного периода, старайтесь работать сообща, чтобы учесть всё и оставить достаточно времени для распаковки, осмотра и установки вещей. То же самое относится к демонтажу: убедитесь, что времени хватит на проверку состояния работ и их упаковку.

Обсуждение всех деталей проекта с секретарем поможет вам и в определении окончательного состава экспозиции. Секретарь укажет крайнюю дату отправки каждого экспоната, после которой нельзя будет гарантировать его доставку и установку к открытию выставки. Свойственный его должности прагматизм порой оказывает серьезное давление на креативность куратора. Но вот неизменный совет для любой сложной ситуации: общение важнее всего. Обе стороны должны с самого начала четко понимать, каковы их требования и ожидания, а также учитывать ряд существенных факторов, которые вкратце характеризуются ниже.

Многие частные и публичные собрания публикуют онлайн-каталоги принадлежащих им произведений. Куратор должен понимать, что эти каталоги не являются гарантированно полными и вместе с тем не все перечисленные в них вещи могут быть доступны для аренды (по самым разным причинам). Подбор произведений для выставки — не то же самое, что онлайн-шопинг.

Удовлетворение запроса аренды еще не означает, что дело сделано: секретарь утвердит аренду лишь после того, как получит точные и надежные данные о транспортировке вещи, о ее ответственном хранении в течение того или иного времени (при необходимости) и об условиях ее содержания (согласно техническому отчету и договору об

аренде; см. о них выше, с. 203–205 и 219–220). Убедитесь, что вся эта информация у вас на руках, а запрос подан достаточно рано, чтобы успеть соблюсти все особые условия (желательно подавать его по меньшей мере за год до выставки, а минимальный срок, как уже говорилось выше, как правило, составляет три месяца).

Секретари и менеджеры коллекций из учреждения, в котором арендуемая вещь хранится постоянно, нередко сами исполняют функции экспедиторов, сопровождая ее для контроля соблюдения условий содержания и доставки в целостности и сохранности. Заранее проинформируйте таких сопровождающих о том, как именно планируется экспонировать арендованную вещь. Это позволит вам своевременно скорректировать ваши планы, если сторону владельца что-то в них не устроит. Если в день прибытия экспедитора с арендованной вещью выяснится, что ее показ не разрешен, это нарушит график монтажа выставки и, возможно, недешево вам обойдется в случае необходимости оплатить дополнительный день пребывания экспедитора, а порой и купить ему новый билет на самолет.

Необходимость технического осмотра вещей и многочисленных согласований может выбивать из колеи куратора, которому не терпится увидеть экспонаты на своих местах. Но при возникновении проблем со страховкой, гарантией возмещения ущерба или таможенным контролем педантично составленная документация по каждой вещи может оказаться бесценной.

Тщательное документирование — залог успеха вашего проекта. Вспомните об этом, когда секретари доводят вас до белого каления, требуя больше деталей. Они лишь стремятся сберечь ваш душевный покой. И вы оцените их усилия, если дело дойдет до требования выплаты страховки.

Дружеские рабочие отношения с секретарями и менеджерами коллекций не менее важны для куратора, чем профессионализм и такт в общении с коллегами и художниками.

## **Когда экспонаты прибыли**

Когда арендованные произведения начнут прибывать, секретарь согласует с хранителями и реставраторами порядок выгрузки ящиков из транспорта в помещение. Некоторым вещам — в силу их особенностей или согласно особому условию договора аренды — может потребоваться акклиматизация на месте выставки. Особо чувствительным произведениям искусства она позволяет «привыкнуть» к местной атмосфере, что особенно важно, если вы работаете во влажном (тропическом) климате и/или если вещь проделала к вам длинный путь без климатического контроля (который отсутствует, например, во всех грузовых терминалах аэропортов).

Зона временного хранения доставленных вещей и их распаковки должна быть по возможности отделена от других помещений вашего учреждения. Это важно для предотвращения риска проникновения в выставочное пространство нежелательных животных (главным образом насекомых), особенно вероятного в случае доставки вещей из немوزهйного хранения и/или из тропических стран. При обнаружении насекомых секретарь и хранители сообща решают, как воспрепятствовать их распространению по зданию. В этом случае может потребоваться временная изоляция доставленных вещей, и осуществить ее будет намного проще, если речь идет об отдельном специальном помещении, опечатав которое можно будет обработать вещи инертным газом (предварительно защитив их полиуретановыми чехлами). Но, возможно, всё же придется перевезти ящики с произведениями в специализированную мастерскую для помещения в холодильные камеры. Будьте готовы пожертвовать при этом тарой и потратить время на дополнительный осмотр дезинфицированных вещей перед монтажом.

Учитывая возможность подобных осложнений, стоит заблаговременно решить, где и как вещи будут распаковываться и проверяться, а также ограничить число сотрудников, допущенных на эту территорию, где по соседству с потенциально уязвимыми произведениями, расставленными у стен, будут находиться столы, лестницы, всевозможная техника и инструменты. Распаковка обычно начинается с вещей, которые будут выставлены дальше всего от входа или лифта, и заканчивается самыми близкими (как при мытье полов, когда вы оставляете себе путь к выходу).

Зона распаковки должна иметь подходящее освещение и необходимое число столов, чтобы секретари и хранители могли оценить состояние вещей. Сверяясь с предыдущими отчетами о подобных осмотрах, они будут искать видимые изменения, возникшие за время транспортировки. В случае обнаружения таких изменений их фиксируют для контрольного отслеживания в ходе выставки, а если они серьезны, то вещь — по согласованию с владельцем (обычно через куратора) — подвергается срочной реставрации или признается не подлежащей экспонированию.

После того как работы распакованы, тара выбрасывается или (что происходит в наши дни всё чаще) сохраняется для повторного использования — из экономических или экологических соображений. В последнем случае ящики и все прочие упаковочные материалы нужно снабдить указанием их содержимого и поместить на хранение, прежде удостоверившись в том, что все части каждого произведения и все крепления для их установки налицо. Проверенную тару можно пометить надписью «пусто», чтобы не спутать ее с той, в которой еще что-то есть. При монтаже вещи, требующей особых креплений, очень неприятно будет обнаружить, что эти крепления увезены или, хуже того, выброшены вместе с упаковкой. Найти замену — особенно при работе в незнакомом городе или стране — порой очень нелегко, а использование альтернативных креплений необходимо согласовывать с владельцем. Если вам понадобится просверлить раму или еще как-то внедриться в оформление вещи, он может не дать на это согласия, и вы останетесь без одного из экспонатов (потратив деньги на его транспортировку и включив его репродукцию в каталог, а ко всему прочему поставив под удар свою профессиональную репутацию).

### **Документация выставки**

Когда история вашей выставки только начинается — с одобрения проекта учреждением, в которое вы подали заявку, — подумайте, не стоит ли задокументировать весь ход ее подготовки и проведения (например, с помощью видеозаписи). Это может быть полезно по следующим причинам:

→ публика всё больше привыкает получать информацию через электронные устройства (смартфоны, планшеты, сенсорные

и видео-мониторы), поэтому крупные музеи всё активнее представляют свои мероприятия в цифровых форматах;

→ музеи и галереи не всегда фиксируют выставки для своего архива, а вам, особенно если вы — независимый куратор, видеозапись пригодится для портфолио;

→ необычный или новаторский дизайн вашей выставки стоит запечатлеть для истории;

→ посетители выставок нередко интересуются тем, как они создавались.

Сегодня очевидно медленное, но неуклонное движение от текстового сопровождения выставок и аудиогидов к мультимедийной (в том числе видео-) информации, доступной на устройствах, временно выдаваемых учреждениями (иногда за отдельную плату), или на смартфонах и планшетах самих посетителей. Видеоролик для просмотра на мобильном устройстве может длиться всего 20–60 секунд или чуть дольше, но он должен быть хорошо и профессионально сделан.

Однако не все кураторы умеют выступать перед камерой. У одних есть талант говорить емко и информативно, расставляя естественные акценты и паузы. Другие же словно читают заготовленный текст, а это звучит скучно, сколь бы ни была интересна сама тема. Иногда полезен медиа-тренинг, обучающий техникам слежения за временем, ритмом, дыханием и акцентировкой. И всё же уметь говорить на камеру и быть хорошим рассказчиком — не одно и то же.

Джаред Шиллер — британский продюсер и видеорежиссер, успевший поработать с Национальной галереей, Королевским собранием и телеканалом Channel 4, — так описывает разницу между мастерством письма и навыками рассказа об искусстве и художниках с экрана:

Если куратор блестяще пишет и редактирует тексты, это еще не значит, что те же умения позволят ему сделать увлекательный видеофильм. Нужно чувствовать картинку и ритм фильма, представлять себе, какими будут звук и изображение, следить за тем, чтобы каждый план естественно и логично переходил в следующий.

Некоторые крупные музеи имеют в штате целые отделы медиапродукции: например, у галереи Тейт есть студия Tate Media, которая снимает своими силами или заказывает короткие видеоролики для мультимедийных экскурсий, материалы для сайтов Тейт и фильмы для презентации проектов в галереях или просветительских центрах. Но если вы работаете в небольшой организации или независимо, для съемки фильма вам потребуется специалист, поиск которого стоит начать с консультаций в кругу коллег.

Важно запустить съемку как можно раньше, чтобы успеть зафиксировать все стадии подготовки и ввести режиссера в процесс, позволив ему присутствовать на совещаниях по планированию и дизайну выставки. Полученный материал поможет насытить фильм естественной атмосферой. Поскольку речь идет о напряженной работе, на дубли времени не будет, и то, что не было снято сразу, в фильм уже не попадет. Лучше снимать как можно больше, чтобы отобрать лучшее при монтаже, чем экономить на материале и в итоге пытаться сделать фильм из ничего.

**Вариантов построения фильма о выставке множество. Это может быть документальное повествование о ходе ее реализации, киноэссе на ее тему, подборка интервью с художниками и/или с посетителями, только что осмотревшими экспозицию. Не исключен и простейший вариант — слайд-шоу с титрами-комментариями.**

Прежде чем приступать к съемке, определитесь с рядом базовых условий:

- Где и как будет демонстрироваться фильм?
- Какова его целевая аудитория?
- Каков будет его сюжет и почему?
- Имеется ли готовый материал, и если да, то какой?
- Согласен ли на съемку художник (или, в случае групповой выставки, все художники)?

→ Что снимать? Готовы ли экспонаты и выставочное пространство, или их разрешено снимать в процессе создания/монтажа?

С обсуждения этих вопросов может начаться продуктивное сотрудничество съемочной команды, куратора и художника (или художников). Разработав предварительный план будущего фильма, постановщик уточнит его структуру и, возможно, уже составит график производства с указанием расходов. Детального сценария на этом этапе требовать не стоит. Режиссеры-документалисты часто воспринимают его как помеху естественному ходу событий, рождающему неожиданные повороты. Порой куратора тревожит то, что он не имеет представления о фильме до финальной стадии монтажа. Режиссер же старается реагировать на любые неожиданности, не задавая жестких рамок ни событиям, ни художникам, ни другим участникам процесса. Бывает, что какие-то вещи в фильме не проговариваются. Это может быть и позитивной стороной проекта: кому-то из зрителей захочется углубиться в тему. **Как говорит Джаред Шиллер, «если художник что-то умалчивает, значит, на то есть причина... Возможно, стоит спросить об этом кого-то еще».**

Производство фильма наверняка прибавит работы куратору: придется согласовывать даты и время съемок и быть готовым к тому, что съемочный процесс помешает или замедлит выполнение дневного плана. Кроме того, нужно будет хлопотать о всевозможных разрешениях и согласиях на съемку. Но дело того стоит: результатом станет фильм, увлекательно рассказывающий о жизни и творчестве художника, а заодно и об огромной работе, проделанной куратором и его командой. К тому же, если вы хорошо держались перед камерой, возможно, вас начнут приглашать участвовать в других медиапроектах — может быть, даже на телевидение.

### **За несколько недель до открытия**

Информационные материалы (этикетки, экспликации, листовки и гиды по выставке). **Подготовка каталога выставки (если он запланирован) начинается задолго, порой за год до ее открытия**, и на данном этапе он уже пойдет в печать (чтобы за несколько дней до вернисажа быть в наличии). В самом начале работы над проектом (приблизительно тогда же, когда вы составляли перечень желаемых работ и предварительный

набросок выставки) вы должны были обсудить с просветительским и/или экскурсионным отделом, какие информационные материалы для него потребуются. **Если вы — независимый куратор или работаете в небольшой некоммерческой галерее, то наличие, объем и объем и характер этих материалов будут зависеть от вас либо диктоваться пожеланиями спонсоров или попечителей, для которых, как правило, важно, чтобы выставка имела познавательную ценность.** Если никаких определенных требований нет, то вы можете выбрать подходящие для вас информационные материалы из следующего перечня:

→ этикетки, содержащие самые основные сведения об экспонатах: имя, фамилию и год рождения (или даты жизни) художника; название произведения (и, при необходимости, серии, в которую оно входит), а также дату его создания и технику исполнения; название коллекции, в которой оно хранится, и его инвентарный номер или упоминание лица/учреждения, предоставившего его для выставки; и, наконец, ссылку на дополнительную информацию или QR-код;

→ аннотации, дополняющие этикетки краткой характеристикой экспонатов (один-два ключевых факта, не более 50 слов);

→ расширенные аннотации, тоже дополняющие этикетки, но более подробные (один абзац, 250–500 слов);

→ комментарии, представляющие «другой взгляд» на экспонаты, — суждения людей, не входящих в кураторскую команду или в штат учреждения (автором комментария может быть знаменитость, специалист в какой-то смежной области и даже представитель аудитории — простой зритель);

→ экспликации — достаточно длинные тексты, характеризующие всю выставку, ее отдельные залы или разделы;

→ листовки, содержащие основные сведения (обычно в виде короткой аннотации) о наиболее важных экспонатах, а также контактную информацию галереи и рекламу выставочных событий: лекций или параллельных мероприятий;



→ буклеты, аналогичные по содержанию листовкам, но более подробные в том, что касается описания экспозиции.

Весьма существенно то, как будут размещены информационные материалы, и прежде всего этикетки. Одни кураторы предпочитают прикреплять их слева от экспонатов (чтобы зритель располагал информацией о том, что он видит), другие — справа (чтобы зритель воспринимал экспонаты непредубежденно). В обоих случаях важно, чтобы этикетки находились достаточно близко к «своим» вещам — чего порой нелегко добиться (например, когда нужно подписать скульптуры, установленные в центре зала). Проведите опыт: стоя рядом со скульптурой, о которой идет речь, осмотритесь и отметьте, на какой стене остановится ваш взгляд.

Скорее всего, туда же посмотрят и посетители в поисках этикетки. Если скульптура установлена на пьедестале, то на нем же можно поместить и этикетку к ней.

Этикетки и аннотации обычно печатаются на картоне, пенокартоне или на самоклеящейся прозрачной ленте. В последнем случае важно, чтобы цвет шрифта в достаточной мере отличался от цвета стены. **В идеале все этикетки должны находиться на одной высоте: это будет способствовать целостности выставочного пространства.**

При наличии в экспозиции стендов или витрин с несколькими экспонатами нужно **выработать систему этикетажа, позволяющую посетителям легко найти подпись к каждому предмету.** Если поместить этикетки рядом с предметами в большой витрине, некоторые из них наверняка окажутся нечитаемыми (стена или ложемент порой находятся в двух-трех метрах от стекла витрины). Поэтому предметы можно пронумеровать и дать все подписи к ним одним списком, расположенным на виду у публики. В таких случаях номера указываются у каждого предмета или на «карте», схематически изображающей витрину в миниатюре со всем ее содержимым, показанным силуэтами. Этот вариант хорош всем, кроме одного: если потребуются внести коррективы в одну подпись, изменится вся этикетка. Кроме того, если ваша витрина двусторонняя, нужно будет найти способ донести информацию до всех посетителей, не требуя от них усилий для того, чтобы ее отыскать. Так или иначе, куратору стоит заняться витриной

заблаговременно, чтобы дизайнер успел разработать подходящий этикетаж.

Комментарии пережили бум популярности в начале 2000-х годов, когда музеи стремились всячески продемонстрировать свою расположенность к публике. Чтобы подчеркнуть их отличие от авторитетного кураторского мнения, комментарии печатали на разноцветных карточках или выделяли расположением и формой. Следует, однако, признать, что внедрение «посторонних» текстов в экспозицию вводит не всегда понятную иерархию подписей на стенах, визуально усложняя пространство экспозиции и нарушая его эстетику. Поэтому всё чаще комментарии включаются в буклеты или в аудио- и видеогиды.

Экспликации печатаются на пенокартоне или иных материалах и вешаются на стену, а иногда «набираются» прямо на ней с помощью самоклеящихся виниловых букв. Выбор конкретного решения зависит от установленной практики учреждения, в котором вы работаете, и от фантазии дизайнера выставки. Но в любом случае важно учитывать интересы посетителей. Как бы безупречно ни выглядела на белой стене светло-серая панель с чуть более темным текстом, всё же спросите себя: сумеет ли хоть кто-нибудь прочесть текст с расстояния в полметра?

Листовки и буклеты могут содержать от одной до дюжины страниц и выглядеть как простой лист бумаги с текстом, как брошюра на скрепке или пружине или как уникальное произведение дизайна, перекликающееся или, наоборот, контрастирующее с экспонатами выставки. Эта продукция обычно предлагается посетителям бесплатно, в качестве памятки или сувенира (особенно если на выставку продают билеты), и она тоже должна быть несложной для восприятия. Предположим, в бюджет заложена только малоформатная листовка, а у вас идея — на целое эссе. Чтобы вместить ваш текст, дизайнер использует бисерный шрифт, однако смогут ли посетители прочесть его без лупы? Выясните, какой размер шрифта используется в информационных материалах учреждения, в котором вы работаете, но имейте в виду, что реальный размер, соответствующий стандартному значению, может быть очень разным в зависимости от типа выбранного шрифта (антиква или гротеск). Кроме того, на читаемость текста влияют

такие факторы, как цвет шрифта и фона, дизайн, иллюстрации и выбранный вид бумаги. Скажем, на глянцевой бумаге, отражающей свет, даже крупный шрифт прочесть будет нелегко.

В Великобритании Королевский фонд помощи слабовидящим (Royal National Institute of Blind People) дает для дизайна и полиграфии следующие рекомендации, применимые как для настенных текстов, так и для публикаций:

→ размер шрифта должен быть не меньше 12–14 пунктов (для антиквы лучше 14);

→ желательно использовать шрифты ясного рисунка, без стилизованных элементов;

→ набор должен быть простым и равномерным, выровненным по левому краю;

→ весь текст на странице/листе должен иметь одно направление чтения (например, слева направо);

→ при делении текста на колонки они должны быть разделены достаточно большим расстоянием;

→ не следует злоупотреблять полужирным начертанием;

→ не следует набирать весь текст прописными буквами;

→ желательно избегать курсива и подчеркивания;

→ текст не должен печататься поверх изображений;

→ бумага или иная основа не должна быть глянцевой (отражающей свет); для публикаций следует выбирать достаточно плотную бумагу, чтобы текст, напечатанный с обратной стороны, не просвечивал;

→ контраст между текстом и фоном должен быть максимально возможным.

### **Пресс-релиз**

Если вы — независимый куратор, то вам, скорее всего, придется самому общаться с прессой и решать вопросы рекламы. Рассылая пресс-релиз, следует помнить, что большинство ваших адресатов ежедневно

получают подобные материалы в немалом количестве. Поэтому главное — не выходить за пределы одной страницы, чтобы вся информация о вашем проекте была видна сразу. Вместе с тем, стремясь представить концепцию выставки как можно более сжато и убедительно, нельзя забывать о практических сведениях: дате, часе и месте проведения мероприятия, без которых пресс-релиз или приглашение потеряют всякий смысл. Прежде чем отослать пресс-релиз, сверьтесь с нижеследующим списком, в котором перечислено то что необходимо упомянуть:

→ название выставки;

→ дни работы выставки: с такого-то числа по такое--то; если на этот период приходятся государственные праздники, уточните, будет ли выставка работать в эти дни;

→ дни и часы пресс-просмотра и публичного открытия;

→ концепция: сжатый текст, в общих чертах излагающий замысел вашей выставки и перечисляющий всех (или наиболее важных) авторов включенных в нее произведений;

→ специальные мероприятия: если планируются перформанс, кинопоказ, лекция, круглый стол, экскурсия или даже просто коктейль, напишите о них: ведь это дополнительная возможность привлечь внимание;

→ изображения: одна или несколько высококачественных репродукций экспонатов, быть, даже отдельный лист с иконками их всех. При возникновении у получателя интереса визуальная информация обязательно его усилит;

→ название галереи и ее адрес, возможно, с небольшой картой или с указанием ближайших остановок общественного транспорта (но не в ущерб краткости пресс-релиза);

→ данные контактного лица: номер телефона и имя. Желательно, чтобы кто-то мог ответить по этому номеру в любое время. Придется приспособиться к графику критиков и журналистов: перед сдачей издания в печать информация может потребоваться им в любое время суток. Лучше ответить на звонок в два часа ночи и получить хороший отзыв на

свою выставку, чем не ответить и остаться без отзыва (или, хуже того, получить плохую прессу);

→ логотипы спонсоров (при наличии таковых и по договоренности с ними). Здесь есть и дополнительная выгода: если получатель видит, что выставку спонсирует компания-производитель напитков, он понимает, что угощение наверняка будет на высоте, а это, как правило, гарантирует отличную атмосферу и даже праздник;

→ публикации и коллекционные товары: имеется ли каталог, репродукции, выпущенные ограниченным тиражом, и т. п.? Если да, то это еще один способ привлечь дополнительный интерес; можно даже составить отдельный пресс-релиз, ориентированный на коллекционеров и книготорговцев.

Если вы рассылаете только электронный пресс-релиз, значительную часть этих сведений можно дать в виде гиперссылок, но в этом случае есть риск, что получатель не воспользуется ими или, хуже того, что ссылки по какой-либо причине окажутся нерабочими. Поэтому, вставив гиперссылки, лишний раз проверьте их сами и попросите о том же друзей.

**Время оповещения: если вы хотите, чтобы критики и журналисты написали о вашей выставке до ее открытия, разошлите им информацию заранее.** Глянцевые журналы нередко планируют свои публикации за полгода. Во многих журналах по искусству есть колонки анонсов или критики, которые формируются позднее, чем остальные разделы; туда можно предоставлять информацию за месяц-два до вернисажа. Еще более оперативно работают еженедельники и ежедневные газеты: они обрабатывают данные за несколько дней, а иногда и за сутки. И, конечно, самым удобным способом работы с прессой является сотрудничество с рекламным агентством.

### **Приглашение на вернисаж**

**Внешний вид приглашения на вернисаж имеет очень большое значение.** Кураторы и руководители музеев, художники, журналисты, а также, разумеется, коллекционеры и благотворители получают порой по сотне приглашений в месяц. **Чтобы привлечь их внимание, ваше приглашение должно быть хорошо оформленным, информативным,**

**представляющим выставку в наилучшем свете и необычным.** Но имейте в виду: при всем значении дизайна главным остается ясность изложения информации. Если оформление письма столь замысловато, что его функция — приглашение — понятна не сразу или текст трудночитаем, значит, вы просто потратили деньги и время впустую.

При работе с дизайнером включите приглашение в общую концепцию оформления выставки. Если речь идет о персональной выставке, подумайте, как выгодно использовать одно из произведений художника или его портрет. В качестве эмблемы групповой выставки выбрать одну работу затруднительно (как в эстетическом, так и в дипломатическом плане), а необходимость включить в приглашение несколько изображений может стать проблемой для дизайнера. Поэтому выбор часто делается в пользу текстового дизайна с акцентом на название выставки, которое можно выгодно обыграть с помощью шрифта, цвета или декоративного оформления. Многие учреждения разрабатывают для своих выставок стандартный макет приглашений, позволяющий сократить расходы на дизайн и вместе с тем служащий элементом фирменного стиля.

Так или иначе, приглашение на вернисаж должно содержать следующую информацию (без расхождений с пресс-релизом):

→ название выставки;

→ дни работы выставки;

→ день и час вернисажа;

→ дресс-код (при необходимости)

→ имя и фамилия гостя, если приглашение не допускает передачи другому лицу, а также число приглашенных (можно ли привести кого-то с собой);

→ RSVP (франц. *repondez s'il vous plaît* — «ответьте, пожалуйста»): при необходимости — просьба подтвердить участие;

→ информация об угощении (при желании привлечь дополнительную публику);

→ логотипы спонсоров.

Приглашения на вернисаж, как правило, печатаются на бумаге и рассылаются большинством коммерческих галерей и многими музеями по заранее составленному списку. **В него обычно входят художники, владельцы вещей, предоставленных для данной выставки или для предыдущих проектов, спонсоры, представители прессы, критики, кураторы, а также коллекционеры и другие потенциальные покупатели.** Музеи часто имеют обширные перечни контактов, которые адаптируются под конкретное мероприятие или выставку. Галереи порой приглашают всех своих друзей, стараясь привлечь побольше публики. Список рассылки — один из важ-нейших элементов любого выставочного проекта, особенно коммерческого.

**Долгое время приглашения делались по образцу открыток: на лицевой стороне — изображение, на оборотной — информация, место для адреса и почтовой марки.** Это позволяло сэкономить время и деньги на приобретении и запечатывании конвертов: некогда целые компании занимались тем, что печатали приглашения, вкладывали их в конверты и рассылали — естественно, за определенную сумму.

Сегодня внешний вид приглашений варьируется от традиционных открыток до бутылок пива, кондитерских изделий или даже авторских минискульптур ограниченного выпуска. Постепенно распространяются и электронные приглашения, имеющие свои достоинства и недостатки. В них практически нет персональности и вещественного очарования: нелегко сделать именно ваше приглашение особенным. Поэтому, невзирая на расцвет цифровых технологий, остается немало галерей и музеев, по-прежнему печатающих приглашения на закрытые мероприятия. А, скажем, приглашение на прием по случаю открытия выставки может вообще иметь форму собственноручного письма директора или куратора проекта. Кроме того, при рассылке электронных приглашений трудно предугадать, сколько людей придет на вернисаж. Элект-ронное письмо не стоит труда переадресовать сотням получателей или даже опубликовать в социальной сети. На многих вернисажах угощают пивом, вином, шампанским, закусками, чтобы угодить важным гостям. Неконтролируемый приток публики может испортить праздник.

Поэтому некоторые галереи не предлагают угощения, а порой и ставят условием посещения вернисажа небольшое пожертвование —

в надежде, что тогда на него придут люди, заинтересованные в искусстве, а не в алкоголе. Иногда это срабатывает, но всё равно неизбежно сказывается на атмосфере мероприятия. Хотя электронные приглашения намного практичнее по сравнению с печатными и рассылаемыми по почте, они всё же сохраняют оттенок предложения зайти и выпить даром. А это может обернуться сборищем, грозящим выйти из-под контроля.

**Постарайтесь подружиться с теми, кто живет или работает по соседству: заручитесь их расположением, чтобы уменьшить риск жалоб.**

Во всех странах мира проведение публичных мероприятий регулируют свои законы. В Гонконге о любом многолюдном собрании нужно уведомить полицию. В США не только продавать, но и подавать алкоголь можно лишь при наличии специальной лицензии. Таким образом, при планировании вернисажа следует учитывать местные законы и обычаи, касающиеся собраний, общественного питания и употребления спиртного. Да и еще многое, как поясняет гонконгский куратор Айзек Люн, нужно предусмотреть:

В Гонконге, устраивая мероприятие в публичном месте, вы обязаны проинформировать о нем пожарные и полицейские службы. Они должны знать, сколько людей соберется и по какому поводу. Если вы хотите представить проект в необычном пространстве — в магазине, на фабрике или в коммерческом здании, — вам понадобится получить разрешение на временную смену его назначения. <...> Это может затянуться и стоить определенных денег, а еще на вас лягут все сопутствующие расходы.

Некоторые пробуют обойтись без разрешения. Это риск, но негромкое и скромное мероприятие может сойти вам с рук — если, конечно, никто не пожалуется. А поводом для жалобы может послужить всё что угодно: от шума до характера демонстрируемых на выставке работ, если они покажутся кому-то провокационными или оскорбительными. И тогда вам грозит не только закрытие выставки, но и штраф или даже судебный иск.



Повесьте при входе предупреждение о специфике выставки, при необходимости обозначьте ее грифом «только для взрослых» и спрашивайте у посетителей удостоверение личности или берите с них подпись под согласием с условиями посещения.

Если вы рассылаете печатные приглашения, их число, вполне возможно, будет измеряться сотнями. Принято исходить из того, что придет приблизительно треть приглашенных: у кого-то уже есть планы, кто-то просто не заинтересуется, да и вы сами наверняка обратитесь не только к тем, в чьем интересе уверены и так. Многие музеи рассылают пресс-релизы и приглашения на вернисажи в качестве инструмента маркетинга: они не ждут, что множество иностранных гостей захочет пересечь полмира, чтобы посетить их вернисаж, а скорее просто рассчитывают на тех приглашенных, которые случайно окажутся рядом. Да и кто-то из остальных узнает о самой выставке и, возможно, посетит ее позднее.

Разослав приглашения на вернисаж, вы начнете получать подтверждения от тех, кто готов прийти. Однако никогда нельзя гарантировать, что все приславшие подтверждение придут, и наоборот: те, кто не ответил, могут и явиться, да не одни, а в компании одного или даже нескольких друзей! Нужно заранее решить, как действовать в подобной ситуации. Особенно щекотливое положение возникнет, если неучтенный компаньон придет вместе с приглашенным на торжественный прием: вам придется либо оплатить еще одно место за столом, либо не пустить «чужака», постаравшись не раздосадовать ни его, ни того, кто его привел. Отказав кому-либо во входе на вернисаж, вы рискуете отбить у него всякий интерес к вашим последующим проектам. Решение в таких случаях обычно зависит от того, кто именно этот нежданно пришедший и насколько влиятельна ваша площадка. Поэтому ответственный за приглашение и прием гостей должен хорошо ориентироваться в мире искусства (или в его конкретном секторе) и вместе с тем обладать тактом и дипломатичностью.

### **Другие предварительные мероприятия**

**Обычно закрытые мероприятия проходят вечером накануне объявленного дня открытия выставки. Это позволяет критикам осмотреть экспозицию заранее и, в идеале, опубликовать рецензию в первую неделю ее работы и тем самым привлечь в галерею**

**больше посетителей.** Если в вашем проекте заняты художники, можно предложить особо важным гостям и спонсорам возможность встретиться с ними. Обычно порядок бывает таким: **пресс-просмотр — закрытый просмотр для особо важных гостей — закрытый просмотр для остальных — прием для особо важных гостей и художников или вечеринка в баре или клубе неподалеку.** Иногда пресс-просмотр устраивают утром или днем за сутки до публичного открытия. В крупных учреждениях отдельное время выделяется для теле- и/или радио-интервью с художниками и/или кураторами. Если телерепортеры хотят попасть на выставку до открытия, лучше узнать, для чего именно. Порой их интересует эксклюзив, или они считают интересным показать монтаж выставки, техников за работой и т. п., а вовсе не взять интервью у куратора в пустой галерее. В любом случае это не способствует размеренной работе: вам придется с удвоенным вниманием следить, чтобы всё шло — и фиксировалось на камеру — как надо, чтобы не пострадали экспонаты и т. п.

### **Работа с прессой и рекламными агентствами**

В крупном музее мероприятиями, прессой и рекламой занимаются целые отделы. В более мелкой организации вы, возможно, должны будете выполнять значительную часть этой работы самостоятельно или в сотрудничестве с журналистами и рекламными агентствами.

Первые шаги к выбору рекламного агентства — те же, что и в случае с поиском дизайнера или режиссера для съемки фильма. Спросите совета у своих коллег--кураторов, а если это не даст результата, попробуйте выяснить, кто проводил рекламную кампанию какой-либо из недавних выставок из числа тех, которые произвели на вас впечатление. Определив кандидатов, изучите их предшествующие работы и договоритесь о встрече чтобы решить, кто из них вам лучше подходит. Выберите того, кто вызовет у вас наибольшее доверие и с кем вы найдете общий язык.

Одни агентства и независимые агенты работают в основном с клиентами, которые интересуются старым искусством, другие более ориентированы на современную арт-практику, и подобным же образом одни специализируются на коммерческих проектах, а другие — на поддерживаемых государством или благотворительными фондами.

Разобраться в этом отчасти помогут их сайты, что-то подскажут коллеги, а еще можно обратиться к ним напрямую. Но нужно понимать, что в крупных агентствах множество рабочих групп, и вам нужно подобрать ту, которая подойдет именно для вашего проекта.

Остановив свой выбор на подходящем рекламном агентстве или агенте, заключите с ним договор. В стандартном договоре на выполнение подобной работы оговаривается ее объем и продолжительность, общая стоимость услуг, все дополнительные расходы (на транспорт, на переработки: участие в ранних завтраках или ночных мероприятиях и т. п.), график платежей (если предусмотрена оплата в рассрочку) и, наконец, условия экстренного расторжения договора обеими сторонами. Форма договора предлагается агентством или вами и в любом случае требует согласования с юристом.

По ходу проекта ваши партнеры могут указать на отклонения от технического задания: что-то окажется неосуществимым или нецелесообразным, а может быть, наоборот, откроются новые возможности, которые нельзя упустить (скажем, предложения об интервью с художником со стороны прессы или об обсуждении проекта с куратором со стороны критики). Очень важно согласовать объем работ в самом начале, и всё же стратегия кампании должна быть гибкой. Поэтому стоит прописать в договоре возможность (и, разумеется, рамки) корректировки бюджета.

Не стоит рассчитывать на то, что вы возложите рекламные задачи на своего агента и сможете о них забыть. Без вашего непосредственного участия и контроля продвижение проекта невыполнимо. Помните, что специалист по рекламе не обладает вашими знаниями и нуждается в поддержке. Поэтому:

→ подготовьте для публикаций в прессе краткие доступные тексты с интересными фактами и яркими цитатами, а также высококачественные и разрешенные к публикации изображения;

→ обсудите с рекламным агентом, какие стороны вашего проекта выгодны с точки зрения привлечения прессы, и сделайте на них акцент в программе мероприятий;

- согласуйте общий план действий;

→ не уклоняйтесь от интервью

Для прессы, помимо общей характеристики выставки, могут потребоваться краткие биографии художников, перечень основных экспонатов и, в случае турне, его график (даты и площадки). Пригодятся и ссылки на сторонние ресурсы: тексты прошлых лет о художниках, их работах, а также о ваших собственных предыдущих проектах. Здесь наступает важный момент: обеспечив партнеров по рекламе всем этим материалом, вам нужно положиться на их компетенцию в своей области. Надин Томпсон советует:

**Тщательно проработайте пресс-релиз, но если рекламисты сочтут, что нужно слегка пересмотреть его структуру, иначе расставить акценты, выбрать другое изображение или даже изменить заголовок, — доверьтесь им: это их вотчина.** И помните, что разосланный по изданиям пресс-релиз будет использоваться до конца выставки, а значит, нужно во что бы то ни стало убедиться, что в него включена и проверена вся основная информация о датах, площадке выставки и т. д.

Вместе с рекламным агентом подберите наиболее подходящие для анонсов изображения и сопроводительную информацию к ним (автор, название, дата, копирайт и благодарность за предоставление фотографии). Цифровые изображения — 6–10 экспонатов и, возможно, видов экспозиции — должны иметь достаточно высокое разрешение (300 dpi) и общераспространенный файловый формат (обычно jpg). Уделите особое внимание правам на их использование в прессе (чаще всего они предоставляются бесплатно, и всё же это необходимо уточнить). Возможно, стоит согласовать с рекламистами распределение изображений по различным публикациям, а одно-два зарезервировать для новостных сюжетов в день открытия. Эти решения являются важной

частью стратегии по работе с прессой, и их желательно принять в самом начале.

Постоянный диалог с партнерами по рекламе позволит вам выделить наиболее выигрышные «медиа-моменты» вашего проекта. Во время бесед с рекламистами порой чувствуешь себя как на допросе, но зато на них могут всплыть детали, из которых вырастет бесценная для освещения в прессе история. Новые данные о провенансе или атрибуции какой-либо работы, находка произведения, считавшегося утерянным, имена поп-звезд, предоставивших вещи для выставки, — всё это может сыграть свою роль в привлечении внимания журналистов.

Также куратору нужно обдумать, что может подпортить репутацию его проекта в прессе: не может ли какой-либо экспонат оказаться фальшивкой, не угрожает ли другому задержка на таможне, не планируются ли к показу спорные вещи, которые может изъять полиция, нет ли художников, обиженных тем, что их работы не попали в экспозицию, или, наконец, не станет ли проблемой то, что за вход на выставку предусмотрена плата. Убедитесь, что ваши рекламные партнеры знают обо всех потенциальных проблемах или нежелательных для обнародования фактах: тогда они попробуют оградить вас от щекотливых вопросов, а если сложная ситуация все-таки возникнет, помогут вам с нею справиться.

**На подготовительном этапе выставки медиамоментами могут стать распаковка главного экспоната, приезд художника или особо важной персоны — от поп-звезды до мецената. Возможно, рекламисты предложат сделать фотоотчет об этих событиях. Подойдите к вопросу творчески и предложите для публикации или съемки что-то необычное. Подумайте о размере и цвете фотографий, а также о том, кто должен на них попасть, чем будут заняты персонажи и как они будут выглядеть. Если удастся привлечь к фотосессии художника, его друзей, знаменитостей или, скажем, избегающего публичности директора музея, это может вызвать ажиотаж среди журналистов.**

План рекламной кампании строится вокруг дат отсылки материалов в прессу, но важно учитывать, что сегодня многие печатные издания имеют электронную версию, которая допускает уточнение и/или расширение уже опубликованных материалов накануне открытия выставки. Кроме того, стоит обсудить с рекламистами, какие источники будут для вас в приоритете: печатные, электронные или те и другие. Примерный график работы может быть таким:

Время/действие	Целевое направление
<p><b>Шесть месяцев до открытия выставки</b></p> <p>Разошлите пресс-релиз, поместите анонсы в прессе и/или проведите пресс-конференцию (в зависимости от масштаба проекта).</p>	<p><b>Глянцевые журналы</b></p> <p>Специализированные: <i>ArtReview</i>, <i>frieze</i>, <i>Artforum</i> (все — интернациональные), <i>White Fungus</i> (Тайвань), <i>Art Republik</i> (Сингапур), <i>ArtAsiaPacific</i>, <i>Australian Art Review</i> и т. д.</p> <p>Неспециализированные: <i>Vogue</i>, <i>Harper's Bazaar</i>, <i>Interiors</i>, <i>O32c magazine</i> и т. д.</p> <p>Городские: <i>HK Magazine</i> (Гонконг), <i>No3 Magazine</i> (Нью-Йорк) и т. д.</p> <p><b>Теле- и радиопрограммы</b></p> <p>Специализированные: <i>The Culture Show</i> (BBC2), <i>Front Row</i> (BBC Radio; обе британские), а также программы на местных каналах вроде <i>Octo TV</i> (Сингапур).</p> <p>Неспециализированные: художественные рубрики и новости на <i>Channel News Asia</i>, <i>London Tonight</i> и т. д.</p>
<p><b>Три-четыре месяца до открытия выставки</b></p> <p>Поместите материалы в журналы и воскресные приложения газет.</p>	<p><b>Традиционная периодика</b></p> <p>Специализированная: <i>Art Monthly</i>, <i>The Art Newspaper</i> (ежемесячные издания, оба выходят в Лондоне) и т. д.</p> <p>Общая: <i>Financial Times: Life &amp; Arts</i> (отдел культуры), <i>Metro</i>, <i>The Evening Standard</i> (оба выходят в Лондоне), <i>Pariscope</i> (Париж) и т. д.</p> <p>Журналы авиа- и железнодорожных компаний: <i>High Life</i> (British Airways), <i>Oryx</i> (Qatar Airways), <i>Skyward</i> (Japan Airways) и т. д.</p>

<p><b>Два месяца до открытия выставки</b></p>	<p><b>Издания-афиши</b>          Специализированные: большинство журналов по искусству (рубрика анонсов), <i>New Exhibitions of Contemporary Art</i> (neca, Лондон) и т. д.          Неспециализированные: <i>TimeOut</i> (Нью-Йорк, Лондон, Париж, Гонконг и др.), <i>Metropolis</i> (Япония), <i>Beijing This Month</i> (Китай).          Сетевые: re-title.com, artradarjournal.com (Азия и весь мир); artaspects.net (Германия и весь мир) и т. д.</p>
<p>Поместите краткие анонсы в разделы выставок печатных и цифровых изданий-афиш (название выставки, дни ее работы, адрес площадки, сайт и, иногда, краткое описание).</p>	

Сегодня обязательной частью любой рекламной кампании является продвижение проекта в интернете и социальных сетях. В некоторых случаях оно играет более важную роль, чем освещение в печати. Новые арт-блоги, сетевые колонки и журналы по искусству и культуре появляются ежедневно. Практически у каждого музея, художника и куратора есть собственный сайт, и вы можете заявить о своем проекте на самых разных платформах, не обязательно связанных с ним напрямую. Facebook, Twitter, Instagram, любая другая социальная сеть, которая войдет в моду, обеспечат вас аудиторией в сотни и тысячи людей ежедневно. Но помните, что позитивные и негативные отзывы распространяются в интернете одинаково стремительно. Обсудите продвижение проекта в социальных сетях с рекламной службой вашего учреждения или с агентством-партнером и разработайте стратегию контроля его эффективности. В крупных организациях работой с социальными сетями нередко занимается отдельный специалист, который может работать в диалоге с вашим рекламным агентом.

Иногда куратора приглашают представить выставку в беседе с репортером, перед камерой или в прямом радиозэфире. Интервью, связанные с искусством, обычно бывают достаточно короткими и фокусируются на фактах: подготовленный журналистами сюжет сопровождают лишь несколько ответов на вопросы. Если ожидается, что ваш проект привлечет большое внимание массмедиа и вам нужно будет выступать публично, выработайте совместно с рекламной или пресс-службой тактику общения с репортерами и подготовьтесь к сложным и даже агрессивным вопросам. Составьте список возможных вопросов и согласуйте подходящие ответы на них. Перед любым интервью обдумывайте круг обсуждаемых тем. Переберите в уме последние

новости об искусстве: отставки и назначения в крупных учреждениях, изменения законодательства, скандалы и т. п. Репортер может начать интервью в соответствии с утвержденным планом, а может и поинтересоваться вашим мнением на любую из «горячих» тем. Если у вас нет опыта, попробуйте пройти медиатренинг. Некоторые специалисты учат отвечать на агрессивные вопросы, однако не исключено, что в итоге вы будете нервничать еще больше. Поэтому подбирайте тренера тщательно и советуйтесь с вашими партнерами по рекламе.

### **Работа с экспонатами**

**Когда вещи доставлены в галерею, распакованы и обследованы, вам со специалистами по монтажу нужно расставить их по своим местам и надежно закрепить.** Работа с произведениями искусства — дело не столь простое или нехитрое, как может показаться. Если вы сами занимались каким-либо визуальным искусством (то есть создавали собственные произведения), то, вероятно, имеете опыт обращения с произведениями как со своей собственностью. **Но обращаться с вещью, которая вам не принадлежит (и, возможно, стоит немалых денег), необходимо с предельной аккуратностью:** нужно следить, чтобы работу не повредили при подъеме и спуске, а также прислонив ее к чему-то или прислонив что-то к ней, случайно толкнув или ударив. И, главное, если свою работу вы, возможно, спокойно повесили бы на гвоздь, вбитый в стену, то выставки так не делаются. **Нужно вдумчиво подобрать надежные и безопасные крепления исходя из особенностей стен и экспонатов.**

В Великобритании, Европе и США существуют курсы работы с произведениями искусства, и всё же чаще всего необходимые навыки приобретаются на практике. Искушенные музейные такелажники и техники передают свой опыт начинающим. Но помимо практических навыков этим специалистам требуются знания в следующих областях:

- виды креплений и систем развески;
- типы стен;
- виды упаковочной тары;



→ художественные материалы и техники;

→ использование специального оборудования (электроинструмента, лестниц, лифтов, ножничных подъемников и т. д.) [151];

→ техника безопасности при подъеме и переноске произведений, при работе на лесах и т. п.

Хотя куратор, как правило, работает над монтажом выставки совместно с командой специалистов, ему стоит знать основы обращения с произведениями искусства.

**При переноске большинства произведений используются белые хлопковые перчатки без ворса: дело в том, что даже чистые руки оставляют на вещах жирные отпечатки, которые загрязняют их поверхность.** Хлопковые перчатки не всегда удобны из-за того, что ослабляют хват: например, предмет с гладкой поверхностью (особенно имеющий округлую форму) может легко выскользнуть из рук. Поэтому иногда перчатки снабжаются ребристыми резиновыми накладками на ладонях и пальцах. Накладки усиливают хват, но могут поцарапать поверхность. Еще один вариант — перчатки из латекса, но они обычно посыпаются тальком для удобства надевания, а тальк оставляет следы на экспонатах. Если вы опасаетесь, что можете выронить вещь, лучше взять ее чистыми руками без всяких перчаток, а после переноски осторожно протереть. При этом желательно проконсультироваться с хранителем, реставратором или владельцем вещи.

Не переоценивайте свои силы. Произведения искусства бывают очень тяжелыми. Если вы возьмете работу, но не сумеете донести ее до нужного места и резко опустите на пол, это может повлечь за собой отслоение краски на картине, смещение листа в паспарту, образование трещины на стекле, скола или вмятины на раме. Да и вы сами, в одиночку взявшись за громоздкую вещь, можете получить травму.

Прежде чем приступать к перемещению работ, изучите маршрут, по которому вам (или такелажникам) предстоит пройти. На пути не должно быть никаких препятствий, двери должны быть открыты и закреплены (чтобы не захлопнуться как раз в тот момент, когда вы с экспонатом подойдете к проему). Убедитесь, что на месте назначения лежит

смягчающий мат, и обсудите с техническим менеджером здания, не следует ли обезопасить покрытие пола (особенно если вы используете тележку или ролики, которые могут его поцарапать).

При подъеме обрамленной и/или оформленной под стекло работы за верх вы можете услышать потрескивание, вызванное тем, что вещь давит своим весом на нижнюю планку рамы. В перспективе это чревато расхождением стыков рамы и угрозой того, что стекло или сама работа просто выпадут наружу. **Поэтому произведения искусства нужно носить за нижнюю часть с поддержкой сверху и/или с боков (таким образом, перемещение даже небольшого экспоната нередко требует двух человек).**

**Доставив экспонат на нужное место, установите его в желаемое положение, приподнимая целиком, а не двигая за края.** Никогда не передвигайте пьедесталы или витрины вместе с вещами. Этот грозит множеством проблем: если вещь прикреплена к пьедесталу, то даже незначительные толчки могут ее повредить. В случае с витриной столь же уязвима и ее крышка из оргстекла (особенно тонкие ободки вокруг отверстий для питания сигнализации). Если вы толкнете пьедестал, может случиться самое худшее: его ножка или край попадет в углубление пола, и он упадет вместе с экспонатом. Обычно в основание пьедесталов и витрин складывается груз (пакеты с песком и т. п.), чтобы предохранить их от падения при внезапном толчке. Но даже в этом случае при перемещении витрины желательно снять с нее крышку и вынуть экспонат, а затем установить их вновь, когда витрина будет на месте.

Установку любых экспонатов, требующих подключения к электросети (мультимедийных, движущихся или светящихся, как, например, неоновые лампы), лучше доверить специалистам. По возможности работайте с техниками, имеющими соответствующий опыт или рекомендованными владельцем.

**Даже в скромной галерее к монтажу выставки привлекаются, помимо куратора, хотя бы один или два опытных сотрудника. В крупном учреждении с вами будут трудиться две или три бригады, осуществляющие установку в разных залах одновременно.** Поэтому очень важно спланировать график монтажа. Даже когда экспозиция продумана до мелочей, порой излишне

проверить, насколько удачно будет выглядеть экспонат в отведенном для него месте: для этого нужно попросить установщиков, чтобы они подержали его там, не закрепляя. В случае с большим или тяжелым произведением это может быть нелегко, поэтому старайтесь не злоупотреблять подобными просьбами и принимать решение оперативно. Обычно достаточно отступить назад, насколько позволяет помещение, и оценить общий вид.

Сомнения при руководстве монтажом выставки не слишком уместны, и всё же не исключено, что ваш идеально продуманный план в галерее окажется не столь удачным, как вы рассчитывали. Тогда не бойтесь перестановок. Если время позволяет — и даже если оно не позволяет (пусть менеджерам и техникам это не понравится), — не оставляйте без внимания замеченные недостатки. Демонтируйте экспонат, при необходимости заделайте ненужные отверстия и исправьте ошибку, иначе всякий раз, проходя по галерее, вы будете обращать на нее внимание, да и публика наверняка не останется в неведении. А когда выставка откроется, менять что-то будет слишком сложно и дорого: ведь придется собирать специалистов в нерабочие часы.

При монтаже крупных выставок учитывайте, насколько это трудоемкий процесс. Усталость повышает риск несчастных случаев и притупляет внимание, необходимое вам для оценки экспозиции. Запланируйте достаточно перерывов на отдых в течение дня — не только для установщиков, но и для себя. Многие забывают, что в галерею запрещено вносить пищевые продукты и напитки. Конечно, приятно было бы снять стресс, подкрепившись кофе с печеньем прямо по ходу монтажа, но куратор не должен подавать дурной пример. Лучше сходите в кафе поблизости, заодно дав отдых глазам. Вернувшись в галерею, вы, возможно, увидите всё иначе.

### **График монтажа и осмотр вещей на месте**

Готовясь к монтажу, вы составите детальный план экспозиции, а может быть, и представите ее в виде 3D-модели, согласно которой можно будет расставить вещи по своим местам. Как уже говорилось выше, монтаж обычно делается в обратном порядке — от конца будущей выставки ко входу на нее.

С чего начать? План монтажа полностью зависит от вас. Ниже дается лишь несколько практических советов. **В первую очередь монтируйте большие или тяжелые вещи, которые займут основную часть стен или залов. Во-первых, самую трудную работу стоит сделать, пока ваша команда полна сил, а во-вторых, удобнее размещать мелкие вещи рядом с большими, чем наоборот.** При наличии мультимедийных работ и/или видеопрооекций лучше начать с них, чтобы установить всю электропроводку и прочее необходимое оборудование до внесения в залы более хрупких предметов. Пьедесталы и витрины обычно устанавливаются в последнюю очередь, когда в помещении уже нет установочной техники и не требуется пространство для перемещения других экспонатов. Когда пьедесталы и витрины оказались на своих местах, можно укрепить на них вещи. При размещении плоских работ в несколько рядов их монтируют сверху вниз, чтобы вся пыль или стружка падали на пол. Если это условие соблюсти не удалось, то вещь, ранее повешенную в нижней части стены, лучше снять на время установки, не забыв сохранить крепеж.

**Размещение экспонатов имеет решающее значение для успеха выставки. Если развеска удалась, публика ее не заметит, но если не удалась — заметит обязательно.**

Расставьте экспонаты, прислонив их к стенам в запланированных местах. Чтобы предохранить края произведений, подложите под них — от места упора в стену до места соприкосновения с полом — какой-либо мягкий материал (например, полиэтилен). Расположив так все экспонаты одного зала, осмотрите его с разных сторон и с максимально возможным удалением. Пройдитесь по залу, встаньте в дверной проем и осмотрите видимое пространство оттуда. Отойдите еще дальше и оцените вид из соседнего помещения, представив, что прислоненные к стенам работы развешаны. Прodelайте то же самое со всеми имеющимися в зале проемами. Решив подвинуть один из экспонатов, чтобы посетители могли видеть его на пути в зал, повторите осмотр общего вида экспозиции: возможно, потребуется сместить и другие вещи.

И наконец, не забудьте предусмотреть место для этикеток и иных информационных материалов. Если они или какие-то экспонаты по некоей причине (из-за задержки доставки или печати) пока отсутствуют, прикрепите на их месте временные замены из бумаги или иного

материала. Если к моменту поступления недостающих элементов экспозиции вы будете заняты другой работой, установщики сами разместят их там, где нужно.

### **Утверждение экспозиции**

**Занимаясь монтажом выставки, старайтесь регулярно фотографировать завершённые стены и залы (в том числе до окончательной развески).** Возможно, через несколько часов, прогуляв по залу, вы решите что-то переделать, а на следующий день поймете, что первый вариант все-таки был лучше. Фотографии позволят в точности его воспроизвести, а заодно составят обновляющийся отчет о ходе монтажа. Не удаляйте их, пока выставка на данной площадке не закроется.

**Кроме того, фотографии еще не утвержденной экспозиции можно показать кому-либо (вплоть до директора учреждения) для одобрения.** Сделайте серию кадров, когда, с вашей точки зрения, всё будет готово к окончательному закреплению. Не исключено, что тот, чье одобрение вы должны получить, решит что-то переместить. В такой ситуации тоже лучше быть уверенным, что вы сможете вернуться к исходному варианту или хотя бы продемонстрировать после изнурительной дискуссии, что вариант начальника практически ничем не отличается от вашего.

### **Развеска/установка**

Существует множество разновидностей крепежа и множество способов прикрепления произведений искусства к стенам. В галереях прошлого классические произведения — картины маслом в тяжелых золоченых рамах — подвешивались на длинных цепочках или веревках к деревянным или металлическим штангам, шедшим вдоль стен залов под самым потолком. Это позволяло менять полотна, не повреждая стену, и варьировать высоту расположения каждого из них, спуская или подтягивая подвес. Кроме того, картины можно было сравнительно легко располагать в несколько рядов один над другим; сегодня это называется «салонной развеской».

На обороте традиционной рамы обычно имеется два подвеса (по одному с каждой стороны) — либо J-образные крючки, прикрепленные загибом

кверху, либо D-образные кольца, в которые продевается цепочка или веревка. В некоторых музеях и сегодня применяется такая система развески, особенно если целью является создание исторической или традиционной атмосферы. Кроме того, она позволяет повесить картины с наклоном вперед — тем бóльшим, чем длиннее спускающиеся отрезки цепочки и чем ниже на раме расположены подвесы, — и таким образом уменьшить число бликов, особенно если картины застеклены. Всё это, однако, далеко не всегда соответствует кураторскому замыслу. С помощью того же крепежа можно повесить карну на крючок прямо за ней, тем самым скрыв цепочку от глаз посетителей. Высота и наклон экспоната регулируются в данном случае так же, за счет изменения длины цепочки. Небольшие работы чаще всего вешают именно так — на проволоку, продетую в D-образные кольца или просто в отверстия на обратной стороне рамы. Впрочем, это не самый надежный способ крепления к стене: проволока может растянуться или даже лопнуть, да и вообще работа, висящая на одном крючке, недолго сохраняет горизонтальное положение, со временем смещаясь из-за вибрации, вызванной шагами посетителей. К тому же она не защищена: снять ее со стены не составляет труда. Риск перекоса сводится к минимуму при подвеске каждой работы на два X-образных крючка. Но и такие крючки не гарантируют надежности и отсутствия наклона. От снятия со стены экспонат можно предохранить с помощью специальных стеновых креплений вроде «картинного замка», к которому «пристегивается» проволока или цепочка. Дополнительные требования к надежности «салонной развески» предъявляются в сейсмоопасных регионах.

Многие галереи устанавливают работы, особенно небольшие и относительно легкие, с помощью «зеркальных» подвесов (mirror plates) — металлических пластин с отверстиями для двустороннего крепления. Они прикручиваются по одному к центру каждой стороны рамы или подрамника и через отверстие в выступающей части крепятся к стене, так что работа висит неподвижно и без наклона. Это очень надежный способ, исключая риск снятия экспоната со стены. «Зеркальные» подвесы обычно изготавливаются из латуни, и в процессе монтажа их, если это возможно, утапливают в стене, зашпаклевывают и красят в тот же цвет. При этом нужно соблюдать осторожность, стараясь не капнуть краской на работу и не задеть раму. Также «зеркальные» подвесы используют для фиксации вещей в упаковке на время перевозки.

**Существует и ряд других креплений, невидимых для зрителей. Среди них:**

→ потайной подвес в виде замочной скважины; такими подвесами, надеваемыми на шуруп в стене, оснащаются вспомогательные основы произведений,

имеющие достаточную толщину (например, алюминиевые корпуса или лайтбоксы для демонстрации фотографий);

→ скошенный планкен (split-batten): отрез доски с краем, скошенным под 45°, крепится к стене на два винта (или более) скосом вверх и внутрь, и такой же отрез, но скосом вниз и внутрь, крепится к задней поверхности работы, после чего она устанавливается на место;

→ крепление Раймана, или пружинный замок (Ryman hanger / springlock): к раме или подрамнику с двух сторон прикручиваются накладки с отверстиями, в которые входят прикрепленные к стене язычки, защелкивающиеся и надежно фиксирующие работу (снять ее можно только с помощью специального ключа). Использование таких или подобных креплений часто оговаривается владельцами вещей в качестве условия аренды.

**Разновидностей креплений множество — от обычных булавок, которыми прикалывают к стенам работы на бумаге, до полок, на которых расставляют предметы. Иногда плоские работы зажимаются между листами оргстекла, которые затем прикрепляются к стене, а иногда стена сама служит основой для рисунков или картин, исполняемых на каком-либо покрытии вроде самоклеящегося винила. (Не имея опыта в наклейке винила, его легко испортить, поэтому, чтобы не покупать дорогостоящий материал дважды, лучше поручить эту задачу профессионалу.) Наконец, существуют стенды, мольберты, проволочные струны, натянутые между потолком и полом и позволяющие закрепить вещи на определенной высоте с помощью фиксаторов.**

**Выбрав для вашей выставки любой из описанных выше способов крепления экспонатов или остановившись на каком-то другом, новом или необычном, согласуйте свое решение с хранителями или реставраторами и с владельцами арендуемых произведений.**

Часто можно слышать вопрос о том, на какой высоте лучше всего вешать двумерные работы. Универсального ответа на этот вопрос не существует. Пожелания по поводу той или иной высоты могут исходить от художников, а еще ее может продиктовать низкий потолок, подвесить картины вплотную к которому вам, скорее всего, не захочется. **Но в большинстве случаев экспонаты развешиваются по воображаемой оси на уровне глаз (около 150–160 сантиметров от пола), с которой совмещается горизонтальная ось каждой работы. Таков общепринятый стандарт, однако ничто не мешает вам от него отклониться.** Некоторые кураторы выравнивают экспонаты по верхнему или нижнему краю, но этот вариант подходит лишь для произведений, примерно одинаковых по высоте, иначе — если, скажем, одно из них намного выше других — все они окажутся в нескольких сантиметрах от пола.

### **Освещение**

Освещение на выставке имеет огромное значение, поэтому не стоит забывать о нем или принимать решение по его поводу в последний момент. **Если вы сотрудничаете с галереей впервые, начните с изучения имеющегося там света. Установлена ли трек-система? Включаются ли лампы по отдельности или только все вместе? Можно ли менять их направление? Есть ли в наличии рассеивающие линзы и направляющие фильтры? Если да, то в каком количестве? Как много будет в задуманной вами экспозиции предметов под стеклом? Как осветить их, чтобы избежать нежелательных отражений?**

**Если свет ненаправленный и просто ровно освещает все стены, то насколько сложно будет подсветить скульптуры в центре зала? Потребуется ли дополнительная подсветка при сооружении фальшстен?** Чаще всего свет является частью заданных условий выставки, а это значит, что вам — в сотрудничестве с хранителями, техниками и дизайнером освещения — нужно будет найти наилучшее применение имеющихся возможностей.

Стивен Кэннон-Брукс, директор британской компании, разрабатывающей различные осветительные решения, и преподаватель факультета



городской среды в Университетском колледже Лондона, дает кураторам следующие советы:

**Соберите совещание по поводу размещения выставки в здании с участием всех заинтересованных сторон (кураторов, хранителей, дизайнеров выставки, технических менеджеров, обслуживающего персонала, охраны и т. д.). Определитесь, что именно вам нужно: уютные затемненные залы с эффектно подсвеченными экспонатами или пространство, залитое ровным светом, примерно одинаково освещающим все работы?**

Рекомендуемые уровни освещенности не универсальны, их всегда нужно корректировать исходя из условий конкретного помещения и из особенностей каждого экспоната. **Упрощая, можно сказать одно: не жалейте света, когда он необходим, и не бойтесь темноты, когда свет не нужен. Но, конечно, нельзя забывать и о потребностях людей с нарушениями зрения**

**Если в помещении есть окна и естественное освещение не исключается, то нужно предусмотреть, как и куда будет падать солнечный свет, а также как будут выглядеть залы после заката (если галерея работает допоздна).** Благодаря недавним разработкам существуют достаточно точные показатели допустимого для различных произведений воздействия света в день, и их тоже необходимо учитывать в дизайне выставки.

Ваши коллеги из отдела хранения не преминут напомнить вам о том, что произведения в разных техниках (живопись, графика, фотография), которые вы хотите объединить в одном пространстве, имеют разные ограничения на воздействие света. Порой сбалансировать их нелегко. **Иногда посетители жалуются на скудное освещение в залах, где демонстрируются произведения, чувствительные к свету. В самом деле, и восприятие работ, и даже передвижение там может быть затруднено.** Поэтому при входе в зал со значительно сниженным уровнем освещенности стоит повесить объявление, предупреждающее об этом (и объясняющее необходимость этого). Так вы оградите себя от

претензий.

Техника	Рекомендуемая освещенность	Рекомендуемый максимум светового воздействия в год при рекомендуемой освещенности
Работы на бумаге (рисунки, акварели, гравюры, фотографии), текстиль	50 люксов	120 тысяч люкс-часов
Картины маслом и темперой (под лаком), а также все работы из органических материалов (холст, дерево и т. п.)	200 люксов	500 тысяч люкс-часов
Работы из инертных материалов (большинство видов камня, стекла, керамики, металла) без рисунка или покрытия	300 люксов	Не имеет значения

Если вам посчастливилось строить систему освещения для вашей выставки с нуля, то стоит воспользоваться возможностью опробовать новейшие технологии. Сегодня активно развиваются светодиодные технологии, однако приборы, в которых они используются, по большей части снимаются с производства или сменяются усовершенствованными моделями в течение нескольких лет. Таким образом, к моменту завершения работы над выставкой ваша осветительная система может устареть. Никакие осветительные приборы не вечны, поэтому подумайте о том, что случится, когда потребуется их замена или починка. Будут ли в наличии подходящие лампы и/или иные детали? Коль скоро технологии стремительно меняются, куратор должен следить за ними, а при необходимости консультироваться со специалистами.

Лампы различаются между собой по цветовой температуре: излучаемый ими свет варьируется от холодно-голубоватого через естественный дневной до тепло-желтого. Цветовая температура обычно указывается на упаковке лампы наряду с ее индексом цветопередачи (от 1 до 100), однако на сегодняшний день совпадение этих параметров у ламп разных производителей не гарантирует, что их свет будет одинаковым. Между

тем оттенок света существенно влияет на внешний вид экспозиции. Цветовая температура света сказывается на восприятии цвета предметов: новый свитер, который выглядит черным в люминесцентном свете магазина, на улице может оказаться темно-синим или даже коричневым. То же самое справедливо и для галереи: даже незначительные изменения цветовой температуры наверняка отразятся на эстетике вашего проекта и визуальном впечатлении от него. Поэтому старайтесь использовать одинаковые лампы, чтобы добиться однородного освещения. Помимо всего прочего, разные лампы имеют разные показатели ультра-фиолетового излучения, а это может встревожить хранителей, ведь данный компонент естественного света особенно вреден для чувствительных экспонатов.

Как правило, осветительные системы галерей позволяют использовать дополнительные элементы, которые могут быть полезны в световом оформлении выставки:

- аноморфотные линзы, придающие круглому световому «пятну» форму овала или эллипсоида (обычно используются для освещения экспонатов, вытянутых по горизонтали или вертикали);
- рассеивающие линзы, используемые для ослабления интенсивности направленного света и расширения участка, освещаемого одной лампой;
- фильтры, применяемые для создания различных световых эффектов и для корректировки оттенка света (в музеях широко используются фильтры, блокирующие ультрафиолетовое излучение);
- кашетирующие шторы (обязательный элемент театральных прожекторов) — поворотные лопасти, позволяющие направлять свет в нужную сторону.

**Некоторые кураторы предпочитают освещать экспонаты на театральный манер — выхватывать их светом из темноты зала. Такое освещение изолирует произведения друг от друга и создает драматический эффект. Другие, наоборот, добиваются максимально ровного и однородного освещения, помогающего зрителю воспринять экспозицию как единое целое и провести параллели между экспонатами.**

В «Основах удачного передвижного проекта», с которыми можно ознакомиться на сайте TEG, дается такой совет:

Лампы должны быть размещены так, чтобы как можно выгоднее освещать экспонаты: омыwać их светом, избегая бликов, отражений и теней. <...> На картинах, если источник света расположен слишком близко, появятся глубокие тени от рам и на первый план выступит текстура поверхности. <...> Как правило, менее капризны по сравнению с картинами трехмерные объекты, часто не имеющие плоских поверхностей, которые порождали бы отражения. А вот экспонаты, демонстрируемые в витринах, тоже страдают от бликов и отражений на стекле. При внешнем освещении на них могут падать тени от корпуса витрины и даже от самих посетителей. И у всех трехмерных объектов разные требования к свету: одни нужно ровно осветить со всех сторон, в других — подчеркнуть объем, в третьих — выявить текстуру.

Если вы готовите выставку в здании, изначально построенном для музея или галереи, то потолки там, скорее всего, достаточно высокие, а значит, и свет струится с высоты. В галереях, открытых в зданиях иного предназначения — в бывших магазинах или даже производственных цехах, потолки могут быть довольно низкими. Само по себе это не страшно, но, когда вы займетесь освещением, обнаружится, что посетители, рассматривая висящий на стене экспонат, отбрасывают на него собственную тень. Казалось бы, достаточно сделать шаг назад, чтобы тень исчезла, но это решение не сработает, если произведение богато деталями или по какой-то иной причине заслуживает изучения вблизи. В данном случае единственный выход — использовать направленное освещение сбоку, чтобы источник света не находился прямо над зрителем или у него за спиной. Не меньше раздражают посетителей тени, затрудняющие чтение этикеток и других информационных текстов, а также лампы, которые светят людям прямо в глаза.

**До того, как выставка откроется, предложите коллеге прогуляться по экспозиции и понаблюдайте за ним. Что бы он ни говорил, сосредоточьтесь на том, как он смотрит на экспонаты, везде ли ему**

**достаточно места и света. Так можно выявить и вовремя исправить досадные недочеты.**

### **Образовательная программа, места для мероприятий и информационный центр**

Первым государственным музеем в Европе был Кабинет Амербаха в швейцарском Базеле — частное собрание, в 1661 году проданное потомками владельца городу. Около трети суммы, необходимой для приобретения картин, собрали профессора местного университета. Кабинет стал общественным достоянием в 1671 году и лег в основу Базельского художественного музея. Подобным же образом в 1824 году британский парламент принял решение купить собрание картин, принадлежавшее банкиру Джону Джулиусу Ангерштейну. Его тридцать восемь полотен составили ядро нового государственного собрания, предназначенного для всеобщего пользования и просвещения. Ныне оно хранится в Национальной галерее Лондона. Таким образом, эти и многие другие художественные коллекции прямо или косвенно пересекаются с образованием с самого момента своего зарождения.

В 1992 году Американская ассоциация музеев (ААМ) выпустила отчет, согласно которому просветительская миссия является для музейных учреждений главной:

**Общественный статус музеев налагает на них обязанность служить делу просвещения общества — в самом широком смысле, подразумевающим исследования, научные наблюдения, критическую мысль, созерцание и диалог.**

От большинства существующих на государственные средства музеев и галерей требуется по меньшей мере организация информационных и экскурсионных услуг, а порой и предоставление более серьезных образовательных возможностей. Частные собрания, независимые или коммерческие проекты свободны от этой обязанности, если они не получают государственного финансирования и не должны выполнять аналогичные требования со стороны спонсоров.

Для описания работы, проводимой с целью углубления знаний о визуальном искусстве непосредственно в художественном учреждении, на материале демонстрируемых в нем произведений, обычно

используется термин «образование на базе музея». В рамках этой работы проектируются и реализуются программы, помогающие людям всех возрастов лучше разбираться в искусстве и получать удовольствие от общения с ним. Искусство постоянно меняется, общество и технологии не стоят на месте, да и аудитория нуждается в развитии, поэтому музейное образование (формальное или неформальное) тоже развивается им в ответ.

На сайте Художественной галереи Нового Южного Уэльса в Сиднее можно прочесть:

**Наша галерея стремится сделать свои коллекции и временные выставки как можно более открытыми растущему потоку публики. Проводя различные просветительские программы, специалисты галереи стараются предоставить зрителям всех категорий надежную информацию и увлекательный опыт, а также стимулировать средствами музейного образования интерес к искусству и желание лучше его понимать.**

Во многих галереях и художественных музеях работают целые экскурсионно-просветительские отделы, сотрудничающие с художниками, критиками, преподавателями творческих дисциплин и лидерами неформальных сообществ. К организации образовательных и/или публичных программ, связанных с выставками, нередко привлекаются и кураторы. Просветительский отдел может попросить вас выступить с речью или лекцией, порекомендовать докладчиков для круглого стола или публичной дискуссии (и, конечно, принять в них участие), а также провести семинар для педагогов, снабдив их информацией для организации на материале выставки занятий и/или мас-тер-классов, рассчитанных на юную аудиторию.

**В свою очередь и вы сами как куратор можете выступить инициатором просветительской программы — если, конечно, позволяет ваш опыт, имеющееся время и возможности учреждения.** Задумывая программу для всех слоев аудитории, включающую как детские и семейные мероприятия, так и круглые столы для специалистов, стоит иметь в виду, что просветительские проекты планируются заблаговременно и требуют длительной подготовки. За годы работы ваше учреждение наладило связи со школами и сообществами, проекты

встроены в учебные планы и даже национальные программы (вроде обучения чтению и счету) и распланированы на годы вперед. Поэтому, возможно, связь с временными выставками не является в этой области приоритетной, а разработать специальную программу именно под ваш проект просветительский отдел просто не успеет. И всё же что-то для вашей выставки может подойти — если не семейные мероприятия, то круглый стол в галерее или еще какое-то публичное событие. Важно найти компромисс между вашими амбициями и имеющимися возможностями. **Специалисты по экскурсионно-просветительской работе часто становятся ценными партнерами кураторов, ведь они умеют найти подход к художникам и публике, знают, как объяснять произведения искусства и концепции выставок, имеют опыт работы на территории музея со школьниками, студентами и представителями других слоев общества, хорошо представляют себе возможности и потребности разных групп посетителей и, наконец, владеют различными методиками подачи художественного материала.**

Так или иначе, образовательным и экскурсионным потенциалом проекта никогда не стоит пренебрегать. **Помимо пояснительных буклетов, экспликаций и этикеток существует множество других способов донести информацию до посетителей: прежде всего это проведение экскурсий и организация образовательного пространства или информационного центра.** Экскурсии и иные образовательные мероприятия, проводимые прямо на экспозиции, порой неудобны тем, что многолюдные группы отвлекают других посетителей в часы работы выставки. Напротив, создав отдельное образовательное пространство, вы предоставите посетителям место для отдыха и размышлений, заодно поз позволив им ознакомиться с материалами, имеющими отношение к выставке (это могут быть публикации о ее участниках, о представленном направлении в искусстве и т. п., кино- и видео-материалы). Здесь же удобно собирать комментарии посетителей — с помощью традиционной книги отзывов или, скажем, с помощью анкеты.

**Самые удачные информационные центры становятся результатом сотрудничества куратора с просветительским отделом (и, конечно, с художником, если речь идет о персональной выставке). Главное —**

**сделать пребывание в нем комфортным, доступным и привлекательным для посетителей. Пространство должно быть продумано и оборудовано так, чтобы в нем хотелось задержаться любому, независимо от его опыта и познаний в современном искусстве.**

Подобно самой художественной практике и заодно с нею, просветительские программы призваны отвечать на вопросы и будить любознательность, подкреплять имеющийся у зрителя опыт и побуждать его усомниться в своих предубеждениях. При этом сомнению подвергаются сегодня сами термины для обозначения этих программ, будь то информационный центр или образовательное пространство. **Понятие «образование» подразумевает передачу знаний и сопряженную с ней иерархию: музей или галерея в лице своих уполномоченных представителей внушают вам то, что, по их мнению, вы должны знать и принимать на веру.** В последнее время наблюдается отход от подобной иерархии в сторону своего рода обмена знаниями, при котором посетители в диалоге с сотрудниками музеев сами высказывают идеи — порой блестящие — по поводу выставок и демонстрируемых произведений. Кроме того, благодаря социальным сетям люди всё активнее делятся своими впечатлениями о выставках в интернете. В итоге «образование» становится лишь одним из аспектов публичных программ художественных учреждений, и вместо этого термина всё чаще используются другие, акцентирующие равноправное взаимодействие с аудиторией: «вовлеченность», «соучастие» и т. п. Помимо прочего, это проявляется в выходе просветительских программ за стены музеев, как это произошло, например, в Галерее Южного Лондона:

**Галерея открыла пространство по соседству, обустроив его как место исследования отношений современного искусства и игры. Семьи с детьми, которые бывают там регулярно, знают, что оно связано с Галереей Южного Лондона, но, как правило, ведут себя там по-другому. Отношение публики к музею определяется тем, где находится музей и для кого он, с ее точки зрения, предназначен, а потому регулярное посещение его внешнего, более неформального филиала создает возможность углубления контакта с ним. Залог успеха просветительской деятельности музея или**



галереи — ее постоянное совершенствование и обновление. Если в учреждении, где вы готовите выставку, уже есть проверенная образовательная программа, не принимайте ее как данность, а лучше предложите коллегам, работающим в других местах, высказать о ней свое мнение. Возможно, они подскажут свежие идеи, способные расширить вашу аудиторию.

### Художественные события

Искусство перформанса вот уже несколько десятилетий занимает важное место в ряду художественных практик и элементов выставочной деятельности. В программу большинства крупных выставок включаются специальные художественные события, использующие выразительные средства музыки, танца и театра. При подготовке такого события следует учесть целый ряд практических деталей, но прежде всего вы должны задать себе ключевой вопрос: является ли перформанс полноценным «экспонатом» вашей выставки, соответствующим ее концепции, или служит лишь театральным украшением вернисажа? Если вы отдаете перформансу второстепенную роль, его исполнители могут быть с этим не согласны.

**Информационные центры в галереях должны быть гостеприимными пространствами, в которых представители самых разных группы населения найдут свою возможность приобщиться к практикам современного искусства. Такие пространства проще создать за пределами галереи, предоставив сотрудникам просветительского центра свободу маневра. Реализуемые там проекты могут перекликаться с текущими выставками в главном помещении галереи, а могут и полемизировать с ними, даже критиковать их.**

Перформансы происходят однократно или, реже, повторяются несколько раз, а порой и ежедневно на протяжении выставки. Иногда они исполняются художником или группой художников, а иногда предполагают участие волонтеров или публики. Так или иначе, прежде чем обдумывать техническую сторону дела, нужно определиться в следующем:

→ Сколько будет исполнителей?

→ Если один или несколько исполнителей по какой-то причине не смогут выступить, есть ли у них дублеры, или придется отменять событие?

→ Нужны ли исполнителям гримерки или душевые кабины?

→ Как будет организовано их питание?

→ Потребуется ли им теплое помещение (необходимое, например, для танцоров)?

→ Как именно исполнители появятся на месте проведения перформанса и как покинут его?

→ Есть ли в перформансе риск для здоровья исполнителя? Необходимо ли присутствие медиков на каждом представлении?

→ Представляет ли перформанс потенциальную опасность для зрителей? Если да, то какую именно? Нужно ли предпринять какие-либо особые меры безопасности, или достаточно предупредить публику?

→ Предполагает ли перформанс обнажение исполнителей или иные элементы, которые могут показаться вызывающими? (Если да, то желательно оповестить об этом зрителей и/или ввести ограничение по возрасту.)

**Выяснив все эти детали, вы можете переходить к решению правовых и технических вопросов:**

→ Требуются ли какие-либо официальные разрешения (на устройство публичных развлечений, на продажу алкоголя, на демонстрацию пьесы или фильма)?

→ Нужно ли поставить в известность о перформансе какую-либо профессиональную организацию? В Великобритании такой организацией является Общество защиты прав исполнителей (Performing Rights Society, PRS), в США их целых три: Американское общество композиторов, авторов и издателей (American Society of Composers, Authors and Publishers), Союз музыкального радиовещания (Broadcast Music, Inc.) и Общество европейских сценических авторов

и композиторов (Society of European Stage Authors and Composers). Подобные объединения есть и в других странах.

→ Предусмотрены ли декорации? Требуется ли реквизит или специальное оборудование? Если да, то как будут организованы доставка, вывоз и хранение всего

этого до и после перформанса?

→ Насколько серьезная уборка территории потребуется после исполнения?

→ Предусмотрено ли звуковое или музыкальное сопровождение? Если да, то имеется ли его полная запись, или понадобится специальный сотрудник, который будет включать звук в нужные моменты на каждом представлении?

→ Необходимо ли особое осветительное и/или звуко-усиливающее оборудование?

→ Требуется ли отдельное (возможно, затемненное) помещение, или перформанс будет исполнен прямо в галерее? В случае близости места его проведения к экспонатам как обеспечить их безопасность?

→ Какова вместимость помещения? Сколько зрителей сможет посмотреть перформанс в комфортных условиях? Нужно ли будет закрыть галерею на время его проведения, чтобы не допустить толпы?

→ Будут ли зрители сидеть? Если да, то сколько сидячих мест можно организовать в помещении, не преграждая путь к аварийным выходам?

→ Если зрители будут стоять, то смогут ли они свободно перемещаться? Или перформанс имеет пространственные границы, физически и концептуально отделяющие исполнителя от аудитории? Предполагает ли он восприятие со всех сторон или только с одной?

→ Предусмотрены ли условия для просмотра перформанса людьми с ограниченными возможностями (доступ и место для посетителей на инвалидных колясках)? Если в перформансе звучит речь, потребуются ли сурдопереводчики или табло с субтитрами?

→ Нужно ли оповестить публику о запрете на фотосъемку и видеозапись, а также попросить выключить мобильные телефоны? Если да, то какие объявления необходимы: печатные, устные или и те и другие?

→ Сколько времени продлится перформанс? Не следует ли заранее проинформировать посетителей о его приблизительной продолжительности? Смогут ли они войти в помещение или выйти из него после начала перформанса?

→ Будет ли перформанс исполняться несколько раз в течение дня? Если да, то нужно вывесить расписание для посетителей и проследить за его соблюдением исполнителями.

Куратор и историк искусства Роузли Голдберг однажды назвала перформанс «авангардом»— передним краем современности. В рамках музейной или галерейной выставки художественные события подчеркивают связующую и объединяющую роль искусства, а кроме того, заставляют даже самых искушенных зрителей почувствовать в происходящем оттенки драмы, вызова, провокации.

### **Страхование гражданской ответственности**

Обязанностью учреждения, в котором проходит выставка (или непосредственно его директора/владельца), является покрытие всех экспонатов, выставочной мебели и других элементов экспозиции страховкой, в частности страховкой гражданской ответственности. Это защищает учреждение от любых претензий в связи с травмами или иным ущербом, понесенным кем-либо из посетителей на выставке или в связанных с ней помещениях. Страхование гражданской ответственности особенно важно, когда выставка включает подвижные или интерактивные экспонаты, а также когда она проводится в немuseumном пространстве или сопровождается параллельными мероприятиями: перформансами, мастер-классами и т.п.

Даже при наличии страхового полиса выдавшая его компания часто пытается всеми возможными способами отклонить возникшие претензии, доказывая, что они не покрываются страховкой, перекладывая вину за случившееся на вас или на самого пострадавшего, а порой и переадресовывая претензии другому страховщику, с которым сотрудничает ваше учреждение. Поэтому, заключая договор

о страховании, постарайтесь оговорить в нем все возможные страховые случаи. Проконсультируйтесь с юристом или обратитесь по окончании монтажа экспозиции прямо в страховую компанию, чтобы она прислала специалиста для определения потенциальных зон риска на вашей выставке.

При найме подрядчиков для подготовки выставочного помещения или для установки экспонатов эти люди тоже должны быть застрахованы на случай гражданской ответственности, что следует проверить. Большинство крупных организаций ставит наличие такой страховки одним из условий участия в конкурсе на проведение любых работ. Но если вы работаете как приглашенный куратор или в небольшой галерее, на всякий случай лично удостоверьтесь, что гражданская ответственность застрахована. Лучше задать лишний вопрос, чем обнаружить отсутствие страховки, когда произойдет несчастный случай.

**Куратор-фрилансер обычно несет ответственность практически за всё, что он делает. Например, если вы решите помочь монтажникам и неправильно установите выключатель, то точно окажетесь виноваты. А вот если вам сказали, как установить его, но инструкции оказались неверными, тогда в ответе будет учреждение. Поэтому старайтесь доверить любую работу, не входящую в ваши непосредственные обязанности, компетентному специалисту. Впрочем, иногда учреждение временно берет куратора-фрилансера в штат, покрывая его гражданскую ответственность своим официальным страхованием.**

Если частью ваших кураторских функций окажется работа с группой детей, например проведение занятий или мастер-классов, вы должны иметь за плечами необходимое обучение и располагать рядом документов: разрешением работать с детьми, санитарной книжкой и т. п.

Наконец, следует добавить, что требования к страхованию гражданской ответственности варьируются от страны к стране, поэтому при работе за рубежом проверьте, все ли местные законы и нормы вами соблюдены.

## **Последние уточнения**

По завершении монтажа экспозиции нужно вынести из залов упаковочные материалы и установочное оборудование, наклеить на стены этикетки и прочие информационные материалы, а также указатели направления осмотра. Дизайнер по свету или электротехник должен проверить работу освещения, хранители — аккуратно вытереть пыль со скульптур, пьедесталов, рам (это следует делать регулярно и в ходе выставки), а уборщики — вымыть полы.

Когда всё будет готово, прогуляйтесь по экспозиции, словно вы посетитель, осматривающий ее впервые. Изучите всё в мельчайших деталях. Не выявились ли после уборки некие недочеты? Не пропустили ли маляры участок стены, который нужно было покрасить? Не остался ли незакрепленным какой-нибудь шнур электропитания? Все ли лампы работают? Вся ли техника подключена и исправна? Не отступают ли какие-то работы от общего уровня развески? Незначительные, казалось бы, детали в комплексе могут придать выставке незаконченный или неряшливый вид. Если вам что-то не нравится, постарайтесь это исправить.

## **Инструктаж персонала**

Все, кто будет обслуживать выставку: охранники, билетеры, сотрудники справочной службы, экскурсоводы, смотрители — должны быть предупреждены о любых потенциальных проблемах (особенно связанных с уязвимыми и хрупкими произведениями), которые могут возникнуть во время исполнения ими своих обязанностей, при работе с техникой или обеспечении безопасности. Куратор или помощник куратора должен провести с ними беседу или экскурсию по экспозиции совместно с техническим менеджером, руководителем охраны и, при необходимости, хранителем.

В обязанности смотрителей входит всего лишь надзор за тем, чтобы посетители не нанесли вред экспонатам. Но многие из них имеют художественное образование, обладают серьезными познаниями в искусстве и богатым опытом. Кроме того, они всегда в какой-то степени общаются с посетителями: объясняют им выставку, выслушивают их

впечатления. Всё это может сделать зрителей ценными союзниками куратора. Поэтому позаботьтесь о том, чтобы они, а также штатные и независимые экскурсоводы имели ясное представление о концепции вашей выставки и владели основными сведениями о некоторых (или даже обо всех) экспонатах. Не все из них сумеют прийти на совещание накануне открытия выставки для публики, поэтому запишите его на диктофон или видеокамеру и выложите запись в галерейную сеть вместе с цифровой версией каталога и/или информационных текстов, буклета, списка экспонатов и инструкций по обращению с экспонатами.

### **Вопросы безопасности**

Проблемы, которые решают службы безопасности галерей и музеев, можно объединить в три основные группы:

- угрозы для посетителей и со стороны посетителей;
- угрозы для персонала и посетителей со стороны экспонатов;
- угрозы для репутации куратора и/или организации при непредвиденных происшествиях.

Едва ли куратору придется самостоятельно справляться со всеми этими угрозами, однако часть обязанностей по их предотвращению может лечь на него. Поэтому, принимая различные решения при подготовке проекта, он должен четко понимать, как они скажутся на безопасности выставки, а также должен участвовать в общем обсуждении возможностей сокращения рисков. Выставить произведения искусства на публичное обозрение и исключить все угрозы невозможно, а потому следует очертить зоны неизбежного риска, поставить их под контроль и принять все необходимые меры к тому, чтобы встретить любую проблему во всеоружии.

Угрозы для выставочного пространства (будь то крупный музей, небольшая независимая галерея или произведения, установленные в открытом доступе) можно объединить в следующие категории:

- пожар;
- затопление;
- кража произведений;

- умышленная порча произведений;
- случайное повреждение произведений;
- протесты.

Чтобы минимизировать угрозы возгорания и затопления, все системы безопасности в вашем здании должны быть в полном порядке. Это не входит в компетенцию куратора, если только в экспозицию не включены по его решению работы, значительно увеличивающие подобные риски. Так, при демонстрации произведений, содержащих воспламеняющиеся вещества, газы или жидкости, вам нужно проследить за тем, чтобы технические и охранные службы приняли все необходимые меры безопасности. Стоит проверить, защищены ли пожароопасные произведения огнеупорными корпусами или витринами, а если речь идет о вещах, предоставленных в аренду, то запросить у их владельца соответствующие сертификаты до заключения договора аренды или договориться с ним об обеспечении защиты. Работы, содержащие жидкости, должны быть аналогичным образом защищены на случай протекания .

**Случайное повреждение произведения искусства — одна из самых серьезных угроз, с которыми приходится сталкиваться кураторам. Совместно с дизайнером выставки и сотрудниками отделов хранения, технического обеспечения и охраны постарайтесь сделать всё для ее предотвращения: обеспечьте безопасную транспортировку вещей, бережное обращение с экспонатами в процессе монтажа, продуманную установку ограждений и витрин, а также наличие требования к посетителям оставлять сумки, зонты и объемные вещи в гардеробе. Как следует подготовьте зрителей: они не должны стесняться требовать от посетителей осторожности и нахождения на достаточной дистанции от экспонатов, чтобы не нанести им непреднамеренный вред.**

Следующей по степени вероятности является, согласно статистическим данным, угроза умышленной порчи произведений. Ее наиболее распространенные причины таковы:



→ Психическое расстройство, толкавшее на преступные действия таких известных вандалов, как Герард ван Бладерен (он же «Палач Ньюмана»), который был арестован в 1986 году за нападение на полотно Барнетта Ньюмана с ножом для ковров и повторно совершил аналогичную атаку в 1997-м, или Ханс-Йоахим Больман, между 1977 и 2006 годами повредивший более пятидесяти шедевров Рубенса, Рембрандта, Дюрера и других мастеров.

→ Иконоборчество, побуждающее осквернять религиозные святыни, общепризнанные ценности и т. п., в том числе и чтобы заявить о себе или создать собственное произведение искусства. Так, самопровозглашенные «революционные активисты» Александр Бренер и Барбара Шурц утверждают, что их деятельность является протестом против капитализма и империализма. Во время лекции «Испытание агрессией: экстремальное кураторство» в лондонском Институте современного искусства в 2008 году Бренер испражнялся, а Шурц кидалась в докладчиков орехами.

→ Самореклама и протест. В 2012 году Владимир Уманец испортил картину Марка Ротко в лондонской галерее Тейт Модерн, чтобы привлечь внимание к своему «антихудожественному» движению «желтизм». С помощью аналогичных акций в том же музее заработали себе скандальную репутацию в прессе китайские художники Цай Юань и Цзянь Цзюнь Си, называющие себя «Mad For Real».

Деннис Ахерн, возглавляющий отдел охраны и безопасности всего музейного комплекса Тейт, подчеркивает важность оценки возможных угроз и предлагает несложную схему действий при любом непредвиденном происшествии, основанную на триаде «люди, имущество, репутация»: Посмотрите на часы. Это порой помогает справиться с паникой, а также полезно, если позже потребуется установить, когда именно всё началось. После этого подумайте о трех вещах: люди, имущество, репутация. Достаточно ли защищены зрители? Если нет, то в первую очередь позаботьтесь об их безопасности. Затем выясните, какое имущество под угрозой: могут ли пострадать произведения, помещения, здание и что нужно предпринять, чтобы их защитить, не подвергнув риску себя. И, наконец, какой вред может быть

нанесен репутации директора, куратора и/или учреждения, если средства массовой информации узнают о случившемся или получают изображения с места происшествия? Как этого не допустить?

Если имеет место протест или так называемая художественная акция, то нарушитель порядка наверняка ищет славы. В этом случае нужно связаться с охраной или полицией и, не дожидаясь их, постараться эвакуировать посетителей, чтобы оградить их от опасности и вместе с тем уменьшить риск попадания фотографий и видеороликов, сделанных на камеры смартфонов, в прессу и социальные сети

При объявлении выставочной командой очередного проекта я начинаю обсуждать с коллегами уровень риска, с которым мы можем столкнуться. Будут ли в экспозиции провокационные произведения? Какова вероятность, что они вызовут возмущение? Выступали ли против кого-то из участников выставки с угрозами или акциями ранее? Лучше подготовиться к худшему сценарию и не столкнуться ни с какими проблемами, чем не подготовиться и быть застигнутым врасплох.

Вызывающие и непристойные экспонаты могут вызвать недовольство не только со стороны публики. В их ценности может возникнуть сомнение и у кого-то из вашей команды. Поэтому, хотя задача куратора — идти на риск и расширять границы в сотрудничестве с художниками, вам стоит быть чутким к предостережениям коллег. Ведь куратору и самому может угрожать арест за поддержку и публичную демонстрацию провокационных произведений в странах с суровыми законами, особенно если дело касается изображений сексуального характера, детей и всего, что может быть сочтено кощунственным.

С учетом астрономических сумм, которые всё чаще платятся за произведения искусства (в том числе современные) и широко освещаются в прессе, неудивительно, что стремительно растет число краж из галерей и музеев. Обычно крадут не самые дорогие работы, поэтому катастрофический финансовый урон вам или учреждению похищение, может быть, и не нанесет, но оно точно скажется отрицательно на вашей репутации. **Если с вашей выставки что-то украли, то сможете ли вы рассчитывать на получение в аренду вещей в дальнейшем?**

Большинство краж в галереях и музеях происходят в рабочие часы. Кражи — как преднамеренные, так и случайные — совершаются по многим причинам и множеством способов. Вот лишь самые распространенные случаи:

→ случайная кража: кто-то из посетителей может унести экспонат или его часть с собой в качестве сувенира или просто забрать что-то, лежащее без присмотра или незакрепленное;

→ внутренняя кража, совершаемая тем, у кого есть доступ к экспонатам или разрешение на пребывание в музее;

→ умышленная кража: преступники похищают экспонаты, «задержавшись» после закрытия или даже спрятавшись в служебном помещении (это напоминает остросюжетный фильм, но случается довольно часто);

→ кража в толпе, возможно с отвлечением внимания зрителей и охраны;

→ грабеж;

- вооруженное ограбление;

→ принуждение к краже: на некое высокопоставленное или имеющее привилегированный статус в музее лицо оказывается давление с целью его содействия похищению.

При работе над проектом, который будет находиться в постоянном публичном доступе, — например, над уличной скульптурой — нужно принять особые меры безопасности. Деннис Ахерн советует:

Полезно будет выяснить у тех, кто изготавливал и монтировал произведение, что затрудняло их работу: ветви деревьев, фонари, бетонные скамьи, кусты или мягкий грунт, мешавший грузовику маневрировать, чтобы подвезти предмет к нужному месту. Нечто подобное можно использовать в качестве помех для возможной кражи. Поставьте вокруг побольше скамеек, как следует разрыхлите землю или сделайте еще что-то, чтобы затруднить подъезд.

В коммерческой галерее все вопросы безопасности должны быть продуманы не менее тщательно, чем в крупном музее. Для работы

с застрахованными вещами необходимо, чтобы в галерее была установлена надежная охранная система, по крайней мере чтобы имелись камеры наблюдения, сигнализация, безопасное хранилище и дежурные в рабочие часы. Защищенными должны быть и крепления экспонатов, чтобы их сложно было просто снять со стены или пьедестала. Витрины можно (и нужно) запереть. Деннис Ахерн рекомендует предусмотреть не менее трех физических препятствий для кражи: запирающийся вход, запирающуюся внутреннюю дверь и надежные крепления предметов. В этом случае вору будет сложно не только пробраться внутрь, но и вынести украденную работу.

В музеях вдобавок к этим базовым мерам безопасности обычно предпринимаются и многие другие. **Помимо ограждений, призванных держать публику на безопасном расстоянии от экспонатов, к ним прикрепляются датчики движения (на батарейках или аккумуляторах), которые срабатывают, когда кто-либо подходит слишком близко.** Двери оснащаются автоматическими задвижками, приводимыми в действие сигнализацией, а по всему периметру здания работают камеры видеонаблюдения и круглосуточно дежурит патруль.

Особую трудность для соблюдения мер безопасности представляют периоды монтажа и демонтажа выставки, когда через ее помещения проходит множество временного персонала. **Куратору следует четко знать, кто и что делает в определенный день.** Если, скажем, подрядчик нанял субподрядчика для окраски стен, он должен поставить вас в известность об этом и сообщить данные рабочих, чтобы вы могли их проверить. Возможно, стоит ввести вход в залы по именованным пропускам с фотографией и цветовым обозначением выставки, на которой работает человек, и/или его функции. Такие цветовые обозначения особенно удобны, когда вы имеете дело с несколькими бригадами в разных концах здания: например, электрик, которому нужно перемещаться с места на место, должен будет иметь два пропуска или двухцветный пропуск, чтобы попадать в разные помещения, в то время как наемный маляр сможет попасть только в одно.

В последние дни монтажа выставку наверняка решат посетить представители владельцев арендуемых вещей, чтобы лично

проконтролировать их надежную защиту. В этот период желательно проявлять особую аккуратность: закрывать галерею на время перерыва в работе установщиков, если только куратор и/или кто-то еще из старшего персонала не будет присутствовать там неотлучно.

В музее всегда есть искушение положиться на камеры видеонаблюдения и сигнализацию, но при всем удобстве этих систем они не в силах предотвратить преступление. Они лишь информируют о том, что происходит нечто необычное, а затем предоставляют свидетельства о случившемся. Вот почему главными гарантами безопасности в художественном учреждении являются смотритель, галерейный ассистент или хранитель. В начале и в конце каждого рабочего дня кто-то должен обходить все залы выставки и проверять наличие всех произведений по списку, плану или фотографиям экспозиции.

При обнаружении пропажи экспоната смотритель, скорее всего, предположит, что куратор или другой ответственный сотрудник снял его для какой-то надобности. В спокойной обстановке мысль о краже противоестественна. Поэтому во многих галереях на стены за каждым экспонатом наклеиваются цветные «маячки», которые бросаются в глаза, если что-то пропадает. Тот, кто снимает произведение (имея на это право), заклеивает цветную бирку другой, на которой указываются: причина снятия экспоната, его актуальное местонахождение, подпись ответственного лица, а также даты снятия и предполагаемого возврата.

Необходимо ежедневно проверять защищенные крепления, замки витрин и т. п. Некоторые кражи готовятся постепенно: сначала злоумышленник ослабляет крепеж — иногда день за днем, — а затем возвращается, чтобы забрать интересующий его предмет.

Впрочем, следить нужно не только за тем, чтобы всё находилось на своих местах, но и за тем, чтобы в помещении выставки не происходило чего-то неожиданного.

Известны случаи появления на выставках «новых экспонатов»: малоизвестный художник тайком помещал на стену свое творение, чтобы затем иметь возможность бравировать своим участием в музейной выставке.

Смотрители должны быть бдительны в течение всего дня, перемещаясь по вверенному им помещению так, чтобы видеть как можно больше и чтобы их видели посетители. Вступая в общение с посетителями, отвечая на их вопросы, они должны помнить, что их могут намеренно отвлекать. Такая концентрация на многолюдной выставке может быть очень утомительной, поэтому желательно предусмотреть достаточно частую смену персонала.

Угроза безопасности нередко возникает во время пресс-просмотров и вернисажей, которые дают протестующим, обиженным на судьбу художникам и всем прочим, желающим привлечь внимание общественности и прессы, удобный повод для того, чтобы устроить акцию или выступить с каким-либо демонстративным жестом. Чего только не случалось на открытиях выставок: люди в костюмах белых медведей раздавали листовки, обличавшие спонсоров крупной арт-премии, одни полуголые художники скакали вокруг произведений других, неизвестные разбрасывали зловонные бомбы и разливали «нефтяные пятна» Поэтому вернисаж требует не менее, а может быть, и более суровых мер безопасности, чем все прочие дни работы выставки. **Между тем куратор должен быть максимально уверенным в себе, организованным и спокойным: ведь на открытии он на виду, и у него множество дел: поприветствовать художников и коллег, пообщаться с прессой, представить всем собравшимся выставку. А еще — завязать новые контакты и, возможно, обсудить что-то с прицелом на будущее.**

### **Пресс-просмотр и интервью: представление выставки куратором**

Пресс-просмотр может иметь множество различных форматов — от предоставления свободного входа на выставку до ее официального открытия по удостоверениям журналиста или критика до приглашения репортеров для интервьюирования художника и/или куратора с правом на публикацию или трансляцию интервью. Так или иначе, предполагается, что куратор будет доступен для ответов на вопросы. Поэтому вам следует запастись всей необходимой информацией и держать под рукой экземпляр каталога выставки. Постарайтесь излучать энергию (даже если накануне пробыли в галерее до двух ночи, внося последние коррективы), улыбайтесь всем репортерам и запоминайте их.

Постарайтесь излучать энергию (даже если накануне пробыли в галерее до двух ночи, внося последние коррективы), улыбайтесь всем репортерам и запоминайте их имена (при необходимости переспрашивая). Концентрируйтесь на вопросах и смотрите на собеседника; если вы будете отвлекаться и оглядываться по сторонам, наблюдая за происходящим вокруг, то, вполне возможно, продемонстрируете безразличие.

**Лучше хорошо высказаться по одному пункту, чем плохо по шести.**

Говорите обычным, понятным языком. Не пытайтесь впечатлить публику интеллектом, жонглируя специальными терминами и аббревиатурами.

Заявки на интервью с куратором будут, скорее всего, поступать через пресс-службу или отдел по связям с общественностью. Если кто-то обратится к вам напрямую, то наверняка это ученый, продюсер или репортер. Обязательно уточните следующее:

→ О чем вас хотят расспросить? Едва ли вы получите список вопросов, но всё же узнайте как можно больше о темах интервью, чтобы подготовиться заранее.

→ Что явилось толчком к интервью? Может быть, журналистов заинтересовал пресс-релиз, или они откуда-то узнали, что в экспозиции есть скандальная работа. Не думайте, что каждый репортер (если, конечно, вы не знаете его лично и/или по публикациям) — это художественный критик, желающий обсудить достоинства выставленных произведений.

→ Кто будет брать интервью? Планируется разговор один на один или в присутствии кого-то еще? Если речь идет о дискуссии или круглом столе, то каков состав участников и предполагается ли полемика? Беседа будет идти очно или с помощью какой-либо связи? Первый вариант лучше: разговаривать с человеком, сидящим перед вами, куда комфортнее, чем обращаться к телефонной трубке или видеокамере.

→ Запишут ли ваши слова для последующей обработки или передадут в прямом эфире? Если вас попросят сказать несколько слов о выставке прямо по телефону, лучше назначьте время для интервью, чтобы побольше узнать о нем и убедиться, что все факты у вас под рукой. Но если есть выбор между записью и прямым эфиром, но если есть выбор между записью и прямым эфиром, второй вариант, пусть он и сопровождается стрессом, предпочтительнее, так как гарантирует, что ваши слова не порежут. Кроме того, при записи вас могут измучить расспросами, а прямой эфир, как правило, ограничен по времени.

→ Вы будете говорить на камеру, или вашими словами планируется сопроводить некий видеоряд? Во втором случае нужно выяснить, что будет демонстрироваться на экране, и составить подходящий текст.

→ Сколько продлится интервью? Хотя вам едва ли дадут точный ответ и хотя, с другой стороны, всё наверняка пройдет быстрее, чем вы думаете, подготовьтесь с запасом: редактировать проще, чем импровизировать.

**Получив как можно больше информации об интервью, обдумайте его максимально тщательно. Решите, каков будет ваш основной посыл. Что вы хотели бы подчеркнуть: что ваша выставка уникальна, что она имеет общемировое значение, что самая разная аудитория найдет на ней что-то интересное для себя, а может быть, что вход на нее бесплатный? Стремление сказать о многом часто оборачивается путаницей.**

Хотя социальные сети (Twitter, Facebook, Instagram и т. д.) неуклонно усиливают свои позиции в качестве платформ информационного обмена, бóльшая часть публики по-прежнему узнает новости из теле- и радиопередач. Покупка эфирного времени для рекламы может быть запредельно дорогой (вплоть до сотен и даже тысяч фунтов стерлингов, долларов или евро), и это без учета стоимости самих рекламных материалов. Если у вас есть возможность дать интервью на телевидении или радио, вы получаете эфир бесплатно и обязаны этим воспользоваться. В то же время интервью в прямом эфире требуют большого напряжения и имеют свои подводные камни.



**Если вы записываетесь для телевидения или даже радио, подумайте о своем внешнем виде и поведении.** Украшения могут производить шум и/или раздражающе сверкать в ярком студийном свете. Как бы вы ни нервничали, постарайтесь не перебирать бумаги и не теревить авторучку: шуршание или пощелкивание может подпортить впечатление.

Перед началом беседы к лацкану вашего пиджака или к карману рубашки могут прикрепить микрофон, попросив спрятать шнур от него под одеждой. Сделав это, убедитесь, что застегнули все пуговицы и застежки-молнии, которые пришлось расстегнуть, и что ваш галстук, если он есть, не замялся. Посмотритесь в зеркало перед эфиром! Если микрофон установлен на подставке или его держит интервьюер, старайтесь сохранять одно положение, не покачиваясь из стороны в сторону или вперед-назад, так как иначе ваш голос будет звучать то громче, то тише. По статистике, телезрители судят о вас на 70 % по вашей внешности, на 20 % по жестам и тембру голоса и только на 10 % по содержанию вашей речи. Помните об этом и старайтесь выглядеть сообразно случаю. Если хотите заинтересовать публику серьезным разговором — оденьтесь строго. Если хотите продемонстрировать открытость и непринужденность — наденьте что-то более неформальное.

Перед выступлением на телевидении проконсультируйтесь о том, как лучше одеться, у ведущего программы или гримера: они подскажут, каких сочетаний цветов и орнаментов стоит избегать. Если вам предложат нанести грим — соглашайтесь, пусть даже вы сами сделали макияж или, будучи мужчиной, считаете его излишним. Возможно, без грима вы будете выглядеть бледным или напуганным. Во время эфира сидите или стойте ровно, не сутультесь. Если интервьюер тоже в кадре, смотрите на него и обращайтесь жестами к нему (как при обычном разговоре); если говорите на камеру, направляйте взгляд на нее или на ведущего, который наверняка будет стоять напротив вас. Перед интервью сделайте несколько глубоких вдохов, чтобы успокоиться и укрепить голос. Избегайте слишком активной жестикуляции: ваши руки могут попросту выйти за пределы кадра.

Учитывайте, где и когда проходит интервью: от этого зависит, что будет видно за вами. Если с вами беседуют в залах вашей выставки, не

указывайте на работы, находящиеся за кадром: телезрители не смогут оглядеться вокруг, чтобы их увидеть. Порой интервью берут в последние дни монтажа, когда всюду снуют рабочие, спешащие что-то доделать. Постарайтесь, чтобы они не попали в кадр, иначе выставочное пространство покажется хаотичным и бессистемным. Если у вас есть соображения относительно того, что стоит, а что не стоит показывать, изложите их интервьюеру и/или оператору перед съемкой.

Не вздыхайте, не откашливайтесь, не переходите на обычную речь: вас могут всё еще снимать. Сосчитайте до десяти. Известно немало примеров, когда в конце записи интервьюируемый бил себя по лбу, осознав некую досадную оплошность, а затем обнаруживал, что этот жест тоже попал в эфир.

Но, убедившись, что запись остановлена, первым делом снимите с себя микрофон: не реже случалось, что интервьюируемый, уже уходя с записи, ругал интервьюера или говорил о чем-то, не предназначавшемся для чужих ушей, после чего выяснял, что эти слова тоже записаны и могут быть преданы огласке. Вежливо избегайте любых обсуждений записанного интервью, пока микрофон на вас.

Многие кураторы, особенно если они работают с широкой аудиторией из разных слоев общества, часто слышат вопрос: «Почему это — искусство?». В различных вариантах его сплошь и рядом задают и интервьюеры, от которых, естественно, не стоит ждать знания истории искусства. Идеального ответа на этот вопрос не существует, и вам нужно...Идеального ответа на этот вопрос не существует, и вам нужно будет сказать что-то, не слишком расходящееся с вашим кураторским подходом и с выставкой, о которой идет речь, чтобы представить ее в выгодном свете. Довольно глупо спрашивать, что такое искусство, в ходе обмена пятисекундными репликами, и всё же в ответ вы можете:

→ улыбнуться, показав тем самым, что слышали подобные (не имеющие ответа) вопросы многократно и готовы к ним, — это расположит к вам зрителя;

→ сменить тему, заговорив о чем-то, что вернет разговор к вашему основному посылу.

Очное интервью, даже если оно предназначено для печати, всегда лучше заочного. Жесты и мимика интервьюера многое вам расскажут: например, насколько для него интересно или скучно то, что вы говорите. А вот в последовательности его вопросов может не быть логики или очевидного развития: порой они задаются произвольно с расчетом на последующую редактуру. Будьте готовы услышать важные или потенциально неприятные вопросы в любой момент, но особенно под конец беседы, когда вы расслабитесь, решив, что главное позади.

Нужно	Не нужно
Отвечать обдуманно и не спеша	Гадать, фантазировать, лгать
Держаться в пределах своей компетенции	Использовать специальную терминологию
Спокойно признавать свое незнание или неспособность ответить на вопрос	Обсуждать конфиденциальную информацию
Говорить уверенно, энергично и по существу	Обижаться или злиться на интервьюера
Демонстрировать твердость и прямоту	Прибегать к реплике «Без комментариев» (которая сама по себе является комментарием)
Помнить, что всё записывается	Нервничать

Аккуратно отвечайте на вопросы, поставленные от противного. Например: «На

**Аккуратно отвечайте на вопросы, поставленные от противного.** Например: «На выставке есть весьма новаторские работы... наверное, не все их поймут и оценят?» Напрашивается ответ «Да...», ведь вы, скорее всего, согласны с первой частью предложения, хотя едва ли готовы поддержать вторую. Однако, начав ответ с согласия, вы — какие бы оговорки ни последовали затем — присоединитесь к мнению интервьюера о том, что на вашей выставке множество экспонатов, которые никто не поймет. А это, конечно, не лучший способ привлечь аудиторию. На провокационные вопросы подобного рода лучше всего отвечать с улыбкой, непринужденно меняя тему, — например, так: «Наша выставка открыта для аудитории: запланирован ряд круглых столов и просветительских мероприятий с замечательными докладчиками...»

Затем расскажите поподробнее обо всех этих параллельных мероприятиях, посоветовав зрителям и слушателям поспешить с записью на них, так как ожидается ажиотаж! Так потенциально негативный вывод окажется позитивным, заодно позволив прорекламирровать вашу образовательную программу. Если вы даете радио- или телеинтервью впервые, устройте себе побольше репетиций. Возможно, имеет смысл попросить кого-нибудь — скажем, сотрудника пресс-службы или отдела работы с общественностью вашего учреждения — забросать вас вопросами и записать ответы. Впервые увидеть себя на экране и услышать свой собственный голос — всегда шок. Поэтому тренируйтесь, насколько хватит сил, и прислушивайтесь к критическим отзывам. Только так и учатся.

### **Организация вернисажа**

В зависимости от масштаба проекта и/или учреждения, в котором вы работаете, вам нужно будет заниматься подготовкой вернисажа совместно с командой помощников или самостоятельно. Если все усилия лягут на вас, не пытайтесь объять необъятное — сосредоточьтесь на вашей главной цели: провести интересную выставку, обеспечив представление экспонатов в наилучшем свете и их безопасность. В случае успеха выставки удастся и вернисаж — праздник для вас и для всех участников проекта, а также повод для того, чтобы поблагодарить художников, спонсоров и владельцев предоставленных вещей. Но, как бы то ни было, вы и служба охраны не должны терять бдительности.

На вернисажах предлагают напитки (алкогольные и/или безалкогольные) и иногда закуски: бутерброды, чипсы, орехи или маслины. Существуют компании, организующие угощение в соответствии со спецификой мероприятия, в том числе и с темой выставки. Исходя из имеющегося бюджета, вы можете нанять одну из таких компаний или просто официантов, которые будут разносить напитки и закуски, освободив вам время для общения с коллегами, потенциальными будущими партнерами, коллекционерами и, если выставка проходит в коммерческой галерее, покупателями. В случае присутствия особо важных гостей нелишне будет договориться о фотосъемке, оповестив приглашенных о ее проведении (что особенно важно, если вернисаж проходит накануне открытия выставки для публики).

Порой вернисаж идет не так, как хотелось бы: собравшиеся пьют слишком много или слишком быстро, и вскоре многие уже некрепко стоят на ногах. Если в помещении слишком жарко или душно, кто-то может упасть в обморок. Следите за происходящим от начала и до конца. Вам самому точно не стоит перебирать спиртного: вы находитесь в центре внимания, представляете свое учреждение, вас в любой момент могут попросить выступить или дать интервью. Заплетающийся язык и рискованные реплики не пойдут на пользу вашей репутации.

Угощение и осмотр выставки желательно разграничить. Владельцы предоставляемых вещей иногда ставят это условием их аренды; в таком случае нужно поставить при входе в галерею сотрудника, который проследит за соблюдением запрета, и столик, чтобы гости могли оставить на нем напитки.

Забрать свои бокалы по окончании осмотра они не смогут (если, конечно, вы организуете оперативную уборку посуды), так что им наверняка понадобятся другие. Помните об этом, когда будете формировать бюджет вернисажа и заказывать для него инвентарь.

Живая музыка — неплохая идея для вернисажа: струнный квартет, играющий что-нибудь легкое в углу зала, пока гости осматривают экспозицию, сделает обстановку более праздничной. Вместе с тем приглашение музыкантов дополнительно осложнит и без того хлопотное дело организации вечера. Где расположится ансамбль? Где будут лежать чехлы для инструментов? Когда нужно начать и закончить играть? Сколько пьес подготовить? Как остановить музыкантов, если кто-то ...захочет сказать речь? Музыка хороша, когда в галерее немногочисленно, но если соберется толпа и все будут общаться, гостям окажется нелегко расслышать либо музыку, либо друг друга.

Иногда на вернисажах устраиваются перформансы, которые, разумеется, тоже потребуют от вас дополнительных усилий. Если по замыслу перформанс должен быть своего рода сюрпризом и начинаться «спонтанно», кто-то из гостей неизбежно его пропустит. В этом случае потребуется проследить за тем, чтобы основные спонсоры и коллекционеры обязательно его посмотрели, то есть каким-то образом собрать их в нужный момент в удобном для просмотра месте. А если перформанс назначен на определенный час, то сколько зрителей

вместит зал, где где он будет исполняться, и что делать остальным? Нужно ли приглашать фотографа или видео-оператора, чтобы запечатлеть перформанс? Если да, то что важнее: задокументировать его или представить как нечто уникальное, доступное только приглашенным? Может быть, стоит сделать съемку максимально незаметной? Проведение перформанса на вернисаже — дело столь хлопотное, что оно

практикуется всё реже. Однако вы не можете застраховаться от того, что кто-то устроит акцию по собственной воле, поэтому на всякий случай продумайте, что делать с разлитыми напитками, разбитыми бокалами или громогласными протес-тами (см. главу 10, с. 289–297). Решите, кто вам потребуется для решения каждой проблемы: убедитесь, что уборщики и охранники наготове, и проверьте, как скоро смогут приехать полиция или скорая помощь.

Выше неоднократно говорилось о важности профессиональных связей куратора. Они порой играют решающую роль в планировании будущих проектов, в переговорах с владельцами арендуемых произведений и в поиске площадок для передвижной выставки. Поэтому сохраняйте контакты всех, ... с кем вы знакомитесь по ходу работы над проектом. Когда дойдет дело до вернисажа, стоит оповестить о нем всех этих людей по электронной почте, а кому-то и позвонить, чтобы поинтересоваться, не сможет ли он прийти

Дополнительные возможности анонсирования вернисажа среди коллег предоставляют профессиональные ассоциации (см. главу 3, с. 91–93). Помимо почты и ваших ак-каунтов в социальных сетях используйте для распространения информации сайт и блоги учреждения.

### **Устные выступления**

Речь перед публикой может стать для вас настоящей мукой, особенно если вы не уверены в себе или не имеете опыта публичных выступлений. Выступая на открытии выставки, которую вы курируете, вы должны произвести впечатление на аудиторию. То, как вы себя покажете, может существенно повлиять на ваши профессиональные перспективы. Не заставляйте слушателей стоять молча в течение долгого времени:

**говорите кратко и убедительно.** Сколько бы нервов вы ни потратили за последние дни, постарайтесь излучать уверенность. Будьте готовы к кашлю, разговорам, звону бокалов или даже бьющегося стекла — не позволяйте этим мелочам вас отвлекать.

**Как следует подготовьте и отрепетируйте речь. В первую очередь нужно поблагодарить всех, кто принял участие в подготовке выставки. Заранее составьте перечень лиц, которым вы должны выразить признательность, и обсудите его с коллегами, чтобы никого не забыть. Удостоверьтесь, что знаете, как правильно произносятся все имена.**

Если нужно будет говорить через микрофон, проконсультируйтесь с ответственными сотрудниками о том, как с ним обращаться, а еще лучше — потренируйтесь, чтобы привыкнуть к нему и точно знать, на каком расстоянии от себя его лучше держать. Это поможет избежать возможных неловкостей перед публикой.

Постарайтесь не пить на вернисаже, как бы вам ни хотелось расслабиться. Вы должны быть на высоте в течение всего вечера. Не вполне контролируемая речь всегда вызывает смущение и у слушателей, и у самого говорящего.

**Прежде чем начать говорить, глотните воды и сделайте глубокий вдох. Если вас еще не представили, не забудьте представиться сами: не все собравшиеся знают, кто вы.**

Вот основные лица, которых, как правило, нужно **поблагодарить**:

- директор и, возможно, другие руководящие сотрудники учреждения, в котором проходит выставка (поименно);
- все ваши помощники из кураторской группы, хранители и/или реставраторы, а также сотрудники технического отдела;
- художники и владельцы предоставленных для выставки произведений;
- учреждения — партнеры выставки;
- спонсоры и попечители;

- изготовители произведений, созданных по проектам художников (при наличии).
- учреждения — партнеры выставки;
- спонсоры и попечители;
- изготовители произведений, созданных по проектам художников (при наличии).

Если вы работали с большими командами, то по всем пунктам, исключая первый, достаточно назвать эти команды, не уточняя имен (например: отдел монтажа, отдел реставрации, отдел развития и маркетинга и т. п.). Выделять конкретных людей не стоит, сколько бы личных усилий кто-то из них ни вложил в общее дело. Если это не займет много времени, можете назвать несколько имен, но помните, что ваша благодарность имеет значение только для тех, кому она адресована. Большинство собравшихся понятия не имеют, кто это такие и что они сделали, чтобы вам помочь, а длинные перечисления имен быстро утомляют.

**Будьте лаконичны.** Заранее узнайте, будет ли говорить кто-то еще. Если да, то договоритесь о темах и порядке выступлений. Закljučая речь, вам нужно будет обратиться к следующему оратору, поэтому убедитесь, что знаете, кто он по должности или статусу и как правильно произносится его имя. Чем больше планируется речей, тем короче должна быть каждая из них. Даже если трое ораторов проговорят по десять минут, публике придется полчаса провести в молчании!

### **Проведение экскурсий**

Как правило, выставки сопровождаются программой экскурсий и лекций, ориентированных на разную аудиторию — от школьников до специалистов. Куратор нередко участвует в их организации и, опять-таки в зависимости от масштаба выставки и учреждения, в котором она проходит, занимается этим самостоятельно или совместно с экскурсионно-просветительским отделом.



Стандартным мероприятием является открытая экскурсия по выставке, проводимая куратором и длящаяся около часа. В назначенное время вы должны будете встретить желающих при входе в галерею и представить им экспозицию. Таким образом, вашим слушателям придется довольно долго ходить, периодически останавливаясь. Поэтому в большинстве галерей пришедшим на экскурсию предлагается воспользоваться переносными стульями.

Перед началом каждой экскурсии ее участников следует предупредить об установленных правилах посещения выставки:

→ попросить не пользоваться мобильными телефонами и записывающими устройствами, а также не фотографировать (если такой запрет действует);

→ предложить задавать вопросы в процессе экскурсии или только в конце (в зависимости от того, хотите ли вы вступать в общение, не завершив свой рассказ);

→ объяснить порядок действий в чрезвычайной ситуации.

Наверняка вам придется иметь дело с людьми разных поколений и разного уровня осведомленности в искусстве. До некоторой степени публика распределяется по дням недели и по времени суток: днем в будни приходит больше пенсионеров, учащихся и родителей с маленькими детьми; вечерами и в выходные преобладают те, кто работает по стандартному графику пять дней в неделю. Поэтому вы можете подготовить несколько вариантов экскурсии: например, на утра понедельников наметить короткие мероприятия для детей, сфокусированные на доступных и интересных им экспонатах.

Но не исключен и **единый общий обзор для всех**, кратко рассказывающий о теме выставки, художниках и экспонатах.

→ сначала вкратце изложите план экскурсии, чтобы слушатели представляли себе, сколько она займет времени;

→ постарайтесь упомянуть побольше фактов, не вошедших в общедоступные тексты на экспозиции, которые слушатели могут прочитать самостоятельно;

→ оживляйте свою речь примечательными деталями;

→ увлекайте слушателей, обращая внимание на важные, но не бросающиеся в глаза особенности экспонатов, или задавая вопросы;

→ не держите группу подолгу на одном месте, но при каждой возможности предлагайте людям присесть, особенно если экскурсия длится более получаса;

→ поблагодарите слушателей в конце: они вас не бросили!

**Выберите несколько работ, которые особенно выгодно проиллюстрируют вашу речь. Помните, что от среднестатистической аудитории не стоит ждать серьезных познаний в искусстве и тем более в теме вашей выставки, но не рассчитывайте и на их полное отсутствие. Упомянув что-либо важное для вас, но, скорее всего, неизвестное слушателям, — скажем, не слишком известное направление в искусстве вроде неогео (новая геометрическая абстракция), — вкратце поясните, о чем идет речь. Для сложно задуманных выставок это особенно важно. Взять хотя бы ницшеанское понятие вечного возвращения: как его объяснить и как рассказать, кто такой Ницше, не потратив много времени и не запутав слушателей? Даже если вы уверены... что справитесь, подготовьтесь заранее. Удостоверьтесь в ясности и корректности вашей справки. Вдруг среди пришедших окажется знаток Ницше, который поймает вас на неточности и поставит в неловкое положение. На открытых экскурсиях ученых встретишь нечасто: они обычно предпочитают общаться с куратором один на один в деловой обстановке, но случаются исключения. Будьте готовы и к узкоспециальным вопросам: отвечайте на них сразу или, в крайнем случае, скажите, что полный ответ заставит вас слишком надолго отвлечься от хода экскурсии, но вы с радостью вернетесь к нему в конце.**

Если вы понимаете, что ваша экскурсия не подойдет одновременно и для семилетнего ребенка, и для пенсионера, укажите в рекламных

материалах возрастные рекомендации: например, «от 12 лет» или «для семейной аудитории»

**Хорошая идея — ненавязчиво вовлекать слушателей в общение, побуждая их поделиться своими впечатлениями от работ и от выставки в целом. Так вы оживите экскурсию, и она не сведется к вашему монологу. Если группа заскучала, обратитесь к ней с каким-нибудь вопросом или предложите высказаться.**

Всё более важным аспектом экскурсий становится необходимость их перевода **на жестовый язык для слабо-слышащих**. При работе с сурдопереводчиком необходимо помнить следующее:

→ Переводчик может не понимать содержание вашей речи: он переводит, но не разъясняет ваши слова.

→ Для некоторых употребляемых вами понятий и для всех имен символов не предусмотрено. Переводчик будет писать их в воздухе пальцем. Это займет несколько больше времени, поэтому в соответствующих местах экскурсии вам нужно замедлиться.

→ Желательно известить переводчика о продолжительности запланированной экскурсии и снабдить его перечнем имен и основных терминов, которые вы будете использовать. По возможности передайте ему и план экскурсии за несколько дней до нее.

→ Важное значение имеет ваше местоположение по отношению к переводчику и к обсуждаемым экспонатам. Слушатели должны будут видеть и переводчика, и эти экспонаты. Когда они смотрят, отворачиваясь от переводчика, говорить бессмысленно.

→ Дискуссия довольно утомительна для переводчика, которому нужно будет переводить и вопросы из аудитории, и ваши ответы. За обсуждением с участием более двух людей переводчику наверняка не поспеть. Ваша задача — контролировать группу: попросите говорить по одному, выражаться кратко и думать о тех, кто пользуется жестовым языком.

Некоторые музеи также организуют «экскурсии наощупь» для людей с нарушениями зрения, когда им разрешается трогать отдельные экспонаты (в перчатках или без них, в зависимости от инструкций

хранителей по поводу каждого произведения). Иногда подготавливаются специальные информационные материалы с рельефными изображениями, представляющими в осязаемой форме, например, линейное построение и фактуру картин, чтобы слабовидящие могли получить о них представление, не притрагиваясь к оригиналам. Такие экскурсии обычно проводятся в нерабочие часы выставки, так как требуют больше времени и усилий персонала. Кроме того, не исключена неловкая ситуация: другие посетители могут подумать, что им тоже разрешено трогать экспонаты.

Большинство экскурсий, за исключением стандартной кураторской, — семейные, для групп детей с сопровождением и т. д. — проводятся экскурсионно-просветительским персоналом. И всё же куратору нужно быть готовым поработать с необычной для него аудиторией. **Самое главное в этом деле — найти подход к тем, кто не знает о предмете разговора ничего или почти ничего.** По словам Ханны Крауди, для куратора это благодарный труд:

**Мероприятия с участием куратора — всегда самые популярные в выставочной программе. Посетители ценят возможность пообщаться со специалистом, и к тому же никто так не увлечен выставкой, как автор ее идеи.** В наших музеях кураторы проводят такие разные мероприятия, как экскурсии, лекции для семей, уличные прогулки по местам, связанным с выставкой, круглые столы, открытые дискуссии и мастер-классы. Кураторы вызывают интерес публики еще и потому, что их загадочная работа идет «за закрытыми дверями»; поэтому всё большей популярностью пользуются экскурсии «за кулисы» чего-либо

**Важнейший фактор успеха публичных мероприятий — уверенность.** Нужно уметь управлять группой людей: добиваться тишины и соблюдения установленных правил; провоцировать вопросы, когда это нужно; привлекать внимание к своему рассказу и к теме выставки. Если вы впервые работаете в учреждении, где готовится выставка, побывайте на проводимых в нем экскурсиях и лекциях, чтобы изучить публику и нащупать ее предпочтения. Тот же совет можно дать всем начинающим кураторам: учитесь на чужом опыте, посещая публичные мероприятия

в авторитетных и интересных для вас музеях и галереях. А если вам не хватает уверенности в себе, то самый простой способ научиться вести экскурсии — выступить в качестве ассистента ...более опытного коллеги. Это позволит вам поначалу рассказывать только о том, в чем вы хорошо разбираетесь, и нести лишь половину ответственности за управление группой.

### **Архивация выставки**

Сохранять материалы исследований и все прочие записи, сделанные вами в ходе подготовки выставки, важно как при независимой работе, так и при работе под эгидой крупного учреждения. Начните создавать личный архив с первых же шагов проекта. Если вы готовите выставку в государственной организации, то многие относящиеся к ней документы будут подлежать официальной архивации (например, в Великобритании ваши записи могут попасть в Национальный архив, где под патронатом правительства хранятся документы всей тысячелетней истории страны). В этом случае у вас будут четкие инструкции, определяющие, какие документы следует уничтожить, какие — вернуть в выдавший их орган и т. д.

Также могут оговариваться условия копирования документов и их сохранения для личного пользования. Поэтому уточните имеющиеся у вас права, прежде чем радостно забирать с собой флешку с полными контактными данными владельцев арендованных вещей и с оценками этих произведений.

**При самостоятельной работе создание архива жизненно необходимо: он поможет вам во всех будущих проектах и планах.** В то же время нужно помнить, что при работе с личными данными, будь то имена или адреса, вы должны соблюдать правила защиты персональной информации. Вот примерный состав архива:

→ план выставки (исходная концепция, перечень произведений, контакты владельцев арендованных вещей, площадок в случае передвижной выставки и т. д.)

→ все важные результаты исследований, фотокопии редких документов или изображений (с указанием источников их получения, право-обладателей и их контактных данных);

- страховые оценки арендованных работ;
- смета и бюджет выставки (сколько стоили со-оружение и покраска фальшстен, аренда видеопроектора и т. п.); эти данные могут пригодиться при подготовке других проектов;
- финальный план экспозиции и ее фотографии;
- критические рецензии и иные материалы о выставке, опубликованные в прессе;
- статистика посещаемости и данные о приеме выставки по результатам опросов.

**Найдите возможность пригласить для съемки экспозиции профессионального фотографа, а также записать видеозаписку, чтобы у вас осталось представление о том, как выставка выглядела и воспринималась.** В идеале это делается сразу по окончании монтажа, еще до вернисажа или сразу после него. Стоит сделать и серию репортажных фотографий выставки в рабочие часы: по ним можно будет судить о том, насколько подходящим оказалось ее пространство для публики.

**Сохраните по несколько экземпляров всех выпущенных к выставке публикаций:** рекламных материалов, информационных листов, пресс-релиза, буклета и каталога. И наконец, включите в архив информацию о сопутствующих мероприятиях: организованных вами и/или экскурсионно-просветительским отделом лекциях, экскурсиях и т. д. (их описание и подготовительные тексты к ним).

### **Планирование текущих задач в ходе работы выставки**

Работа куратора не заканчивается с открытием выставки для публики. Если ваша выставка проходит в небольшой галерее, вполне возможно, что вам самому нужно будет ежедневно открывать ее, включать электричество, протирать пол, а порой и выполнять функции зрителя в течение всего рабочего дня.

Положив все силы на подготовку вернисажа, на следующий день после него вы можете решить провести лишний часок в постели или вообще устроить себе выходной, полагая, что в первый день на выставку никто

не придет и открывать галерею незачем. Это будет очень огорчительно для публики, а особенно для кураторов, критиков и журналистов, которые не сумели попасть на вернисаж, но хотят составить мнение о выставке поскорее. **Если заявлено, что выставка открыта с десяти часов утра, то кто-то должен быть на месте уже в девять, чтобы проверить готовность галереи для приема публики: не исключено, что там остались следы беспорядка после прошедших накануне официальных мероприятий и/или вечеринки.** Если вы не уверены, что сможете провести в галерее весь первый день, и больше вам не на кого положиться, лучше заранее объявите на этот день сокращенные часы работы.

**После открытия выставки любой куратор, как штатный, так и независимый, по меньшей мере должен провести все запланированные лекции, экскурсии, специальные мероприятия для попечителей, спонсоров и для широкой публики, а также при необходимости дать интервью прессе. Кроме того, его обязанностью обычно является ежедневный или еженедельный контрольный обход выставки.** Если у вас есть ассистенты, а в штате учреждения имеются смотрители и технические сотрудники, можете поручить им регулярную уборку и проверку климата в залах (соблюдение климатических условий нередко является условием аренды вещей). Но, как бы вы ни доверяли членам своей команды, желательно лично совершать обход раз в день или хотя бы несколько раз в неделю. Как куратор вы лучше других знаете, как должны выглядеть и функционировать все экспонаты и прочие элементы вашей выставки. Например, может обнаружиться, что кто-то установил дополнительный указатель направления осмотра, частично заслонив экспонат (возможно, это было сделано намеренно, по какой-то временной необходимости, но затем убрать указатель забыли); подобные детали, на которые многие не обратят внимания, кураторский глаз отмечает сразу. Проверяйте работу оборудования для демонстрации видеоработ: в правильном ли режиме они воспроизводятся, работает ли звук? Возможно, кто-то повредил этикетку или ударился об ограждение, оставив след, который нужно закрасить. Не запылились ли пьедесталы и стекла витрин? Если не протирать их, то через месяц-другой работы выставки они будут выглядеть очень грязными. Есть еще тысяча мелочей, которые — вместе и по отдельности — могут придать вашей выставке неряшливый вид,

создав впечатление, что вам всё равно, как воспринимаются экспонаты. Поэтому не пренебрегайте контрольным обходом.

### **Взаимодействие с аудиторией и налаживание контактов**

Во время работы успешно открытой выставки вы наверняка начнете заниматься подготовкой ее переезда на другую площадку или разработкой следующего проекта. Вместе с тем вам нужно будет давать интервью, участвовать в дебатах, общаться с коллегами, критиками и простыми зрителями, посетившими галерею. Потребуется усилий и практические задачи: содержание экспонатов, лекции, экскурсии, визиты важных персон, мероприятия для спонсоров и т. д.

Будьте к этому готовы. Конечно, хотелось бы думать, что, коль скоро вся «основная работа» по реализации проекта сделана и выставка открыта для публики, вы можете ослабить активность. С одной стороны, так и есть, но с другой — наоборот, дел только прибавится. Не забывайте о необходимости завязывать контакты: если вы заинтересованы в будущем сотрудничестве с другими учреждениями, пригласите на вашу выставку их директоров или кураторов. Проведите для гостей экскурсию, а затем угостите их ланчем, если можете себе это позволить. Аналогичной любезности заслуживают критик и журналисты (только удостоверьтесь, чтобы вы не дублируете действия пресс-службы и отдела связей с общественностью). **И еще, разумеется, стоит обсудить выставку с художниками — ее участниками, предложив им привести в галерею своих друзей.**

### **Окончание выставки и возврат произведений**

В последний день работы выставки проверьте, всё ли вы зафиксировали для архива. Достаточно ли сделано фотографий? Готова ли видеоэкскурсия? Если ничего не упущено, можно приступать к демонтажу.

Демонтаж, так же как и монтаж, проходит под руководством куратора, которому помогают секретарь, сотрудники технического отдела и хранители. Если выставка в полном составе переезжает на другую площадку, то желательно снимать произведения последовательно, начиная с тех, которые находятся ближе всего к лифту или подъезду галереи. Это позволит не проносить экспонаты по помещениям,



заполненным оборудованием и инструментами, которые могут их повредить.

По окончании больших выставок вещи обычно отправляются по графику, позволяющему наиболее эффективно использовать транспорт. В этом случае нужно будет собрать группы экспонатов из разных частей галереи для упаковки партиями, иногда в общую тару для перевозки нескольких небольших предметов. Для контрольного осмотра вещей, аналогичного тому, который проводился при распаковке, имеет смысл выделить специальное помещение поближе к подъезду галереи, за пределами экспозиционных залов.

Если выставка разбирается окончательно и вещи возвращаются их владельцам или третьим сторонам, также нужно составить график демонтажа и отправки — на сей раз исходя из мест назначения и времени приезда экспедиторов, которые должны будут присутствовать при упаковке вещей. Как и при монтаже, следует удостовериться, что все специальные крепления и иные элементы, которые нужно вернуть вместе с произведениями, приложены к ним и не перепутаны.

Вслед за экспонатами нужно снять этикетки и прочие настенные тексты, а освободившиеся стены очистить, зашпаклевать просверленные в них отверстия и при необходимости вернуть им первоначальный цвет. Если демонтажу подлежат элементы помещения (например, фальшстены), то этим следует заниматься только после того, как все экспонаты будут вынесены, чтобы не подвергать их риску.

Когда арендованные вещи возвращены и владельцы подтвердили их получение в целости и сохранности, куратор (или директор учреждения, в котором проводилась выставка) должен отправить каждому из них официальное благодарственное письмо с приложением отчета о выставке, копий отзывов на нее в прессе (это часто бывает условием аренды), экземпляров каталога и других выставочных изданий, а также статистики посещаемости.

Не забудьте поблагодарить людей, которые с вами работали. Скорее всего, вы уже сделали это в своей речи на вернисаже, однако окончание выставки требует не меньше труда, чем ее открытие, поэтому, завершив демонтаж, соберите свою команду и еще раз выразите всем ее членам

свою признательность, заодно подчеркнув успех реализованного проекта.

### **Оценка результатов и работа над ошибками**

Необходимо заранее определиться по поводу того, какая именно статистика вас интересует и как вы ее рассчитываете получить. Если речь идет о выставке-продаже, то решающим показателем будет сумма продаж: окупил ли вы вложенные средства, доволен ли художник, получила ли доход галерея? Если выставка не имела коммерческих приоритетов, то достаточно ли посетителей удалось привлечь? (Впрочем, финансовая сторона дела принимается в расчет и в некоммерческих проектах.) Какие слои общества вам удалось заинтересовать? Пришла ли в галерею новая публика? Бывает так, что критики оценивают выставку благосклонно, но зрителям она кажется слишком сложной; если так, то достаточно ли хорош полученный вами отклик в прессе, чтобы считать проект успешным?

В идеале стоит изучить проведенную выставку со всех сторон, выяснив, что удалось вам больше, а что — меньше. Вы не уложились в запланированные сроки или превысили бюджет при монтаже? Почему? Какие новшества сработали, а какие — нет? Какие организационные недочеты вы допустили? Может быть, посетители или ваши коллеги указали на факты или работы, которым вы уделили недостаточное внимание? Хотя подобный самоанализ не всегда приятен, без него не обойтись, если вы хотите идти вперед и с каждым будущим проектом выходить на всё более высокий профессиональный уровень.

### **Будущее кураторской деятельности**

**Кураторы будущего должны будут не только обладать глубокими познаниями в истории искусства и владеть навыками практической работы с классическими и современными художественными произведениями, но и всё пристальнее следить за технологическими новшествами. К новым медиа, социальным сетям, онлайн-платформам, технологиям видеопроекции и прямого вещания прибавятся еще более сложные и изощренные выразительные средства. Художники будут продолжать экспериментировать, принимая на вооружение все существующие и даже зарождающиеся технологии. Задача кураторов — не отставать от них.**

Одной из самых вдохновляющих особенностей кураторской профессии является возможность осваивать новые территории, пробовать необычные решения, представлять всякий раз новый, порой уникальный взгляд на тему, теорию, направление в искусстве или творчество художника. И конечно, этот постоянный поиск новизны требует серьезных интеллектуальных и физических усилий.

По всему миру возрастает интерес к культурному обмену: в среде художников, кураторов и тех, кто осваивает эти профессии, происходят глобальные демографические изменения — каждый добавляет свой голос в динамичный, сложный и изобретательный хор. Поэтому художественные институты должны меняться в сторону обучения кураторов не только теории, но и практике — я бы сказала, «теории на практике»

По всему миру постоянно открываются (и закрываются) музеи и галереи. Всё более активная художественная деятельность идет на независимых площадках и в публичном пространстве. Спектр территорий для кураторских проектов простирается от крохотного почтового конверта, способного объединить весь мир, до магазинов, складов, офисов, квартир, театров и кинозалов, ресторанов и дискотек, от маленьких независимых галерей до огромных музеев. Этот список можно продолжать. Расширению возможностей кураторства способствует не только развитие музейной индустрии, но и свобода воображения. Реализовать кураторский проект можно всюду, куда бы ни увлекла вас фантазия (в идеале — подкрепленная достаточным бюджетом). Больше не является преградой недостаток места: ведь сегодня вы сами можете создать виртуальное место для своей выставки и курировать ее онлайн.

Виртуальная или сетевая галерея — уже не новость, и кураторы разрабатывают всё более интересные и эффективные способы реализации проектов в интернете, привлекая средства для них с помощью краудфандинга и используя все доступные элементы интерактивности и анализа данных. По мере этого неуклонного освоения виртуальной реальности понятие кураторства теряет прочную связь с музеем и приобретает новые характеристики. Многие нынешние

кураторы занимаются делом, мало похожим на работу с произведениями искусства в музее, хотя оно по-прежнему сводится к подбору и систематизации того или иного контента. Нельзя отрицать, что до некоторой степени мы все сегодня «курируем» содержание нашей сетевой жизни — выбирая, какие фотографии добавить в Facebook, Flickr, Pinterest (или иную социальную сеть), и решая, что о них написать, чтобы создать новое значение за счет переклички с загруженной информацией. И всё же отбор смыслов и их помещение в контекст — только часть кураторской профессии. **Куратор XXI века, если он рассчитывает на широкую аудиторию для своих проектов, должен быть дипломатом, наставником, посредником и вдохновителем. Его задача — создавать условия для экспериментов, поддерживая баланс между интересами художников и зрителей.** Куратору нужно быть прагматиком, неизменно сохраняя гибкость и изобретательность. Кураторство не исчерпывается отбором. Куратор призван налаживать творческий диалог между художниками и публикой с учетом всё разрастающейся глобальной сети общения людей.

Существует мнение, что подобное «обобщенное кураторство» представляет потенциальную опасность для кураторской профессии. Однако многие возражают против такой постановки вопроса, полагая, что престиж профессиональной компетенции никуда не исчезнет. Вот как высказывается на этот счет Сьюзен Андерсон (в прошлом — Кернс), координатор сайта Художественной галереи Ньюкасла (Австралия) и автор блога Museum Geek:

Кураторы, работающие в интернете, составят со временем лишь одну из областей кураторства, подобную той, которая объединяет, скажем, кураторов, специализирующихся на искусстве Австралии. Их отличительное качество — способность отслеживать наиболее интересные дискуссии, где бы и в каком составе они ни велись, связывать их участников между собой и помещать их темы в наиболее подходящий для них контекст. Но вместе с тем по-прежнему будут нужны кураторы-знатоки, обладающие глубокими познаниями в своих областях истории искусства и умеющие рассказать с помощью этих знаний захватывающую историю. Будут нужны люди, обладающие острым взглядом, и, конечно, люди, способные соотнести музейное достояние с более широким кругом проблем и фактов.

Могут ли компьютеры курировать за нас? Некоторые программы анализируют данные наших поисковых запросов и обращений на сайты, а затем предлагают советы, подобные такому: «Если вы смотрели Матисса, вам может понравиться Пикассо». Интернет-пользователей всё больше беспокоит возможность манипулирования их предпочтениями с помощью стратегий онлайн-маркетинга и рекламы. По словам Бэрил Грэм, профессора искусства новых медиа в Сандерлендском университете (Великобритания) и соредатора сайта CRUMB, не стоит ждать открытий от готового программного обеспечения:

Компьютер лишь даст вам больше того, что уже у вас есть или уже вам нравится, — он не познакомит вас с искусством, способным изменить ваш взгляд на мир.

Вместе с тем интернет может быть действенным фактором перемен в области организации сотрудничества и парт-нерства. Как говорит Грэм, он создает возможность «коллективного кураторства», которое суммирует экспертные знания множества людей и групп, стирая границы между видами искусства.

**Мы живем в медиальном мире, который пронизывают всё более глубокие и всепроникающие взаимосвязи. Современный куратор должен знать как можно больше о происходящем вокруг, о существующих и намечающихся тенденциях в мысли, искусстве и технологиях, но в то же время и о прошлом. Чтобы оставаться на высоте в цифровую эру, он должен соотносить свою работу на месте — в галерее или музее — с интеллектуальными обмeнами за их пределами, как в физическом, так и в виртуальном пространстве.** Об этом говорит Виктория Уолш, руководитель программы кураторства в области современного искусства Королевского колледжа искусств в Лондоне:

У «аналоговых» кураторов, не признающих важности интернета, нет перспектив. Куратор будущего должен следить за потребностями и интересами аудитории, иначе и ему самому, и учреждению, в котором он работает, не миновать застоя. Как мы видели, здания музеев с некоторых пор становятся всё более прозрачными. Это относится и к самому представлению о музее, галерее и выставке. Художественные произведения вместе с идеями и диалогами, которые они вызывают

к жизни, преподносятся нам сегодня как в традиционном выставочном пространстве, так и за его пределами. Искусство всё глубже пронизывает повседневность, а повседневность всё чаще воспринимается как музей.

Если вы хотите достичь вершин кураторской профессиональной лестницы, мыслите наперекор устоявшимся мнениям, преодолевайте стены — как в переносном, так порой и в прямом смысле. «Сверхкуратор» Ханс Ульрих Обрист, содиректор по выставкам и программам и директор по международным проектам галереи Serpentine в Лондоне, провел свою первую выставку с участием семи художников на собственной кухне; ее посмотрели всего лишь три десятка посетителей. Сегодня, говоря о перспективах кураторского ремесла, он часто обращается к понятию всемирности (*mondialité*), введенному философом и поэтом Эдуардом Глиссаном. **Всемирность — это шанс на глобальный диалог и вместе с тем угроза для многообразия культур:**

Институт музея в наши дни подвержен опасности поддаться унифицирующим силам глобализации, сглаживающим всякие различия. Нам необходимо задуматься о том, как поддержать сосуществование разных музейных моделей. На мой взгляд, наша главная проблема — это страх перед экспериментом, чрезмерная боязнь совершить ошибку. Перекос в сторону коммерческих интересов, подчиняющих всё императивам рентабельности и прибыли, грозит сделать стандартизацию и унификацию неизбежными. Задача кураторов будущего (но не такой ли она была всегда?) — сопротивляясь искушению опоры на успех и популярность, открывать волнующие, изумляющие, неожиданные перспективы.

Мы живем в мире, насыщенном образами, поэтому главная задача куратора — формировать среду для как можно более демократичного и свободного от предначертанных целей сотрудничества с художниками.

