

## **Арт-менеджмент актуальных периодических арт-проектов XX-XXI веков на примере VI Московской биеннале современного искусства**

Павлова Ольга Борисовна, соискатель учёной степени кандидата наук МГХПА им. С.Г. Строганова, учебный мастер кафедры «Художественное проектирование интерьеров» МГХПА им. С.Г. Строганова, Москва, Россия.

**Аннотация.** В данной статье рассматриваются принципы арт-менеджмента в применении к VI Московской биеннале современного искусства, проходившей в 2015 году. Под арт-менеджментом подразумевается управление проектом в сфере искусства.

**Ключевые слова:** биеннале, современное искусство, актуальное искусство, Московская биеннале современного искусства, VI Московская биеннале современного искусства, арт-менеджмент.

## **The Art-management of Actual Regular Art-projects of the XX-XXI centuries. VI Moscow Biennale of Contemporary Art as an Example**

**Abstract.** The main task of the article is to investigate the art-management principals of The VI Moscow Biennale of Contemporary Art (2015). In this context art-management means project management in art.

**Keywords:** biennale, contemporary art, Moscow Biennale of Contemporary Art, VI Moscow Biennale of Contemporary Art, art- management.

Проектная деятельность осуществлялась на протяжении всей истории развития человечества. Сама история может быть рассмотрена с точки зрения реализации проектов в ту или иную эпоху. Управления проектами как научно–теоретическая дисциплина начала развиваться с середины XX века. В настоящий момент большое влияние на развитие методологии управления проектами оказывают профессиональные ассоциации. В 1969 г. в США организовали профессиональную некоммерческую организацию, которая

занимается вопросами индустрии управления проектами, — Институт управления проектами (Project Management Institute - PMI). С 1981 г. в ИУП (PMI) стал разрабатываться документ, посвященный методологии основам управления проектами, — «Руководство к своду знаний по управлению проектами» («A Guide to the Project Management Body of Knowledge», PMBook Guide, PMBook). Первый вариант руководства стал доступен для ознакомления в 1987 г., а впервые руководство было опубликовано в 1996. В настоящий момент стандарт «Руководство к своду знаний по управлению проектами» [1] - это авторитетный международный стандарт в данной области управления проектами.

Также существуют и отечественные разработки в области управления процессами и проектами. Щедровицкий Г. П., организовавший ММК (Московский Методологический Кружок), много занимался проблематикой организации и управления: оргуправленческой деятельности и оргуправленческого мышления. В издании лекций Г. П. Щедровицкого приводится его высказывание: «Нужно иметь методики, относящиеся к деятельности организаторов и руководителей. И должны быть знания, относящиеся к деятельности как объекту их работы» [2, с.20] .

В данной статье кратко рассмотрим базовые понятия теории управления проектами в применении к актуальным периодическим арт-проектам. Представим определение, что такое проект, выделим, какими основными компонентами он обладает и укажем, как проект организован с точки зрения процессного подхода и какими особенностями может обладать управление проектом в сфере искусства на примере VI Московской биеннале современного искусства, проходившей в 2015 году. Под арт-менеджментом будем подразумевать управление проектом в сфере искусства.

Существует большое количество определений, что такое проект. «Руководство к своду знаний по управлению проектами» дает такое описание: «Проект – это временное предприятие, предназначенное для создания

уникальных продуктов, услуг или результатов» [1, с.5]. То есть у любого проекта есть начало и конец. В завершении достигаются поставленные цели, или констатируется невозможность притворить их в жизнь. Фраза «уникальные продукты» в представленном определении означает, что создаваемые в ходе проекта продукты или услуги в корне отличаются от подобных.

Биеннале имеет начало и конец: данный формат подразумевает проведение мероприятия один раз в два года. Это дает большую концентрацию художественного потенциала на выставке, которую подготавливают в течение всего срока. Первый год – теоретическая проработка, выбор куратора, выбор площадки, второй год – организационная деятельность, непосредственная операционная подготовка.

С самого начала проведения Московских биеннале современного искусства важен был вопрос, как формировать модель данного мероприятия. Был выбран ориентир на интенсивный, актуальный художественный интернациональный контекст. VI Московская биеннале современного искусства стала важным событием московской художественной жизни. Она проходила с сентября по октябрь 2015 года и была выстроена следующим образом. В основном выставочном событии, основном проекте, первые десять дней были посвящены событийной части, то есть на глазах у зрителей происходили дискуссии и перформансы. В следующий месяц подразумевалось проведение выставки работ художников, созданных в течение первого периода. На данной биеннале такая структура была использована впервые.

Также для концепции выставки важна тема либо принципиальное её отсутствие. Кураторы данной биеннале, Барт де Баре, Николаус Шафхаузен и Дефне Айас, в интервью на страницах сетевого издания «Москва 24» [3] комментируют выбранную тему «Как жить вместе? Взгляд из центра города в самом сердце острова Евразия». Они говорят, что данная тема не воспринимается ими как политическая акция, а предстаёт как осмысление культурой взаимодействия людей в едином мире. Барт де Баре подчёркивает,

что они независимы от политики: «Все части и все участники игры, которая называется геополитика, не могут решить своих проблем, и мы в этом им не поможем» [3].

Целиком программа биеннале состояла из нескольких частей:

- Основной проект. Приглашенные кураторы основного проекта, признанные на международном уровне, - Барт де Баре, Дефне Айас и Николаус Шафхаузен. Проходила на ВДНХ.

- Программа «Специальные гости»:

Ретроспективные показы работ известных современных художников:

- Андрей Бартенев. «Скажи: я тебя люблю!» (Московский музей современного искусства);
- Луиза Буржуа. «Структуры бытия: клетки» (Музей современного искусства «Гараж»);
- Петер Вайбель: technē\_революция (Московский музей современного искусства);
- Иржи Давид. «Приквел» (Московский музей современного искусства);
- Аниш Капур. «Моя алая родина» (Еврейский музей и центр толерантности);
- Александр Пономарев. «Ветрувианский человек» (ГМИИ им. А.С.Пушкина);
- Михаль Ровнер. «Смещения» (Мультимедиа Арт Музей);
- Андрей Филиппов. «Департамент орлов» (Фонд Культуры «ЕКАТЕРИНА»).

- Программа «Специальные проекты»:

Проводилась в некоммерческих пространствах. Ее основная задача — дать максимально полное представление о развитии современного искусства в России и познакомить зрителей с общемировыми тенденциями в этой области.

- «Параллельная программа» состояла из выставок в частных галереях.

В рамках трех последних указанных программ биеннале «Специальные гости», «Специальные проекты» и «Параллельная программа» на выставочных площадках Москвы состоялось более ста проектов. Открылись персональные и групповые выставки художников, отражающие широкий диапазон современного искусства.

То есть, иными словами, в результате проведения данного мероприятия создается уникальный продукт.

Как и у любого проекта, у VI Московской биеннале современного искусства есть свои цели, и для их достижения решались определенные задачи.

Цели были следующие:

- Обеспечить взаимодействие между отечественным и мировым художественным сообществом и широкой аудиторией;
- Познакомить широкую аудиторию с актуальными тенденциями в современном искусстве.

Для достижения поставленных целей решались следующие задачи:

- Рассказать об актуальных тенденциях в современном искусстве;
- Представить публике новых художников, в том числе и зарубежных, и познакомить зарубежных художников с контекстом российской художественной жизни;
- Дать возможность кураторам поделиться своим видением происходящего в мире.

Также ключевыми понятиями управления проектом являются объект и субъект управления. В. М. Аньшин, А. В. Алешин и К. А. Багратиони в учебнике «Управление проектами» дают следующие определения: «Под объектами управления проектами понимаются проекты, программы и портфели проектов» [4, с.49] и «Субъектами управления проектами являются менеджеры проекта, а также команда проекта» [4, с.49]. Исходя из того, что, с точки зрения методологии управления проектами, VI Московскую биеннале современного

искусства можно рассматривать как проект, то для неё можно точно определить данные ключевые понятия.

Под объектами управления VI Московской биеннале современного искусства подразумеваются её выставочная деятельность и программы.

Субъекты управления VI Московской биеннале современного искусства – это те, кто непосредственно делает этот проект. Необходимо отметить, что при управлении проектом формируется организационная структура команды проекта. Во главе VI Московской биеннале современного искусства – комиссар Иосиф Бакштейн (директор Института проблем современного искусства, член Международной ассоциации арткритиков (AICA), почетный доктор наук Университета Гетеборга (Швеция), член Российской академии художеств). Комиссаром традиционно называют директора биеннале в след за названием директоров, комиссаров, национальных павильонов на Венецианской биеннале. Концепцией художественной части основного проекта, выбором художников для этого проекта занимается куратор. Управленческую, административную и хозяйственную деятельность осуществляет команда проекта. Помимо этого часть функций может быть отдана на субподряд сторонним организациям. Субподряд – это договор с внешней организацией или лицом на выполнение каких-либо работ, договор заключается между главным подрядчиком и исполнителем этих работ.

Общепринятым подходом в методологии управления проектами является процессный подход. «Процесс — это ряд взаимосвязанных действий и операций, выполняемых для достижения заранее определенных продуктов, результатов или услуг» [4, с.49]. Команда проекта реализуют все процессы управления проектом. В «Руководстве к своду знаний по управлению проектами», определено пять групп процессов управления проектом: они обладают однозначными зависимостями и идут в одной и той же последовательности в каждом проекте. Эти группы характерны для всех областей применения и любой отрасли. Отдельные группы процессов, а также

входящие в них подпроцессы могут неоднократно повторяться при выполнении проекта.

1. Процессы инициации проекта — принятие решения о начале проекта (о его авторизации).
2. Процессы планирования — определение и фиксирование целей, ради которых предпринят проект, планирование действий, необходимых для достижения поставленных целей.
3. Процессы исполнения — объединение необходимых ресурсов, в том числе трудовых, для выполнения плана.
4. Процессы мониторинга и управления (контроля) — периодическая проверка развития проекта, мониторинг с целью обнаружить отклонения от плана, при необходимости провести регулирующие меры для достижения поставленных целей проекта.
5. Процессы завершения — формализация приема продукта, услуги или результата, приведение проекта к корректному завершению.

Эти процессы, в общем смысле, образуют жизненный цикл проекта. Жизненный цикл проекта – это тоже одно из базовых понятий в теории управления проектами. Все указанные процессы прослеживаются в деятельности VI Московской биеннале современного искусства. Подробнее остановимся на процессах мониторинга и управления (контроля).

Для контроля качества выполнения проекта возможно применение ключевых показателей успеха (KPI – Key Performance Indicators). Эти показатели назначаются и по их значению или их появлению или отсутствию можно определить успешность или провальность того или иного действия на конкретном этапе или по результатам проекта в целом.

Для VI Московской биеннале современного искусства обозначены ключевые показатели успеха – о них говорит Иосиф Бакштейн в своем интервью [5]. Он ставит перед куратором биеннале следующие задачи (их выполнение говорит об успешности проекта):



- Высокая посещаемость (как говорит Иосиф Бакштейн, чтобы была очередь на вход);
- Отклик в отечественной и зарубежной прессе (Статьи в «Артфорум» (Art Forum) [6] и «Артньюспейпер» (Art Newspaper)).

Во время проведения VI Московской биеннале современного искусства на вход очередь не стояла. Сравнивать с другими Московскими биеннале современного искусства очень проблематично, поскольку основной проект данной биеннале длился всего лишь 10 дней, а обычно биеннале идет полтора месяца.

Одним из рекордсменов по посещаемости была выставка работ Валентина Серова, организованная Государственной Третьяковской галереей в 2016 году. По данным статьи Анастасии Новиковой на информационном портале РБК [7] за 100 дней работы её посетило 485 788 человек. Таким образом, в среднем день выставку посетило 4,8 тысяч человек. Посещаемость VI Московской биеннале современного искусства гораздо ниже.

Также в методологии управления проектом важен принцип «треугольника управления проектом», т.е. тройственного ограничения «качество (содержание работ проекта) — сроки —затраты» [4]. В случае, когда были соблюдены требования по времени, стоимости и качеству, проект считается успешным.

В данном случае, применительно к VI Московской биеннале современного искусства, итоговые сроки проведения мероприятия были соблюдены, несмотря на то, что менялась планируемая площадка проведения данной биеннале и несколько раз менялась концепция выставки. Сроки подготовки итогового варианта мероприятия были очень сжатыми и возникли проблемы с финансированием: оно было существенно уменьшено. Принимая во внимание сложившуюся ситуацию с недостатком финансирования и итоговыми сжатыми сроками, качество проведения VI Московской биеннале современного искусства логичным образом бы снизилось. Конечно, не известно, что бы было



представлено, если бы была сохранены изначальная концепция, площадка и размер финансирования. Но, в связи с принципом «треугольника», вполне логичным представляется потеря в качестве при урезанных сроках и затратах.

Также для организации выставок чрезвычайно важна коммуникация. Командой проекта проводилась отдельная работа с отечественной и с иностранной прессой. Исходя из анализа статей, создается впечатление, что российскую прессу больше интересует формат VI Московской биеннале современного искусства, её организация, представленные проекты. Есть просто описание события, а есть и критика организации, обоснованная и не очень. Иностранную прессу больше интересует политический контекст темы, проектов и выступлений в рамках данного мероприятия. Художественные вопросы проектов иностранная пресса затрагивает не достаточно полно.

Таус Мохачева на круглом столе по VI Московской биеннале современного искусства [8] совершенно справедливо говорит, что выбранный перформативный формат биеннале для обычного зрителя не удобен, т. к. обычный человек не располагает таким большим количеством свободного времени, чтобы провести на площадке целый день.

Помимо этого расписание было составлено так, что события основного проекта могли проходить одновременно с перформансами: в центральном павильоне № 1 было определено пространство для перформансов и отдельно выделен зал для проведения дискуссий. Это затрудняло просмотр: зрителю приходилось выбирать, что именно предпочесть, а не посмотреть оба события.

Видео с мероприятий выкладывалось на сайт биеннале очень оперативно, и можно было ознакомиться с событием через Интернет, но это не заменяет живого присутствия на площадке.

Про цену входного билета на лекции говорит Сергей Хачатуров [9] и указывает на это, как на причину низкой посещаемости.

В интервью Е. Кинякиной на страницах сетевого издания «Москва 24» [3] и в интервью А. Лапиной в «Арт Ньюспейпер» [10] кураторы Барт де Баре,

Дефне Айас и Николаус Шафхаузен положительно оценивают проведение рассматриваемой биеннале в перформативном формате. Николаус Шафхаузен: «Это будет исключительно. Очень ново. Свежо. И абсолютно не избито» [10]. Далеко не все согласны с этим мнением кураторов, и данный формат не их изобретение – к нему уже прибегали на биеннале в Сан-Паулу. Резюмируя различные мнения, можно сделать вывод, что положительно о формате биеннале отозвались её кураторы, участники, критики с той точки зрения, что этот формат прогрессивен и интересен для общения и взаимодействия. Но для обычных зрителей данный формат не очень понятен и организационно мало удобен.

Таким образом, можно сказать, что VI Московской биеннале современного искусства, пользуясь терминологией управления проектами, - это проект. Для неё однозначно определены цели и задачи, объект и субъект, временные рамки, создание принципиально нового продукта. Для неё актуален принцип «треугольника управления проектом». Помимо этого к ней применим процессный подход. Осуществлен весь жизненный цикл проекта: биеннале инициирована, спланирована, исполнена, проведены процедуры мониторинга и контроля и биеннале завершена. Для оценки качества выбраны ключевые показатели успеха. Методология управления проектами не зависит от области приложения или отрасли, она разработана с учетом общих принципов. Анализ арт-менеджмента VI Московской биеннале современного искусства подтверждает применимость данной методологии к управлению в искусстве при организации актуальных периодических арт-проектов.

### Список используемых источников:

1. Руководство к своду знаний по управлению проектами (руководство PMBook), 2008 URL: <http://ui.ranepa.ru/media/uploads/attachment/source/2012/12/PMbok4.pdf> (дата обращения 17.07.2018).
2. Щедровицкий Г.П. Организация. Руководство. Управление. Том 4. URL: <http://www.koob.ru/shchedrovitsky/organization> (дата обращения 23.07.2018).
3. Кинякина Е. Барт де Баре: "На Московской биеннале мы нашли генетический код человечества" // Москва 24. 30.09.2015 URL: [http://www.m24.ru/articles/86156?utm\\_source=CopуBuf](http://www.m24.ru/articles/86156?utm_source=CopуBuf) (дата обращения 19.07.2018).
4. Аньшин В. М. , Алешин А. В. , Багратиони К. А. Управление проектами: фундаментальный курс: учебник. М., 2013.
5. Видеозапись встречи с Иосифом Бакштейном в клубе «Цвет ночи» URL: <https://www.youtube.com/watch?v=-kxAchaemR0> (дата обращения 17.07.2018).
6. Издание Артфорум. URL: <http://www.artforum.com/> (дата обращения 17.07.2018).
7. Новикова А. Выставку Серова посмотрели почти полмиллиона человек // РБК. 02.02.2016 URL: <http://style.rbc.ru/view/art/5716382a9a79472acdb3478a> (дата обращения 17.07.2018).
8. Круглый стол: 6-я Московская биеннале современного искусства. В. Дьяконов, Х. Сокол, М. Кравцова, Б. Дройткур, Т. Махачева, К. Саттон. // Арт –гид, 2 октября 2015 URL: <http://artguide.com/posts/888> (дата обращения 17.07.2018).
9. Хачатуров С. Тихо сам с собой я веду беседу//Arterritory 02.10.2015 URL: [http://www.arterritory.com/ru/teksti/recenzii/5069-tiho\\_sam\\_s\\_soboju\\_ja\\_vedu\\_besedu/](http://www.arterritory.com/ru/teksti/recenzii/5069-tiho_sam_s_soboju_ja_vedu_besedu/) (дата обращения 17.07.2018).
10. Лапина А. «Мы сделали радикальный поворот». // The Art Newspaper Russia 14.09.2016 URL: <http://www.theartnewspaper.ru/posts/2070/> (дата обращения 17.07.2018).