

МУЗЕЙ

МОСКВА РОССИЯ

Пол Алезраа, музейный консультант: «Многочасовые очереди на выставки — это ненормально»

Текст Анна Савицкая

Avesta Group во главе с Полом Алезраа консультирует *Breus Foundation* (музей современного искусства в «Ударнике»)

Пол, сейчас вы занимаетесь в России консультированием нескольких музейных институций — как государственных (ГМИИ и ГЦСИ), так и частных (музей современного искусства Шалвы Бреуса в «Ударнике» и Музей русского импрессионизма). Скажите, когда и как начиналась ваша карьера в сфере культуры?

Около 20 лет назад я пришел работать в консалтинговую компанию в области технологий и инженерии, мы занимались самыми разными проектами. Я не выбирал музейные проекты изначально. Но после того, как я сделал один музейный проект, потом два, три, четыре, пять и так далее, меня стали воспринимать как специалиста по музейному консультированию во Франции.

А какие проекты вы делали во Франции?

Ну, я много сделал с Помпиду, кое-что с Лувром. Много с Городком наук в Париже — когда-то это был один из моих крупнейших клиентов. В Лионе мы работали с Археологическим музеем, делали Президентский музей Жака Ширака. Мы сделали много морских музеев в Бретани, в Нормандии. Музей космоса в Тулузе. Один из самых больших наших проектов — Вулканья, Музей вулканов в центральной Франции. Естественно, самые крупные музеи из тех, которыми я занимался, — это Центр Помпиду и Лувр. В Италии мы делали Таможенный мыс (Пунта делья Догана) и палатцо Грасси в Венеции. Так что начинали мы во Франции, а затем расширили географию наших проектов.

А чем отличается работа во Франции от работы в других странах? Мне кажется, у вас есть некоторое количество проектов на Ближнем Востоке, например с Лувром в Абу-Даби.

Если говорить о Франции, то там существует множество музейных специалистов и проекты продвигаются медленно, потому что профессионалы постоянно думают, они хотят сначала все проанализировать. А когда вы работаете на Ближнем Востоке, то там в этой области специалистов нет. На данный момент они успели сделать не так уж много музеев. Так что они, как правило, доверяют вам. Когда вы говорите им что-то, они просто верят вам и просто делают это. В этом очень большая разница.

Что вы можете сказать о музейной практике в России? Сейчас у вас здесь множество проектов как для государственных, так и для частных музеев. В чем заключается отличие от Франции и вообще Европы и от Ближнего Востока?

Я считаю, что в России много профессионалов. Но это профессионалы, ориентированные на реставрационно-консервационную деятельность. Понимаете, это не музеи как современные институции. И трудность заключается в том, чтобы убедить их в том, что музеи существуют не только для них, что музеи существуют для посетителей.

Да, в России это всегда проблема.

А вот на Ближнем Востоке это знают. У них есть коллекции, они готовы к посетителям. Но в России и во Франции много профессионалов. Презервация, консервация, знание искусства в России по-настоящему сильные.

Я знаю, что в России немного музейных специалистов, потому что у нас совсем отсутствует этот особый тип образования. Поскольку вы не просто независимый музейный консультант, а директор компании, я не сомневаюсь в том, что вы занимаетесь набором сотрудников. Где, по вашему мнению, лучше всего получать образование в области культурного менеджмента, если человек хочет стать музейным консультантом или высококлассным музейным менеджером?

Во Франции существует очень хорошая система: многие бизнес-школы создают специальные отделения менеджмента культурной деятельности. И я правда считаю, что это хороший способ начать заниматься тем, что делаем мы, — менеджментом культуры. Для традиционной музейной миссии существует достаточное количество школ, достаточное количество профессионалов. Но, чтобы заниматься консультированием или научиться управлению музеем, нужно учиться сочетанию культуры и менеджмента. Поэтому бизнес-школы, как правило, хороши для того, чтобы заниматься подобными вещами. Думаю, что для нас — я имею в виду будущее моей компании *Avesta* — одной из целей в России является, среди прочего, создание чего-то вроде образовательной программы, потому что мы хотели бы работать над российскими проектами исключительно в России. Я имею в виду, что вот я сюда приезжаю, у меня есть проект. Если я работаю только с русскими, это хорошо. Но я знаю, что прежде мне нужно создать какой-то институт культурного менеджмента, может быть что-то вроде магистратуры на один или два года, и сделать так,



БИОГРАФИЯ

Пол Алезраа

Директор компании *Avesta Group*

Образование — Институт политических исследований в Лионе (*Sciences Po Lyon*) и степень MBA в области финансов в Бизнес-школе Лиона (*EM Lyon Business School*) в 1979–1983 годах

Карьера — С 2001 года работает в области сохранения культурного наследия. Был создателем и директором компании *HP 84*, лидера в области управления музеями и выставочного дизайна. В 2005 году стал партнером и вице-президентом международной компании *Lord Cultural Resources*, оказывающей консалтинговые услуги музеям по всему миру. В 2013 году основал свою фирму, *Avesta Group*, занимающуюся стратегическим планированием и управлением культурными институциями

Проекты в России — ГМИИ им. Пушкина, ГЦСИ, музей современного искусства в «Ударнике» (фонд Шалвы Бреуса), Музей русского импрессионизма в Москве, Музей современного искусства в Перми

чтобы эти люди ездили на практику в разные музеи. Потому что я точно знаю, что мы можем принести сюда эти знания. Потому что сейчас я не могу сразу нанять русского музейного консультанта здесь, я не знаю ни одного. Думаю, потому что их не существует! Да, их не существует. И одной из наших целей является формирование своей собственной рабочей силы в той стране, где мы работаем. Россия — очень важная для нас страна. И мне кажется, что у нас с Россией очень хорошие отношения — я имею в виду, у нашей компании.

Таким образом, в целом это скорее про деловое администрирование, чем про историю искусства?

Люди всегда будут получать двух-трехлетнюю подготовку по истории искусств. Возможно, дальше они не захотят посвящать свою жизнь изучению истории искусства, но при этом захотят остаться в сфере культуры. В таком случае школа менеджмента — лучший выбор: они останутся в сфере культуры, но у них будет иная специфика и, соответственно, больше возможностей для трудоустройства. Некоторые люди в нашей компании историки, некоторые — художники.

Но все они имеют образование в области делового администрирования?

Да, минимум один или два года культурного менеджмента в бизнес-школе. Чтобы заниматься музейным консультированием, необходимо разбираться и в маркетинге, и в менеджменте... Существует множество людей, которые умеют заниматься консервацией

произведений или вести исследовательскую работу, и мало людей, умеющих управлять музеем.

А какие именно вещи вы можете делать для музеев? Вот, например, Государственный музей изобразительных искусств им. А.С.Пушкина. Вы помогли им сделать концепцию развития, а что еще?

Мы делим свою работу на три основных направления. Одно направление — это планирование, это то, что мы делаем для Пушкинского музея: концепция, организационная схема, бизнес-план. Это одно. И мы, конечно же, начинаем именно с этого. Затем мы переходим к реализации этого плана. Сейчас, когда Пушкинский уже имеет готовую концепцию, в следующие пять лет нам предстоит ее реализовать, нужно будет поменять музей, для того чтобы он стал таким, каким он хочет стать. И мы работаем над этим. А третье направление — это помощь в функционировании. Это значит, что в течение одного или двух лет после открытия мы помогаем музею или вообще какой-либо культурной институции работать, мы помогаем управлять этим местом. А потом уходим. И так, есть три основные вещи. Функционирование — важная для нас часть, потому что очень интересно видеть результаты своей работы. Вы можете позаботиться о том, чтобы проект не упал, после того как вы уйдете. Поначалу вы делаете много, потом все меньше и меньше. С того момента, когда вы можете уйти, они уже не будут беспомощными, потому что могут делать все это самостоятельно.

И фактически вы принимаете участие во многих сферах работы музея. Должно быть, вы влияете на систему управления, прием новых сотрудников, логистику, планирование и архитектурные проекты. Вы меняете не только имидж музея, но и его рабочий механизм?

Да. Мы начинаем с того, что думаем о работе музея. Прежде всего нам нужно понять, каким мы хотим видеть музей через пять-десять лет, уже после этого можно заниматься концепцией. Мы хотим спланировать весь цикл музея целиком, от рождения до зрелости. И когда мы работаем над концепцией, мы думаем о том, как это можно будет делать через 10–15 лет, к примеру, с Пушкинским музеем. Все аспекты музея должны складываться в единое целое: вы просто не можете сконцентрироваться на коллекции, забыв об управлении. Поэтому, когда вы смотри-

те на коллекцию, вы смотрите на нее с точки зрения искусства, с точки зрения бизнеса и с точки зрения персонала.

А что касается Государственного центра современного искусства и Пушкинского музея — вы все еще продолжаете сотрудничество с ними? Вы еще не закончили?

С Пушкинским музеем мы сотрудничаем. Свою работу для ГЦСИ мы закончили. Теперь они на той фазе, когда уже выбран архитектор. И мы надеемся, что в будущем продолжим работать с ними. Пока что мы больше работаем с Пушкинским музеем и обсуждаем, что будем делать в дальнейшем.

Я читала проект развития нового музейного городка для Музея изобразительных искусств, он представлен на их сайте. Я знаю, что над ним работали вы и ваша фирма *Avesta Group*, так что мой следующий вопрос касается той бензоколонки на Волхонке. Как вы планируете использовать ее? В качестве стойки администрации? Касс? Именно об этом мы и мечтаем. Эта бензоколонка — памятник, произведение искусства. И мы считаем, что было бы просто замечательно, если бы она стала летним фойе или летним кафе. Но это не в нашей власти и не во власти Пушкинского музея, так что мы не знаем, что получим в итоге.

Но предложение заключается в том, чтобы включить ее в музейный комплекс? Потому что на пресс-конференции Сергей Кузнецов, главный архитектор Москвы, сказал, что решение уже принято. Полагаю, что это означает, что бензоколонка станет частью музея, по крайней мере, мы на это надеемся.

Да, предложение заключается в том, чтобы сделать ее объектом на открытом воздухе (вы понимаете концепцию: зимний Пушкинский и летний Пушкинский). И мы очень надеемся, что эта бензоколонка станет частью летнего Пушкинского. Решение еще не принято. Но это наше предложение, настойчивое предложение.

А как ваша консультационная работа изменилась в последние пять-семь лет во Франции с учетом особой экономической ситуации, когда музеи обязаны больше зарабатывать самостоятельно и меньше использовать бюджетные средства? Что вы советуете им?

Этот аспект нашей деятельности сильно изменился в последние, как вы заметили, пять-десять лет. Когда я начинал заниматься консультированием музеев, мы не обращали особого внимания на расходы. И на доходы мы тоже особо не смотрели, потому что платило в любом случае государство. А они не особо смотрели на долю доходов. Теперь мы знаем, что музей никогда не сможет принести прибыль. Это невозможно. Музей никогда не сможет сбалансировать свой бюджет. Я бы сказал, что если брать сегодняшнюю Францию, то, когда вы разрабатываете бизнес-план для музея, от вас требуется найти способ покрывать 35–40% стоимости. В некоторых других странах все еще жестче. Но давайте посмотрим: 35–40% — это неплохая цель. Если мы возьмем Россию, то я уверен, что большая часть музеев не покрывает и 10% стоимости. Доходов нет: ни кафе, ни ресторанов, ни магазинов. Уровень доходов совсем низкий. Работая с музеем, мы прямо спрашиваем о доходах: каковы ваши финансовые задачи? покрывать 50% или вам будет достаточно 35%? И для нас это меняет очень многое в концепции, в работе музея. Естественно, в зависимости от того, хотите ли вы потерять как можно меньше или же вам все равно, у вас будет разный уровень интенсивности вашей программы. Это действительно важный фактор. Не только в экономическом плане, но и потому, что сейчас музеи рассматриваются как услуга. Теперь у них есть новые благородные функции, которых раньше не было. Музей — это услуга для населения. Это не просто вопрос экономики — это вопрос философии.

Да, я считаю, что у нас людям нужно гораздо больше музейных магазинов. Здесь нет ничего похожего на брендинг лондонского Музея Виктории и Альберта. Здесь это вовсе не существует. И интересно узнать, придаете ли вы этому особое значение.

Думаю, нам удалось убедить многих российских клиентов. И они теперь действительно уверены в этом. Пушкинский музей убежден в необходимости создания собственного бренда, а в случае с Пушкинским мы действительно можем говорить о Лувре или Музее Виктории и Альберта. Они служат отличными примерами брендинга. Так что мы считаем, что Пушкинский может иметь этот уровень брендинга. И Марина Лошак полностью открыта для этой дискуссии. Никаких затруднений с тем, чтобы убедить их, нет. Но да, это действительно важно. Для Пушкинского это уже сделано. Я имею в виду вещи, которые мы действительно реализуем, — коммерческую деятельность. У них будут симпатичные магазины. И если вы видели концепцию, то там есть еще и дизайнерский магазин.

Чем отличается работа с музеем классического искусства от работы с музеем современного искусства? Или дело только в общем подходе к управлению?

На самом деле значение имеет не специализация музея — по-настоящему важно, является ли музей частным или государственным. При работе с государственными институци-