

УДК 069. 152.5

DOI: 10.24412/2686-7443-2023-3-79-89

**Бендина Ксения**, магистр искусствоведения, куратор выставочных проектов KGallery. Россия, Санкт-Петербург, Наб.р. Фонтанки, 24, 191028. kbendina@mail.ru. ORCID: 0009-0009-6006-0228

**Bendina, Ksenia**, M.A. degree in art history, curator of exhibition projects in KGallery. Fontanka Emb. 24, 191028 St. Petersburg, Russian Federation. kbendina@mail.ru. ORCID: 0009-0009-6006-0228

## ВЫСТАВКИ-БЛОКБАСТЕРЫ: ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ЧЕРТЫ, ИСТОРИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ, СОВРЕМЕННЫЙ РОССИЙСКИЙ ОПЫТ (ТРЕТЬЯКОВСКАЯ ГАЛЕРЕЯ, САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ЦЕНТРАЛЬНЫЙ ВЫСТАВОЧНЫЙ ЗАЛ МАНЕЖ, СЕВКАБЕЛЬ ПОРТ)

## BLOCKBUSTER EXHIBITIONS: PRINCIPAL FEATURES, HISTORY, CURRENT RUSSIAN EXPERIENCE (THE TRETYAKOV GALLERY, MANEGE SAINT-PETERSBURG, SEVKABEL PORT)

**Аннотация.** Статья посвящена роли выставок-блокбастеров в работе музея. Рассмотрены их основные черты, история появления первой выставки-блокбастера «Сокровища Тутанхамона», проведенной в музее Метрополитен Томасом Ховингом. На примере российского опыта Третьяковской галереи, Центрального выставочного зала «Манеж», Севкабель порта проанализирован современный подход к созданию нового типа выставок.

**Ключевые слова:** выставка-блокбастер, передвижные выставки, Томас Ховинг, Зельфира Трегулова, Павел Пригара, Манеж, Третьяковская галерея, Севкабель порт, музей Метрополитен, Тутанхамон, популяризация.

**Abstract:** The article deals with the role of blockbuster exhibitions in the work of a museum. The author identifies their principal features and examines the history of the first blockbuster exhibition — “Tutankhamun Treasures”, by Thomas Hoving for the Met. The modern take on blockbuster exhibitions is analyzed using recent Russian data from the Tretyakov Gallery, Manege Saint-Petersburg, Sevkabel Port.

**Keywords:** blockbuster exhibition, travelling exhibition, Thomas Hoving, Zelfira Tregulova, Pavel Prigara, Manege, the Tretyakov Gallery, Sevkabel Port, the Metropolitan Museum, Tutankhamun, popularization.

Термин «блокбастер» пришел в музейное дело из киноиндустрии и обозначает коммерчески успешную выставку, устроенную особым образом для привлечения максимального числа посетителей. Несмотря на распространение выставок-блокбастеров в России в последние годы, их растущее влияние на музейные бюджеты и бурное обсуждение в профессиональной среде, эта экспозиционная практика редко становится предметом научного изучения и практически не представлена в отечественной историографии. Задача нашего обзора: описать отличительные черты выставок-блокбастеров, историю их появления и современный российский опыт.

### Отличительные черты.

Соответствовать основному критерию «блокбастера» — аккумулировать выдающийся финансовый доход и посещаемость — может и строго академическая выставка. Чаще всего, однако, успех такого рода становится результатом соблюдения одного или нескольких принципов. Отличительные характеристики выставки-блокбастера описаны в статье Эммы Баркер “Exhibiting the canon: the blockbuster exhibition” [5].

Во-первых, в основе «блокбастера» чаще всего лежит уже сложившийся культурный феномен — гораздо проще привлечь зрителя знакомыми именами. Это может быть выставка известного художника (выставка Альбрехта Дюрера в ГИМе, 2021) или отдельного шедевра (показ картины Андреа Мантеньи «Святой Георгий» в Оружейной палате Московского Кремля, 2013), личность куратора (Андрей Могучий, «Хранить вечно», 2018, Манеж СПб).

Другим понятным средством привлечения зрителя является размах. Выставка-блокбастер должна быть масштабной во всех смыслах: площадь, бюджет, количество экспонатов, вовлеченность экспертов и сложных технических решений. Примером может служить выставка «Первая позиция. Русский балет» (2023, Манеж СПб), посвященная истории развития русского балета от царя Алексея Михайловича до 1991 года (Илл. 1). На ней было представлено более 1000 предметов из 45 музеев, архивов и библиотек России. Специально для выставки были подготовлены видеoinсталляции с артистами Михайловского театра, модель театральной машинерии XVIII века и 14 костюмов ручной работы, демонстрирующих эволюцию балетной пачки.

Использование современных технологий также является отличительной чертой — выставки-блокбастеры часто представляют площадку для их тестирования. Видео и аудио объекты становятся важным элементом погружения, позволяют создать эмоциональную связь между зрителем и предметом выставки. На современном этапе, когда аудиогиды и планшеты вошли в норму и стали частью постоянных экспозиций, новация может заключаться в способе их применения — как на выставке «Хранить вечно» (2018, Манеж СПб), где аудиогид представлял собой профессионально срежиссированный и сыгранный дневник вымышленного очевидца, или вообще не быть связанной с техническими устройствами. К примеру, в 2019 г. на выставке «Жизнь после жизни» в Манеже был распылен парфюм “Floriental” японского бренда “Comme des Garçons”, ставший визитной карточкой проекта.



**Илл. 1. Выставка «Первая позиция. Русский балет».** Центральный выставочный зал «Манеж», Санкт-Петербург. Фото: Planet9.ru



**Илл. 2. Флэшмоб к выставке «Скульптуры Сальвадора Дали».** Фото: Erarta.com

Одной из самых распространенных и вызывающих наибольшее количество споров характеристик выставки-блокбастера является выставочный дизайн — детище приглашенного архитектора и/или дизайнера. Междисциплинарный подход позволяет сконструировать уникальное пространство для воплощения идеи выставки, но, одновременно — увеличивает число кураторов, создает опасность смещения фокуса с содержания на форму. Архитектура выставки может развивать основную мысль, как это было с «лабиринтом» Даниэля Либескинда на выставке «Мечты о свободе» (2021) в Третьяковской галерее, становиться частью синтеза искусств и генерировать дополнительную художественную ценность. В некоторых случаях, однако, дизайн вступает в конфликт с материалом. В частности, можно вспомнить критику проекта «Христос в темнице» (Манеж, 2019) — обозреватели отмечали чрезмерный акцент на художественной инсталляции, упущенную возможность исследования самих церковных скульптур, впервые собранных со всей России в таком количестве, но ставших лишь фоном для работы архитектора и дизайнера.

Наконец, выставка-блокбастер сопровождается продуманной маркетинговой кампанией, которая отдельно закладывается в бюджет [5, 7, 11]. Стратегия во многом напоминает релизную кампанию в кинематографе. Потенциального «зрителя» необходимо оповестить о грядущем открытии — посредством рекламы в СМИ, интернете, баннеров в городе, а также заинтересовать его в посещениях. С последним помогают справиться как традиционные интервью и пресс-релизы, так и новые методы — ставки SMM и видео специалистов перестали быть редкостью для музея. Так, музей современного искусства «Эрарта» для продвижения выставки «Скульптуры Сальвадора Дали» (2018) устроил флэшмоб, суть которого заключалась в том, чтобы выложить фотографию в соцсетях со своей фантазией на тему усов Дали и хэштегом «#erarta\_surg» (Илл. 2).

Таким образом, перечисленные отличительные чер-



Илл. 3. Томас Ховинг напротив музея Метрополитен. 1967. Фото: The wall street journal



Илл. 4. Крыло Саклера. Храм Дендура. Фото: Afisha life

ты являются залогом коммерческой успешности выставки, а их совпадение в одном проекте позволяет назвать его «выставкой-блокбастером». Помимо билетов, важным источником дохода является сувенирная продукция; прибыль также получают расположенные на территории кафе и рестораны. Нередко в попытке повторить успех организаторы «снимают вторую часть» или отправляют проект «в повторный прокат»: показывают выставку в другом городе или делают продолжение, как это случилось с проектом «Сопражение форм. Русская скульптура XX века» (2023, Манеж СПб) — продолжением выставки «(Не)подвижность. Русская классическая скульптура: от Шубина до Матвеева» (2021).

#### Томас Ховинг и первая выставка-блокбастер.

Появление выставок-блокбастеров, уже привычных сегодня, но изначально находившихся в радикальной оппозиции строгим принципам построения научной экспозиции, связывают с деятельностью Томаса Ховинга (1931–2009). Он одним из первых ввел в употребление многие практики, упомянутые выше (Илл. 3).

Ховинг родился в обеспеченной нью-йоркской се-

мье — его отец, Уолтер Ховинг, руководил ювелирной компанией “Tiffany & Co” с 1955 по 1980 г. Томас получил докторскую степень в области истории искусств в Принстоне, в 1959–1965 гг. работал в отделе средневекового искусства музея Метрополитен. В 1966–1967 гг. входил в команду нового мэра Нью-Йорка в качестве комиссара парков, однако оставил политическую карьеру после смерти прежнего директора Метрополитен Джеймса Роримера и приглашения занять его место.

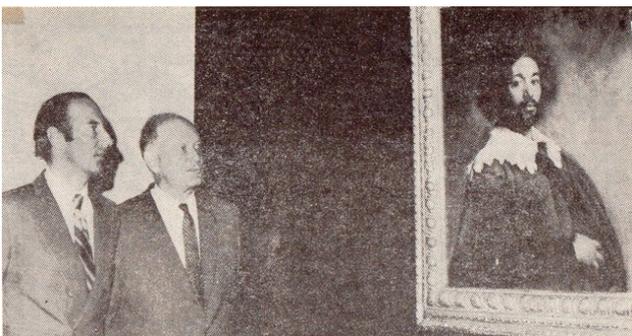
Десять лет директорства Ховинга оказались наполнены активной работой и экспериментальными решениями. Мелани Макалистер подытожила деятельность Ховинга как «проект по трансформации отношений между музеями — долгое время понимаемыми как элитарные бастионы высокой культуры — и все более отчуждающейся [от них], пресыщенной медиа публикой» [12, р. 82]. Около 40 реализованных выставочных проектов постоянно меняли облик музея. Директор активно сотрудничал с американскими и мировыми музеями, достиг соглашений об обмене с комитетом музеев Франции и Министерством культуры СССР, благодаря чему в эти годы в Метрополитен можно было увидеть «Древние сокровища скифских земель», ретроспективу дома моды “Balenciaga”, «Великую эпоху фресок: от Джотто до Понтормо», персидскую книжную миниатюру XVI века и многое другое [4]. Ховинг развернул масштабную строительную кампанию: в эти годы были открыты пять новых галерей, завершено строительство подземной парковки, начато строительство еще трех флигелей и издательско-фондового центра.

С самого начала важное место в деятельности музея было отведено архитекторам и дизайнерам — они не только формировали «внешнюю оболочку», но принимали активное участие в создании экспозиций. В апреле 1967 г., через месяц после своего назначения, Ховинг договорился о передаче Метрополитен египетского «храма Дендур» (15 г. до н.э.). Сам храм был подарен США Египтом еще в 1965 г., но все это время лежал в коробках для транспортировки — имеющиеся предложения разместить его под открытым небом не позволяли обеспечить сохранность. По инициативе Ховинга, специально для храма архитекторами Кевином Рошем и Джоном Динкелю было построено новое крыло музея (Илл. 4). Огромный зал имитирует оригинальное расположение храма: стеклянная северная стена пропускает рассеянный солнечный свет, расположенный перед входом в храм водоем и наклонные стены представляют реку Нил и холмы Дендура.

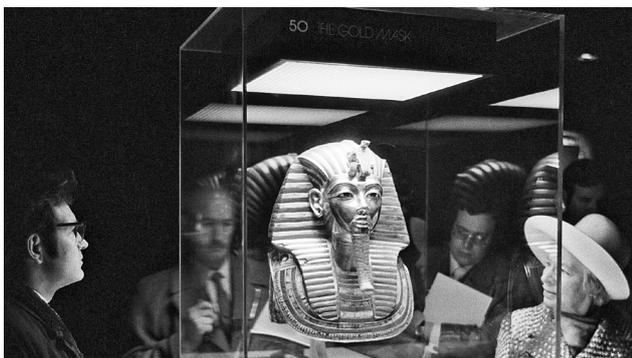
Политик и оратор, Ховинг также обращал особое



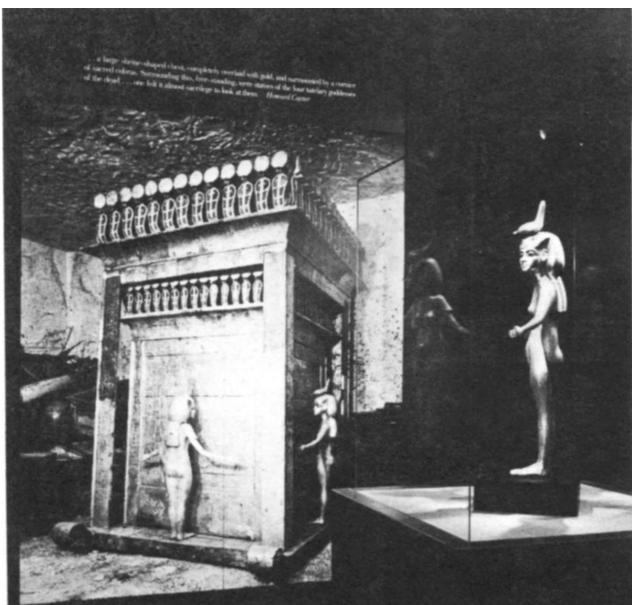
Илл. 5. Музей Метрополитен. Фото: A Tribute to Thomas Hoving: Bringing the Best to the Many // Annual Report of the Trustees of the Metropolitan Museum of Art, № 107 (Jul. 1, 1976 - Jun. 30, 1977), p. 21.



Илл. 6. Томас Ховинг с Дугласом Диллионом рассматривают новое приобретение – портрет Хуана де Парехи Диего Веласкеса. Фото: Judd Tully. Art Critic, Journalist and Filmmaker.



Илл. 7: Маска Тутанхамона на выставке «Сокровища Тутанхамона» в Британском музее, 1972. Фото: The Times.



Илл. 8. «Сокровища Тутанхамона» в Национальной галерее, Вашингтон, США. Фото: Yellis K. To Speak the Name of the Dead // Roundtable Reports, 1977.

внимание на имидж и стратегию продвижения Метрополитен. Стремясь вовлечь жителей города в жизнь музея, он придумал размещать на фасаде здания огромные, почти во всю высоту стен, баннеры, сообщающие о текущих выставках. Кроме того, при Ховинге прежнее узкое «крыльцо» главного входа было заменено на гостеприимные широкие ступени — «трибуну 5 авеню», ориентир для жителей города, частое место встреч и досуга (Илл. 5).

Еще одним нововведением Ховинга стала работа с сувенирной продукцией. Для его первой выставки «В присутствии королей» в 1967 г. был открыт сувенирный магазин, где можно было купить копии золотых монет, представленных в экспозиции. Открытие этой небольшой лавки, по мнению Ховинга, стало «историческим событием» [3, с. 58], что станет очевидно на примере выставки «Сокровища Тутанхамона».

Перечисленные новации Ховинга сегодня являются рутинной частью работы самых разных музеев. Их изначально радикальность, противопоставленность действий нового директора элитарному духу музея<sup>1</sup> 1960-х годов, можно почувствовать на примере его подхода к расширению коллекции. Фонды Метрополитен сильно увеличились благодаря лоббистским талантам Ховинга, именно в этот период в дар были получены коллекции Роберта Лемана, Жозефины Поль, Майкла Рокфеллера. Подход директора к денежным операциям, покупке и продаже (!) картин, однако, остается неоднозначным. Он сосредоточился на приобретении мировых шедевров, таких как портрет Хуана де Парехи работы Диего Веласкеса, в ущерб «менее известным именам» (Илл. 6). В случае с последним, однако, этими именами стали Винсент Ван Гог и Анри Руссо — директор продал их работы чтобы собрать необходимую для покупки сумму (5,5 млн долларов, эквивалентные сегодня 40 млн долларов). Для претворения своих планов, как позже писал сам Ховинг, он должен был «быть немножко бандитом, мальчиком на побегушках, поделником контрабандистов, анархистом и подхалимом» [3, с. 11].

Демонстрацией нового «открытого» подхода Ховинга к привлечению посетителей и вершиной его деятельности стала выставка «Сокровища Тутанхамона», которую можно считать одним из первых примеров выставки-блокбастера. Она стала последним проектом Ховинга на посту директора.

Предметы, обнаруженные Говардом Картером в гробнице Тутанхамона в 1922 г. и хранящиеся в Каирском египетском музее, относятся к числу самых часто транспортируемых произведений искусства в мире. На момент американского турне «сокровища» уже выставлялись в Японии (1965–1966), Франции (1967), Англии (1972) (Илл. 7) и находившимся в хороших отношениях с Египтом СССР (1973–1975, Москва, Ленинград, Киев).

Американская выставка стала возможна благодаря участвующим контактам США и Египта и личному участию Ховинга: на Метрополитен была возложена юридическая ответственность за перемещение предметов между шестью городами-участниками, директор лично договаривался с местным музеем, отбирал предметы в Каире и участвовал в их фотосъемке. Организованное Метрополитен путешествие 55 предметов по Америке в 1976–1979 гг. привлекло в музеи около 8 млн посетителей. Главным отличием от предыдущих выставок стал подход к демонстрации, продвижению и капитализации «сокровищ».

Ключевым в устройстве экспозиции стало решение Ховинга показать предметы глазами первооткрывателя. Рас-

положение залов повторяло план гробницы — посетитель встречал произведения на тех местах и в том порядке, что и Говард Картер пятьюдесятью годами ранее. Словно археолога, всматривающегося в темноту освещенную свечой, зрителя встречали волнующие блики драгоценных предметов, скрытых от человеческих глаз на протяжении 33 веков. Лаконичные темные залы со стеклянными витринами сопровождалась распечатанными в большом размере снимками фотографа экспедиции Гарри Бертона и выдержками из трехтомной истории открытия Картера (Илл 8). Так, не отвлекая внимания от предметов, Ховинг создал повествование, развернул перед зрителем захватывающую историю раскопок.

Рекламная кампания вокруг «Сокровищ Тутанхамона» также показала, до какой степени Ховинг сумел интегрировать музей в жизнь страны. Помимо освещения в новостях, газетах и на радио, выставка, к примеру, стала одним из сюжетов популярного телевизионного шоу “Saturday Night Live”. В апреле 1978 г. комедийный актер Стив Мартин, одетый вместе с артистами группы “Nitty Gritty Dirt Band” в «египетские» костюмы, исполнил в рамках этой передачи песню “King Tut”, которая попала в музыкальные чарты США и Канады.

Примечательно, что в предвещающей выступление короткой речи Мартин посетовал на «коммерциализацию» выставки, выраженную в продаже «брелоков, игрушек, футболок и постеров». Действительно, главным средством монетизации километровых очередей Ховинг выбрал уже упомянутую продажу сувениров, но это были отнюдь не товары низкого качества, упомянутые Мартином (Илл. 9).

Еще на этапе подготовки выставки Ховинг привез съемочную команду в Каир, чтобы сделать профессиональную фотофиксацию экспонатов. Эта съемка легла в основу каталога выставки, который стал одним из самых востребованных искусствоведческих изданий в истории и был напечатан тиражом более 1 млн копий. Кроме того, в сувенирных магазинах при выставке продавались копии, снятые с экспонатов. Наконец, в рамках сотрудничества с французским домом моды “Hermès” специально к выставке была выпущена коллекция шелковых платков, украшенных изображениями сокровищ Тутанхамона, которые также можно было приобрести в качестве сувенира (Илл. 10,11).

Поскольку вход в музей Метрополитен в то время был бесплатным, по изначальной договоренности с Каиром именно прибыль от продажи сувениров должны была быть отправлена в Египет<sup>2</sup>. По итогам трехлетнего турне сумма составила 10 млн долларов (более 70 млн долларов на сегодняшний день с учетом инфляции), которые были направлены на реконструкцию Каирского египетского музея.

Работа Ховинга в качестве директора Метрополитен завершилась в 1977 г., но его подход сказался на том, как может работать современный музей. Нововведения Ховинга оказали влияние на другие институции: музей Гуггенхайма стал нанимать звездных архитекторов для работы над выставками, МоМА и Уитни строили свои собственные флагманы из стекла и стали, отдавая приоритет пространствам для проведения мероприятий. Не будет преувеличением сказать, что «архитектурный бум», запущенный Ховингом, косвенно привел и к строительству стеклянной пирамиды Бэйя Юймина в Лувре. Сама же выставка «Сокровища Тутанхамона» стала культурным феноменом, запустила новый виток «египтоomanии» и интереса к археологии — в частности, считается что ее популярность повлияла на появление и успех франшизы об Индиане Джонсе.

**Российский опыт 2010-х—2020-х годов.**  
Чтобы продемонстрировать отличительные черты сов-

Илл. 9. Очереди на выставку «Сокровища Тутанхамона». Фото: Аллан Танненбаум

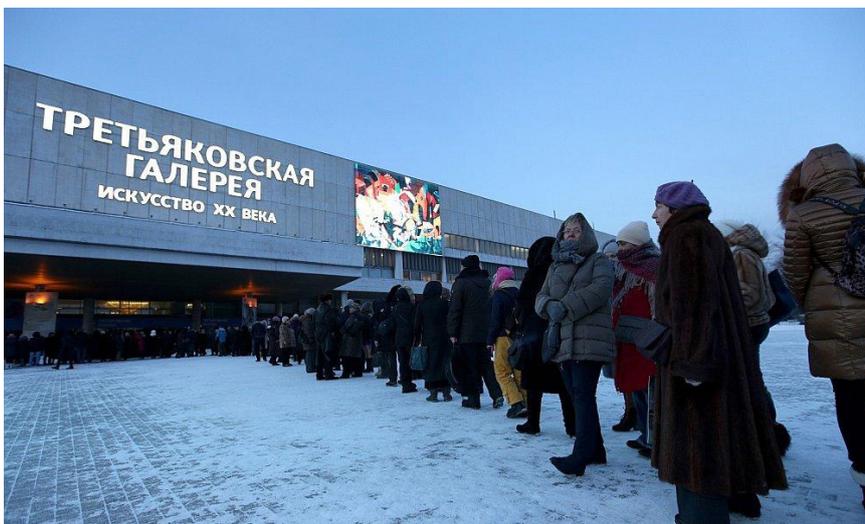
Илл. 10. Сувениры, выпущенные Метрополитен к выставке «Сокровища Тутанхамона». Источник: Etsy.com

Илл. 11. Сувениры, выпущенные Метрополитен к выставке «Сокровища Тутанхамона». Источник: Etsy.com





Илл. 12. Выставка «Валентин Серов». Третьяковская галерея, Москва. Фото: Варвара Геворгизова.



Илл. 13. Очереди на выставку «Валентин Серов». Государственная Третьяковская галерея, Москва. Фото: Afisha Daily

ременной выставки-блокбастера в контексте российских институций были выбраны Третьяковская галерея, проводящая «блокбастеры» в более консервативных музейных стенах; петербургский «Манеж» — тесно сотрудничающая с музеями, но при этом более открытая к экспериментам площадка; выставочное пространство в культурном и деловом центре «Севкабель порт», специализирующееся на выставках-аттракционах.

Новейший этап истории Третьяковской галереи неразрывно связан с Зельфирой Трегуловой. На момент назначения директором в 2015 г. она уже была одним из известных русских кураторов и в новом качестве стала локомотивом «музейного бума» второй половины 2010-х годов.

Трегулова родилась в Риге в семье работников кино: оператора и звукорежиссера. В 1981 г. окончила аспирантуру МГУ (кандидат искусствоведения), в 1984–1997 гг. работала куратором международных выставок Всесоюзного художественно-производственного объединения имени Е.В. Вучетича. Благодаря сочетанию места и времени, Трегулова формировалась как специалист в условиях межкультурного диалога, могла наблюдать мировое распространение новых принципов экспозиционной работы, контактировать с действующими

лицами. В частности, в середине 1990-х прошла стажировку у Томаса Кренца в Нью-Йорке — директора-реформатора музея Гутгенхайма, который ориентировал музей на создание «блокбастеров» (ретроспектив «Африка: искусство континента», 1996; «Китай: 5000 лет», 1998 и др.), многократно увеличил узнаваемость и бюджет, провел масштабную реновацию зданий.

Подобные связи, творческие и дипломатические таланты сделали Трегулову одним из главных амбассадоров открывающегося миру русского искусства. За годы работы в ГМИИ им. Пушкина (1998–2000), музеях Московского Кремля (2002–2013), РОСИЗО (2013–2015) она выступила куратором целого ряда программных международных выставок, работала с ключевыми мировыми институциями и музейными деятелями, «показывала совершенно уникальные на тот момент результаты, потому что эти выставки помнят до сих пор и помнят с обеих сторон — и в России и за рубежом»<sup>3</sup>. Среди главных проектов: сборная экспозиция о женщинах русского авангарда «Амазонки авангарда», 1999–2000 (совместно с американским куратором Джоном Боултом, турне Нью-Йорк-Берлин-Бильбао-Венеция-Лондон), «Коммунизм: фабрика мечты», 2003 (совместно с советским и немецким искусствоведом, философом Борисом

Гройсом, Ширн Кунстхалле, Франкфурт-на-Майне), «Россия!», 2005 (совместно с Томасом Кренцем и коллективом российских кураторов, музей Гуггенхайма, Нью-Йорк), «Социалистические реализмы», 2011 (Дворец выставок, Рим), «Казимир Малевич и русский авангард», 2013–2014 (Амстердам, Бонн, Лондон).

Следующим этапом стало приглашение в Третьяковскую галерею, где Трегулова могла использовать статус и ресурсы одного из крупнейших музеев и исследовательских центров для комплексной реализации еще более амбициозных проектов. За время ее директорства музей получил в полную собственность ЦДХ на Крымском валу, провел его реконструкцию по проекту знаменитого Рема Колхаса и его бюро «ОМА». Выставочная площадь также увеличилась за счет открытия региональных филиалов, строительства нового здания на Кадашевской набережной.

Ее новый подход ярко показал себя уже в первой выставке — ретроспективу Валентина Серова за три месяца посетили 485 тысяч человек. Число стало рекордным для музея, а очереди на вход — культурным феноменом<sup>4</sup> (Илл. 12).

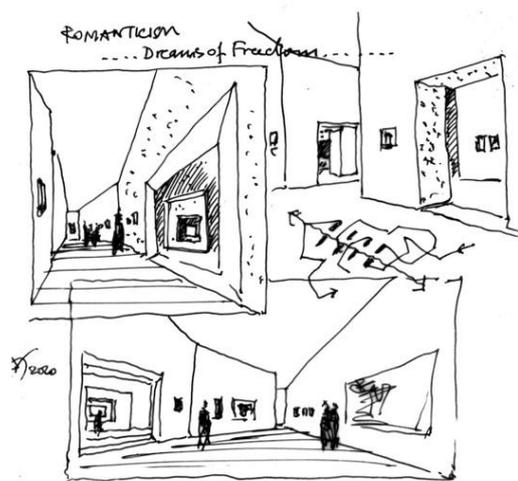
Тот факт, что Трегулова присоединилась к проекту за три месяца до открытия, позволяет подсветить новизну ее методов, причины, по которым «Серов» привлек больше зрителей, чем предыдущие выставки Третьяковки. Во-первых, изменился дизайн экспозиции. В интервью Forbes новый директор рассказала, что изменила тематико-экспозиционный план и выставочную архитектуру в стремлении «создать открытость экспозиции и эффект, который вызывал бы возглас “Ах!”» [16]. Трегулова отказалась от деления этажа на закрытые кластеры в пользу открытой планировки, что позволило уйти от привычного, еще советского шаблона демонстрации Серова. Показать художника не как «предтечу соцреализма», но как европейского мастера, откликающегося на открытия импрессионизма, и прочертить новые связи между представленными в одном зале работами.

Не менее важную роль сыграла стратегия освещения и продвижения выставки. За месяц до открытия был выпущен трейлер, в котором «ожившая» героиня полотна «Девочка с персиками» рассказала историю создания картины. Канал Третьяковской галереи на видеохостинге «Youtube» продолжил работу по информационному сопровождению и после открытия выставки: на нем были выпущены четыре фильма, раскрывающие различные аспекты творчества Валентина Серова. Кроме того, вовлечение новой публики осуществлялось через приложение Третьяковской галереи для мобильных устройств — эффективное использование этих «каналов связи» музеев наладил одним из первых в стране. Научные и просветительские материалы, подготовленные специалистами Третьяковской галереи, таким образом получили наиболее широкое распространение, что позволило предоставить качественно иной опыт посещения галереи отдельным посетителям и увеличить их общее число.

Наконец, отдельным достижением стала стратегия по работе со СМИ, способность Трегуловой пролоббировать эфирное время: очереди на ретроспективу мелькали на федеральных каналах ежедневно, «Первый канал» вел обратный отчет до закрытия выставки (Илл. 13).

К открытию «Серова» преобразилось и пространство вестибюля — на месте киосков появился новый сувенирный магазин, обновилась касса и информационная зона, на которой появились табло на трех языках, «как в аэропорту». Впоследствии бывшее здание ЦДХ, названное в рамках ребрендинга «Новой Третьяковкой» и постепенно обросшее книжными магазинами, благоустроенной прилегающей территорией, гостиницей просветительского проекта «Арзамас», стало точкой притяжения. Как и для Ховинга, важной задачей для Трегуловой было сделать музей привлекательной доминантой городского ландшафта.

Большие монографические выставки стали фирменным знаком Третьяковки. За Серовым последовали ретроспективы Айвазовского, Верещагина, Ларионова, Решина, Куинджи, Поленова, Врубеля. Получив доступ к ключевой коллекции русского искусства, штату сотрудников, занимающихся его академическим изучением, Трегулова продолжила и углубила свой начатый еще в 1990-х курс по его популяризации. Лейтмотивом стало включение хрестоматийных имен



Илл. 14. Выставка «Мечты о свободе. Романтизм в России и Германии», Третьяковская галерея, 2021. Фото: Проект Россия

Илл. 15. Эскиз Даниэля Либескинда к выставке «Мечты о свободе. Романтизм в России и Германии». Фото: Проект Россия

в мировой контекст, стремление преодолеть изоляционизм советского периода, когда изучение русских художников было закупорено в стране. «Поставьте рядом западный бидермайер и «Сватовство майора» Федотова. А «Лето» и «Весна» Венецианова? Это вовсе не локальное русское явление. Глядя на них, можно понять многое об искусстве того периода вообще» [13].

Исходя из этой логики, важное место в работе Трегуловой заняло международное сотрудничество. Наиболее известным событием стал обмен выставками с Ватиканом. В 2016–2017 годах в Третьяковской галерее открылась «Roma Aeterna. Шедевры Пинакотеки Ватикана. Беллини, Рафаэль, Караваджо» — 42 предмета из Пинакотеки, которые куратор выставки Аркадий Ипполитов охарактеризовал как «шедевры, сверхшедевры и даже сверхсверхшедевры» [15]. В 2018 г. в Ватикан в ответ отправились полсотни работ, отображающих «Русский путь: от Дионисия до Малевича».

Крупнейшим для Третьяковской галереи международным выставочным проектом стал «Мечты о свободе. Ро-



Илл. 16. Здание Манежа во время выставки «Избранное» (2016). Фото: manege.spb.ru

Илл. 17. Вид второго этажа выставки «Избранное», «Голова пилота» Ирины Наховой (2015). Фото: manege.spb.ru

Илл. 18, 19. Выставка «(Не)подвижность. Русская классическая скульптура от Шубина до Матвеева», Манеж, 2021. Фото: Проект Россия Россия

мантизм в России и Германии» (2021) (Илл. 14), подготовленный совместно с государственными художественными собраниями Дрездена. Более 300 произведений художников из России и Германии от XIX века до нашего времени (Каспара Давида Фридриха, Филиппа Отто Рунге, Александра Иванова, Ореста Кипренского, Карла Брюллова и других), объединенных идеей «поиска свободы», были показаны сначала в Москве (весна 2021), затем — в Дрездене (осень 2021).

Одним из главных поводов посещения выставки также стало участие звездного архитектора Даниэля Либескинда (Илл. 15), автора Еврейского музея в Берлине (1999). Пространство экспозиции воссоздавало лабиринт, состоящий из пересеченных двойных спиралей, символизирующих географию Дрездена и Москвы, а также «отвлеченную иллюзорность идеи». Такой лабиринт позволял выбрать свой собственный маршрут. «Романтизм, а вернее, то, что мы о нем знаем, — говорит Либескинд, — это своего рода мистерия, мистерия человеческого сознания, и чтобы ее познать, необходимо вступить на неизведанную территорию и потеряться там» [17].

Во второй половине 2010-х Третьяковская галерея во многом воспринималась ролевой моделью для других музейных институций. При Трегуловой музей удвоил посещаемость (2,8 млн посетителей в 2019 г. против 1,4 млн в 2014), укрепил бюджет за счет создания эндаумент фонда (в 2021 г. из 3 млрд общего объема финансирования лишь 41% составило государственное [14]). Галерея чаще других выступала международным лицом России, а внутри страны воспринималась как флагман «музейного бума». Причины этих достижений связаны с фундаментальными изменениями: оптимизацией строительных проектов, новым подходом к организации работы, взаимодействию с инвесторами и министерством культуры, СМИ. Однако сложно отрицать, что витриной успехов и одновременно одним из ключевых инструментов их достижения стали именно выставки-блокбастеры. Одновременно с московской Новой Третьяковкой в Санкт-Петербурге развивается и другая ориентированная на создание блокбастеров площадка — открывшийся после реконструкции в 2016 г. петербургский центральный выставочный зал «Манеж».

Путь Манежа во многом схож с опытом Третьяковской галереи. В рамках новой выставочной стратегии были выбраны два схожих направления: проекты, развивающие явления отечественного искусства — «70-е. Сопричастность. Ленинградское изобразительное искусство 1970-х гг.» (2017), «Лаборатория будущего. Кинетическое искусство в России» (2020); выставки, основанные на международном сотрудничестве — «Китайская армия. Выставка современных китайских художников» (2017), «Ли Бул. Утопия спасенная» (2020). Но, помимо этих общих черт, Манеж представляет в России принципиально иной подход к созданию блокбастеров. Проекты Третьяковской галереи, возвращаясь к предложенной Эммой Баркер классификации, достигают показателей блокбастера благодаря знаменитым именам и маркетинговой кампании, в то время как обновленный Манеж делает ставку на размах и дизайн.

Такая оценка не означает, что Третьяковская галерея не придает значения выставочному дизайну — как отмечал художник Дмитрий Гутов, галерея технологически, в таких аспектах как, к примеру, расколеровка стен и работа с освещением, проводит выставки «на самом высочайшем мировом уровне» [18]; кроме того, отдельные проекты, как в случае с Либескиндом, используют дизайн как полноценный предмет демонстрации. Речь идет именно о расставлении акцентов — главным впечатлением от Манежа стал эффект хамелеона, способность делать каждую следующую выставку совершенно непохожей на предыдущую. Подтвердить, что это происходит неслучайно, можно взглянув в колофон манежной выставки — ни одна из них не обходится без архитектора, архитектурного бюро или дизайнера в качестве сокураторов.

Первой после реконструкции стала выставка произведений современных русских художников — участников Венецианского биеннале — «Избранное» (2016) (Илл.16). Были представлены арт-объекты, инсталляции, живопись, видео- и медиа-арт из собраний ведущих российских музеев и галерей, а также из частных коллекций и мастерских, в



**Илл. 20. Выставка-путешествие «Балабанов», Севкабель порт, 2023.  
Фото: Собака. ru**

разное время представленных на Венецианском биеннале. Среди авторов были Павел Пепперштейн, Владислав Мамышев-Монро, Тимур Новиков, Илья Кабаков и другие (Илл. 17). «Избранное» стало манифестом того, чем будет заниматься обновленный Манеж и в чем его отличие Манежа 2000-х гг.: выставки про современное искусство, современную подачу, включенность российского процесса в общемировую.

Одной из главных задач для «Манежа» стала демонстрация даже «классического» искусства в концептуальном ключе с акцентом на дизайн экспозиции. Показательным примером стал проект 2021 г. «(Не)подвижность. Русская классическая скульптура от Шубина до Матвеева», представляющий развитие отечественной скульптуры с XVIII века по 1917 год (Илл. 18,19). Выставка была подготовлена в сотрудничестве с Русским музеем и Эрмитажем. На ней были представлены более 150 скульптур из 32 музеев страны. Важной составляющей проекта стало концептуальное решение выступившего в роли куратора оперного режиссера Василия Бархатова воплощенное архитектором Александром Кривенцовым (бюро «Циркуль»). По задумке куратора пространство «Манежа» преобразилось в театральное: появились «императорская ложа», «закулисы», «оркестровая яма». В каждом зале звучала своя опера («Саломея», «Жизнь за царя», «Евгений Онегин»), а скульптуры представляли в них действующими лицами.

Предметы располагались среди вкрапленных театральных элементов — театральных тросов в аванзале, подмостков, зеркал, занавесов — и располагались, согласно концепции, вопреки хронологическому или жанровому принципам. Благодаря этому, а также активной архитектуре, труднодоступности предметов и большому числу юных посетителей, делавших в «декорациях» выставки фотографии для социальных сетей, выставку называли «инстаграмной», не преследующей просветительскую цель.

С этим нельзя однозначно согласиться, так как помимо «художественных» кураторов над экспозицией работали и научные — в лице одного из ведущих исследователей русской скульптуры, специалиста Русского музея Елены Карповой и старшего научного сотрудника Эрмитажа Эвелины Тарасовой. Именно они занимались отбором экспонатов, что позволило отобразить ход развития русской скульптуры, собрать воедино одну из самых масштабных выставок отечественной пластики, показать ход ее развития. Итогом исследовательской части выставки стал изданный под их руководством научный каталог.

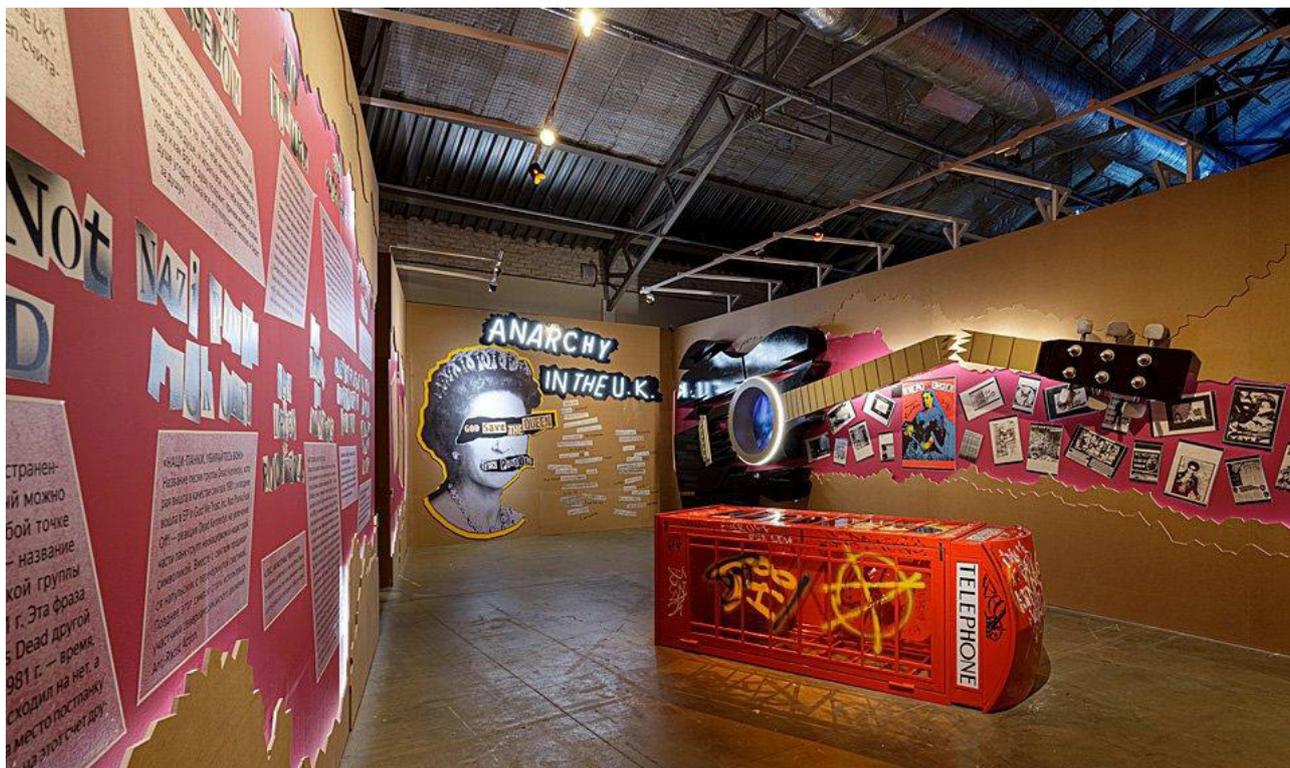
Таким образом, Манеж представляет более радикаль-

ный вид выставки-блокбастера, в котором художественное решение занимает не менее важное место чем академическая научная основа. Отсутствие постоянной коллекции и открытый подход к набору команды на каждый проект (в разное время в роли куратора выступали ректор Академии художеств Семен Михайловский, театральный режиссер Андрей Могучий, художник и продюсер Павел Каплевич), гибкость самого экспозиционного пространства и акцент на дизайне позволяют Манежу постоянно искать новые способы экспонирования, растягивать рамки выставочного дозволенного.

Эллен Хойман Гуриан выделяла три типа выставок-блокбастеров, выбрав основным критерием порог вхождения [7]. Элитарные — требующие от посетителя определенных знаний (чаще всего музейные), связанные с известными темами — то есть научно-популярные и выставки-аттракционы. На последних специализируется общественное культурно-деловое пространство «Севкабель порт», созданное в бывшей промышленной зоне Гавани Санкт-Петербурга. Показательным примером могут служить два проекта Севкабеля — выставки «Балабанов» (2023) (Илл. 20) и «Панк-культура. Король и Шут» (2023) (Илл. 21). Данные выставки не претендуют на научное — музыковедческое или киноведческое, историческое — осмысление темы. Роль исследователя в них сведена к минимуму, основной задачей является создание иммерсивного пространства, впечатления, связанного с актуальной темой.

Обе выставки представляют собой путешествие по кинематографическому миру: «Балабанов» предлагает прогуляться в ретроспективу фильмов одного из самых известных российских режиссеров, «Панк-культура» напрямую связана с успехом многосерийного фильма «Король и Шут» — онлайн-кинотеатр «Кинопоиск», выпустивший сериал, выступил спонсором выставки. Оба проекта также применяют «кинематографические» приемы вовлечения зрителя: аудиогид с рассказчиком, обилие музыкального сопровождения и видеоряда. С точки зрения дизайна, обе экспозиции действительно напоминают аттракционы благодаря заполняющим огромные залы бывших цехов «декорациям»: желтый трамвай и металлические леса из фильма «Брат», софа Таты из «Мне не больно», школьный кабинет Михаила Горшенева из «Короля и Шута».

Как можно убедиться из обзора профильной прессы, отношение к выставкам-блокбастерам в российской культурной среде остается неоднозначным. Директор Эрмитажа Михаил Пиотровский в интервью «Ведомостям» прямо называет их «дурным тоном» [19]. Действительно, нельзя не



Илл. 21. Выставка «Панк-культура. Король и шут», Севкабель порт, 2023.  
 Фото: The Art Newspaper Russia

согласиться с обоснованной критикой раздутых смет многих проектов, удержаться от споров об отдельных решениях. Как в случае с выставкой «Альбрехт Дюрер. Шедевры гравюры» (Государственный исторический музей, 2021), где в камерный опыт рассмотрения великих отгисков вмешиваются активные элементы дизайна: в помещении с «Апокалипсисом» на потолке закреплены угрожающие камни-валуны, в соседнем зале — плотный ряд сухих веток. «Однако Дюрер — мощный художник и гравюры его пластически сильны сами по себе — имело ли смысл так нарочито «помогать» ему дизайном?» [1].

Но также трудно, на наш взгляд, и отрицать эффективность и значимость блокбастеров для музейных институций сегодня. Этот инструмент дает возможность напрямую влиять на

культурный процесс — как в случае с «Сокровищами Тутанхамона», перезапустившими американскую египтоманию и ставшими толчком для изменения роли музея. Благодаря своей массовости, выставка-блокбастер также является идеальным способом популяризации искусства, мостом между академической наукой и зрителем. Наконец, доход от таких выставок укрепляет финансовую независимость музея. В частности, благодаря росту бюджета за счет удачной выставочной политики, Третьяковская галерея в конце 2010-х смогла заняться закупкой дорогостоящих произведений современного искусства, которые невозможно было бы согласовать через Министерство культуры.

#### Примечания:

<sup>1</sup> В своих мемуарах Ховинг несколько раз отстаивает необходимость более открытого подхода к музейной деятельности. В частности, он утверждает что впервые высказал эту мысль в рамках своей «предвыборной речи» перед попечительским советом Метрополитен, которым он заявил: «нельзя сидеть в башне из слоновой кости» [3, с. 32].

<sup>2</sup> Несмотря на полную передачу сувенирных доходов, Метрополитен также получил прибыль. За отчетный год, на который пришла выставка, посетители Метрополитена оставили входных взносов почти на 1 млн долларов больше, чем годом ранее. Также нужно учесть доходы от музейного кафе и различных государственных грантов, связанных с «Сокровищами Тутанхамона», рост корпоративных пожертвований пропорциональный росту имиджа музея [9, р. 67].

<sup>3</sup> Комментарий обозревателя искусства газеты «Коммерсант» К. В. Долининой [18].

<sup>4</sup> Комментируя ежедневное внимание к выставке и очереди на нее в СМИ, редактор «Ъ-Weekend» Андрей Борзенко иронически совместил заголовки про ретроспективу Серова с другими на тот момент актуальными российскими новостями: «Жду сообщений: «в результате перестрелки в очереди на Серова погибли три человека, еще пятеро получили ранения». «В очереди на Серова найдена первая в сезоне берестяная грамота». «Дальнбойщики присоединились к очереди на Серова» [цит. по 18].

#### Список литературы:

1. Севастьянова М. Выставка Государственного исторического музея «Альбрехт Дюрер. Шедевры гравюры из собрания Пинакотеки Тозио Мартиненго в Брешии» // Проект Россия. 2021. № 97 («Архитектура выставок»). С. 58–66.
2. Хаскелл Ф. Эфемерный музей: картины старых мастеров и становление художественной выставки. СПб.: Издательство Европейского университета в Санкт-Петербурге, 2022. 304 с.
3. Ховинг Т. Пусть мумии танцуют. Музей искусств «Метрополитен» изнутри. М.: ООО «Арт Гид», 2023. 492 с.
4. A Tribute to Thomas Hoving: Bringing the Best to the Many // Annual Report of the Trustees of the Metropolitan Museum of Art. 1977. № 107 (Jul. 1, 1976 – Jun. 30, 1977). P. 20–24.
5. Barker E. Exhibiting the canon: the blockbuster show // Contemporary Cultures of Display / Ed. E. Barker. Yale, 1999. P. 127–146.

6. Garvin D. Blockbusters: The economics of mass entertainment // *Journal of Cultural Economics*. 1981. Vol. 5, № 1. P. 1–20.
7. Hadida A.L. Motion picture performance: A review and research agenda // *International Journal of Management Reviews*. 2009. Vol. 11. № 3. P. 297–335.
8. Heumann Gurian E. *Civilizing the museum: The collected writings of Elaine Heumann Gurian*. London, New York: Routledge, 2006. 240 p.
9. Herrick D. Report of the Vice President for Finance // *Annual Report of the Trustees of the Metropolitan Museum of Art*. 1979. № 109 (Jul. 1, 1978 – Jun. 30, 1979). P. 66–73.
10. Liu E. Blockbuster exhibitions. *The Future of Swedish Museums?* M.A. Thesis. Gothenburg, 2012. 82 p.
11. Marketing exhibitions: Will they come? Washington, DC: Smithsonian Institution, 2002. 49 p.
12. McAlister M. “The Common Heritage of Mankind”: Race, Nation, and Masculinity in the King Tut Exhibit // *Representations*. 1996, № 54. P. 80–103.
13. Алленова Е. Зельфира Трегулова: «Для истории искусства “Черный квадрат” и “Сикстинская мадонна” – вещи одного порядка» // Артгид. URL: <https://artguide.com/posts/432> (дата обращения: 04.03.2024)
14. Доходы Третьяковки в 2021 году оказались на 15% ниже допандемийного уровня // Интерфакс. URL: <https://www.interfax.ru/russia/822230> (дата посещения: 07.10.2023)
15. Новикова А. Roma Aeterna: шедевры Ватикана в Третьяковской галерее // РБК. URL: <https://style.rbc.ru/impressions/5837fa299a79471d74d6d318> (дата посещения: 04.03.2024)
16. Просветов И. Зельфира Трегулова: “Нужно впечатлять людей масштабом задачи” // *Forbes Woman*. URL: <https://www.forbes.ru/forbes-woman/karera/322787-zelfira-tregulova-nuzhno-vpechatlyat-lyudei-masshtabom-zadachi> (дата обращения: 10.02.2024)
17. Пути свободы. Выставочная архитектура Даниэля Либекинда // Официальный сайт Третьяковской галереи URL: <https://www.tretyakovgallery.ru/events/o/puti-svobody-vystavochnaya-arkhitektura-danielya-libeskinda/> (дата посещения: 11.01.2024)
18. Рында А. Ощущение пустоты и беспросветности. Почему уволили директора Третьяковки Зельфиру Трегулову // *BBC News Русская служба*. URL: [www.bbc.com/russian/features-64588043](http://www.bbc.com/russian/features-64588043) (дата обращения: 4.03.2024)
19. Шилова А., Жукова Н. Михаил Пиотровский: «Место музея – посередине между храмом и Диснейлендом» // *Ведомости*. URL: <https://www.vedomosti.ru/lifestyle/characters/2019/10/03/812835-mihail-piotrovskii> (дата посещения: 01.10.2023)
20. Hindley M. King Tut: A Classic Blockbuster Museum Exhibition That Began as a Diplomatic Gesture // *National Endowment for the Humanities*. URL: <https://www.neh.gov/humanities/2015/septemberoctober/feature/king-tut-classic-blockbuster-museum-exhibition-began-diplom> (дата посещения: 05.11.2023)
21. Kachka B. The Director and the Pharaoh: How Thomas Hoving Created the Museum Blockbuster. When King Tut became a celebrity // *Vulture*. URL: <https://www.vulture.com/2017/12/how-tom-hoving-created-the-museum-blockbuster.html> (дата посещения: 05.11.2023)

## References

- ‘A Tribute to Thomas Hoving: Bringing the Best to the Many’ (1977), *Annual Report of the Trustees of the Metropolitan Museum of Art*. 107 (Jul. 1, 1976 – Jun. 30, 1977), pp. 20–24.
- Allenova, E. (2013) Zelfira Tregulova: “For the history of art the Black Square and the Sistine Madonna are of the same caliber”. *Artguide*. Available at: <https://artguide.com/posts/432> (accessed: 4 March 2024)
- Barker, E. (1999) ‘Exhibiting the canon: the blockbuster show’, in: Barker, E (ed.) *Contemporary Cultures of Display*. Yale, pp. 127–146.
- Garvin, D. (1981) ‘Blockbusters: The economics of mass entertainment’, *Journal of Cultural Economics*, 5, 1, pp. 1–20.
- Hadida, A.L. (2009) ‘Motion picture performance: A review and research agenda’, *International Journal of Management Reviews*, 11, 3, pp. 297–335.
- Haskell, F. (2000) *The Ephemeral Museum: Old Master Paintings and the Rise of the Art Exhibition*. New Heaven, London: Yale University Press.
- Herrick, D. (1979) ‘Report of the Vice President for Finance’, *Annual Report of the Trustees of the Metropolitan Museum of Art*. 109 (Jul. 1, 1978 – Jun. 30, 1979), pp. 66–73.
- Heumann Gurian, E. (2006) *Civilizing the museum: The collected writings of Elaine Heumann Gurian*. London, New York: Routledge, 2006.
- Hindley, M. (2015) King Tut: A Classic Blockbuster Museum Exhibition That Began as a Diplomatic Gesture (Online), *National Endowment for the Humanities*. Available at: <https://www.neh.gov/humanities/2015/septemberoctober/feature/king-tut-classic-blockbuster-museum-exhibition-began-diplom> (accessed: 5 November 2023)
- Hoving, T. (1993) *Making the Mummies Dance: Inside The Metropolitan Museum Of Art*. New York, London, Toronto, Sydney, Tokyo, Singapore: Simon & Schuster.
- Kachka, B. (2017) The Director and the Pharaoh: How Thomas Hoving Created the Museum Blockbuster. When King Tut became a celebrity (Online). *Vulture*. Available at: <https://www.vulture.com/2017/12/how-tom-hoving-created-the-museum-blockbuster.html> (accessed: 5 November 2023)
- Liu, E. (2012) *Blockbuster exhibitions. The Future of Swedish Museums?*, M.A. Thesis, Gothenburg.
- Marketing exhibitions: Will they come?* (2002). Washington, DC: Smithsonian Institution.
- McAlister, M. (1996) “‘The Common Heritage of Mankind’: Race, Nation, and Masculinity in the King Tut Exhibit”, *Representations*. 54, pp. 80–103.
- Novikova, A. (2016) Roma Aeterna: masterpieces of Vatican Pinacoteca in the Tretyakov Gallery. RBK. Available at: <https://style.rbc.ru/impressions/5837fa299a79471d74d6d318> (accessed: 4 March 2024)
- Prosvetov, I. (2016) Zelfira Tregulova: “It’s necessary to impress people with the scale of the task”. *Forbes Woman*. Available at: <https://www.forbes.ru/forbes-woman/karera/322787-zelfira-tregulova-nuzhno-vpechatlyat-lyudei-masshtabom-zadachi> (accessed: 10 February 2024)
- Rynda A. (2023) Feeling of emptiness and hopelessness. The reasons why the director of the Tretyakov gallery Zelfira Tregulova was sacked. *BBC News Russia*. Available at: [www.bbc.com/russian/features-64588043](http://www.bbc.com/russian/features-64588043) (accessed: 4 March 2024)
- Sevast’janova M. (2021) “The State Historical Museum exhibition “Albrecht Dürer. Masterpieces from Pinacoteca Tosio Martinengo, Brescia””, *Proekt Rossija [Project Russia]*. 97 (“Exhibition architecture”), pp. 58–66.
- Shilova, A., Zhukova, N. (2019) Mikhail Piotrovsky: “Museum’s place is between a temple and Disneyland. *Vedomosti*. Available at: <https://www.vedomosti.ru/lifestyle/characters/2019/10/03/812835-mihail-piotrovskii> (accessed: 1 November 2023)
- The Tretyakov gallery revenue in 2021 are 15% lower than before Covid (2022). *Interfax*. Available at: <https://www.interfax.ru/russia/822230> (accessed: 7 November 2023)
- The ways of freedom. Exhibition architecture by Daniel Libeskind (2021). *The official site of the Tretyakov gallery*. Available at: <https://www.tretyakovgallery.ru/events/o/puti-svobody-vystavochnaya-arkhitektura-danielya-libeskinda/> (accessed: 11 January 2024)