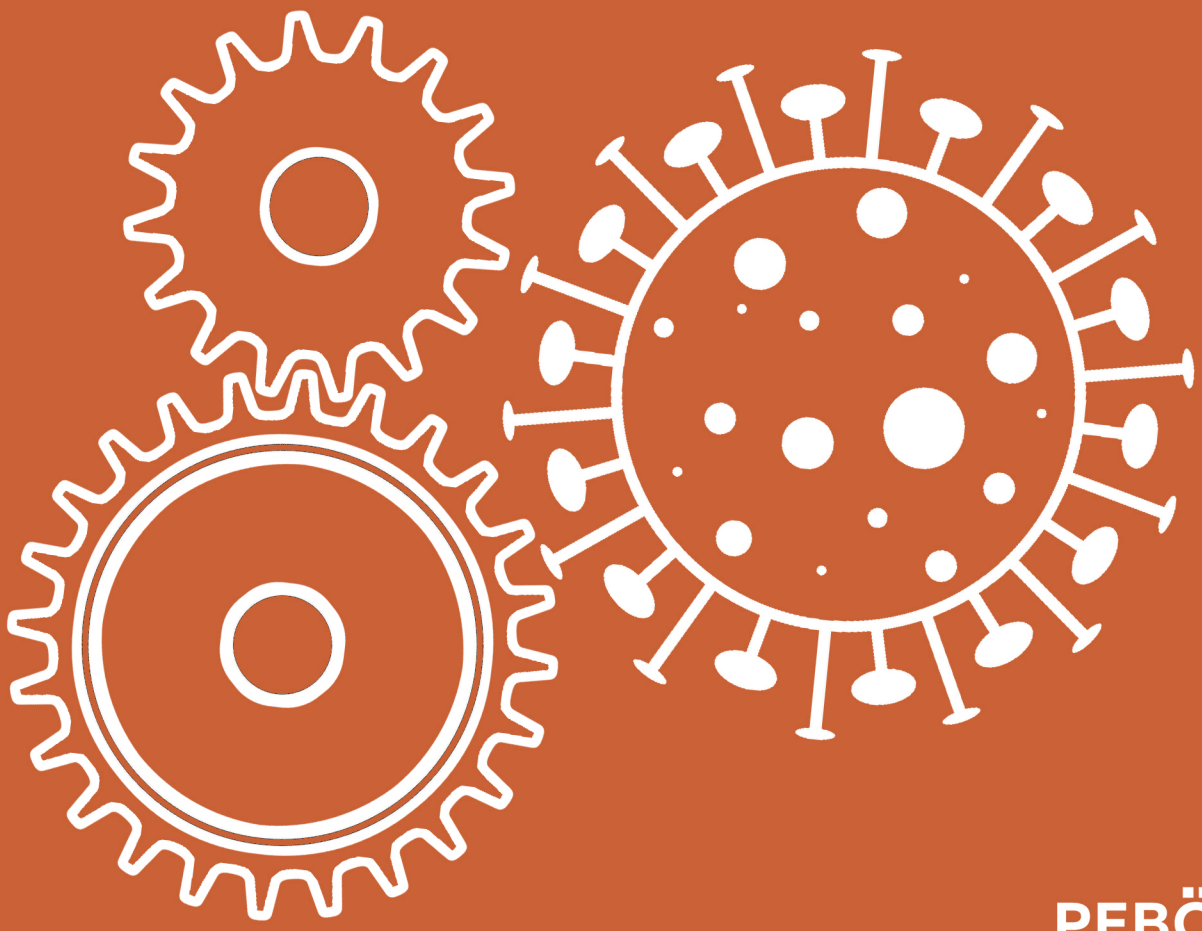
Надежда Гаврилова

КУЛЬТУРНЫЕ ЦЕНТРЫ И ОБЩЕСТВЕННЫЕ ПРОСТРАНСТВА В ПЕРИОД ПАНДЕМИИ:

стратегии выживания и новые форматы



РЕВÖЛЬТ
PIMENOV CENTER
art / communication / coffee

Содержание

1. *Финансовое положение....4*
2. *Адаптация к новой ситуации....13*
3. *Новые форматы....25*
   - Новые медиа....25
   - Онлайн-экскурсии....26
   - Онлайн-концерты....28
   - Онлайн-лекции и интервью....32
   - Онлайн-дискуссии....36
   - Онлайн-фестивали и пикники....37
   - Онлайн-выставки....38
   - Онлайн-арт-резиденции....41
   - Онлайн-аукционы....42
   - Онлайн-квизы....42
   - Публикация архивов....44
   - Другие форматы....44
4. *Оценка перспектив....47*
5. *Выводы....53*
6. *Благодарности....57*

В этом докладе описаны основные вызовы пандемии, с которыми пришлось столкнуться культурным центрам и общественным пространствам в России, и решения, которые были внедрены в ответ на эти вызовы с начала марта по конец июля 2020 года. В докладе использованы публичная информация из СМИ, социальных сетей и сайтов культурных центров, экспертные интервью с руководителями и менеджерами проектов из разных регионов России.

Пандемия COVID-19 повлияла на различные сферы мировой экономики, включая социокультурные проекты. Из-за законодательных ограничений на проведение массовых мероприятий под угрозой оказалось продолжение работы общественных пространств и культурных центров, выполняющих функцию «третьих мест»: соседских и общественных центров, арт-кластеров, коворкингов, антикафе, библиотек, музеев, галерей и других форматов. Организации встали перед выбором: поставить работу на паузу, перевести работу со своей аудиторией в онлайн или закрыться навсегда. Особенно драматичной эта ситуация оказалась для независимых пространств, которые компенсировали часть своих расходов за счёт продажи билетов на мероприятия, мерча (сувенирной продукции), сдачи помещений в аренду.

1

Финансовое положение

Наиболее устойчивыми в ситуации вынужденного закрытия и отмены офлайн-мероприятий оказались те центры, у которых были финансовая подушка безопасности, государственное или муниципальное финансирование, поддержка от спонсоров и благотворительных фондов.

Наиболее сильный удар приняли на себя независимые культурные центры и общественные пространства, не имеющие постоянного внешнего финансирования и зарабатывающие на аренде, продаже товаров и услуг. До кризиса источником доходов для них были продажа билетов на мероприятия, книг и сувенирной продукции, кафе, сдача в аренду площадей и оборудования. Сложная структура доходов позволяла таким культурным центрам быть финансово устойчивыми. Во время пандемии у них резко снизились переменные расходы, связанные с ивент-менеджментом, но остались прежними постоянные расходы, связанные с арендой, выплатой зарплаты сотрудникам и налогами.

Ухудшилось и материальное положение аудитории:

Мне кажется, аудитория сейчас резко сократила все активности. Наша аудитория — это в основном молодые люди в возрасте от 20 до 35 лет. Они сейчас сворачивают все дополнительные траты. Траты на образование сокращаются, потому что много доступного образования. Траты на развлечения тоже значительно сокращаются.

● *Анна Косьяненко, куратор пространства «306 квадратов», г. Омск*

Центр фотографии им. братьев Люмьер в Москве потерял до 90% оборота ещё до введения режима повышенной готовности. С 30 марта в городе начал действовать режим полной самоизоляции. К началу июня галерея оценивала свои убытки в 15 млн рублей. Прямые убытки ***Музея русского импрессионизма*** превысили 11 млн рублей. Новацией во время карантина стала онлайн-продажа билетов с открытой датой: посетители могли таким образом поддержать музей во время пандемии и прийти в будущем на экспозиции в любой день до конца года[1].

Центр современной культуры ***«Смена»*** в Казани независимый, он существует без постоянной частной и государственной поддержки, частично компенсирует расходы за счёт входных билетов и субаренды. Состояние экономической турбулентности усилилось в пандемию, хорошим подспорьем для выхода из кризиса стала льготная арендная ставка:

1 «Морально не готовы»: как музеи будут выходить из карантина. Gazeta.ru, 13.06.2020. https://www.gazeta.ru/culture/2020/06/13/a_13116265.shtml

Мы были вынуждены перенести все выставки, отменить — хотя надеемся, что не отменить, а всё-таки перенести — несколько наших крупных титульных событий. Что касается экономической составляющей, кризис нашу неустойчивость не сильно пошатнул в силу того, что собственник пошёл навстречу и предоставил льготные условия, которые позволили нам более-менее не думать об аренде.

● *Кирилл Маевский, арт-директор центра современной культуры «Смена», г. Казань*

Чтобы покрыть кассовый разрыв, многие культурные центры обратились к краудфандингу. ***«Смена»*** присоединилась к глобальной кампании в поддержку культурного сектора и запустила акцию «Культурный проездной». Идея кампании заключается в том, чтобы призвать находящихся на самоизоляции людей совершить онлайн перевод суммы, в среднем затрачиваемой на проезд. За рубежом рекомендованная сумма составляет $6, в России — 300 рублей. Участникам кампании предлагалось сделать пожертвование любимой культурной институции, опубликовать пост, отметив её аккаунт и добавив хештеги *#culturecommute и #культурныйпроездной*. Была открыта доставка для желающих купить мерч, книги и пластинки, запущен новый продукт SMENA PASS — абонемент на 5 любых лекций, мастер-классов и кинопоказов до конца года со скидкой 25%.

У ***«Револьт-центра»*** в Сыктывкаре до начала эпидемии COVID-19 выручка от работы кофейни, аренды помещений и кейтеринга для мероприятий составляла от 200 до 460 тыс. рублей в месяц, что покрывало зарплаты, комму-

нальные платежи и другие технические траты. После начала карантина центр запустил онлайн-продажи, причём не только своего мерча, но и товаров и услуг других компаний, представляющих малый бизнес. Главной целью новой стратегии стала системная помощь сообществу:

> *У нас были источники монетизации — кофейня и сдача в аренду помещений, чего мы сейчас полностью лишились. Начало эпидемии было стрессом для нас, но через некоторое время мы собрались и запустили продажу сертификатов на кофе, продажу мерча. Сейчас мы находимся в процессе создания своего магазина. Хотим собрать локальные бизнесы, аккумулировать их вокруг себя и помочь им продавать их товары и услуги нашему лояльному сообществу, которое успело сформироваться.*
>
> • *Дарья Ананьева, стартап-менеджер «Револют-центра», г. Сыктывкар*

Ещё «Револют-центр» сфокусировался на благотворительной помощи уязвимым группам — бездомным и бедным людям. Партнёром в этом стал проект «Сытый гражданин», который с 2018 года еженедельно кормит бездомных и нуждающихся жителей Сыктывкара, помогает им восстановить паспорта. Из-за эпидемии все точки бесплатной раздачи еды в городе оказались закрыты, поэтому активность переместилась в «Револют-центр», где был развёрнут хаб помощи. В хабе бездомным предоставляется еда, средства медицинской защиты, проводятся бесконтактные консультации. В сухом пайке — хлеб,

консервы, кусочек сала или колбасы, лимон, чеснок, бутылка минеральной воды. Этот набор помогает тем, у кого нет дома, продержаться в период карантина. Бедным и пожилым волонтёры доставляют еду на такси.

Независимое креативное пространство ***«Штаб»*** в Смоленске до пандемии окупало 80% своих расходов за счёт работы кафе, продажи мерча в магазине сопутствующих товаров и сдачи залов в субаренду. Остаток в 20% закрывал соучредитель пространства. В пандемию помогло остаться на плаву то, что собственник помещения не взял плату за апрель, а в период с мая по август предоставил скидки на каждый месяц с условием, что в сентябре пространство снова выйдет на 100-процентную арендную плату, которая была ранее. В апреле пространство было полностью закрыто, с мая открылось кафе в формате еды навынос и доставки. Это не закрывало все расходы, но помогало напоминать о себе и давало повод не закрыться. Плюсом стало и то, что в команде появился новый повар:

> *Её зовут Вита. Она работала поваром в Италии. Наша русская женщина. Оказалась здесь в России и задержалась, не может уехать из-за закрытия границ. Мы предложили, и вот она работает с нами уже почти два месяца. Работает хорошо и в Италию, скорее всего, не поедет. Она нам полностью переработала меню и даже для того, что было в меню, изменила рецептуру. Как только открыли общепит, у нас сразу скакнула на этом выручка, потому что люди по сарафанному радио стали узнавать.*
>
> • *Денис Никитас, куратор креативного пространства «Штаб», г. Смоленск*

Критической оказалась ситуация для бара и концертной площадки ***«Дом печати»*** в Екатеринбурге. Правительство в связи с пандемией приняло решение объявить арендные каникулы для арендаторов федеральной недвижимости, которые ведут бизнес в сферах, наиболее пострадавших от коронавируса. Клуб входит в этот список, но не может добиться арендных каникул, поскольку снимает помещение не у государства напрямую, а через посредника. В поддержку клуба была запущена акция в Instagram. Горожанам предложили публиковать фото и видео с воспоминаниями о своих лучших концертах и вечеринках с хештегами *#спасемдомпечати, #ямыдомпечати #домпечатиживи*.

> *Казалось бы, мы и наши соседи должны получить арендные каникулы и прыгать от радости! Но нет, так не работает. Дело в том, что мы арендуем не у государства напрямую, а у посредника, ООО «Татлинъ», который арендует у государства всё здание и потом раздаёт разные его части в субаренду нам и всем остальным. А ООО «Татлинъ» не входит в список пострадавших отраслей.*
>
> ● *Семён Гальперин, арт-директор Tele-Club Group, г. Екатеринбург*[2]

Более гибким оказался арендодатель помещения для независимого открытого пространства ***«Клевер»*** в Пензе, который предоставил общественному центру два месяца арендных каникул. Эта помощь помогла остаться на плаву в пандемию. Когда пик эпидемии миновал и об-

2 Прекрасная мера поддержки!»: почему «Дом печати» не может воспользоваться арендными каникулами. 16.04.2020.E1.ru. https://www.gazeta.ru/culture/2020/06/13/a_13116265.shtml

щественные пространства снова открылись, выяснилось, что многие не пережили кризис и свернули свою деятельность. Таким образом, общественный центр оказался среди немногих выживших «третьих мест» в ситуации резко возросшего спроса со стороны бизнеса на помещения для проведения мероприятий. Следуя своей стратегии, коворкинг предоставляет помещения некоммерческим организациям и активистам бесплатно, а бизнесу сдаёт зал в платную субаренду для проведения коммерческих ивентов. Это позволяет сделать финансовое положение более устойчивым. Местное сообщество поддержало «Клевер» через краудфандинг. Один месяц аренды обходится коворкингу примерно в 22 тыс. рублей. На момент подготовки доклада за первую неделю сбора было привлечено 25% от этой суммы.

Негосударственный ***«Театр 18+»*** в Ростове-на-Дону, который знакомит зрителей с современными текстами и актуальной драматургией, тоже открыл краудфандинг. В обращении говорится, что в кризисной ситуации команда театра рассчитывает только на себя и на поддержку тех, кому небезразлично их творчество. Вот уже семь лет один из главных ресурсов театра — это энтузиазм небольшой группы режиссёров, актёров, авторов, административного и технического персонала.

Организаторы инициативы ***«Проекты Прибрежные»***, которая рассчитана на музыкальные группы, артистов и поэтов из Мурманска и области, смогли погасить плату за аренду помещения благодаря краудфандингу. Местное сообщество оказало финансовую поддержку в качестве благодарности за некоммерческие инициативы до пандемии, направленные на развитие сообщества.

Мы не можем проводить никакие мероприятия. В очередной раз мы рассказали об этом сообществу в несколько тысяч человек, с которыми мы работаем уже 5–7 лет, обратились за пожертвованиями в тяжёлой ситуации. За все эти годы мы мало думали о коммерции, много думали об инициативах, о благотворительности, о солидарности. Люди это запомнили. Мы получили очень хороший фидбэк. С помощью сообщества удалось за 10 дней полностью погасить аренду. Подобная ситуация у многих моих коллег.

● *Николай Михайленко, создатель открытых творческих пространств «Проекты Прибрежные», г. Мурманск*[3]

У городского пространства ***Agriculture_club*** в Петрозаводске на время пандемии пришёлся юбилей — 5 лет со дня открытия. К этому знаменательному событию был приурочен флешмоб: пользователи в соцсетях поздравляли с днём рождения, делились отзывами и впечатлениями, публиковали реквизиты, по которым можно было перечислить пожертвование в поддержку.

Ещё одной стратегией на пути к финансовой устойчивости стало партнёрство с различными бизнесами. Резиденция креативных индустрий «Штаб» в Казани проводила под заказ онлайн-мероприятия, в частности лекции в партнёрстве с Ozon.ru, Planeta.ru, Tele2.

Единственная возможность на данный момент зарабатывать — это проведение онлайн-мероприятий. У нас есть сообщество, есть ауди-

3 Конференция «Локальная экономика» 28.04.2020 на YouTube. https://www.gazeta.ru/culture/2020/06/13/a_13116265.shtml

тория, и мы пытаемся её монетизировать хотя бы онлайн.

● *Мансур Ахметшин, управляющий резиденцией креативных индустрий «Штаб», г. Казань*[4]

Открытое пространство ***«Клевер»*** в Пензе в пандемию организовало в своём помещении студию, чтобы местные НКО и инициативные группы могли проводить трансляции и вебинары. С 2018 года оно работает как бесплатный коворкинг на несколько десятков человек. Ранее здесь проводились встречи защитников животных, семинары кормящих мам, фотосессии, занятия армянским языком и танцами. «Клевер» был задуман как место, где разные сообщества могли бы общаться, знакомиться и находить общий язык. Здесь можно поработать за компьютером за специально оборудованными рабочими местами, есть зал на 40 человек, небольшая кухня. В пандемию коворкинг продолжил выполнять роль инфраструктуры для сообщества, открыв студию:

Был запрос на это даже в то время, когда ничего не работало: «Пустите, нас 2 человека, можно мы придём и проведём вебинар?» Дома не всем удобно, не у всех позволяет оборудование.

● *Олег Шарипков, организатор открытого пространства «Клевер»*

4 Конференция «Локальная экономика» 28.04.2020 на YouTube. https://www.gazeta.ru/culture/2020/06/13/a_13116265.shtml

Адаптация к новой ситуации

Во время пандемии перед культурными центрами встал выбор: приостановить работу до момента снятия ограничений или попытаться адаптироваться к новой ситуации. На решение влияли законодательные ограничения и запросы аудитории. В качестве примера максимально партисипаторной стратегии можно привести подход открытого пространства ***«Чёрный квадрат»*** в Иркутске:

> *Мы подумали, что решение об открытии должно быть общим... Предлагаем несколько вариантов:*
> *1. Мы начинаем организовывать мероприятия в полузакрытом формате. То есть не больше 10 человек в помещении.*
> *2. Онлайн-формат. До сих пор с онлайном у нас не очень складывалось, но мы нашли подходящие варианты программ для видеосвязи, поэтому можно попробовать снова.*
> *3. Формат дежурств. Мероприятия не проводятся, но ЧК несколько дней в неделю будет открыт для по-*

сещения. Можно воспользоваться библиотекой, попить кофе (наконец-то!), забрать заказанные книги или футболки.

4. Ничего не делать. Всё оставляем как есть и дожидаемся благоприятных условий возобновления работы.

● *Пост в группе «Чёрного квадрата» в соцсети «ВКонтакте»*

Скриншот опроса в соцсети «ВКонтакте»

Подавляющее большинство представителей культурных центров отметили в личных беседах, что пандемия нанесла серьёзный удар по намеченным планам, многие события пришлось отменить. Особенно уязвимыми оказались мероприятия с участием международных партнёров, поскольку их организация начинается загодя, требует виз и открытого авиасообщения между странами:

Этот год мы не сможем доработать в том режиме, в котором ожидалось, потому что часть выставок, ко-

торые мы запланировали, были международными, завязаны международными контрактами. В связи с пандемией эти выставки к нам не приедут.

• *Алиса Багдонайте, директор по развитию Центра современного искусства «Заря», г. Владивосток*

Адаптация к новой ситуации потребовала от менеджеров культурных центров стрессоустойчивости, готовности быстро подстраиваться под новые обстоятельства. Те, кто сумел быстро приспособиться к новым реалиям, оказались в чуть более выигрышном положении. Гибкость отмечается среди тех психологических навыков, которые помогли справиться с пандемией:

Самый главный навык, наверное, — это гибкость. Мне нравится, как один товарищ у нас говорит: «Если лошадь сдохла, брось её и иди дальше». Согласен с этим подходом. [В пандемию оказалось востребовано] умение быть гибким, умение перестроиться, не зацикливаться, а научиться чему-то новому очень быстро и это новое успеть продать.

• *Денис Никитас, куратор креативного пространства «Штаб», г. Смоленск*

Повсеместной стратегией стал переход в онлайн, который в той или иной степени реализовало большинство культурных центров. Среди сложностей, которые возникли при переформатировании, стоит отметить технологическую настройку онлайн-коммуникации — она потребовала некоторого времени. Психологически более комфортным переход оказался для тех команд, кто имел до этого специализированный опыт работы с медиа.

Это новый коммуникативный опыт для нас. Мы с командой не были к нему готовы технически: у всех разные телефоны, разный интернет, нет штатива для телефона. Казалось бы, мелочи, но на первых порах нам пришлось пройти через несколько эфиров, чтобы разобраться.

● *Евгений Панов,*
руководитель культурного центра «Этаж»
и музыкального пространства «Крыша», г. Новосибирск

Надо сказать, что мы «Смену» всегда собирали как медиа. И у нас в каком-то смысле у всех медиамозги, гигантский опыт работы в журналистике. И в каком-то смысле нам, наверно, было проще, чем другим институциям, потому что мы понимали, как это работает, понимали, что необходимо и как делать. Я не уверен, что у нас до конца удачно всё получилось, потому что мы это делали в экспресс-варианте, на коленке всё собирали, но тем не менее нам было проще сгруппироваться в это состояние.

● *Кирилл Маевский,*
арт-директор центра
современной культуры «Смена», г. Казань

Менеджеры культурных центров отмечают: вынужденный выход в онлайн вытеснил институции в новое конкурентное поле, в котором оказались стёрты границы между городами и регионами. В этом пространстве они встретили принципиально новых для себя игроков — блогеров, звёзд шоу-бизнеса, платформы фильмов и сериалов, традиционные медиа, которые ранее занимали другую нишу, а теперь оказались в едином пространстве:

Охваты у нас сильно упали из-за большой конкуренции с другими площадками, например «ВКонтакте», МТС, «МегаФон» и прочими, у которых есть бюджеты, которые могут себе позволить делать максимально качественную картинку и приглашать серьёзных звёзд.

• *Евгений Панов,*
руководитель культурного центра «Этаж»
и музыкального пространства «Крыша», г. Новосибирск

Когда мы вышли в онлайн, столкнулись с тем, что тяжело конкурировать. В офлайне у тебя есть своя аудитория, а в онлайне получается, что ты конкурируешь со всей страной, со всем, что происходит на русском языке. Допустим, мы проводим прямой эфир с художником, а какая-нибудь Настя Ивлеева в прямом эфире разговаривает с Басковым. Конечно, зритель скорее посмотрит Настю Ивлееву. С нами остаётся наша целевая аудитория, люди, с кем мы из года в год работаем. К сожалению, онлайн-форматы, скорее, не позволяют нам привлечь новую аудиторию. Это просто поддержание диалога с теми, с кем мы уже дружны, кто нас уже любит.

• *Яна Довгаль,*
руководитель творческого
пространства «Арт Ель», г. Новосибирск

Возросло время, которое человек проводит в интернете, возросла конкуренция за этого человека в онлайне. Конечно, аудиторию в первую очередь получали те институции, у которых уже были онлайн-продукты и были деньги на продвиже-

ние. У нас ресурсы очень скромные, в этом плане мы понимали, что мы не хотим делать онлайн-продукты только потому, что этого требует ситуация прямо сейчас.

● *Алиса Багдонайте,*
директор по развитию Центра
современного искусства «Заря», г. Владивосток

С другой стороны, у тех культурных центров, у которых ещё до пандемии была база поддержки и симпатизирующая публика за пределами локального сообщества, на карантине появился стимул выйти на прямой контакт с ними и таким образом расширить свою аудиторию.

У нас, на мой взгляд, довольно сильная якорная аудитория, она находится не только в Казани, но и в других городах. Выйдя в онлайн, мы смогли коммуницировать с теми людьми, которые живут в Москве, Санкт-Петербурге и других городах и с сочувствием относятся к «Смене». Они всё время наблюдали за тем, что мы делаем, например какую лекцию мы проводим, могли посмотреть её в записи. Теперь они стали частью происходящего, нашей постоянной ежедневной аудиторией.

● *Кирилл Маевский,*
арт-директор центра
современной культуры «Смена», г. Казань

В социальных сетях у нас есть как и мощная отписка (потому что люди стали больше сидеть онлайн и сравнивать), так и мощный приток новых людей, которых зацепил наш новый контент. Поэтому количество подписчиков у нас не особо из-

менилось. У нас, возможно, поменялось качество аудитории.

• *Яна Довгаль,*
руководитель творческого
пространства «Арт Ель», г. Новосибирск

Вынужденный выход в онлайн стимулировал менеджеров культурных центров переосмыслить работу в социальных сетях с точки зрения выбора каналов коммуникации и стратегий привлечения новой аудитории. Появилось осознание важности SMM, обратили на себя внимание новые соцсети, изменился сам подход к подаче информации, активизировалась работа по вовлечению сообщества. Культурный и творческий центр ***Ex Libris*** в Выксе запустил конкурсы на самого активного подписчика сообщества в группе в соцсети «ВКонтакте», где победитель выбирается раз в месяц и получает призы.

Интернет-маркетинг и SMM когда-то был разобран нами самостоятельно. Мы периодически ходили на открытые занятия, открытые уроки и максимально хорошо с этим справились. Единственное, мы пропустили момент, когда взлетела популярность сети TikTok. Мы могли бы с большим удовольствием делать там скетчи, связанные с искусством, и раскрутить свою галерею ещё там. Но в тот момент ещё никто из нас не был к этому готов. Я сама как пользователь с TikTok разобралась к середине лета. Если бы кто-то тогда, хотя бы один человек из команды, сказал: «TikTok — это тема, я умею им пользоваться», — то, возможно, мы бы подтянули ещё какую-то аудиторию, потому что он очень необычный как социальная сеть, там совершенно другая аудито-

рия. Сейчас туда пришло много звёзд. Уже не знаю, насколько актуально пытаться попасть там в рекомендации, взлететь. У TikTok очень крутые алгоритмы. Теперь сложно, высокая конкуренция.

● *Яна Довгаль, руководитель творческого пространства «Арт Ель», г. Новосибирск*

Что касается статистики посещений онлайн-мероприятий, почти все менеджеры отмечают, что она существенно ниже по сравнению с офлайн-ивентами. Кроме того, сложно сравнивать посещаемость простым методом, поскольку, приходя на концерт или лекцию, гость, как правило, находится там от начала до конца, полностью вовлечён в процесс. При подключении к стриму пользователь может послушать несколько минут и решить, что это ему не интересно, или параллельно заниматься другими делами. Так что определить количество реальных участников довольно сложно.

У нас планировался большой очный тренинг от Гринписа по поводу деятельности добровольных лесных пожарных. Ребята попытались его утащить в Zoom. В итоге получилось, но численность участников была мала. Планировалось человек 50 обучить, на выходе получилось дай бог 8.

● *Владимир Жилинский, учредитель креативного пространства «Шаг», г. Псков*

Параллельно с лавинообразным ростом количества онлайн-мероприятий росли требования аудитории к качеству контента, которого в интернете становилось всё больше. Очные встречи привлекали посетителей во мно-

гом из-за возможности встретить друзей и знакомых, получить эмоциональный контакт, приобщиться к тусовке. Потребность в социализации могла преобладать над потребностью в информации. С переходом в онлайн на первый план вышло содержательное наполнение. Если до пандемии чаще встречались лаконичные сообщения, новости, анонсы мероприятий, то теперь посты стали содержательнее и подробнее, стали приближаться по жанру к полноценным статьям, лонгридам.

> *У нас теперь во «ВКонтакте» происходит более тщательный подбор контента. Если раньше мы могли просто выложить фотографии работ художника Марата Морика и написать: «Это Марат Морик, смотрите, какие у него работы», то сейчас мы расскажем, что Марат Морик из Сибири, что он делает вот это, его знают в мире потому-то и потому-то. Мы делаем более объёмный и содержательный контент, потому что сейчас люди проводят больше времени в соцсетях, делать на самоизоляции всё равно нечего.*
>
> • *Яна Довгаль, руководитель творческого пространства «Арт Ель», г. Новосибирск*

Онлайн-формат не все оценивают как приемлемый. Для многих он оказался вынужденным неоптимальным решением, которое не позволяет в должной мере поддерживать контакт. Это оказалось особенно чувствительно для институций, которые сфокусированы на событийных мероприятиях:

> *Когда мы проводим мероприятия в офлайне, аудитория даёт обратную связь. Они приходят к нам, видят нас: мы живые, мы настоящие. Это живой*

коннект. Начинаешь дружить, налаживается связь, люди становятся приближены к нам, заинтересованы в нашей деятельности. Когда с человеком тет-а-тет общаешься, ты видишь, как люди реагируют: им скучно, неинтересно или они, наоборот, задают много вопросов. В онлайне это невозможно считывать. Есть вопросы — хорошо, а если нет вопросов, как понять, люди смотрят или не смотрят, интересна им конкретно эта тема?

● *Евгений Панов,*
руководитель культурного центра «Этаж»
и музыкального пространства «Крыша», г. Новосибирск

Некоторые институции во время пандемии сосредоточились на решении задач, связанных с организацией внутренней работы, систематизацией архивов. Это те задачи, которые назревали давно, но именно во время паузы, вызванной кризисом, появилась возможность сосредоточиться на них.

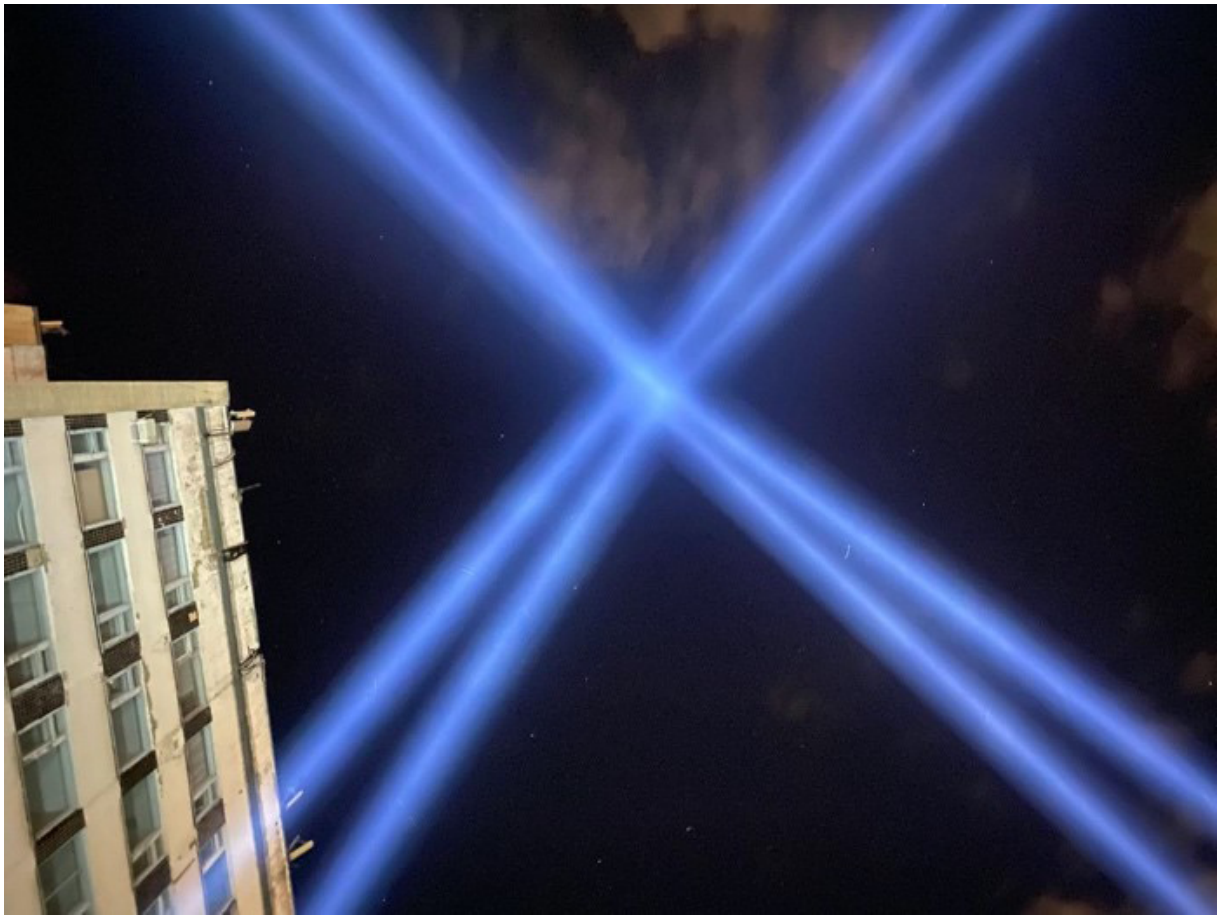
Архив — это та вещь, которую зритель часто не видит, но которая часто определяет сущность институции, потому что благодаря архиву новые кураторы могут ознакомиться с материалом и с той работой, которая уже была проделана предшественниками, резидентами, художниками, исследователями. Очень важно содержать вещи в порядке. Мы занялись работой над нашим внутренним каталогом, который не предполагается к публикации, но может облегчить в будущем работу с этими публикациями».

● *Алиса Багдонайте,*
директор по развитию Центра
современного искусства «Заря», г. Владивосток

Любопытным следствием кризиса стало налаживание горизонтальных связей между культурными центрами в разных регионах. Оказалось, что в ситуации общей беды потребность делать совместные проекты не исчезла и, возможно, даже возросла. В отличие от офлайн-мероприятий, где нужно покупать билеты, бронировать отели, организовывать логистику, согласовывать расписание и маршруты, организовываться в интернете проще, дешевле и быстрее. Свидетельством такой кооперации стал межрегиональный чат, который на карантине организовала команда «Смены» совместно с другими региональными институциями, в том числе ***«ЦК-19»*** в Новосибирске и ***«Типографией»***. Команды начали думать о совместном проекте, так появился совместный чат, в котором около 130 представителей различных институций почти со всей страны. В течение карантина участники созванивались, рассказывали друг другу о своём опыте, знакомили с тем, чем каждый занимается, делали презентации. В этом чате, в частности, обсуждается международная программа для региональных институций.

Примером горизонтальной кооперации, который объединил представителей ивент-индустрии, продакшн-компаний из разных городов страны, стала акция «Лучи добра». К ней присоединились участники из Москвы, Санкт-Петербурга, Нижнего Новгорода, Екатеринбурга, Сочи, Казани, Читы, Краснодара, Перми, Уфы, Севастополя, Волгограда и других городов. В поддержку людей, которые борются с коронавирусом, активисты запустили в небо лучи прожекторов. Акция продолжалась с 20 по 23 мая[5].

5 В небо над Тулой запустили световые «Лучи добра». 1tulatv. 22.05.2020. https://1tulatv.ru/novosti/137930-v-nebo-nad-tuloy-zapustili-svetovye-luchi-dobra.html



«Лучи добра» над Тулой

3

Новые форматы

Ответом на вызовы пандемии и вынужденного режима самоизоляции стали новые форматы, которые многим пришлось изобретать, импровизируя на ходу. Эти подходы связаны как с попыткой адаптировать и перенести в интернет-пространство уже существующие практики, так и с изобретением принципиально новых подходов к созданию контента и его продвижения. Среди таких форматов можно отметить новые медиа, онлайн-экскурсии, концерты, лекции, дискуссии, интервью, фестивали, выставки и квизы.

Новые медиа

Некоторые культурные центры в ответ на пандемию создали полноценные новые медиа. Казанский независимый центр современной культуры «Смена» запустил «Рупор Смены»[6]. Это медиа — попытка сохранить коммуникацию с посетителями. Здесь команда рассказывает о тех событиях, которые пришлось перенести из-за каран-

6 https://rupor.smenagallery.ru/

тина. Публикуются тексты, полезные ссылки, книги, видео и музыка.

Омское пространство ***«306 квадратов»*** успело запустить подкасты «Омск.Сцепление»[7] до начала пандемии, во время карантина пришло осознание важности выбранного медианаправления. Эти подкасты — диалоги о будущем города с теми людьми, которые создают сообщества, сосредоточены на потенциале города и смотрят в будущее. Герои подкастов — филантропы, активисты, предприниматели, художники, политики, преподаватели, люди, которые знают город как место силы и притяжения.

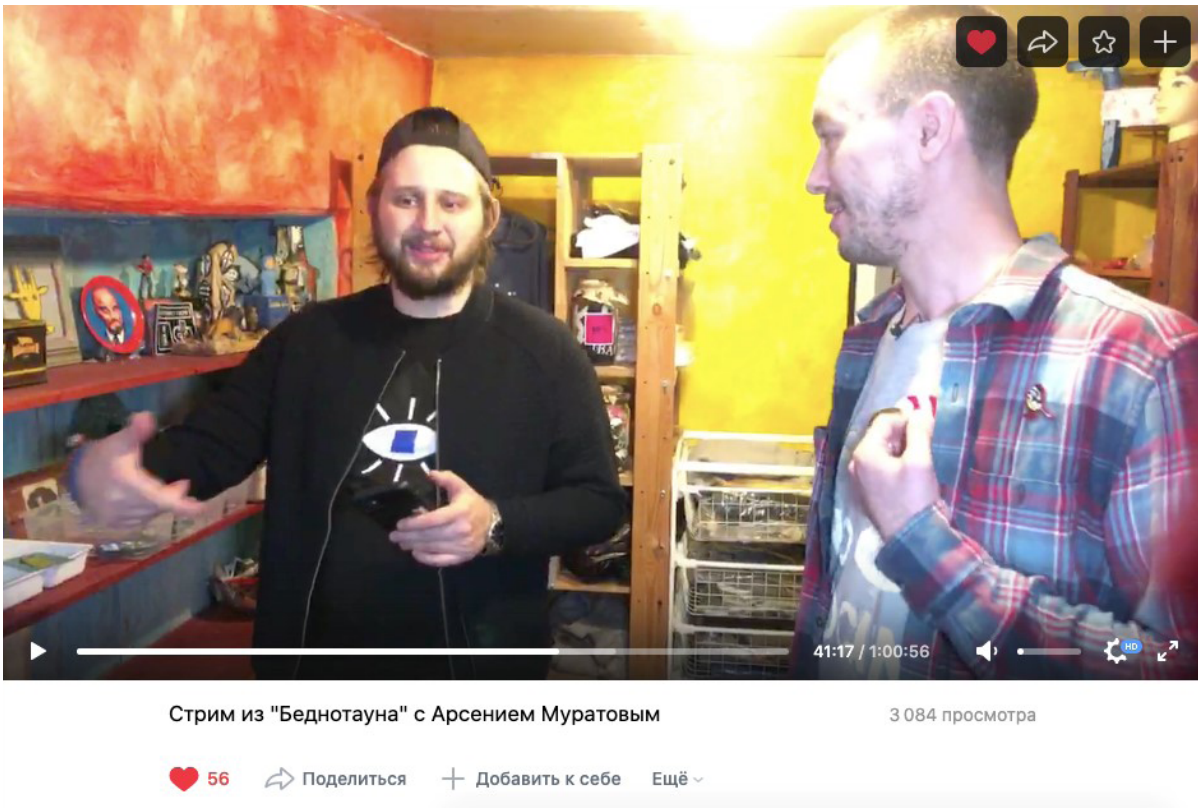
> *Надо уходить в медиа, мне кажется. Это очень затратная история, потому что, чтобы медиа окупалось, нужно заложить очень мощный фундамент, нужно сформировать доверие. Доверие — это не быстрая история. Чтобы какой-то проект существовал на краудфандинг, на деньги своих подписчиков, чтобы подписчики верили, что рекламодатели будут совпадать с их ценностями, нужно много времени. Тем не менее надо пробиваться и делать.*
>
> • *Анна Косьяненко, куратор пространства «306 квадратов», г. Омск*

Онлайн-экскурсии

Омский ***«Дом культуры МЕГА»*** организовал для подписчиков серию стримов в соцсети «ВКонтакте» из трёх культурных центров города — галереи «Левая нога», пространства Bednotown Factory и Центра современной драматургии. После успешной апробации нового формата к экскурсиям подключились и пространства из дру-

7 https://vk.com/podcastomsk

гих городов: «Этаж» из Новосибирска, «Штаб» из Казани и «Флакон» из Москвы. Представители принимающей стороны рассказывали, как устроено пространство, делились историями, связанными с традициями этого места. Это были разговор про историю и философию пространства и ответы на вопросы о месте и событиях, которые там происходили или будут происходить.



Стрим из пространства Bednotown Factory

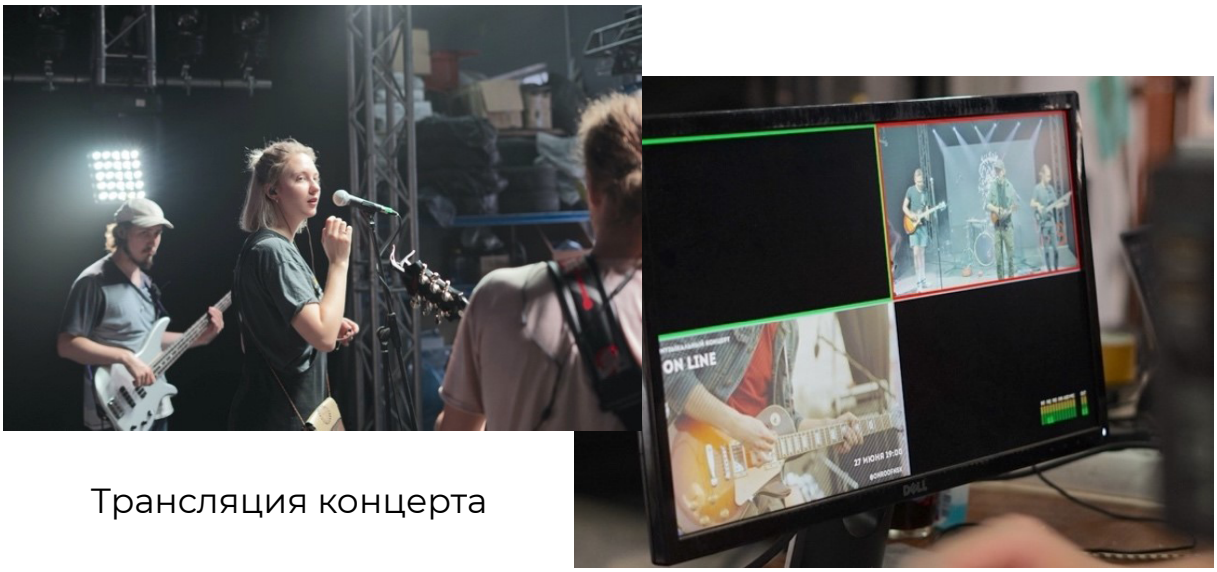
Стримы оказались популярны, набирали до 4 тыс. просмотров за час. Зрителям было интересно побродить по новым местам, находясь при этом дома на карантине. Пространства в кадре не функционировали на 100%, но тем не менее вели какую-то деятельность, за которой можно было подсмотреть во время экскурсии. В Новосибирске, к примеру, в это время шёл фестиваль «Пикник энтузиастов».

Нам было интересно, во-первых, подружиться. Есть чувство, что мы делаем в целом общую движуху. А второе — это всё-таки показать, что в других городах тоже есть современные культурные пространства, что Омск не отстаёт.

● *Алексей Ремыга,*
креативный директор
«Дома культуры МЕГИ», г. Омск

Онлайн-концерты

Новосибирский культурный центр «Этаж», который представляет собой муниципальное учреждение сферы молодежной политики, в пандемию наладил практику трансляций концертов, которые проводились на второй площадке — музыкальном пространстве «Крыша». По замыслу организаторов, в отличие от «Этажа», ориентированного преимущественно на выставки, камерные акустические концерты, кинопоказы и тихие посиделки, на «Крыше» основной упор сделан на более громкие выступления, например сейшн барабанщиков и рок-концерты. Культурное пространство располагается в отдельной пристройке к жилому дому, в пандемию музыканты собирались там и вели трансляции онлайн, не мешая жильцам.



Трансляция концерта

У каждого музыканта дома нет техники, чтобы сделать качественную картинку или хотя бы качественный звук. Это главная проблема. Нужна техника и нужен подготовленный человек. Поэтому мы делали всё на «Крыше». Нам никто не ограничивал доступ к нашим помещениям. У нас, у команды, есть ключи. Наша дирекция не против, она только поддерживает наше движение.

● *Евгений Панов,*
руководитель культурного центра «Этаж»
и музыкального пространства «Крыша», г. Новосибирск

Первый онлайн-концерт «Этаж» провёл в мае, его организовали на студии звукозаписи у знакомых, благодаря чему звук был лучше, чем картинка. Также пригодилась китайская экшн-камера за тысячу рублей, которая, как оказалось, подключается через USB и прекрасно транслирует видео. Буквально на следующий день после концерта команде написали ребята из сообщества видеографов с профессиональными камерами:

Они говорят: «Мы выпускники НГТУ, видеографы. Посмотрели ваш концерт, готовы с вами работать на бесплатной основе. Нам нужно портфолио, нужно набить руку, а вам нужна качественная картинка. Давайте работать вместе». Буквально через три недели мы сделали второй онлайн-концерт — уже не только с качественным звуком, но и хорошей картинкой. Там было четыре ракурса, профессиональные камеры, зум — всё су-

пер. Теперь мы с ними работаем на постоянной основе.

● *Евгений Панов,*
руководитель культурного центра «Этаж»
и музыкального пространства «Крыша», г. Новосибирск

Казанский независимый центр современной культуры ***«Смена»*** провёл масштабный музыкальный фестиваль «Редкие виды» совместно с четырьмя независимыми книжными магазинами: «Порядок слов», «Все свободны», «Пиотровский» и «Маршак». Это был онлайн-марафон продолжительностью в 16 часов с участием 40 музыкантов, в том числе Бориса Гребенщикова, Найка Борзова, Псоя Короленко и других. Организаторы так объясняют необычный жанр марафона:

Мы, как и все, любим музыку, мы продаём хорошие книги о музыке, а некоторые из нас даже их издают. А ещё нам кажется, что музыка и книги лучше всего объединяют людей и помогают всем вместе преодолеть любые обстоятельства. <...> Независимый книжный — это пароль и отзыв, тайный канал связи, волшебная частота, на которой слышно, как бьётся сердце города. Это место паломничества фланёров, эстетов, панков, поэтов и философов. Это место для всех. О том, что нам сегодня нужна помощь, легко забыть в общем потоке плохих новостей. Мы понимаем это, и поэтому напоминаем о себе тем, кому наше существование так же важно, как и нам самим.

● *www.musicforbooks.ru*

Столичный клуб ***Powerhouse Moscow*** проводил 6 и 7 июня онлайн-марафон «Эфир из Дома: Save the Scene», в котором музыканты выходили в эфир из различных про-

странств. Посмотреть концерт можно было бесплатно, но организаторы просили поддержать клуб в это непростое время. Собранные деньги пошли на оплату аренды.

Компания ***«Телеклуб Групп»***, которая объединяет несколько городских клубов Екатеринбурга, включая закрывшийся из-за пандемии ***«Дом печати»***, провела онлайн-марафон «Я буду ждать свою музыку». В акции приняли участие более 30 как популярных, так и молодых исполнителей рока, инди, рэпа, поп-музыки и других жанров. Ситуация, вызванная пандемией коронавируса COVID-19, определила судьбу большей части концертов и туров. Почти все они перенесены на неопределённый срок. Лейтмотивом онлайн-марафона было сообщение о том, что каждый купленный и несданный билет — это помощь огромной индустрии, которая сегодня вынуждена выживать. Марафон длился 12 часов. Кто-то из артистов давал живые выступления, кто-то выступал в записи, кто-то просто выходил на связь по Skype.

> *Нас поддержали социальная сеть «ВКонтакте», наши отечественные артисты, продакшн-команды. Я каждый раз всем говорю огромное спасибо, потому что это уникальный кейс. Уникальность его в том, что компании, которые сложно представить в едином рабочем пространстве, объединились. Мы живем в уникальное время и принимаем уникальные решения, поэтому такие коллаборации сейчас уже неудивительны: когда в прошлом конкуренты объединяются для того, чтобы создать совместный продукт.*
>
> • *Ксения Табашникова,*
> *руководитель промо-отдела*
> *Tele-Club Group, г. Екатеринбург*

Онлайн-лекции и интервью

Культурный центр *Agriculture_club* в Петрозаводске адаптировал к эфиру популярный среди петрозаводчан проект «Умная пятница». Ранее в городе дважды в месяц проходил вечер коротких лекций в стиле TED по 20 минут от лучших экспертов в разных сферах науки, культуры и жизни. Лекции в несколько изменённом формате переместились в онлайн.

Центр современного искусства *«Галерея Прогресса»* в Кирове, закрыв двери своих выставочных залов для посетителей, организовал партнёрские трансляции научно-популярных лекций и public talks об истории, палеонтологии, свободе, урбанистике, экологии, психологии и туризме. Совместно с Москвой и Ливерпулем был организован телемост «Что, если бы не „Битлз“?».

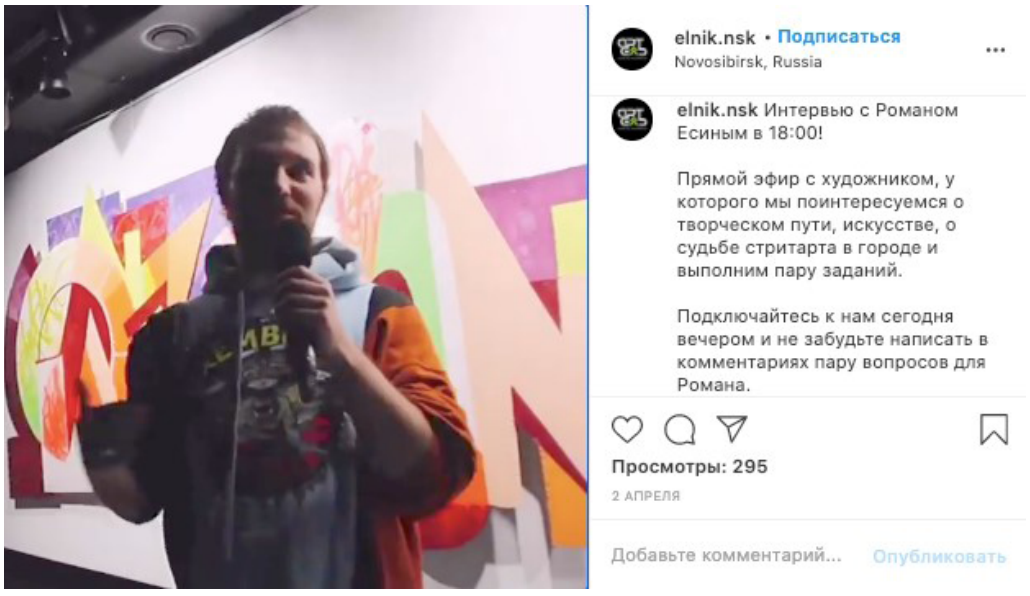
Государственный музей изобразительных искусств им. Пушкина в Москве использовал[8] три стратегии применительно к ранее запланированным очным лекциям. Часть была в онлайн-формате, часть перенесена в аудитории музея после окончания пандемии, и часть отменена совсем с возвратом частичной стоимости абонемента. Другие музеи тоже использовали одну из этих стратегий применительно к своим лекционным программам.

Команда галереи и творческого пространства *«Арт Ель»* в Новосибирске начала снимать и публиковать видеоинтервью с художниками, которые когда-либо выставлялись в галерее за три года существования, проводить интерактивы с вопросами от зрителей. Интервью проходят в форме прямого эфира в Instagram: одну половину экрана занимает художник, вторую половину — интервьюер. За сутки до

8 https://pushkinmuseum.art/news/archive/2020/04/28/index.php?lang=ru

интервью публикуются сторис, люди могут задавать свои вопросы. Примерно за час-два до начала у художника уже есть примерный список вопросов, которые ему будут задавать. Плюс в прямом эфире, пока идёт беседа, пользователи задают вопросы в комментариях. Общие темы, на которые идёт разговор с художниками, — о том, как они переживают пандемию, об их творческом пути и планах.

Видеоинтервью — новый формат для галереи. Ранее были диалоги с художниками во время открытия персональных выставок, когда собиралось максимальное количество людей. Эти диалоги предваряли открытие выставки и занимали условные 10–15 минут, чтобы гости не заскучали. Сейчас это полноценные 40–50-минутные видеоинтервью. Прямой эфир обычно смотрит около 100–150 человек (всего на аккаунт галереи подписаны 1,5 тыс. человек), ещё несколько десятков смотрят запись на IGTV. До обновления Instagram прямой эфир сохранялся в доступе на IGTV ещё 24 часа после завершения, теперь видео хранятся только на жёстком диске. Планируется сделать небольшую нарезку-выжимку со всех интервью, этот видеоконтент планируется выложить на YouTube-канал.



Анонс интервью с художником в Instagram

Центр городских практик ***«Дом Маклецкого»*** в Екатеринбурге проводил «Городские завтраки» для представителей креативных индустрий, некоммерческих организаций, разных гражданских низовых инициатив. Это серия встреч с экспертами на тему того, какие продукты можно создавать для того, чтобы продвигать свою услугу или свой продукт. Завтраки проходили раз в две недели. Совместно с Музеем истории Екатеринбурга прошли несколько встреч, посвящённых проекту «Лига друзей» (про екатеринбуржцев, которые уехали из города, но помнят про него и готовы взаимодействовать с местными специалистами, помогать продвигать и развивать город).

Омский культурный центр ***«306 квадратов»*** вместе с Центром прикладной урбанистики и «Точкой кипения Иркутск» организовал видеоконференцию «Локальная экономика»[9], где участники из разных регионов от Калининграда до Иркутска делали пятиминутные питчи, посвящённые состоянию креативных индустрий в регионах. Организаторы и участники пришли к выводу, что нужно проводить конференцию на тему развития малого бизнеса в креативных индустриях и о стратегиях выживания в эти непростые времена. Во второй конференции приняло участие около 80 предпринимателей. По формату это было «горизонтальное» обсуждение: участник формулировал запрос, и его в течение определённого времени обсуждало сообщество.

> *Встречи, которые мы провели, были возможны только в коронавирус. Все суперзанятые люди. Например, пригласить кого-то с Calvert Forum или далёких*

9 https://www.youtube.com/watch?v=G3idjCZzqBs

регионов выступить в Омске — это малореальная и очень дорогая задача.

● *Анна Косьяненко, куратор пространства «306 квадратов», г. Омск*

Независимое пространство ***«Револьт-центр»*** в Сыктывкаре провело в онлайне ежегодный баркемп. Его главной темой стала солидарность. В прошедшие годы баркемп проходил в формате неформальной конференции на природе для тех, кто хочет менять города и жизнь в регионах России. В 2020 году планировалось провести баркемпы в 8 городах.

Мы все устали от безумия онлайн-эфиров, постоянных уведомлений. Мы боимся пропустить главное, но что же есть это «главное»? Сейчас мы видим большие и важные истории объединения: помощь врачам, пожилым людям и глобальное сидение дома, поддержка журналистов, кейс Юли Цветковой... Одним словом — солидарность. В ужасное время мы нашли силы поддержать друг друга и продолжаем защищать тех, кому сейчас плохо. «Мир во время чумы» — название баркемпа и отражение того, что мы наблюдаем в настоящее время.

● *Дарья Ананьева, соорганизатор баркемпа и стартап-менеджер «Револьт-центра», г. Сыктывкар*

Афиша баркемпа «Мир во время чумы»

Онлайн-дискуссии

Общественная инициатива *«Проект Полис»* в Омске, фокусом которой является гражданское просвещение, проводит в Zoom *парламентские дебаты* и дискуссионную школу о городских сообществах[10]. Применительно к дебатам оказалось, что на механику их проведения переход в онлайн никак не влияет, качество проведения не пострадало. К Zoom-звонку подключаются два спикера, ведущий, члены жюри и зрители. В первом раунде стороны заявляют свои позиции, во втором раунде задают друг другу вопросы, в третьем раунде звучат заключительные речи.

Омский *«Дом культуры МЕГИ»* ведёт заочную дискуссионную программу «Как так вышло?». Это дискуссии о городах и науке. В классическом формате это были встречи, где гость и ведущий вдвоём разговаривали на заданную тему, а слушатели задавали вопросы. Формат оказалось легко

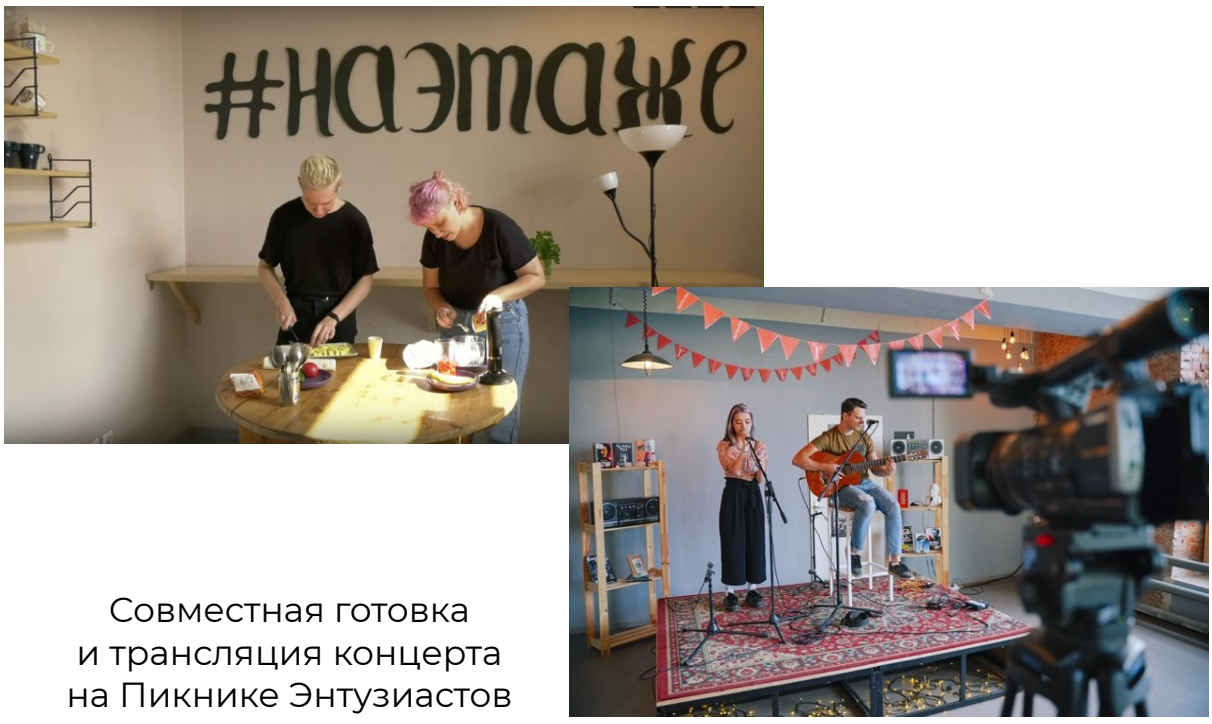
10 https://vk.com/summerletoschool

перевести на онлайн-рельсы. Сначала проводились стримы в Discord, затем их сменили прямые эфиры в соцсети «ВКонтакте», сейчас дебаты проводятся в Zoom — эта площадка оказалась наиболее эффективной.

Онлайн-фестивали и пикники

Новосибирский ***«Этаж»*** переформатировал свой ежегодный Пикник Энтузиастов, который обычно проходит летом на свежем воздухе в Нарымском сквере и собирает друзей, чтобы вместе насладиться общением, хорошей музыкой и теплом. Этот год не стал исключением: вкусная еда, летние мастер-классы и уютная музыка — но у каждого дома.

> *Ранее на фестивале у нас всегда было несколько зон, которые работали в разное время. Мы пытались это перевести в онлайн-формат: каждые полчаса у нас менялась локация.*
>
> • *Евгений Панов,*
> *руководитель культурного центра «Этаж»*
> *и музыкального пространства «Крыша», г. Новосибирск*



Совместная готовка
и трансляция концерта
на Пикнике Энтузиастов

На фестивале участники вместе готовили летние смузи и другие угощения в онлайн-режиме. Им скидывали рецепты, список ингредиентов. Зрители могли пообщаться с командой, задать им вопросы и параллельно готовить. Также на фестивале прошли мастер-классы, где учили в домашних условиях делать самостоятельно переводные тату, интервью на тему экологии, чтение поэзии, музыкальные включения.

Онлайн-выставки

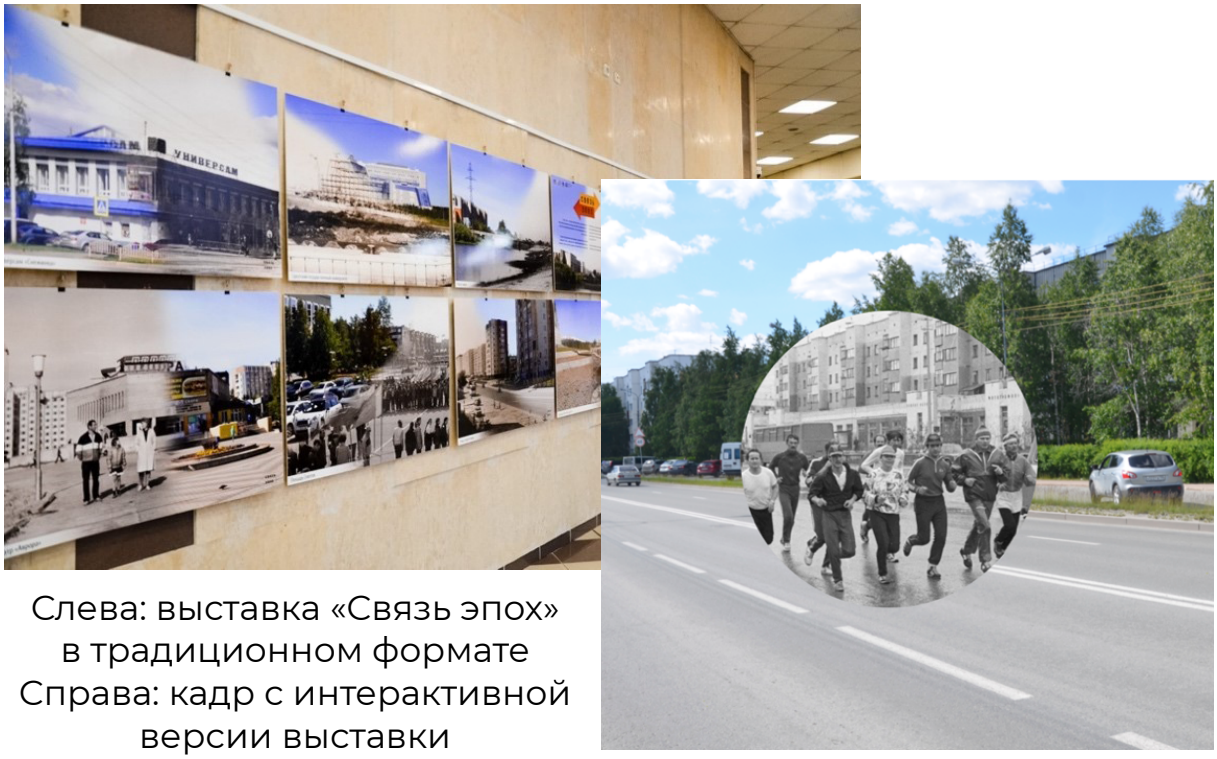
Многие галерейные пространства и культурные центры перенесли выставки в онлайн. ***Еврейский музей*** в Москве запустил проект про любовь во время холокоста: он объединяет тексты из воспоминаний еврейских юношей и девушек, которые влюблялись в гетто и концлагерях[11].

Московский музей ***«Гараж»*** запустил онлайн-«бродилку» по выставке «Прохожий» Atelier E.B.[12], использовал самоизоляцию как эксперимент и попытку прояснить новые компетенции музея. Во время пандемии команда работала над новыми форматами взаимодействия с проектами, публичной программой и архивом. С результатами этого эксперимента можно познакомиться на сайте self-isolation.garagemca.org[13]. ***Политехнический музей*** в Москве и ***Издательство Яндекса*** запустили онлайн-версию выставки «Мера Хаоса»[14] на тему взаимодействия искусства и науки.

Муниципальный культурный центр ***«Порт»*** в Сургуте создал интернет-версию фотовыставки «Связь эпох», которая

11 http://holocaust-love-stories.jewish-museum.ru/
12 https://passer-by-360.garagemca.org/ru/
13 https://self-isolation.garagemca.org/ru
14 https://chaosmeasure.bm.digital/

прошла в 2015 году, а в 2020-м была дополнена новыми фотографиями и стала мультимедийной. Это исторический фотопроект, подготовленный к 50-летию присвоения Сургуту статуса города. В проекте представлены фотоколлажи из снимков города второй половины XX века, совмещённых с современными видами, снятыми с той же точки. Эти снимки стали основой интерактивной версии выставки[15]. Если навести курсор на разные части современного фото, через него будут «просвечивать» чёрно-белые кадры старого Сургута.



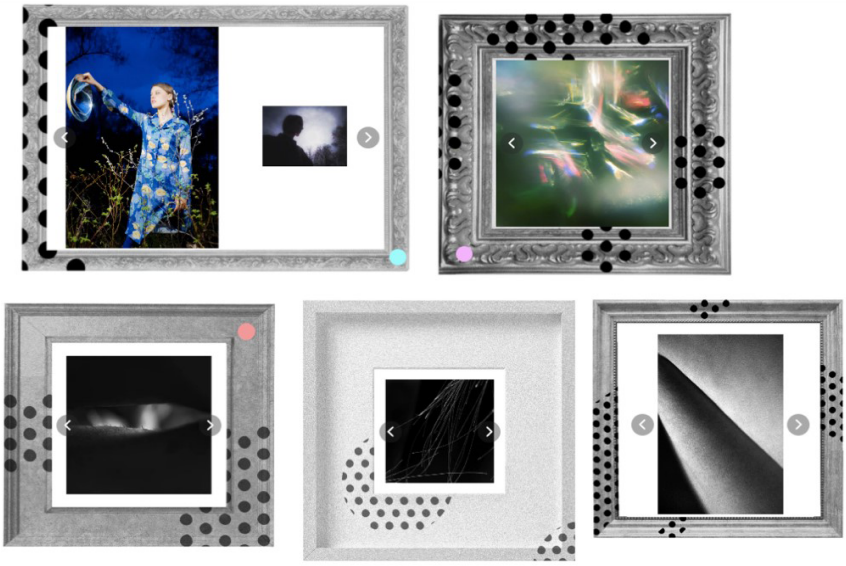
Слева: выставка «Связь эпох» в традиционном формате
Справа: кадр с интерактивной версии выставки

Ещё одну выставку культурный центр презентовал зрителям в формате слайд-шоу: работы художницы были свёрстаны в клип под музыку сургутской группы. Получился комплексный медиапродукт[16], который объединяет в себе и художественную выставку, и музыкальный клип.

Похожий подход использовало творческое пространство *«Арт Ель»* в Новосибирске. Ещё до начала пандемии

15 http://svepoh.portsurgut.ru/
16 https://www.instagram.com/p/CBU9Eu_IaIQ/

в городе прошла первая в истории города неделя современного искусства на тему «Близость». После начала самоизоляции у кураторов возникла оригинальная идея о том, как сибирские художники могут творчески отрефлексировать происходящее в мире. Была свёрстана интерактивная выставка, тематически перекликающаяся с неделей современного искусства, — «Удалённость»[17]. Художники и кураторы во время пандемии не могли встретиться со зрителями в галерее, они размышляли в одиночку, сидя за компьютером, над тем, что есть «удалённость» для каждого в его мироощущении, рефлексировали о сидении дома на самоизоляции. Чтобы подобрать работы, объявили open-call (предварительный просмотр). На платформе Readymag был свёрстан лендинг, символизирующий белую стену выставочного зала, в котором висят работы. Зритель может навести курсор на интересующую работу и прочитать аннотацию к ней, комментарий автора. Получился проект на тему всеобъемлющей тоски по общению, человеческому контакту и чувства одиночества. Вход на сайт для просмотра выставки бесплатный.



Интерактивная выставка «Удалённость»

17 https://readymag.com/u1527685219/exhibitionremoteness/

Аудитория выставки — преимущественно пользователи соцсетей, которые уже знакомы с галереей и следят за её деятельностью в соцсетях «ВКонтакте» и Instagram. В рамках социального партнёрства организаторы запустили рекламу в СМИ, на новосибирских порталах, на радио. Планируется, что, когда закончится пандемия, будет третий виток этой истории: после рассказа о «Близости» и «Удалённости», вероятно, состоится коллективная выставка на третью тему, которая станет позитивным завершающим сюжетом в этом году.

Онлайн-арт-резиденции

Независимое пространство ***«Револьт-центр»*** в Сыктывкаре решило поддержать две группы, которым нужны новые решения в условиях новой реальности: некоммерческие организации и художников. НКО часто нуждаются в качественной визуализации проектов, задаются вопросом о том, как сделать свою работу более заметной. У художников есть инструменты, чтобы помочь некоммерческим организациям. Чтобы познакомить их друг с другом, была организована онлайн-арт-резиденция «Включение»[18]:

> *Наша идея очень простая: мы хотим помочь НКО рассказать о своей работе, а художникам — помочь её визуализировать. Например, художники могут изобразить вашу деятельность в комиксе или сделать виджет. Может, это будут постеры или другая форма.*
>
> • *Светлана Кольчурина, куратор арт-резиденции «Включение»*

18 http://revolt-center.tilda.ws/turning-on

НКО присылают заявку на визуализацию любого из продуктов, проекта, программы или темы. Художники присылают свои творческие резюме, темы и техники, с которыми им интересно работать. Организаторы резиденции объединяют запрос от НКО с возможностями художника. На основе заявки НКО и резюме художника совместно составляется техническое задание, организаторы за свой счёт оплачивают работу художника для некоммерческой организации. Условие арт-резиденции: работы должны быть выполнены онлайн и без посещения некоммерческой организации. Срок выполнения работ не должен превышать двух месяцев.

Онлайн-аукционы

«Дом культуры МЕГИ» в Омске запустил аукционы современного искусства в онлайн-формате. В Instagram было выставлено более 20 лотов омских художников с описанием. Три дня подряд шли интервью с художниками, которые согласились участвовать в дискуссии на тему современного искусства. Свои цены за работы пользователи предлагали в Instagram, делая ставки в комментариях. После аукциона художник и покупатель сами обсуждали издержки, связанные с доставкой и оплатой. Таким образом, площадка «Дома культуры» выступила в качестве маркетплейса.

Онлайн-квизы

В новосибирском творческом пространстве *«Арт Ель»* до пандемии традиционно проходили квизы об искусстве, которые назывались «АртКвиз». Теперь они проходят через Zoom. Организаторы анонсируют игру заранее, команды

регистрируются, и их подключают к программе. Во время игры участники видят на экране презентацию с вопросами викторины — точно такую же, какую они видели бы в офлайне. Ведущий присутствует в качестве закадрового голоса, который зачитывает вопросы и ведёт отсчёт времени. Вопросы связаны с изобразительным искусством, скульптурой, кинематографом, музыкой. Есть вопросы с закрытым списком вариантов ответа, из которых нужно выбрать правильный. Есть более сложные вопросы, где нужно подумать и дать развёрнутый ответ. Есть вопросы, где предлагается фрагмент картины и нужно вспомнить, что это за картина. Квиз — тот формат, который оказалось возможно перенести в онлайн практически без потери качества и с сохранением интереса со стороны участников.

На офлайн-квизы в галерею приходило в среднем 5–6 команд по несколько человек в каждой, в среднем 25–40 участников на игру. Последний «АртКвиз» в Zoom собрал 15 человек. На самоизоляции люди играют в основном не командами, а сами за себя, либо это семейные пары или люди, живущие вместе.

Культурный и творческий центр ***Ex Libris*** в Выксе начал проводить онлайн-викторины «60 секунд». По условиям участия необходимо собраться командой из пяти человек, в определённое время выйти в Zoom с одного устройства и присылать ответы на вопросы в группу в соцсети «ВКонтакте».

Центр современного искусства ***«Галерея прогресса»*** в Кирове вместе с Technologikum и другими партнёрами подготовил онлайн-игру в честь акции «Ночь музеев». Это полтора часа вопросов, связанных с живописью, космо-

навтикой и авиацией, палеонтологией, современным искусством, художниками.

Публикация архивов

Ещё одним источником онлайн-контента стали архивы разных форматов. Муниципальный культурный центр *«Порт»* в Сургуте в течение 7 лет работы активно снимал все свои мероприятия: концерты, спектакли, выставки. Чтобы сохранить аудиторию во время карантина, менеджеры центра решили публиковать этот медиаконтент на сайте и в социальных сетях. У независимого центра современной культуры *«Смена»* за 6 лет работы тоже накопилось более 200 записей: научно-популярные выступления, дискуссии, презентации книг, лекции-перформансы. Для удобства их собрали в плейлисты — книжные фестивали разных лет, циклы «Теории современности» и «История современного российского искусства».

Другие форматы

Команда городского пространства *Agriculture_club* в Петрозаводске организовала онлайн **занятия по йоге, уроки по рисованию, поэтические стримы с чтением стихов, чтение книг, обзоры фильмов, онлайн-квартирники,** а также совместно с проектом «Вкус жизни» — **кулинарные мастер-классы** в прямом эфире, перед которыми заранее публиковались рецепты блюд для желающих закупить ингредиенты.

Новосибирская галерея *«Арт Ель»* проводила скетч-баттлы[19], адаптировав очные конкурсы по рисованию к режиму пандемии. Для участников выкладывались за-

19 https://www.instagram.com/p/B-bONhoKCcm/

дания, выполненные наброски нужно было публиковать в Instagram. Все полученные на конкурс работы публиковались в сторис.

Культурный и творческий центр ***Ex Libris*** в Выксе проводил в режиме трансляций в соцсети «ВКонтакте» **занятия по английскому языку.**

В Екатеринбурге в онлайн был перенесён ***городской выпускной***, который прошёл в формате телемарафона с включением выпускников со всего региона. Для зрителей выступили популярные исполнители. Съёмки прошли в клубе ***«Фабрика»***, откуда ведущие и хедлайнеры связывались со вчерашними школьниками при помощи видеозвонков «ВКонтакте».

В Омске команда ***«306 квадратов»*** проводила в дистанционном режиме **психологические тренинги и языковые клубы**, а ***«Дом культуры МЕГИ»*** вдохнул новую жизнь в **компьютерные игры**. На платформе Discord культурный центр объединил ту часть своей аудитории, которой интересны игры, и вышел на новую для себя аудиторию геймеров. За 4 месяца участники построили в Minecraft копию «Дома культуры» и торгового центра «МЕГА», который спонсирует работу культурного центра.

> *В период коронавируса есть проблема с лояльностью аудитории, потому что она стала быстротекущей. Аудитория Minecraft не быстротекущая. Если люди играют вместе, как люди играют вместе в футбол десятилетиями, не важно, чем они занимаются, у них остаётся контакт. Количество людей, которые вовлеклись в процесс создания в Minecraft, было невелико, но при этом у нас было огромное количе-*

ство реакций в социальных сетях. Мы смогли захватить новый сегмент, потому что до этого с геймерами не работали.

● *Алексей Ремыга,*
креативный директор
«Дома культуры МЕГИ», г. Омск

Возведение ТЦ «МЕГА» в Minecraft от «Дома культуры»

Чтобы удержать внимание пользователей и наладить эмоциональный контакт, московская команда независимого проекта ***InLiberty***, которая занимается эдьютейнментом, ввела для своих слушателей **онлайн-курилки**. Это тематические Zoom-комнаты, где можно поговорить на разные темы. Кто хочет поговорить про кино, может зайти в одну комнату, кто хочет про музыку — в другую комнату. Эта активность дополняет основную программу образовательных курсов, позволяет участникам перезнакомиться друг с другом и неформально пообщаться.

4

Оценка перспектив

Менеджеры культурных центров единогласно отмечают, что интерес аудитории к онлайн-продуктам снижается на протяжении пандемии. В апреле сразу после перехода в режим самоизоляции традиционные посетители мероприятий с интересом переключились на заочный формат, однако в последующие месяцы график участия неуклонно идёт на спад. Это можно объяснить тремя обстоятельствами. Во-первых, по сравнению с началом пандемии режим ограничений значительно ослабился. Массовые мероприятия ещё не проводятся, но в целом жизнь возвращается в прежний ритм. Во-вторых, с началом лета долгожданная возможность провести время на улице, на природе стала вытеснять другие потребности. И, наконец, в-третьих, накопилась некоторая усталость от заочного общения:

Народ то ли устал от этого Zoom моментально, то ли просто на дачу уехал, как многие здесь делают.

● *Владимир Жилинский, учредитель креативного пространства «Шаг», г. Псков*

Более чем за 3 месяца люди ужасно устали от онлайн-информаторов. Всех перенасытили и коммерция, и муниципальные структуры. Перенасытили рынок онлайн всем, чем только можно. Хочется уже, конечно, вернуться в реальную жизнь, потому что такого отклика, как было в самом начале самоизоляции, нет и людям совсем грустно. Апрель был классный, насыщенный, и все с удовольствием подключались, но чем дальше, тем хуже заходит онлайн-формат. Мы это прекрасно понимаем. Я сама как пользователь захожу в Instagram и тоже уже не могу смотреть эти прямые эфиры.

● *Яна Довгаль, руководитель творческого пространства «Арт Ель», г. Новосибирск*

Для Центра современного искусства ***«Заря»*** во Владивостоке опыт пандемии помог переосмыслить подходы к проведению арт-резиденций, изменил видение того, с какими приоритетными регионами стоит развивать кооперацию. Если до пандемии это была Западная Европа и европейская часть России, то теперь внимание переориентировалось в сторону соседних стран, которые гораздо ближе к Владивостоку:

С 2014 года мы реализовали порядка 90 резиденций. Это были люди из Западной Европы и европейс-

кой части России, которые летели к нам через полмира, что не очень правильно, не очень экологично. Теперь мы смогли привлекать и размещать больше резидентов из стран-соседей в Азиатском и Тихоокеанском регионе. Наконец, у нас появились резиденты из Тайваня, Кореи, должны были появиться из Японии, Китая. Эту работу мы начали делать до пандемии, пытались заземляться и замедляться. Я думаю, что это здоровая тенденция. От части поездок человеку хорошо бы отказываться, нужно быть более экологичным, сокращать вредные выбросы в атмосферу. Меньше полётов, резидентская среда должна быть более длительная, люди должны чаще путешествовать внутри регионов, особенно это актуально для Азиатского и Тихоокеанского региона, где мы плохо друг друга знаем, находясь на короткой дистанции.

• *Алиса Багдонайте,*
директор по развитию Центра
современного искусства «Заря», г. Владивосток

Большинство опрошенных менеджеров культурных центров отмечают, что пандемия способствовала переосмыслению ценностей, оказала системное влияние на запросы аудитории, на стратегию работы:

Я до пандемии думал, что мы откроем свой театр. Наши театральные события развивались, а потом резко остановились. И сейчас я понимаю, что мы не пойдём в сторону театра, а пойдём в сторону темы изменения города. Мне кажется, что это тренд уже давно и нам нужно тоже в него включаться.

• *Денис Никитас,*
куратор креативного
пространства «Штаб», г. Смоленск

Институции исходят из понимания того, что есть риски второй волны эпидемии и запреты на очные культурно-массовые события могут продлиться ещё долго. Некоторые собеседники отметили: пандемия вынудила их уделять больше внимания созданию онлайн-контента, они осознали важность этой работы не только тактически во время пандемии, но и стратегически — увидели в нём одну из точек роста. Медианаправление станет более значимым сегментом работы культурных центров, которые они представляют:

> *Мы до сих пор исходим из того, что онлайн-жизнь — это то, с чем мы будем жить. Несмотря на то, что в какой-то момент откроются границы, разрешат полноценную офлайн-деятельность, онлайн от нас никуда не уйдёт. Мы решили, что это станет частью нашей деятельности.*
>
> • *Кирилл Маевский, арт-директор центра современной культуры «Смена», г. Казань*

> *Произошёл резкий фокус на контент. Люди начинают осваивать создание того контента, который интересен их аудитории. Наше видение таково, что нужно создавать медиа при пространстве. Открываться офлайн после снятия ограничений мы тоже будем, но сейчас надо вкладываться в локальные медиа. Это даст гибкость.*
>
> • *Анна Косьяненко, куратор пространства «306 квадратов», г. Омск*

Вместе с тем существует и некоторый скепсис относительно проникновения онлайн-форматов, которые

оцениваются как более поверхностный способ коммуникации и обучения по сравнению с традиционным очным:

> *В онлайне текучка аудитории намного выше. Ты кликнул по ссылке, послушал 20 секунд, вышел и поехал по делам, условно. Когда это происходит в офлайне, человеческое воспитание не даёт послушать 20 секунд, одеться и выйти. То есть здесь процессы совершенно другие, и в этом смысле мне онлайн не нравится. Если мы говорим про долгоиграющую перспективу, образование, интертеймент, то онлайн убьёт всё это, потому что люди разучатся гибким, мягким скилам. Мы как общество от этого проиграем очень сильно. Я всё-таки сторонник того, что, когда всё раскупорится, мы будем ближе к себе прежним, чем к себе нынешним. То есть мы всё равно вернёмся в старый добрый офлайн, просто будем его докручивать.*
>
> • *Алексей Ремыга, креативный директор «Дома культуры МЕГИ», г. Омск*

Практически все опрошенные собеседники не имеют чёткой уверенности в том, как будет развиваться ситуация. Это полностью соответствует ощущению неопределённости, которая сложилась вокруг перспектив борьбы с COVID-19 как в России, так и за рубежом. События и расписание на осень планируются с учётом этой неопределённости. Основатель ***Центра фотографии им. братьев Люмьер*** Н. Э. Григорьева-Литвинская полагает[20], что после открытия быстро нарастить прибыль с продажи билетов не получится: посетители не торопятся идти на вы-

20 https://www.gazeta.ru/culture/2020/06/13/a_13116265.shtml

ставки, поскольку «морально не готовы»[21]. Независимый центр современной культуры ***«Смена»*** в Казани планирует события, подразумевая три формы: офлайн, онлайн и комбинированную международную. Выбор в пользу одного из трёх типов будет по ситуации и будет соответствовать требованиям происходящего за окном.

> *Когда начался карантин, мы пытались как-то прогнозировать, но ничего лучше не придумали, чем отложить все наши прогнозы хотя бы на полгода, потому что это работа в ситуации полной неопределённости. Эта неопределённость сохраняется до сих пор. Единственное, что мы сделали, — предусмотрели всяческие средства защиты, поставили бесконтактные разбрызгиватели, заказали рецикулятор.*
>
> ● *Олег Шарипков, организатор открытого пространства «Клевер»*

21 https://pushkinmuseum.art/news/archive/2020/04/28/index.php?lang=ru

5

Выводы

- В ситуации пандемии наиболее устойчивыми оказались те центры, у которых были финансовая подушка безопасности, государственное или муниципальное финансирование, поддержка от спонсоров, российских и зарубежных благотворительных фондов. Наиболее сильный удар приняли на себя независимые культурные центры и общественные пространства, не имеющие постоянного внешнего финансирования и зарабатывающие на аренде, продаже товаров и услуг и таким образом частично или полностью покрывающие свои расходы. Некоторые из них были вынуждены закрыться, сократить часть сотрудников.
- Физическая изоляция открыла новые возможности для межрегиональной виртуальной кооперации. Делать совместные проекты в онлайне оказалось в каком-то смысле проще: нет транспортных расходов, не нужно оплачивать гостиницу для приезжих экспертов, проще согласовать расписание. Кризис стал объединяющей бедой и подтолкнул многие центры к кооперации, сви-

детельством чего стали совместные конференции, чаты, благотворительные инициативы.

- Для тех центров, которые не прекратили свою работу на время самоизоляции, удалённый формат потребовал развития управленческих компетенций, связанных с тайм-менеджментом, самодисциплиной, контролем работы распределённых команд. Тем, кто привык работать в офисе и контактировать лицом к лицу, это принесло дополнительную психологическую нагрузку, тогда как фрилансеры почти не почувствовали перемен.
- Большинство менеджеров культурных центров и общественных пространств отметили в интервью, что перенесли часть событий из офлайна в онлайн. При этом эмоциональная ценность мероприятий отодвинулась на второй план или утратилась. Оказалось, что в онлайн-общении затрудняется эмоциональный человеческий контакт, невербальная коммуникация. Утрату социальности нужно было компенсировать за счёт роста качества контента, содержательного наполнения предлагаемых продуктов. Это потребовало от менеджеров культурных институций овладения новыми техническими навыками: от запуска стрима в Instagram до веб-дизайна, SMM, вёрстки и монтажа. Команды ощутили, что нужно развивать эти навыки за счёт самообразования или найма специалистов с релевантным опытом.
- Опрошенные эксперты единогласно отмечают, что запросы пользователей на протяжении пандемии менялись. С апреля, когда началась самоизоляция, посещаемость онлайн-мероприятий аудитории снижается. Если в апреле для людей, неожиданно оказавшихся в заточении, новые форматы стали глотком свежего воз-

духа, то к августу накопилась некоторая усталость, привлечь аудиторию на онлайн-мероприятие становится всё сложнее.

- Необходимость поставлять всё более качественный контент подтолкнула к постепенной трансформации событийных проектов в медиа. Волей-неволей культурные центры, которые ещё вчера занимались ивент-менеджментом, оказались в новой для себя сфере — сфере блогинга, видеопродюсирования и медиаменеджмента. Более уверенно в этой ситуации себя чувствуют те команды, у кого есть опыт работы в медиа: журналисты, книгоиздатели, блогеры.
- Переход в онлайн вытолкнул региональные центры в новое конкурентное поле. Если ранее каждая институция ориентировалась на местное сообщество, то с выходом в онлайн они оказались в пространстве межрегиональной конкуренции. В этом пространстве они встретили не только такие же культурные центры, как они сами, но и, например, известных YouTube- и Instagram-блогеров, которые раньше занимали совсем другую нишу и не конкурировали за внимание аудитории, а теперь оказались в общем пространстве русскоязычного сегмента интернета. Для одних центров выход в новое конкурентное поле оказался болезненным и привёл к оттоку аудитории. Для других, наоборот, стирание географических границ дало возможность привлечь новых читателей, слушателей и собеседников из других регионов, нарастить статистику подписчиков и посещений в социальных сетях.
- Одним из системных результатов пандемии стал пересмотр долгосрочных стратегий. Некоторые культурные центры и общественные пространства пришли к тому,

что сделают практику онлайн-мероприятий регулярной и после снятия ограничений будут создавать и развивать YouTube-каналы, активизируют работу в социальных сетях, создадут локальные медиа. Многие впервые апробировали такие форматы, как онлайн-экскурсии, концерты, лекции, дискуссии, интервью, фестивали и выставки.

- Менеджеры культурных центров со скепсисом смотрят на возможности быстрого восстановления после выхода из пандемии. Есть ощущение общей моральной усталости от затянувшегося карантина и ухудшения финансового состояния граждан. Ближайшее будущее характеризуется либо как неопределённость, либо как инерция карантина, когда посетительский трафик будет восстанавливаться медленно.

Позитивным начинанием в текущей ситуации может стать налаживание горизонтальной кооперации между культурными центрами и общественными пространствами для обмена опытом и лучшими практиками:

> *Было бы круто, если бы похожие проекты со всей страны съехались и пообщались.*
>
> *● Владимир Жилинский, учредитель креативного пространства «Шаг», г. Псков*

Благодарности

Автор доклада сердечно благодарит менеджеров культурных центров и общественных пространств, нашедших время для беседы и проявивших готовность делиться опытом:

Алексей Ремыга	«Дом культуры МЕГИ», «Проект Полис», г. Омск
Алиса Багдонайте	«Заря», г. Владивосток
Анна Косьяненко	«306 квадратов», г. Омск
Владимир Жилинский	«Шаг», г. Псков
Дарья Авдонина	Ex Libris, г. Выкса
Денис Никитас	«Штаб», г. Смоленск
Дмитрий Шиваев	«Галерея прогресса», г. Киров
Евгений Панов	«Этаж», «Крыша», г. Новосибирск
Евгения Нестерова	«Дом Маклецкого», г. Екатеринбург
Кирилл Маевский	«Смена», г. Казань
Ксения Табашникова	«Дом печати», г. Екатеринбург
Нина Проселкова	«Дом культуры МЕГИ», г. Омск
Олег Шарипков	«Клевер», г. Пенза
Яна Довгаль	«Арт Ель», г. Новосибирск
Зоя Антонова	Творческая лаборатория «Угол», г. Казань
Дарья Ананьева	«Револьт-центр», г. Сыктывкар