*Источники финансирования современных музеев и немного о фандрейзинге*

За последние десятилетия статичный и консервативный музейный мир существенно изменился. Музей "спустился с небес", вошел в рыночное пространство, "врос в землю", став органичной частью социокультурной, экономической и политической жизни местных сообществ. В ряду этих перемен стоят и глобальные сдвиги в стратегии финансирования музеев. Дело в том, что практически повсеместно в Новом и Старом Свете изменился сам стиль руководства музеями со стороны административно-властных структур, выразившийся в тотальной децентрализации. Правительственные органы управления культурой все более явно оставляют за собой лишь общее стратегическое руководство музеями, передавая остальные свои полномочия более мелким единицам - районным органам, муниципалитетам, экспертным советам и пр. Не случайно в этой связи последние десятилетия были отмечены складыванием многоканальной системы финансирования музеев, включающей в себя государственные, общественные, частные, предпринимательские (корпоративные), некоммерческие источники финансирования, а также их комбинации, порождающие инновационные формы. Попытка выявления современных тенденций финансирования зарубежных музеев и является, собственно, целью настоящего исследования. Глобальный характер этих тенденций актуализирует их изучение для отечественных музеев, начинающих жить по законам рыночной экономики.

Данная тема еще не являлась предметом специального исследования. Практически единственным источником ее изучения явилась периодическая печать. Нельзя не отметить специфику как источника этих актуализированных статей, заметок, эссе, материалов дискуссий, круглых столов и пр. Отличаясь фрагментарностью, полемической заостренностью, они представляют собой живой опыт современной музейной жизни, которым обменивались на страницах профессиональной печати ее непосредственные участники.

Начиная разговор о многоканальном финансировании современных музеев, попытаемся представить общую картину "разделения финансового пирога" в этой сфере. По имеющимся данным, в 1988 г. 5% от общего объема финансирования американских музеев поступало из федерального бюджета, 5% - от фондов, 5% - от корпораций и 85% составляли вклады частных лиц.

Обращение к первому из них - государственному - сразу же вызывает необходимость оговорок. Выражение "государственное финансирование" на страницах музееведческой прессы растаяло на наших глазах, практически полностью слившись с общественным. То есть, когда речь идет об общественном канале музейного финансирования, как правило, имеются в виду и дотации из государственного бюджета. Дело в том, что приоритетной тенденцией государственной политики в области культуры вообще и финансирования музеев, в частности, продолжает оставаться децентрализация, отказ от директивного управления, все более полное проведение принципа "длинной руки", то есть отдаление представителей государственной власти от получателей средств и распределение последних через самоуправляемые общественные фонды, что, безусловно, снижает риск какого-либо диктата, цензуры и некомпетентных оценок. Причем в фондах бюджетные ассигнования часто соединяются с разного рода поступлениями из частного сектора, создавая тем самым предпосылки для нового интегрированного музейного фандинга. Так, основанный в 1985 г. в Коста Рике частный фандрэйзинговый музейный фонд несколько лет спустя превратился в Фонд Национального музея Коста Рики. Получаемые сегодня заграничные средства (от Европейского сообщества, американских фондов, частных предпринимателей и пр.) соединяются в Фонде с бюджетными ассигнованиями, что, по словам исполнительного директора Фонда, дает возможность определять совместно с правительством национальную стратегию в музейной сфере . Новым словом в бюджетном финансировании музеев является и так называемый феномен "смешанного пользования" (mixed-use phenomenon), подразумевающий присутствие в одном музейном объекте государственно-общественного и частного капитала на условиях взаимной выгоды. Это может быть так называемая "проектная прибыль", когда государство предоставляет проектные права на развитие коммерческого строительства при условии закладывания в проект нового здания художественной галереи или музея. Это могут быть стратегические союзы или договоры по созданию при музеях шоппинговых или ресторанных комплексов и т.п. По словам руководителя музейной консалтинговой фирмы Великобритании "Культурные ресурсы. Планирование и менеджмент", дальнейшее развитие феномена "смешанного пользования" представляет собой перспективную тенденцию музейного финансирования в ХXI веке.

Самым мощным источником финансирования зарубежных музеев является частный сектор. Это обстоятельство многие профессионалы музейного дела на Западе стали последнее время отмечать особо. Дело в том, что рекламная шумиха вокруг музейного бизнес спонсорства стала создавать иллюзию того, что именно корпорациям принадлежит решающая роль в финансировании музеев. Действительно, финансовая поддержка музеев миром бизнеса неуклонно растет, однако, как выразился директор Колумбийского музея в Южной Каролине, именно частные лица "являются черной костью всех видов пожертвований на нужды некоммерческих организаций" . В США под частным сектором, когда речь идет о музейном финансировании, прежде всего имеется в виду институт членства (membership). Число членов американского музея измеряется тысячами и десятками тысяч человек. Важно отметить, что правление музея (иногда в полном составе) избирается именно из числа его членов. Таким образом, институт членства играет огромную роль в жизни американского музея. Музейное членство не только является основным каналом финансирования, но, формируя правление музея, обладает высокой степенью участия в его жизни и, кроме того создает в местном сообществе то ядро сторонников и приверженцев музея, которое рассматривается сегодня как главный фактор его стабильности. Забегая немного вперед, отметим в этой связи, что одним из основных направлений музейного фандрэйзинга является расширение членства музея, как "базы поддержки". Музейное членство имеет сильную дифференциацию. Прежде всего, это индивидуальное членство (individual membership), которое в свою очередь делится на постоянное и временное, на членство лиц с небольшими вступительными взносами (минимальный взнос - 8-30$), и на членство лиц с высокими вкладами. Есть определенные скидки для молодых людей (до 30 лет). Существует и форма семейного членства, которая позволяет за небольшую дополнительную плату иметь членские карточки на детей. Суть индивидуального членства очень проста. Оно предполагает ежегодный членский взнос, дающий разного рода привилегии - бесплатное посещение музея, участие в различных музейных мероприятиях, получение музейного журнала, бюллетеня или информационного листка, предоставление более низких цен в музейном магазине и ресторане, устройство специальных мероприятий только для членов музея и пр. Справедливости ради отметим, что музеи Западной Европы не имеют института членства в американском его варианте. Близким к нему институтом являются общества друзей музея, которые хотя и не столь решительно влияют на определение стратегии музея (поскольку не являются фактическими избирателями правления), но все же создают столь важное для музея ядро приверженцев в местном сообществе. Интересно, что первый опыт создания подобного института имеется и в нашем отечестве. Так, уже существует клуб друзей Эрмитажа, вступить в который может любой человек, заплативший членский взнос. Чем выше взнос, тем большими благами пользуется обладатель персональной карточки члена клуба. Минимальный взнос в размере 100 долларов дает право бесплатного посещения музея и участия в мероприятиях, организуемых только для членов клуба. За 200 долларов можно стать привилегированным членом клуба, а за 500 - попасть в число его учредителей.

Возвращаясь к американскому институту членства, заметим, что как и в случае с бюджетным ассигнованием, частный сектор как источник финансирования, фактически, уже не существует в чистом виде. Стремительно развивающейся инновационной формой музейного фандинга является сегодня соединение в институте музейного членства частного и предпринимательского капитала. Дело в том, что помимо индивидуального членства широко распространилось так называемое корпоративное членство (corporate membership), когда членом музея становится корпорация. Преимущества такого вида членства огромны. Корпоративное членство дает музею возможность войти, как говорят американцы, в истэблишмент корпорации, что гарантирует долгосрочное стабильное финансирование не только текущих расходов музея, но и основных направлений его деятельности. Причем, в отличие от внешнего бизнес спонсорства, выделяющего деньги под конкретную программу, проект или выставку, при условии обязательного их возвращения в той или иной форме, корпоративное членство не стремится к "профиту" в узко-корпоративном его понимании. По словам одного американского музейщика, корпоративное членство является "способом делания общественной пользы и служения обществу" . Это одно из проявлений той самой новой этики в мире бизнеса, о которой много говорится сегодня в западной музееведческой прессе.

И, наконец, собственно бизнес спонсорство как источник музейного финансирования. Хотя удельный вес его в общем музейном бюджете сравнительно невелик (5%), именно бизнес спонсорство музеев имеет сегодня наибольшую популярность, актуальность и общественный резонанс. И дело здесь не только в том, что корпорация "любит шум" вокруг своего имени, как иронично замечают некоторые (забывая при этом, что этот "шум" и является собственно расплатой за спонсорство), но еще и в том, что именно бизнес спонсорство является сегодня наиболее активной точкой роста в финансировании музеев. По данным американского журнала "Museum News", за 10 лет - с 1976 по 1986 гг. - финансовая помощь корпораций в США выросла с 1,5 миллиарда долларов ежегодных поступлений до 4,5 млрд. Причем вложения в культуру и искусство возросли за это время с 8% до 11%, а доля музеев в этой сумме выросла с 99,6 млн. долл. в 1983 г. до 133,2 млн. в 1985 г., что составило 24% общего культурного бизнес фандинга . По данным Ассоциации бизнес спонсорства искусства, музеи Великобритании в 1994-1995 гг. стали первой величиной в получении спонсорской помощи корпораций, оставив позади себя такие традиционные объекты культурного бизнес фандинга, как музыка, театр, кино. За эти два года музеи Великобритании более, чем удвоили финансовую поддержку бизнеса, составившую сумму в 17 млн. фунтов, что на 5 млн. фунтов больше, чем ближайшему сопернику музеев - опере и примерно в два раза больше, чем театру . Приведенные данные убедительно говорят о стремительном развитии музейного бизнес спонсорства за последние 10 лет. По выражению директора Национальной галереи искусств в Вашингтоне, музеи и бизнес уже не сидят сегодня по разным углам, сердито косясь друг на друга и принимая один другого за пугало. Они поняли, что нуждаются друг в друге и активно ищут пути сосуществования и партнерства . Движение бизнеса и музеев навстречу друг другу уже достаточно оформилось, приняв конкретные формы - современных направлений корпоративного спонсорства музеев, с одной стороны, и стратегии фандрэйзинга, с другой. Говоря о тенденциях современного музейного бизнес спонсорства, заметим, что несмотря на относительную молодость этого феномена, в его развитии уже можно разглядеть "вчера", "сегодня" и попытаться угадать "завтра". Истоки корпоративной поддержки музеев видятся нам в глобальных сдвигах 60-70-х гг. в развитии коммуникационных процессов, общественного сознания и маркетинговых стратегий. Именно в это время отходят в прошлое расхожие представления о пошлости и вульгарности "массового сознания" и происходит резкое возрастание роли паблисити в общей стратегии бизнеса. Если раньше бизнес предпочитал анонимность, говоря "я даю деньги, но не пишите на них мое имя", то на рубеже 60-70-х гг. корпорации пришли к пониманию огромного значения деятельности по формированию общественного мнения и созданию устойчивого положительного имиджа в продвижении своей продукции на рынок. Не случайно это время является началом "массового" спонсорства музеев, в которых бизнес разглядел своего перспективного делового партнера. Ключевой характеристикой начального периода музейного бизнес спонсорства стал феномен блокбастера. В буквальном переводе "блокбастер" означает фугасную бомбу крупного калибра, а в нашем случае - организованные на деньги корпораций крупномасштабные шоу-выставки, сопровождающиеся агрессивными маркетинговыми стратегиями - шумной рекламной кампанией, сенсационными откликами прессы, атмосферой ажиотажа, специальными распродажами билетов, расширенной коммерческой деятельностью музейных магазинов и пр. Корпорация при этом выступает в качестве так называемого "молчаливого" или "спящего" партнера (silent partner, sleeping partner), то есть партнера, занимающего позицию невмешательства в содержательные аспекты выставки. Первым блокбастером считается спонсированная Эксоном в 1978 г. выставка "Сокровища Тутанхамона", принесшая корпорации огромную выгоду. В течение последующих 10 лет блокбастер стал ведущим способом взаимоотношений между музеем и бизнесом. Таким образом, корпоративное спонсорство музеев началось с жестких, прямолинейных маркетинговых отношений в форме мощного одномоментного фандинга специально создаваемых музейных выставок-блокбастеров, рассчитанных на сильный внешний эффект и большой общественный резонанс. Не случайно финансовая поддержка бизнеса этого времени получила название "вливания" или "инъекции" в музейный бюджет, а сам корпоративный спонсор часто назывался "донором".

Однако, довольно скоро атмосфера эйфории от золотого дождя блокбастеров уступила место настроениям сомнения, разочарования и все более возрастающей тревоги за дальнейшую судьбу музея, вставшего на путь партнерства с бизнесом. Обзор музейной прессы этого времени (70-80-е гг.) убедительно свидетельствует о все возрастающем числе негативных последствий жесткого фандинга. Спонсорские вливания в музейный бюджет все чаще стали ассоциироваться с "дарами данайцев" или "троянским конем". "Тот, кто хочет прокатиться у тигра на спине, может оказаться у него внутри" , - так выразил свои опасения директор Вашингтонской Национальной галереи искусства во время круглого стола, проведенного журналом "Museum News" по теме "Музей и корпорация". Дело в том, что бюджеты многих крупнейших музеев мира оказались в зависимости от проведения спонсируемого блокбастера. Их директора стали откровенно заявлять, что если музей не сделает блокбастер, он не сделает свой бюджет. Эта жизненная заинтересованность музея в блокбастере или, другими словами, в мощном, но краткосрочном финансовом вливании, явилась причиной разных уровней интеллектуальной несвободы музея. Причем эта несвобода исходила не от корпорации, которая, хотя и была заинтересована в спонсорстве, но имела возможность выбора, а от самого музея, у которого часто этого выбора не было и который оказывался вынужден заниматься самоцензурой, приспосабливаясь к интересам бизнеса. Не случайно директор Метрополитен музея назвал бизнес спонсорство "коварной, скрытой формой цензуры", добавив при этом, что "цензура исходит не от корпораций, а от нас самих" Самоцензура музея часто начиналась с географии темы выставки и места ее проведения. Представитель Мобиля заявил в свое время заинтересованному в спонсорстве музею, что фирма окажет поддержку исключительно африканской выставке, так или иначе связанной с ареалом деятельности компании. Так появились на свет выставки "Искусство Камеруна" и "Сокровища древней Нигерии". Подобным же образом фирма IBM заявляла о своей готовности спонсировать выставку, но только в городе с сильным присутствием своей деловой активности как в плане производства продукции, так и ее продаж. Другой уровень интеллектуальной несвободы музея в условиях жесткого спонсорства представляет собой еще более серьезную уступку интересам бизнеса, касающуюся собственно выставочной тематики. "Мы определенно не хотим находиться в центре полемики", - заявил представитель фирмы IBM, выразив тем самым одно из важных условий музейного бизнес спонсорства. Действительно, музей, рассчитывающий свести концы с концами с помощью проведения на спонсорские деньги блокбастера, часто вынужден отказываться от острых в социальном или политическом плане, а также специальных научных тем в пользу более развлекательной, сенсационной и аттрактивной для широкой публики тематики, того, что в современном английском получило название "razzle-dazzle". Таким образом, блокбастеры не только отвлекают музей от основных направлений деятельности, но и создают вокруг него специфическую ауру общественных ожиданий. По многочисленным откликам музееведческой прессы, музей, вставший на путь блокбастеров, испытывает постоянное давление общественного мнения, требующего от него создания одного блокбастера за другим, причем все большей аттрактивности и привлекательности.

Самоцензура музея в условиях жесткого спонсорства может, наконец, привести к окончательной потере его интеллектуальной свободы. В этом случае речь идет уже не об общей тематике выставки-блокбастера, а о содержании постоянной экспозиции музея. Об этом с тревогой говорилось на панели конференции Музейной Ассоциации (Лондон, 1989), посвященной проблемам спонсорства и корпоративной поддержки музеев. Особенно ярко прослеживается эта интеллектуальная зависимость от спонсора в экспозициях научно-технических музеев. "Слишком часто при посещении научного музея или центра науки и технологии, - сообщал в своем выступлении на конференции директор музея из Ричмонда, - я видел блестящие экспозиции, созданные на средства той или иной индустрии, которые проводили одну только мысль о том, что это - единственная индустрия, единственная компания, производящая представленные в экспозиции продукцию или сервис, то есть так тенденциозно освещали тему, что не давали никакого представления о реальном уровне существующих технологий" . Продолжая эту мысль, президент Музейной Ассоциации Великобритании Патрик Бойлан поделился своими впечатлениями от нового входа в Научный музей Лос-Анжелеса, спонсированного фирмой Макдональдс. Сообщив, что фирма, выделив средства на вход в музей, снабдила его видеопоказом компьютерного автомата для чипсов, демонстрирующим чудеса современных технологий приготовления пищи согласно доктрине Макдональдса, Бойлан, извинившись, заметил, что "не смог это переварить" . Однако, нельзя не признать того, что негативные моменты музейного бизнес спонсорства были следствием не только жесткого фандинга, но и отсутствием элементарных "правил игры" и "норм поведения". Не случайно начальный период корпоративной поддержки музеев (70-80-е гг.) стал временем интенсивной разработки партнерских взаимоотношений музея и бизнеса. Основными ее направлениями стали вопросы, связанные с "системой защиты" независимости музеев, их страхованием от финансового риска и возможной утраты благотворительного статуса. Так, с целью устранения отождествления в общественном сознании имени корпорации с именем музея и сохранения идентичности последнего был создан ряд конкретных рекомендаций для предварительной стадии выработки спонсорского соглашения. Согласно этим рекомендациям обе стороны должны заранее четко определить и письменно зафиксировать, кто пишет, редактирует и утверждает текст спонсорского соглашения, где будет использоваться знак фирмы (на выставке, в публикациях, сообщениях для печати, каталогах, брошюрах, афишах, учебных материалах и пр.) и как (будет ли доминировать), согласен ли музей на использование его имени для рекламы продукции фирмы (если да, то какой, входят ли сюда потребительские товары), где фирма собирается распространять музейные публикации, имеет ли музей право проверки их содержания и редактирования и т.п.

Во избежание финансового риска были выработаны адекватные всесторонние страховые обязательства, принимаемые корпорацией и музеем при оформлении партнерства. Эти обязательства призваны выполнять функцию защиты от имущественных притязаний в случае нарушения одним из партнеров своих субдоговоров с третьими лицами или организациями. Особенно актуальным принятие страховых обязательств является в случае оформления на спонсорские деньги выставки или строительства нового музейного здания. Дело в том, что если корпоративный спонсор не выполнит своих обязательств по отношению к компаниям или лицам, являющимся музейными консультантами, продавцами или поставщиками, последние могут взять в залог имущество музея или принудить в судебном порядке продать его для удовлетворения своего иска. Помимо страховых обязательств для устранения финансового риска, связанного с не лимитированными заранее для корпорации и ее друзей бесплатными услугами, оказалось необходимым точно определить в ходе выработки спонсорского соглашения количество копий музейных публикаций, свободных посещений музея, а также отмечаемых событий и музейных вечеров для служащих корпорации. Оказалось также желательным оговорить в заключаемом между музеем и корпорацией контракте саму процедуру подсчета предполагаемых трат и дать возможно полный их перечень.

Наконец, была признана необходимость принятия определенных мер предосторожности по сохранению музейного статуса, так как выяснилось, что корпоративное спонсорство может повлечь за собой понижение федеративного налогового статуса музея с общественного уровня до частного, вызвать утрату освобождения музея от федерального и имущественного налогов, привести к обложению налогом музейного дохода, запрещению местной торговли и т.д.

Таким образом, музейное бизнес спонсорство, спонтанно возникнув в конце 1970-х гг., стало постепенно оформляться в течение последующего десятилетия в устойчивое деловое партнерство. Конец 1980-х и особенно 1989 г. - Международный год музеев - стали временем подведения первых итогов накопленного опыта музейного бизнес спонсорства. Интересно, что главным здесь стало осознание реальной цены спонсорского доллара для музея, понимание того, что бизнес спонсорство - это не столько вопрос о том, что получит музей, сколько о том, что он отдаст взамен. Не случайно, что попытка осмысления опыта музейного спонсорства на первый план выдвинула вопросы морального порядка, такие как чистоту помыслов музея, возможность его скрытого нравственного упадка, проблему черты, за которую нельзя переступить "ни за какие деньги", и, безусловно, всеобщий призыв к интеллектуальной свободе и независимости музея. При этом под интеллектуальной свободой понимался широкий круг проблем, связанных с сохранением у музея в условиях жесткого фандинга права представления непопулярных, острых, дискуссионных, сугубо научных и ценностно-значимых тем, права адекватности выставочной тематики общему контексту музейной деятельности, а также пожеланием музеям независимого статуса академических институтов. Столь же всеобщим как требование интеллектуальной свободы стало в конце 1980-х гг. обращение к общественной совести бизнеса, также явившееся своего рода итогом первому опыту корпоративного музейного спонсорства. Суть этого обращения довольно проста: музей - инструмент, служащий всему обществу, и поддерживая его, бизнес должен преследовать не узко-корпоративные, а общественно значимые цели.

Надо сказать, что этот всеобщий призыв к общественной совести бизнеса не был беспочвенным лозунгом. Дело в том, что именно в конце 1980-х гг. в развитии мирового бизнеса произошли те глобальные сдвиги, которые, собственно, и предопределили переход стратегии корпоративного музейного спонсорства от "вчера" к "сегодня", а, возможно, и "завтра". Эти сдвиги, безусловно, были вызваны глубинными процессами развития современных маркетинговых стратегий. Для нас, может быть и по-дилетантски, важно здесь то, что высказанная как-то представителем компании СЕО мысль о том, что "мы не можем быть абстрактно вообще альтруистичны" , потеряла сегодня свою актуальность. Бизнесу стало до какой-то степени выгодно быть альтруистичным вообще. Стратегия имиджа, достигаемого сенсацией блокбастера посредством единичного вливания в музейный бюджет, уже не срабатывала. Корпорациям для успешного продвижения свей продукции на рынок понадобилась упорная, систематическая, тщательно спланированная, рассчитанная на долговременный эффект и прочное деловое партнерство работа с целевым рынком, одним из сегментов которого стала рассматриваться музейная аудитория. Как отмечалось в основанном компанией "Филипп Моррис" журнале "Американцы и искусство", "посетители музея становятся более респектабельными, хорошо образованными потребителями высокого уровня, которые путешествуют, обладают действительным положением в обществе, посещают рестораны. Другими словами, они представляют собой ту самую аудиторию, на которую нацелены корпорации". Не случайно вице-президент фирмы "Мобиль", выражая философию стратегии спонсорства компании, заявил, что "покровительство - лишь другой аспект размещения рынка, другой путь продвижения туда для продажи продукции и расширения своего присутствия" . Причем изменения общей стратегии бизнес поддержки музеев произошли не только на уровне ее обоснования, но и на уровне бюджетной структуры. Сегодня большинство участвующих в музейном спонсорстве компаний имеют два бюджета. Один из них является бюджетом на социальные нужды, средства которого распределяются в соответствии с решением правомочной панели. Другой бюджет - маркетинговый. Он, в свою очередь, делится на бюджет над чертой и под чертой. К бюджету над чертой относятся телевидение и другие средства коммуникации; к бюджету под чертой - паблик рилейшнз и повышение имиджа корпорации. Этот бюджет под чертой, напрямую связанный с налаживанием прочных партнерских отношений с широкой музейной аудиторией, как целевым рынком корпорации, и определяет современные тенденции музейного бизнес спонсорства. Как подчеркнул на конференции Музейной Ассоциации глава консалтинговой маркетинговой службы Великобритании Ян Сперо, спонсорство сегодня начинается не с коммерческого вклада, а с того, что компании почитают за счастье установить действительные связи с их целевым рынком через музеи и галереи . В чем же, собственно, состоят современные тенденции музейного бизнес спонсорства? Пожалуй, самым заметным веянием стало то, что блокбастеры перестали являться основной формой взаимоотношений музея и бизнеса. Большие вклады больших компаний большим музеям хотя и не исчезли вовсе с горизонта бизнес поддержки, но явно пошли на убыль, становясь делом так называемого флагманского спонсорства международного масштаба. Внутреннее спонсорство, напротив, имеет тенденцию к расширению, но за счет вовлечения в него все большего числа маленьких и средних компаний, поддерживающих музеи внутри их местных сообществ. Как заметил по этому поводу председатель корпорации SCM, "новые деньги находятся в корнях травы. Это именно то место, где расположен рынок, вот почему в первую очередь более мелкий бизнес обладает сегодня нерастраченным потенциалом спонсорской поддержки" . Эта тенденция к децентрализации спонсорства, приближения его к "корням травы" местных сообществ, неотъемлемой частью которых являются музеи, коснулась сегодня и крупных спонсоров. Судя по откликам прессы, все больший вес при принятии решений об оказании финансовой поддержки приобретают голоса местных служб, филиалов и дочерних компаний крупных корпораций. Параллельно с децентрализацией наблюдается тенденция к так называемому совместному спонсорству с соответственным уменьшением вкладов каждого из участников. Так, каждый из четырех филиалов Музея американского искусства в городе Уитней, известного под названием "Макдональдс музейного мира", имеет своего бизнес спонсора. Однако, тенденция к совместному спонсорству характерна лишь для мелкого и средних размеров бизнеса. Крупные корпорации, такие как AT&T, American Express, Philip Morris, IBM, United Technologies все еще "держат марку", предпочитая быть единственными спонсорами музеев, допуская нарушение своей спонсорской монополии лишь в отношении некорпоративных источников.

Существенные сдвиги происходят сегодня и в самом характере корпоративной поддержки музеев. Если в эпоху блокбастеров бизнес спонсорство сводилось собственно к чеку, сегодня все большее распространение получают разнообразные неденежные формы корпоративной поддержки музеев. Забегая немного вперед, заметим в этой связи, что в широком ассортименте рекомендаций по музейному фандрэйзингу есть совет не ограничивать запрос только долларами. Дело в том, что современный мелкий и средний бизнес охотнее идет навстречу безналичным формам поддержки, таким как организация рекламы, радио- и телеинформация, налаживание маркетинговых связей и служб, приобретение оборудования, пожертвование продукции фирмы, ремонт и дизайн музейных помещений и т.д. Тенденцию роста неденежных форм корпоративного спонсорства наглядно демонстрируют приведенные ниже данные по бизнес поддержке искусства в Великобритании в 1991-1994 гг. Однако, как видно из этой же таблицы, бизнес фандинг наличными средствами был и остается ведущей формой поддержки музеев. Новое здесь заключается в переходе от разовых и случайных вливаний в музейный бюджет к его стабильному финансированию на долговременной плановой ежегодной основе. Причем, если в первом случае бизнес выступал как формальный "спящий партнер" и его фандинг давался музею ценой прерывания его основной деятельности, в современном варианте спонсорства корпорация является заинтересованным лицом музейной деятельности, вкладывая свои средства как на текущие расходы, так и на развитие ее основных направлений.