

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ДОКУМЕНТЫ В УПРАВЛЕНИИ КУЛЬТУРОЙ И ИСКУССТВОМ В СТРАНАХ ЦЕНТРАЛЬНОЙ АЗИИ

Айман Мусаева¹, Анар Молдашева¹

¹Казахская национальная академия искусств имени Темирбека Жургенова (Алматы, Казахстан)

Аннотация. Сфера культуры и искусства сегодня представляет собой не только уникальную форму эстетических взаимоотношений, но и активно интегрируется в рыночные отношения. Этот процесс вызывает повышенный интерес для научного анализа и изучения управленческих механизмов, используемых в данной сфере. При этом особое значение приобретает стратегическое управление, которое должно занять центральное место в арсенале инструментов арт-менеджмента. Стратегическое управление культурой и искусством становится актуальным в условиях глобализации, требуя новых подходов для сохранения наследия, внедрения инноваций и укрепления роли культуры в социальной и экономической жизни. В статье представлены результаты исследования стратегических документов, регламентирующих управление культурой и искусством в странах Центральной Азии. Для более глубокого анализа изучены зарубежные стратегии развития культуры и искусства, охватывающие три уровня: региональный или национальный (стратегии на уровне страны), местный или отраслевой (региональные и городские стратегии), а также институциональный (стратегии организаций культуры и искусства). Рассматриваются ключевые особенности и подходы, используемые в этих стратегиях. Исследование проводилось с использованием анализа стратегических документов различных уровней (национальных, региональных и институциональных), регулирующих управление культурой и искусством в Центральной Азии, а также зарубежных стратегий. Сравнительный анализ позволил выявить общие черты, различия и потенциал адаптации стратегий в Казахстане, Узбекистане, Кыргызстане, Таджикистане и Туркменистане. Качественный анализ сосредоточился

на интерпретации данных с акцентом на стратегические цели, задачи и инструменты управления. Исследование представляет собой полезный ресурс. Результаты исследования могут стать основой для разработки эффективных моделей управления, способствующих сохранению культурного наследия и стимулированию инноваций в этой сфере.

Ключевые слова: стратегический менеджмент, арт-организации, арт-менеджмент, государственное регулирование, уровни управления, креативная экономика.

Для цитирования: Мусаева, Айман, и Анар Молдашева. Стратегические документы в управлении культурой и искусством в странах центральной Азии. *Central Asian Journal of Art Studies*, т. 10, № 2, 2025, с. 31–54, DOI: 10.47940/cajas.v10i2.963

Благодарности: Авторы выражают благодарность редакции «Central Asian Journal of Art Studies» за помощь в подготовке статьи к публикации, а также анонимным рецензентам за их ценные замечания и рекомендации, которые значительно повысили качество данной статьи. Их профессиональный взгляд и конструктивные отзывы помогли нам лучше сформулировать и представить наши идеи. Мы высоко ценим их вклад в наш научный труд.

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи и заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Введение

Взаимодействие искусства и менеджмента долгое время воспринималось как противоречивое. Однако в современных условиях их связь становится все более очевидной и значимой как для сферы культуры, так и для государства и бизнеса. Управление учреждениями культуры требует стратегического подхода, который уравнивает рыночные механизмы, государственное регулирование и общественные интересы («Art, Culture And Management: An Unexpected Combination»).

Дискуссия о возможности стратегического управления в сфере культуры имеет долгую и неоднозначную историю. Творческие работники традиционно выступают за невмешательство государства в процесс создания культурных ценностей, отстаивая свободу художественного самовыражения. В то же время участие государства в управлении сектором

культуры неизбежно, поскольку без институциональной поддержки организации культуры и искусства сталкиваются с финансовыми и юридическими рисками, угрожающими их устойчивому развитию.

Современный этап развития сферы культуры и искусства требует соблюдения основополагающих принципов государственной культурной политики, а не исключительно удовлетворения потребностей рынка. Исторический переход к рыночной экономике способствовал развитию культурного предпринимательства, что привело к оптимизации деятельности учреждений культуры и искусства (Суминова 165). Они расширили спектр предоставляемых услуг, адаптировались к требованиям рынка и сократили расходы. Международный опыт (например, Великобритании, США) показывает, что эффективное стратегическое управление способствует не только культурному развитию, но и экономическому росту.

Однако достижение устойчивых результатов требует не только краткосрочных решений — необходимы долгосрочные стратегии, позволяющие сбалансировать рыночные механизмы, государственную поддержку и общественные интересы.

Для устойчивого развития организаций культуры и искусства необходимо совершенствовать экономико-организационные, нормативно-правовые и финансово-кредитные решения, обеспечивающие логическое взаимодействие всех элементов в этой сфере в динамичных рыночных условиях. Без хорошо проработанных стратегических документов, регулирующих развитие учреждений культуры, процесс управления становится хаотичным и бессистемным, что ставит под угрозу их устойчивое развитие.

Целью данного исследования является анализ стратегических подходов к управлению культурой и искусством в странах Центральной Азии.

Для достижения этой цели исследование направлено на решение следующих задач:

- изучение эволюции стратегического управления в секторе культуры и искусства;
- анализ международного опыта в области управления культурой и искусством;
- изучение стратегических документов по управлению культурой и искусством в странах Центральной Азии на различных уровнях управления.
- определить ключевые проблемы и предложить рекомендации по их разрешению.

Современный менеджмент в сфере культуры и искусства требует от руководителей понимания стратегического мышления и адаптации к динамичным рыночным условиям. Разработка документов стратегического планирования — это не просто

желательная практика, но и необходимый инструмент для обеспечения устойчивости сектора культуры. Данное исследование направлено на выявление эффективных стратегий управления, которые помогут сбалансировать интересы государства, рынка и общества в сфере культуры.

Методы

Методология данного исследования основана на комплексном подходе, который включает анализ стратегических документов и качественные методы исследования. В исследовании использовался контент-анализ для изучения национальных, региональных и институциональных стратегий, регулирующих управление культурой и искусством в Казахстане, Узбекистане, Кыргызстане, Таджикистане и Туркменистане. Был проведен сравнительный анализ с целью выявления сходств и различий в подходах к культурной политике и определения потенциала для адаптации успешных практик. Метод экспертной оценки был также применен для оценки стратегических документов с точки зрения их соответствия современным вызовам и тенденциям. Отбор и анализ документов основывались на конкретных критериях, включая актуальность, четко определенные цели и механизмы реализации, а также соответствие международным стандартам. В ходе исследования были рассмотрены как государственные программы, так и, по возможности, стратегические планы отдельных учреждений культуры. Особое внимание было уделено интеграции культуры в социально-экономическое развитие и применению инновационных подходов к управлению. Качественный анализ был сосредоточен на интерпретации данных, касающихся стратегических целей, задач и инструментов управления, а также

методов финансирования, механизмов реализации и вовлечения различных заинтересованных сторон. Сочетание этих методов обеспечило более объективный анализ и обоснованные выводы.

Дискуссия

В области культурной политики существуют различные подходы и стратегии, и каждая развитая страна придерживается своей собственной уникальной стратегии, определяемой ее историческим и культурным прошлым, а также ее политическими и экономическими преимуществами.

В целом, модели культурной политики сосредоточены на ключевых приоритетах, таких как сохранение существующих культурных ценностей, поддержка и стимулирование художественного творчества, формирование динамичной культурной среды. Управление (планирование), финансирование и законодательная поддержка являются фундаментальными аспектами культурной политики как в развитых, так и в развивающихся странах.

Абрахам Моль разделяет стратегическое управление культурой и искусством на социостатические модели, в которых особое внимание уделяется стабильным культурным ценностям и институтам, и социодинамические модели, которые адаптируются к происходящим культурным изменениям. Социостатические модели далее делятся на популистские, патерналистские и эклектические, в то время как социодинамические модели могут быть как прогрессивными, так и консервативными (Востряков 7).

Национальные различия в моделях культурной политики в большей степени зависят от метода финансирования, а не политической идеологии. По мнению европейской экспертной группы, можно

выделить четыре основные модели.

1. Американская модель предусматривает ограниченную роль государства, при этом большая часть финансирования поступает от частных спонсоров, фондов и частных лиц.

2. Напротив, децентрализованная модель, примером которой являются такие страны, как Германия, опирается на бюджетную поддержку региональных и местных органов власти, в то время как центральное правительство играет лишь вспомогательную роль наряду с государственными и частными взносами.

3. Так называемая модель «вытянутой руки», применяемая в Великобритании, скандинавских странах и Канаде, предполагает, что правительство устанавливает общий уровень субсидий, но делегирует распределение средств независимым административным органам и экспертным комитетам.

4. Централизованная модель характеризуется сильной центральной администрацией в области культуры, которая не только обеспечивает прямое финансирование, но и играет координирующую роль, распределяя ресурсы на основе оценок специализированных комиссий (Востряков 9). Данная модель стратегического управления характерна и для центрально-азиатских стран, в том числе и для Казахстана.

Необходимо отметить, что не существует универсальных стандартов или критериев успешного культурного развития на глобальном уровне. Каждая страна определяет свой собственный набор целей и инструментов культурной политики, основываясь на своих уникальных характеристиках, возможностях и стратегическом видении.

Однако несколько глобальных тенденций определяют современное направление культурной политики в развитых странах, в том числе:

— Поощрение художественного творчества и развитие творческой

свободы;

- Обеспечение сохранения культурного наследия, национальной самобытности и языка;
- Обеспечение равных возможностей для участия в культурной жизни для всех социальных групп;
- Создание условий для творческого развития молодежи, особенно детей;
- Интеграция культурного развития с более широким социально-экономическим прогрессом общества.

Стратегический менеджмент культурой и искусством сегодня осуществляется не только на государственном и региональном уровнях управления. Он стал важным элементом управления любой организацией, независимо от сферы ее деятельности. А в организациях культуры и искусства, таких как музеи, галереи, театры и других, он приобретает особую форму.

В сфере культуры стратегический менеджмент играет решающую роль в адаптации к меняющимся потребностям общества, оптимизации распределения ресурсов и обеспечении долгосрочной устойчивости. Он помогает учреждениям получать финансирование, аккредитацию, мотивировать персонал и расширять свою деятельность. Исследования показывают, что успешное внедрение стратегического планирования повышает операционную эффективность и способствует общему успеху (Evangelos Papoulias и Theoklis-Petros Zounis 892).

Чаркина Е.В. отмечает, что основной целью социально-культурных организаций является повышение культурного уровня населения. Поэтому стратегические решения на государственном уровне должны быть комплексными и охватывать весь сектор культуры (254).

Музеи и галереи сталкиваются с проблемой адаптации к цифровым преобразованиям, привлечения новой аудитории и обеспечения устойчивого финансирования. Применение

стратегического управления позволяет этим учреждениям оптимизировать распределение ресурсов, повышать качество выставок и услуг, обеспечивать финансирование, развивать цифровые технологии для расширения охвата аудитории. Примером успешного стратегического подхода является Национальная стратегия Шотландии в отношении музеев и галерей, которая четко определяет приоритетные направления развития музеев.

L.Bonet и H.Schargorodsky подчеркивают важность гибкости и приспособляемости в управлении театральными учреждениями. Они утверждают, что успешное функционирование театра требует гармоничного сочетания художественных и деловых элементов. Интеграция художественного видения с эффективными бизнес-стратегиями становится ключевым условием устойчивого развития и роста.

Театры должны быть открыты для инноваций не только в своих постановках, но и в практике управления. Это включает в себя внедрение современных технологий и маркетинговых решений для привлечения аудитории, гибкие финансовые стратегии: диверсификация источников дохода, составление бюджета и финансовое планирование; эффективное взаимодействие с аудиторией, спонсорами и местными сообществами.

L.Bonet и H.Schargorodsky отмечают, что непрерывное повышение квалификации руководителей и персонала театров имеет важное значение для внедрения инновационных подходов (242).

Ученые уделяют особое внимание вопросам управления сферой культуры и искусства. Многие из них подчеркивают, что стратегический менеджмент в организациях искусства ранее был сосредоточен на решении узких задач, таких как привлечение спонсоров

или продажа билетов. Сегодня это рассматривается как необходимое условие прогресса, способствующее успеху культурных программ и профессиональному развитию артистов и продюсеров.

С появлением информационных технологий стратегический менеджмент стал более аналитичным. Данные о посещаемости, продажах и финансах помогают учреждениям глубже понять свою аудиторию и эффективнее использовать ресурсы (Шекова, 156).

Для государственных учреждений культуры и искусства стратегический менеджмент особенно важен, поскольку он позволяет формировать открытую и гибкую операционную модель, обеспечивать сохранение культурного наследия, поддерживать творческие проекты и их влияние на общество.

Ключевые компоненты документов стратегического планирования включают целевые индикаторы и ожидаемые результаты. Целевые индикаторы — это показатели, используемые для оценки состояния системы на определенный момент времени, измерения достижения целей и оценки выполнения задач. Ожидаемые результаты представляют собой количественные и качественные характеристики, которые дают четкую оценку результатов реализации Стратегии (или Программы), обычно отражаемых в значениях целевых показателей за последний год реализации. Индикативные показатели также используются в качестве инструментов количественной оценки и мониторинга эффективности (Логинов 518). Международный опыт показывает, что представление целевых показателей и ожидаемых результатов в табличном формате в приложениях к Стратегии является практичным и эффективным подходом.

Учитывая возрастающую сложность управления учреждениями культуры и искусства, инструменты

стратегического планирования играют решающую роль в оптимизации этого процесса. Стратегическое управление учреждениями культуры и искусства должно быть интегрировано в более широкие национальные стратегии для обеспечения их устойчивости и результативности.

К примеру, в своих исследованиях Гринько И.А., анализируя стратегии развития культуры и искусства, делит их на три уровня:

- Региональный или национальный, который охватывает стратегии развития культуры и искусства на уровне страны;
- Местный или отраслевой, включающий региональные стратегии развития культуры (например, государственные или городские);
- Институциональный, представляющий стратегии, разрабатываемые самими организациями культуры и искусства (246).

В своем исследовании он делает акцент на Великобритании — одном из неоспоримых мировых лидеров в музейной сфере, но для сравнения берет несколько аналогичных документов из музеев США. Для того чтобы увидеть более полную картину, им были взяты стратегии трех уровней, которые представляют как крупные столичные музеи мирового уровня, так и региональные музейные сети:

- региональный: Национальная стратегия музеев и галерей Шотландии (National Strategy for Scotland's Museums and Galleries), Стратегический план Музейной Ассоциации Нью-Йорка (The Museum Association of New York Strategic Plan);

- локальный или отраслевой: Стратегия наследия, музеев и архивов Милтон Кейс (Heritage, Museums & Archives Strategy Milton keys), Стратегические приоритеты Научных музеев (Strategic priorities The Science Museum Group 2017-2030), Стратегический план Национальных музеев Ливерпуля (National museums

Liverpool Strategic Plan);
– институциональный: Стратегия Британского музея (Towards 2020 The British Museum's Strategy), Стратегический план Музея Лондона (Museum of London Strategic Plan), Стратегический план Художественного музея Делавэра (The Delaware Art Museum Strategic Plan), Стратегический план Музея Манчестера (The Manchester museum Strategic Plan).

Результаты

Нами предпринята попытка сделать анализ (таблица 1) по примеру Гринько И.А.

Как видно из таблицы 1 стратегическое управление культурой и искусством в анализируемых странах базируется на государственных программах, стратегиях, концепциях и инициативах, направленных на сохранение и развитие культурного наследия, поддержку творческих инициатив, и интеграцию культуры в социально-экономическое развитие страны. Управление культурой и искусством направлено на повышение роли культуры в укреплении национальной идентичности, улучшение качества жизни граждан и развитие международного имиджа как стран с богатым культурным наследием.

Узбекистан

Министерство культуры Узбекистана активно внедряет программы, нацеленные на сохранение культурного наследия, поддержку молодых талантов и развитие творческих индустрий. Стратегическое управление культурой и искусством прослеживается на двух уровнях (страновом и отраслевом). На страновом уровне реализуются такие стратегические документы, как Стратегия «Узбекистан — 2030» (2023), Стратегия развития Нового Узбекистана на 2022-2026 годы, в рамках которой реализуются проекты по обновлению культурных

учреждений, включая реставрацию музеев и театров, создание новых культурных центров и модернизацию библиотек; Концепция дальнейшего развития национальной культуры в Республике Узбекистан на 2021-2025 гг. (2020).

Основные разделы Концепции дальнейшего развития национальной культуры в Республике Узбекистан на 2021-2025 гг. включают следующие:

1. Анализ текущего состояния сферы культуры, где описываются достигнутые успехи в развитии культуры и искусства, проблемы и недостатки, к которым относятся отсутствие единой правовой базы, нехватка квалифицированных кадров, слабая материально-техническая база учреждений, недостаточная интеграция в мировое культурное пространство, слабое развитие экспорта национального искусства.

2. Цели и задачи Концепции, идентичные подобным концепциям в других странах, в частности, совершенствование законодательства и институциональной структуры, сохранение и развитие исторического и культурного наследия, воспитание молодежи на основе национальных и общечеловеческих ценностей, создание условий для реализации творческого потенциала граждан, внедрение информационных технологий в культуру, обеспечение равных прав на участие в культурной жизни, развитие международного сотрудничества в сфере культуры.

3. Основные направления реализации Концепции, включающие формирование единой государственной политики в сфере культуры, обеспечение устойчивого финансирования культурных инициатив, развитие региональной инфраструктуры культуры, поддержку народного творчества и традиционного искусства, организацию и развитие международных фестивалей и конкурсов, меры по улучшению системы образования в сфере

Таблица 1 – Стратегические документы уровней управления культурой и искусством стран Центральной Азии

№	Страна	Региональный / страновой уровень	Местный/отраслевой уровень	Институцио- нальный уровень
1	Казахстан	– Стратегия-2050; – Концепция культурной политики Казахстана; – Концепция развития креативных индустрий на 2021-2025 годы.	– Программа развития территорий / План территориального развития / План развития областей, городов, в которых отведен блок по развитию культуры и искусства	– Концепция развития Государственного музея искусств РК им. А.Кастеева; – Стратегический план Национальной библиотеки Республики Казахстан на 2022-2024 годы.
2	Узбекистан	– Стратегия «Узбекистан – 2030»; – Стратегия развития Нового Узбекистана на 2022-2026 годы – Концепция дальнейшего развития национальной культуры в Республике Узбекистан на 2021-2025 гг.	– Меры по дальнейшему улучшению системы поддержки ремесленной деятельности; – Меры по ускорению развития и поддержке гончарного дела; – О создании дополнительных условий для дальнейшего развития туризма, культуры, культурного наследия и спорта; – О мерах по развитию киноискусства и киноиндустрии на качественно новый уровень и дальнейшему совершенствованию системы государственной поддержки отрасли; – О мерах по дальнейшему повышению роли и значения культуры и искусства в жизни общества; – Программа мер по совершенствованию деятельности и комплексному укреплению материально-технической базы государственных музеев на 2017-2027 годы.	– Не представлены в открытом доступе
3	Таджикистан	– Национальная стратегия развития Республики Таджикистан на период до 2030 года; – Концепция развития культуры Республики Таджикистан; – Государственная программа развития учреждений культуры Республики Таджикистан на 2021-2025 годы.	– Государственная программа развития театрального искусства на 2025-2029 годы; – Программа развития кино Республики Таджикистан на 2023-2027 годы – Государственная программа охраны нематериального культурного наследия таджикского народа на 2021-2025 годы.	– Не представлены в открытом доступе

4	Кыргызстан	– Национальная стратегия развития Кыргызской Республики на 2018–2040 годы; – Концепция развития гражданской идентичности «Кыргыз жараны» на период 2021-2026 годы; – Концепция духовно-нравственного развития и физического воспитания личности; – Национальная программа о сохранении и развитии национальных традиций на 2022-2027 годы; – Концепция по изучению и популяризации эпоса «Манас» и информационной кампании «Манас - национальное единство и согласие»; – Концепция развития креативной экономики в Кыргызстане на 2022–2026 годы.	– Программа развития территорий / План территориального развития / План развития областей, городов, в которых отведен блок по развитию культуры и искусства; – Концепция развития халал-туризма в Кыргызской Республике на 2023-2027 годы.	– Не представлены в открытом доступе
5	Туркменистан	– Стратегия экономического, политического и культурного развития Туркменистана на период до 2030 года; – Программа «Возрождение новой эпохи могущественного государства: Национальная программа социально-экономического развития Туркменистана в 2022–2052 годах»; – Программа Президента Туркменистана социально-экономического развития страны в 2022–2028 годах; – Программа развития сферы культуры в Туркменистане на 2019-2025 годы.	– Государственная программа на 2022–2028 годы по бережному сохранению объектов национального историко-культурного наследия, их охране и изучению, привлечению к ним туристов	– Не представлены в открытом доступе

культуры и искусства, информационному продвижению национальной культуры в мире.

4. Программы и механизмы реализации, к которым относятся разработка и реализация «Дорожной карты», Программы мер для развития культуры в регионах, создание и модернизация культурных центров, включение некоторых объектов национального наследия в списки ЮНЕСКО, организация новых национальных конкурсов и мероприятий, привлечение инвестиций, иностранных кредитов и грантов.

5. Ожидаемые результаты предполагают развитие культурной инфраструктуры и улучшение условий для творческих работников, повышение интереса молодежи к национальной культуре, активное участие Узбекистана в международном культурном сотрудничестве, рост экспорта культурных продуктов и услуг, расширение доступа населения к культурным ресурсам.

На локальном уровне в Узбекистане предусмотрены отдельные документы по дальнейшему улучшению системы поддержки ремесленной деятельности; гончарного дела; по развитию туризма, культуры, культурного наследия и спорта; киноискусства и киноиндустрии; по совершенствованию деятельности и комплексному укреплению материально-технической базы государственных музеев и т.п.

К сожалению, на институциональном уровне учреждения культуры и искусства не размещают в открытом доступе свои собственные стратегические планы, что ограничивает их потенциал для развития городской и сельской культурной среды. И в целом, отсутствуют отработанные механизмы для мониторинга работы учреждений культуры и местных подразделений Министерства культуры, что затрудняет оценку их вклада в

общенациональные цели.

Кыргызстан

В Кыргызстане приняты ключевые стратегические документы, направленные на развитие культуры, искусства и гражданской идентичности. Национальная стратегия развития до 2040 года формируют долгосрочные приоритеты в области культурной политики, включая поддержку традиций и креативной экономики (2018). Концепции, такие как «Кыргыз жараны» (2020) и популяризация эпоса «Манас» (2023), акцентируют внимание на укреплении национального единства, духовно-нравственном воспитании и сохранении культурного наследия, Концепция развития халал-туризма в Кыргызской Республике на 2023-2027 годы — на развитии туризма (Кыргызская Республика, Концепция халал-туризма 2023).

В настоящее время не наблюдается отработанный процесс взаимодействия всех звеньев государственного управления, существует двойная подчиненность, финансовая зависимость территориальных органов от местных государственных администраций и органов местного самоуправления. Функции, полномочия и ответственность органов местного самоуправления в законодательстве закреплены не точно и нет механизмов их осуществления, что приводит к невозможности реализации единой культурной политики.

Существующая модель управления сферой культуры не даёт возможности инстанциям власти адекватно ответить на запросы граждан. Обязательства власти по развитию культуры на местном уровне «размыты» между территориальными государственными органами (районное управление культуры) и учреждениями культуры (дом культуры, музыкальная школа, центры детского творчества и т.д.), которые, как правило, являются муниципальными учреждениями. Такая «размытость» снижает уровень

ответственности соответствующего уровня власти за развитие сферы культуры и искусства.

Фактически повсеместно, особенно на локальном уровне не размещены в свободном доступе комплексные программы/стратегии по развитию сферы культуры, а также стратегии развития или стратегические планы самих организаций культуры и искусства.

Пока не внедрены инструменты оценки эффективности и результативности работы функциональных подразделений Министерства культуры, информации туризма, а также руководителей учреждений культуры.

Таджикистан

Стратегическое управление культурой и искусством в Таджикистане прослеживается на двух уровнях (страновом и отраслевом). На страновом уровне стратегическое развитие культуры основывается на Национальной стратегии до 2030 года, Концепции развития культуры и Государственной программе развития учреждений культуры на 2021–2025 годы, которые направлены на сохранение наследия и модернизацию культурной инфраструктуры (Республика Таджикистан, Национальная стратегия 2030; Концепция развития культуры; Государственная программа учреждений культуры 2021–2025).

Локальный уровень стратегических документов включает Государственную программу развития театрального искусства на 2025–2029 годы, Программу развития кино на 2023–2027 годы и Государственную программу охраны нематериального культурного наследия таджикского народа на 2021–2025 годы, направленные на сохранение и популяризацию национального культурного достояния (Республика Таджикистан, Государственная программа театрального искусства 2025–2029; Программа развития кино

2023–2027; Государственная программа охраны нематериального наследия 2021–2025).

Туркменистан

На страновом уровне стратегическое управление развитием культуры и искусства страны в Туркменистане реализуется через Программу «Возрождение новой эпохи могущественного государства: Национальная программа социально-экономического развития Туркменистана в 2022–2052 годах, в которой определено дальнейшее совершенствование сферы культуры. В ней поставлены задачи по развитию национальных ремёсел, ковроделия, песенно-музыкального искусства, по фундаментальному изучению, сохранению и популяризации исконного культурного наследия, обеспечению бережной охраны, изучения и реставрации памятников истории и культуры, а также намечено проведение работ, отвечающих требованиям времени в области внутреннего и международного туризма (Утверждена программа 2023). А также через Программу развития сферы культуры на 2019–2025 годы, направленную на укрепление культурного наследия и его интеграцию в современное общество (Задача сферы культуры 2021).

На отраслевом уровне стратегического управления разработана Государственная программа по сохранению объектов национального историко-культурного наследия на 2022–2028 годы, которая направлена на защиту и популяризацию историко-культурных памятников, а также развитие туризма, основанного на исламских принципах, для привлечения туристов и улучшения культурного обмена (Какая работа ведется 2023).

На институциональном уровне учреждения культуры и искусства Кыргызстана, Узбекистана, Туркменистана и Таджикистана не размещают в открытом доступе свои собственные стратегии/программы

развития или стратегические планы.

Казахстан

В Казахстане стратегическое управление активно применяется как на уровне государства, так и на местном уровне, что привело к постановке новых амбициозных задач, которые необходимо решить.

На страновом уровне разработаны Концепция культурной политики Казахстана и Концепция развития креативных индустрий на 2021-2025 годы.

С учетом утвержденной Концепции развития креативных индустрий на 2021-2025 годы, в целях реализации Национального плана развития Республики Казахстан до 2025 года, которая прямо связана с развитием культуры и искусства, можно отметить явную направленность государства к последовательному и планомерному развитию креативных индустрий в Казахстане как нового и перспективного источника роста.

В 2023 году принята новая Концепция культурной политики Республики Казахстан на 2023-2029 годы. Согласно Концепции, культурная политика представляет собой инструмент для формирования общенационального единства и модернизации национального сознания. Она реализуется через государственную поддержку культурных процессов в обществе и воспитание граждан с помощью культуры. Данная концепция отводит преобладающее значение совершенствованию определенных секторов: историко-культурное наследие, нематериальное культурное наследие, развитие театрального и музыкального искусства, циркового искусства, кинематографии, музейного дела, изобразительного искусства, дизайна и архитектуры, библиотечного дела, сферы ономастики. Документ также описывает развитие культурной инфраструктуры, укрепление кадрового потенциала,

создание культурных продуктов, а также организацию ключевых событий и мероприятий для их продвижения.

На отраслевом уровне в разные годы были приняты различные стратегические документы. Так, в 2017 году была разработана программа «Рухани жаңғыру» на основе статьи Президента «Взгляд в будущее: модернизация общественного сознания», которая определила главную цель — сохранение и развитие духовных и культурных ценностей, а также вхождение в число 30 наиболее развитых стран мира. Программа включала несколько проектов, направленных на эти цели, однако несмотря на свою продолжительность, она не была официально утверждена как государственная программа.

В соответствии с поручением Главы государства в 2021 году был разработан и утвержден Национальный проект «Ұлттық рухани жаңғыру» на 2021-2025 годы. Этот проект был направлен на повышение уровня культуры, образованности и национального духа в казахском обществе, представляя следующий этап продвижения ценностей «Рухани жаңғыру», которые были упомянуты в программной статье Первого Президента (Moldasheva 133).

На данный момент на отраслевом уровне действуют Программы развития территорий / Планы территориального развития / Планы развития областей, городов, в которых отведен блок по развитию культуры и искусства. К сожалению, отдельных стратегических документов, направленных на развитие отдельных видов искусства, подобно Узбекистану, в Казахстане не имеется.

На локальном уровне рассмотрим стратегические документы Государственного музея искусств РК им. А.Кастеева и Национальной библиотеки Республики Казахстан.

В Концепции развития Государственного музея искусств РК

им. А.Кастеева на период с 2022 по 2027 годы определяет 9 основных стратегических направлений:

- Научно-исследовательская деятельность музея (развитие научной работы музея, включая каталогизацию фондов и усиление научного потенциала, планируется издание научных каталогов и проведение научных конференций);

- Сохранение и пополнение музейного фонда (улучшение условий хранения и комплектования фондов, включая приобретение новых произведений и обновление экспозиционного оборудования.);

- Экспозиционно-выставочная деятельность (организация временных выставок и усиление выставочной деятельности, особенно через проведение значимых культурных и художественных проектов);

- Международная и партнерская деятельность музеев (Расширение межмузейного и международного взаимодействия, включая участие в международных организациях и проектах);

- Кадровое обеспечение и модернизация управления музейной деятельностью (нацелено на повышение квалификации сотрудников, привлечение новых специалистов и модернизацию управленческих процессов);

- Музей в системе образования (интеграция музея в образовательный процесс через развитие образовательных программ и участие в образовательной деятельности);

- Новые технологии музейной деятельности, музейная модернизация, цифровизация (внедрение современных информационных технологий в музейную практику для улучшения доступа к музейным ресурсам и услугам);

- Инклюзивная работа в музее (развитие инклюзивных программ и проектов для обеспечения доступности музея для всех групп населения).

В стратегическом плане

Национальной библиотеки Республики Казахстан на 2022-2024 годы определяются следующие стратегические приоритеты/направления:

1. Формирование и развитие фондов;

2. Хранение и сохранность фондов библиотеки как национального достояния народа Казахстана;

3. Развитие электронных ресурсов библиотеки и обеспечение максимального доступа к фондам библиотеки;

4. Развитие библиотеки как научно-методического и научно-исследовательского центра;

5. Совершенствование библиотечного и информационного обслуживания читателей;

6. Формирование положительного имиджа библиотеки;

7. Развитие инфраструктуры. Социальное партнерство;

8. Интеграция в международное сообщество.

В целом, можно утверждать, что государство по-прежнему остается основным стратегическим инвестором культуры и культурных институтов в центрально-азиатских странах. Это, с одной стороны, делает государство ключевым субъектом культурной политики, обязанным четко формулировать инвестиционные задачи, сочетая это с ценностно ориентированным подходом, с другой стороны, в условиях существующих бюджетных и ресурсных ограничений требует повышения эффективности и адресности инвестиций в человеческий капитал, культуру и культурную инфраструктуру. В связи с чем, для повышения эффективности государственного управления в области культуры и искусства важно обеспечить согласованность документов регионального, отраслевого и локального стратегического планирования, особенно с точки зрения целевых показателей (таких как прогнозы, стратегии и программы социально-экономического

развития).

Основные положения

Одним из основных различий между центральноазиатской и мировой практикой управления культурой является отсутствие подробных отраслевых стратегий. В большинстве стран Центральной Азии нет конкретных стратегий для отдельных областей искусства, таких как музеи, театры и кино. Но, среди стран Центральной Азии интересным примером является Узбекистан, где ремеслам, гончарному делу и кинематографу уделяется значительное внимание, а для их развития разработаны специальные законодательно принятые отраслевые меры, которые возможно назвать стратегиями.

В отличие от Европы, где каждый культурный сектор имеет свой собственный стратегический план, стратегии в Центральной Азии, как правило, более широкие и менее специализированные.

Другой проблемой является ограниченный доступ к стратегическим документам организаций культуры и искусства. В таких странах, как США и Великобритания, стратегии организаций культуры и искусства являются общедоступными, что обеспечивает прозрачность. Однако в некоторых странах Центральной Азии, таких как Таджикистан и Туркменистан, институциональные стратегии публикуются редко, что затрудняет заинтересованным сторонам участие в культурной политике или ее оценку.

Также наблюдается слабая интеграция между региональным и национальным уровнями. В европейских странах национальные и региональные стратегии в области культуры тесно взаимосвязаны, что обеспечивает соответствие местной политики более широким национальным целям.

Следует признать, что не у каждого учреждения культуры есть четко определенная стратегия развития на ближайшие 5-10 лет, подкрепленная глубоким анализом внутренних и внешних факторов и оценкой ее эффективности. В большинстве случаев такие стратегии заменяются годовыми планами работы и статистическими отчетами о прошедших мероприятиях, которые не отражают фактического состояния учреждения. Такая замена негативно сказывается на качестве предоставляемых услуг и приводит к снижению интереса общественности к социально-культурному сектору в целом. Разработка комплексной организационной стратегии является обязанностью высшего руководства, но в ее реализации участвуют все оперативные подразделения учреждения.

Хорошо структурированная система стратегического управления в сфере культуры и искусства является ключевым фактором успешного развития и поддержания культурной сферы в обществе. Исследования показывают, что организации и государственные учреждения с четко определенными стратегиями управления культурой более эффективно достигают своих целей, включая оптимизацию распределения ресурсов, уделение приоритетного внимания развитию исследований в области культуры и создание устойчивых механизмов поддержки культурных и творческих проектов. Очевидно, что стратегии развития стали важнейшими инструментами для любой деятельности, особенно для общественных организаций. Однако, чтобы полностью понять целесообразность разработки стратегии на институциональном уровне, необходимо разработать стратегии культурного и художественного развития на национальном или местном уровнях, как это принято в международной практике. Например, если Национальная стратегия развития театрального

искусства в Казахстане сформулирована на национальном уровне, то региональная стратегия развития театра должна разрабатываться на местном уровне, в то время как на институциональном уровне у каждого театра должна быть своя институциональная стратегия развития.

Независимо от масштабов конкретной стратегии, важно учитывать проблемы на всех уровнях, поскольку они взаимосвязаны. Проблемы национального уровня непосредственно влияют на жизнь людей, независимо от их местонахождения. Региональные проблемы могут быть общими для нескольких областей, в то время как проблемы социальных групп, выявленные в конкретных обстоятельствах, могут быть типичными для всей страны. Выявление индивидуальных, социальных и местных ситуаций помогает установить связи и облегчить переход между уровнями в рамках стратегического управления.

Региональные стратегии, в свою очередь, должны быть направлены на решение общих территориальных проблем, которые согласуются с более широкими социальными вызовами и могут рассматриваться как конкретное продолжение национальных программ. Многоуровневая система стратегического управления культурой и искусством необходима для обеспечения

эффективного и сбалансированного развития секторов культуры с учетом региональных особенностей и потребностей.

Заключение

В целом, можно сделать вывод, что Казахстан и центрально-азиатские страны разрабатывают свой собственный уникальный подход к стратегическому управлению в области культуры и искусства.

Для большей открытости, по аналогии с Великобританией, США, европейских стран, стратегические планы отдельных учреждений (музеев, театров, галерей и др.) должны быть общедоступными, а также учитывающими культурные особенности различных регионов.

Также необходимо устранить недостатки иерархической структуры стратегических документов в управлении сферой культуры и искусства. Прежде всего, важно организовать систему документов стратегического управления на региональном, отраслевом и институциональном уровнях. Кроме того, следует разработать нормативные акты, регулирующие разработку стратегических документов в организациях культуры и искусства и обеспечивающие надзор за их выполнением. Другим важным аспектом является повышение прозрачности и открытости стратегических документов на всех уровнях управления культурой и искусством в стране.

Вклад авторов:

А.А.Мусаева – сбор сведений и опубликованных источников об особенностях стратегических документов в управлении культурой и искусства в странах ЦА, подготовка текста, систематизация материала.

А.К.Молдашева – корректировка плана статьи, систематизация материала, редакция текста, написание аннотации, оформление списка источников.

Авторлардың үлесі:

А.А.Мусаева – Орталық Азия елдеріндегі мәдениет пен өнерді басқарудағы стратегиялық құжаттардың ерекшеліктері туралы мәліметтер мен жарияланған дереккөздерді жинау, мәтінді дайындау, материалды жүйелеу.

А.К. Молдашева – мақала жоспарын түзету, материалды жүйелеу, мәтінді редакциялау, аннотация жазу, дереккөздер тізімін жасау.

Contribution of the authors:

A.A.Mussayeva – collection of information and published sources on the specifics of strategic documents in the management of culture and art in Central Asian countries, preparation of the text, systematization of the material.

A.K.Moldasheva – correcting the outline of the article, systematizing the material, editing the text, writing the abstract, making a list of sources.

Список источников

Востряков, Лев. «Культурная политика: основные концепции и модели». *Культура Архангельской области*, <https://culture29.ru/upload/medialibrary/0bbc7.pdf> Дата обращения: 12 янв. 2025.

Гринько, Иван. «Стратегические документы в музейной сфере: международный опыт.» *Обсерватория культуры*, т. 17, № 3, 2020, сс. 242–250, <https://doi.org/10.25281/2072-3156-2020-17-3-242-250>.

“Задача сферы культуры – приумножение духовного и созидательного потенциала общества.” *Туркменистан сегодня*, 18 авг. 2021, <https://tdh.gov.tm/tk/post/28366/zadacha-sfery-kultury-priumnozhenie-duhovnogo-i-sozidatel'nogo-potenciala-obshchestva>. Дата обращения: 28 окт. 2024.

“Какая работа ведется в Туркменистане по сохранению историко-культурных памятников?” *News Central Asia*, 7 июня 2023, <https://www.newscentralasia.net/2023/06/07/kakaya-rabota-vedetsya-v-turkmenistane-po-sokhraneniya-istoriko-kulturnykh-pamyatnikov/>. Дата обращения: 28 окт. 2024.

Кыргызская Республика. *Национальная стратегия развития до 2040 года*. Правительство Кыргызской Республики, [2018], file:///C:/Users/amuss/Downloads/natsionalnaya_strategiya_razvitiya_kyrgyzskoy_respubliki_na_2018_2040_gody.pdf. Дата обращения: 18 сент. 2024.

Кыргызская Республика. *Концепция развития халал-туризма в Кыргызской Республике на 2023-2027 годы*. Министерство туризма КР, [2023], <https://cbd.minjust.gov.kg/30-153/edition/1291260/ru>. Дата обращения: 18 сент. 2024.

Кыргызская Республика. *Концепция по изучению и популяризации эпоса “Манас”*. Кабинет Министров КР, [2023], <https://cbd.minjust.gov.kg/30-149/edition/1252175/ru>. Дата обращения: 18 сент. 2024.

Кыргызская Республика. *Концепция развития гражданской идентичности – Кыргыз жараны в Кыргызской Республике на период 2021-2026 годы*, утверждена Указом Президента КР от 13 ноября 2020 года № 39, [2020], <https://cbd.minjust.gov.kg/430346/edition/1253187/ru>. Дата обращения: 18 сент. 2024.

Логинов, Дмитрий и Желудкова, Ольга. “Оптимизация управления в сфере культуры в документах стратегического планирования региона.” *Актуальные вопросы современной экономики*, № 6, 2021, сс. 516-520.

Республика Таджикистан. *Национальная стратегия до 2030 года*. Правительство Республики Таджикистан, [2016], https://medt.tj/documents/main/strategic_national_programm/strategic_national_prog_ru.pdf. Дата обращения: 20 сент. 2024.

Республика Таджикистан. *Концепция развития культуры*. Министерство культуры Республики Таджикистан, [2005], http://portali-huquqi.tj/publicadliya/view_qonunhoview.концепция. Дата обращения: 20 сент. 2024.

Республика Таджикистан. *Государственная программа развития учреждений культуры на 2021–2025 годы*. Министерство культуры Республики Таджикистан, [2021], http://portali-huquqi.tj/publicadliya/view_qonunhoview.php?showdetail=&asosi_id=24686. Дата обращения: 20 сент. 2024.

Республика Узбекистан. *Указ Президента. О Стратегии развития Нового Узбекистана на 2022-2026 годы*. [2022], <https://lex.uz/ru/docs/5841077>. Дата обращения: 20 сент. 2024.

Суминова, Татьяна. “Проектный менеджмент как технология реализации государственной политики в сфере культуры и искусства.” *Вестник Московского государственного университета культуры и искусств*, № 3 (89), 2019, сс. 160–166, <https://doi.org/10.24411/1997-0803-2019-10316>.

Утв. программа социально-экономического развития Туркменистана. *Интернет-портал СНГ*, 28 фев. 2023, <https://e-cis.info/news/567/107257/>. Дата обращения: 28 окт. 2024.

Чаркина, Елена. “Сущность и значение стратегического подхода в управлении развитием учреждений социально-культурной сферы.” *Управление экономикой, системами, процессами: Сборник статей V Международной научно-практической конференции, Пенза, 15–16 октября 2021 года.*, Пензенский государственный аграрный университет, 2021, сс. 252-255.

Шекова, Екатерина и др. *Менеджмент и маркетинг в сфере культуры: практикум*. СПб.: Лань, Планета музыки, 2022. 156 с.

“Art, Culture and Management: An Unexpected Combination.” *Neoma Business School*, 19 Jan. 2023, <https://neoma-bs.com/news/art-culture-and-management-an-unexpected-combination/>. Accessed 28 Oct. 2024.

Bonet, Lluís and Schargorodsky, Hector. *Theatre Management: Models and Strategies for Cultural Venues*. Kunnskapsverket, 2018.

Moldasheva, Anar, et.al. Strategic planning in the management of cultural and art organizations. *Bulletin of the Khalel Dosmukhamedov Atyrau University*. 2024; 73(2):129-141. <https://doi.org/10.47649/vau.2024.v73.i2.12>

Papoulías, Evangelos and Zounis, Theoklis-Petros. “Strategic Management and Art Museums: The Case Study of the Historical Museum of the University of Athens.” *Strategic Innovative Marketing and Tourism*, Springer, 2020, pp.889-897. https://doi.org/10.1007/978-3-030-36126-6_98.

References

- Vostryakov, Lev. «Kul'turnaya politika: osnovnye koncepcii i modeli». [“Kul'turnaya politika: osnovnye koncepcii i modeli”] Kul'tura Arhangel'skoj oblasti, <https://culture29.ru/upload/medialibrary/0bbc7.pdf> Accessed: 12 jan. 2025. (In Russian)
- Grinko, Ivan. “Strategicheskie dokumenty v muzeinoi sfere: mezhdunarodnyi opyt.” [“Strategic Documents in the Museum Sphere: International Experience”] *Observatoriya kul'tury*, vol. 17, no. 3, 2020, pp. 242–250, <https://doi.org/10.25281/2072-3156-2020-17-3-242-250>. (In Russian)
- “Zadacha sfery kul'tury – priumnozhenie dukhovnogo i sozidatel'nogo potentsiala obshchestva.” [“The Task of the Cultural Sphere – To Multiply the Spiritual and Creative Potential of Society”] *Turkmenistan segodnya*, 18 Aug. 2021, <https://tdh.gov.tm/tk/post/28366/zadacha-sfery-kultury-priumnozhenie-duhovnogo-i-sozidatel'nogo-potenciala-obshchestva>. Accessed 28 Oct. 2024. (In Russian)
- “Kakaya rabota vedetsya v Turkmenistane po sokhraneniyu istoriko-kul'turnykh pamyatnikov?” [“What Work Is Being Done in Turkmenistan to Preserve Historical and Cultural Monuments?”] *News Central Asia*, 7 June 2023, <https://www.newscentralasia.net/2023/06/07/kakaya-rabota-vedetsya-v-turkmenistane-po-sokhraneniya-istoriko-kulturnykh-pamyatnikov/>. Accessed 28 Oct. 2024. (In Russian)
- Kyrgyzskaya Respublika. *Natsional'naya strategiya razvitiya do 2040 goda. [National Development Strategy until 2040]* Pravitel'stvo Kyrgyzskoi Respubliki, [2018], file:///C:/Users/amuss/Downloads/natsionalnaya_strategiya_razvitiya_kyrgyzskoy_respubliki_na_2018_2040_gody.pdf. Accessed 18 Sept. 2024. (In Russian)
- Kyrgyzskaya Respublika. *Kontseptsiya razvitiya khalal-turizma v Kyrgyzskoi Respublike na 2023-2027 gody. [Concept for the Development of Halal Tourism in the Kyrgyz Republic for 2023-2027]* Ministerstvo turizma KR, [2023], <https://cbd.minjust.gov.kg/30-153/edition/1291260/ru>. Accessed 18 Sept. 2024. (In Russian)
- Kyrgyzskaya Respublika. *Kontseptsiya po izucheniyu i popularizatsii eposa “Manas”. [Concept for Studying and Promoting the Epic “Manas”]* Kabinet Ministrov KR, [2023], <https://cbd.minjust.gov.kg/30-149/edition/1252175/ru>. Accessed 18 Sept. 2024. (In Russian)
- Kyrgyzskaya Respublika. *Kontseptsiya razvitiya grazhdanskoj identichnosti – Kyrgyz zharany v Kyrgyzskoi Respublike na period 2021-2026 gody. [Concept for the Development of Civil Identity – Kyrgyz Zharany in the Kyrgyz Republic for 2021-2026]* Utverzhdena Ukazom Prezidenta KR ot 13 Nov. 2020, no. 39, [2020], <https://cbd.minjust.gov.kg/430346/edition/1253187/ru>. Accessed 18 Sept. 2024. (In Russian)
- Loginov, Dmitriy and Zheludkova, Ol'ga. “Optimizatsiya upravleniya v sfere kul'tury v dokumentakh strategicheskogo planirovaniya regiona.” [“Optimization of Management in the Cultural Sphere in Strategic Planning Documents of the Region”] *Aktual'nye voprosy sovremennoi ekonomiki*, no. 6, 2021, pp. 516-520. (In Russian)

Respublika Tadjikistan. *Natsional'naya strategiya do 2030 goda*. ["National Strategy until 2030"] Pravitel'stvo Respubliki Tadjikistan, [2016], https://medt.tj/documents/main/strategic_national_programm/strategic_national_prog_ru.pdf. Accessed 20 Sept. 2024. (In Russian)

Respublika Tadjikistan. *Kontseptsiya razvitiya kul'tury*. ["Concept for the Development of Culture"] Ministerstvo kul'tury Respubliki Tadjikistan, [2005], http://portali-huquqi.tj/publicadliya/view_qonunhoview.kontseptsiya. Accessed 20 Sept. 2024. (In Russian)

Respublika Tadjikistan. *Gosudarstvennaya programma razvitiya uchrezhdenii kul'tury na 2021–2025 gody*. ["State Program for the Development of Cultural Institutions for 2021–2025"] Ministerstvo kul'tury Respubliki Tadjikistan, [2021], http://portali-huquqi.tj/publicadliya/view_qonunhoview.php?showdetail=&asosi_id=24686. Accessed 20 Sept. 2024. (In Russian)

Respublika Uzbekistan. *Ukaz Prezidenta. O Strategii razvitiya Novogo Uzbekistana na 2022–2026 gody*. ["Presidential Decree: On the Development Strategy of New Uzbekistan for 2022–2026"] [2022], <https://lex.uz/ru/docs/5841077>. Accessed 20 Sept. 2024. (In Russian)

Suminova, Tat'yana. "Proektnyi menedzhment kak tekhnologiya realizatsii gosudarstvennoi politiki v sfere kul'tury i iskusstva." ["Project Management as a Technology for Implementing State Policy in the Field of Culture and Art"] *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo universiteta kul'tury i iskusstv*, no. 3 (89), 2019, pp. 160–166, <https://doi.org/10.24411/1997-0803-2019-10316>. (In Russian)

"Utv. programma sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya Turkmenistana." ["Approved Program for the Socio-Economic Development of Turkmenistan"] *Internet-portal SNG*, 28 Feb. 2023, <https://e-cis.info/news/567/107257/>. Accessed 28 Oct. 2024. (In Russian)

Charkina, Elena. "Sushchnost' i znachenie strategicheskogo podkhoda v upravlenii razvitiem uchrezhdenii sotsial'no-kul'turnoi sfery." ["The Essence and Importance of a Strategic Approach in Managing the Development of Socio-Cultural Institutions"] *Upravlenie ekonomikoi, sistemami, protsessami: Sbornik statei V Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii*, Penza, 15–16 Oct. 2021, Penzenskii gosudarstvennyi agrarnyi universitet, 2021, pp. 252–255. (In Russian)

Shekova, Ekaterina, et al. *Menedzhment i marketing v sfere kul'tury: praktikum*. ["Management and Marketing in the Cultural Sphere: A Practical Guide"] SPb.: Lan', Planeta muzyki, 2022. 156 p. (In Russian)

"Art, Culture and Management: An Unexpected Combination." *Neoma Business School*, 19 Jan. 2023, <https://neoma-bs.com/news/art-culture-and-management-an-unexpected-combination/>. Accessed 28 Oct. 2024.

Bonet, Lluís and Schargorodsky, Hector. *Theatre Management: Models and Strategies for Cultural Venues*. Kunnskapsverket, 2018.

Moldasheva, Anar, et.al. Strategic planning in the management of cultural and art organizations. *Bulletin of the Khalel Dosmukhamedov Atyrau University*. 2024;73(2):129-141. <https://doi.org/10.47649/vau.2024.v.73.i2.12>

Papoulias, Evangelos and Zounis, Theoklis-Petros. "Strategic Management and Art Museums: The Case Study of the Historical Museum of the University of Athens." *Strategic Innovative Marketing and Tourism*, Springer, 2020, pp.889-897. https://doi.org/10.1007/978-3-030-36126-6_98.

Мусаева Айман, Молдашева Анар

¹Темірбек Жүргенов атындағы Қазақ ұлттық өнер академиясы
(Алматы, Қазақстан)

ОРТАЛЫҚ АЗИЯ ЕЛДЕРІНДЕГІ МӘДЕНИЕТ ПЕН ӨНЕРДІ БАСҚАРУДАҒЫ СТРАТЕГИЯЛЫҚ ҚҰЖАТТАР

Аңдатпа. Бүгінгі таңда мәдениет пен өнер саласы эстетикалық қатынастардың ерекше формасын ғана емес, сонымен бірге нарықтық қатынастарға белсенді түрде енеді. Бұл процесс осы салада қолданылатын басқару механизмдерін ғылыми талдау және зерттеу үшін үлкен қызығушылық тудырады. Бұл ретте арт-менеджмент құралдарының арсеналында орталық орын алуы тиіс стратегиялық басқару ерекше маңызға ие болады. Мәдениет пен өнерді стратегиялық басқару жаһандану жағдайында өзекті болып, мұраны сақтау, инновацияларды енгізу және мәдениеттің әлеуметтік және экономикалық өмірдегі рөлін нығайту үшін жаңа тәсілдерді талап етеді. Мақалада Орталық Азия елдеріндегі мәдениет пен өнерді басқаруды реттейтін стратегиялық құжаттарды зерттеу нәтижелері келтірілген. Тереңірек талдау үшін үш деңгейді қамтитын шетелдік мәдениет пен өнерді дамыту стратегиялары зерттелді: аймақтық немесе Ұлттық (ел деңгейіндегі стратегиялар), жергілікті немесе салалық (аймақтық және қалалық стратегиялар), сондай-ақ, институционалдық (мәдениет және өнер ұйымдарының стратегиялары). Осы стратегияларда қолданылатын негізгі ерекшеліктер мен тәсілдер қарастырылады. Зерттеу Орталық Азиядағы мәдениет пен өнерді басқаруды реттейтін әртүрлі деңгейдегі (ұлттық, аймақтық және институционалдық) стратегиялық құжаттарды, сондай-ақ, шетелдік стратегияларды талдау арқылы жүргізілді. Салыстырмалы талдау Қазақстандағы, Өзбекстандағы, Қырғызстандағы, Тәжікстандағы және Түрікменстандағы стратегиялардың жалпы ерекшеліктерін, айырмашылықтары мен бейімделу әлеуетін анықтауға мүмкіндік берді. Сапалық талдау стратегиялық мақсаттарға, міндеттерге және басқару құралдарына баса назар аудара отырып, деректерді түсіндіруге бағытталған. Зерттеу пайдалы ресурс болып табылады. Зерттеу нәтижелері мәдени мұраны сақтауға және осы саладағы инновацияларды ынталандыруға ықпал ететін тиімді басқару үлгілерін әзірлеуге негіз бола алады.

Түйінді сөздер: стратегиялық менеджмент, арт-ұйымдар, арт-менеджмент, мемлекеттік реттеу, басқару деңгейлері, креативті экономика.

Дәйексөз үшін: Мусаева, Айман және Анар Молдашева. «Орталық Азия елдеріндегі мәдениет пен өнерді басқарудағы стратегиялық құжаттар». *Central Asian Journal of Art Studies*, т. 10, № 2, 2025, 31–54 б., DOI: 10.47940/cajas.v10i2.963

Алғыс: Авторлар мақаланы жариялауға дайындауға көмектескені үшін «Central Asian Journal of Art Studies» редакциясына, сондай-ақ, осы мақаланың сапасын айтарлықтай арттырған құнды ескертулері мен ұсыныстары үшін анонимді рецензенттерге алғыс білдіреді. Олардың кәсіби көзқарасы мен сындрлы пікірлері біздің идеяларымызды жақсырақ тұжырымдауға және ұсынуға көмектесті. Біз олардың ғылыми еңбегімізге қосқан үлесін жоғары бағалаймыз.

Авторлар қолжазбаның соңғы нұсқасын оқып, мақұлдады және мүдделер қайшылығы жоқ екендігін мәлімдейді

Mussayeva Aiman, Moldasheva Anar

Temirbek Zhurgenov Kazakh National Academy of Arts
(Almaty, Kazakhstan)

STRATEGIC DOCUMENTS IN THE MANAGEMENT OF CULTURE AND ART IN CENTRAL ASIAN COUNTRIES

Abstract. Today, the field of culture and arts represents not only a unique form of aesthetic relationships but also actively integrates into market relations. This process generates significant interest for scientific analysis and the study of management mechanisms applied in this sphere. Strategic management, which should occupy a central place in the toolkit of art management, holds particular importance in this context. Strategic management of culture and arts has become increasingly relevant in the context of globalization, requiring new approaches to preserve heritage, introduce innovations, and strengthen the role of culture in social and economic life. The article presents the results of a study of strategic documents regulating the management of culture and arts in Central Asian countries. To deepen the analysis, international strategies for cultural and artistic development covering three levels were examined: regional or national (country-level strategies), local or sectoral (regional and urban strategies), and institutional (strategies of cultural and art organizations). The key features and approaches used in these strategies are discussed. The study was conducted through the analysis of strategic documents at various levels (national, regional, and institutional) regulating the management of culture and arts in Central Asia, as well as international strategies in this field. Comparative analysis identified common features, differences, and adaptation potential in the strategies of Kazakhstan, Uzbekistan, Kyrgyzstan, Tajikistan, and Turkmenistan. Qualitative analysis focused on interpreting data with an emphasis on strategic goals, objectives, and management tools. This research serves as a valuable resource. Its findings can provide a foundation for developing effective management models that contribute to preserving cultural heritage and fostering innovation in this field.

Keywords: strategic management, art organizations, art management, government regulation, management levels, creative economy.

Cite: Mussayeva, Aiman, and Anar Moldasheva. "Strategic documents in the management of culture and art in Central Asian countries" *Central Asian Journal of Art Studies*, vol. 10, no. 2, 2025, pp. 31–54, DOI: 10.47940/cajas.v10i2.963

Acknowledgments: The authors express their gratitude to the editorial team of the Central Asian Journal of Art Studies for their assistance in preparing this article for publication, as well as to the anonymous reviewers for their valuable comments and recommendations, which have significantly improved the quality of this article. Their professional perspective and constructive feedback have helped us better formulate and present our ideas. We highly appreciate their contribution to our research work.

The authors have read and approved the final version of the manuscript and declare no conflicts of interests.

Авторлар туралы мәлімет:**Сведения об авторах:****Information about the authors:**

Айман Амангелдіқызы Мусаева — экономика ғылымдарының кандидаты, Темірбек Жүргенов атындағы Қазақ ұлттық өнер академиясының «Арт-менеджмент және продюсерлеу» кафедрасының доцент м.а. (Алматы, Қазақстан)

Айман Амангельдиевна Мусаева — кандидат экономических наук, и.о.доцента кафедры «Арт-менеджмент и продюсирование» Казахской национальной академии искусств имени Темирбека Жургенова (Алматы, Казахстан)

Aiman Mussayeva — PhD in Economics, Associate Professor of the Department of «Art-management and production» at the Temirbek Zhurgenov Kazakh National Academy of Arts (Almaty, Kazakhstan)

ORCID ID: 0000-0002-5954-4665
E-mail: aiman_mussayeva@mail.ru

Анар Қуанғалиқызы Молдашева — экономика ғылымдарының кандидаты, профессор, Темірбек Жүргенов атындағы Қазақ ұлттық өнер академиясының «Арт-менеджмент және продюсерлеу» кафедрасының меңгерушісі (Алматы, Қазақстан)

Анар Қуанғалиевна Молдашева — кандидат экономических наук, профессор, заведующий кафедрой «Арт-менеджмент и продюсирование» Казахской национальной академии искусств имени Темирбека Жургенова (Алматы, Казахстан)

Anar Moldasheva — PhD in Economics, Professor, Head of the Department of «Art-management and production» at the Temirbek Zhurgenov Kazakh National Academy of Arts (Almaty, Kazakhstan)

ORCID ID: 0000-0002-7211-140X
E-mail: aing-oor@mail.ru