



МҰРАЖАЙ ҰЙЫМДАРЫН БАСҚАРУ СТРАТЕГИЯСЫН ҚАЛЫПТАСТЫРУ

Жулдыз Нургазина¹, Қуат Мусабаев¹

¹Т. Қ. Жүргенов атындағы Қазақ Ұлттық өнер Академиясы (Алматы, Қазақстан)

Аңдатпа. Стратегиялық даму құжаттарының болуы әртүрлі деңгейдегі мұражайлар жұмысының басты көрсеткіші болып табылады және мұражай менеджментінің ресми стандарты болып саналады. Осыған сүйене отырып, осы құжаттарды дайындау және құрылымдау маңызды. Ағымдағы тенденцияларға сәйкестік, стратегиялық жоспарларға талдау жүргізу және мұражай ұйымдарының негізгі мақсаттарын сақтау - бұл мұражай қызметінің сәтті дамуына әкелетін нәрсе. Қазіргі заманғы мұражай стратегиясы әлеуметтік-мәдени процестердің заманауи трансформациясы жағдайында қоғаммен байланысты қолдайтын мұражай менеджментінің маңызды құралы екеніне көз жеткізе аламыз.

Мақала мұражай ұйымдарында стратегияны әзірлеу және іске асыру мәселелеріне арналған. Стратегия мұражайды сәтті басқару тәуелді болатын көптеген бәсекеге қабілетті әрекеттер мен басқару тәсілдеріне бөлінеді. Жалпы мағынада стратегия - бұл оның позицияларын нығайтуға, келушілерді қанағаттандыруға және мақсаттарға жетуге бағытталған басқару бағдарламасы.

Зерттеудің мақсаты мұражай ұйымдарының қызметін жинау, сақтау және нығайтудың дәстүрлі міндеттерін шешуге бағытталған. Коллекциялар, көрмелер және қоғамдық бағдарламалар арқылы өнер мен көрнекі мәдениетті қоғамдық түсіну мен бағалауды тереңдетуге ұмтылу. Стратегиялық жоспарлау процесінде сыртқы ортаның әртүрлі әсерлерін ескере отырып, жоспар құрылымын өзгерту. Ұзақ мерзімді перспективада мұражай қызметінің тұрақтылығы мен дамуын қамтамасыз ету.

Зерттеу барысында мұражай ісін басқарудың құрамдас бөлігі ретінде менеджмент әдістері қолданылды. Шетелдік зерттеушілердің еңбектеріне сүйене отырып, мұражай менеджментінің әкімшілік, экономикалық, әлеуметтік-психологиялық әдістері сипатталды, қарастырылатын әдістердің әрқайсысының негізгі компоненттері анықталды, олардың әсер ету аймақтары және мұражай қызметінің әртүрлі мәселелерін шешу мүмкіндіктері анықталды.

2016-2020 жж. жалпы мемлекеттік статистикалық байқаулар жүргізу кезінде мәдениет ұйымдарының қызметі туралы статистикалық ақпараттың көрсеткіштері ұсынылды. Бұл жағдайда мұражай экспонаттарының болуы туралы сандық сипаттамалар, мұражайлардың негізгі қоры экспонаттарының саны және ҚР мұражайларға бару саны қолданылды.

Мұражай менеджментінің тиімді әдістерін сауатты қолдану мекеменің жұмысының сыртқы және ішкі процестеріне оң әсер етеді.

Түйін сөздер: мұражай, стратегияны қалыптастыру, менеджерлер, мұражай саясаты, басқару әдістері, коммуникациялар.

Дәйексөз үшін: Нургазина, Жулдыз, және Мусабаев, Қуат. «Мұражай ұйымдарын басқару стратегиясын қалыптастыру». Central Asian Journal of Art Studies, т. 8, № 2, 2023, 114-128 б., DOI: 10.47940/cajas.v9i2.623.

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

Кіріспе

Менеджерлер стратегияны әзірлейді, ұйымның қай бағытта дамитынын анықтау үшін іс-қимыл әдісін таңдағанда негізделген шешімдер де жүзеге асырылады. Менеджерлердің нақты стратегияны таңдауы дамудың барлық ықтимал жолдары мен олардың алдында ашылған іс-қимыл әдістерінің ішінен ол дамитын бір бағытты таңдау туралы шешім қабылданғанын білдіреді. Стратегиясыз мекеменің ойластырылған іс-қимыл жоспары жоқ, бизнес әлемінде нұсқаулық жоқ, қажетті нәтижелерге қол жеткізудің бірыңғай бағдарламасы жоқ (Griffin 11-23).

Мұражайлардың көпшілігі белгілі бір басқарушы ұйымдардың басқаруымен жұмыс істейді. Бұл құрылғы мұражайдың бірыңғай саясатын белгілейді, бірақ сонымен қатар оның жұмыс істеуі үшін қажетті ресурстарды қамтамасыз етеді және бақылайды. Басшы мен басқа қызметкерлерді тағайындау, әдетте, осы органның тікелей міндеттеріне кіреді. Мұражай басшысының міндетіне мұражай саясатын бақылау және құру, мекеменің күнделікті жұмысы, сонымен қатар мұражайдың басқарушы органы, қызметкерлер, қолдаушылар мен қонақтар арасындағы байланысқа ықпал ету кіреді (Kaywin Feldman 335).

Мұражайдың қызметі әртүрлі дағдыларды қажет етеді. Бұған мұражай коллекцияларына қатысты пәндер бойынша мамандар (әдетте тағайындалған кураторлар немесе сақшылар), коллекциялар құжаттамасына қатысатын ғалымдар, олармен байланысты ғылыми ақпарат (кейбір жағдайларда тіркеушілер деп аталады), сонымен қатар бүлінудің алдын алу үшін коллекцияларды ғылыми сараптамадан және өңдеуден өткізетін консерваторлар кіреді. Басқа топ мұражайдың қоғамдық қызметіне белсенді қатысады. Оған білім беру, коммуникация және түсіндіру

саласындағы сарапшылар, суретшілер, қауіпсіздік қызметкерлері, Менеджмент және қоғаммен байланыс мамандары кіреді, бірақ сонымен қатар әкімшілік, қызмет көрсету және басқа да көмекші қызметкерлер кіреді.

Мұндай әртүрлілік қызметкерлердің күрделі құрылымына әкелуі мүмкін. Көптеген үлкен және ескі мұражайларда беделді мамандар бар. Көпшілік алдында қызмет көрсетуге баса назар аударатын және коллекциялар аз болатын мұражайларда кураторлар мен қызмет көрсететін қызметкерлер аз болады. Мұражайлардың барлық түрлерінде жұмыс топтық жұмысқа негізделген және бұл қабылданған басқару құрылымдары үшін маңызды салдары бар, сонымен қатар мұражай қызметкерлерін оқыту үшін қиындықтар туындайды.

Археологиялық қазба жұмыстары, этнологиялық экспедициялар немесе Жаратылыстану ғылымдары саласындағы далалық зерттеулер арқылы материал жинауды қамтиды, коллекцияны мұражай қызметкерлері жүзеге асырады немесе оларға демеушілік жасайды (Isaacs, Gwyneira, and et. al. 18-42). Жанама сатып алу объектілерді сатып алу, сыйлықтар, Өсиет және несие арқылы жүзеге асырылады. Заттар осылайша сатып алынған кезде, көркем мұражайлар көбінесе бірқатар біліктіліктері бар қызметкерлерді, атап айтқанда, әр бөліктің шығу тегі (затқа меншік құқығы туралы жазба) және комитет сатып алуды мақұлдауы керек.

Осыған ұқсас конвенциялар, жоғарыда айтылғандай, индустриалды дамыған елдердегі жинау қызметі дамушы елдердегі қызметтерден айтарлықтай ерекшеленетінін көрсетеді. Кейбір жағдайларда бүкіл халықтардың маңызды мәдени құндылықтары әлемнің әртүрлі бөліктеріндегі жеке коллекциялар мен мұражайларға таратылды, нәтижесінде дамып келе жатқан мұражайлар мәдени жетістіктерді жеткізу үшін кастингтер мен көшірмелерге сүйенуі

керек еді. Халықаралық қауымдастық мұндай материалдардың шыққан еліне айырбастау немесе несие беру арқылы қайтарылуын ынталандыруда шектеулі жетістікке жетті.

Адамзаттың әмбебап мұрасы болып табылатын мәдени құндылықтардың шын мәні мұражайларға үлкен жауапкершілік жүктейді. Мұражайдың белгілі бір заңнамасы мұндай коллекцияларды ажыратылмайтын деп жариялау арқылы мойындайды. Сол сияқты, мұражай коллекцияларына ішінара немесе абсолютті иелік ету, әдетте, егер заттар бұдан әрі пайдалы ғылыми немесе түсіндірме мақсатқа қызмет етпесе ғана болады.

Мұражайдың басты міндеті-өз коллекцияларын сақтау және табиғи жойылу заңдарын тоқтату үшін қолдан келгеннің бәрін жасау. Археологиялық қазба жұмыстары кезінде жерден алынған материал оны тұрақтандыру үшін дереу өңдеуді қажет етуі мүмкін. Заттар жасалған көптеген материалдар табиғатта тұрақсыз, сонымен қатар жылдар бойы химиялық немесе құрылымдық өзгерістерге ұшырайды. Соңғы немесе модификацияланған орта бұл өзгерістерді тездетуге қабілетті, сондықтан температураны, жарықтандыруды, ылғалдылықты, адами және басқа да биологиялық факторларды бақылау қажет. Сонымен қатар, консервация емдеуді ең жақсы жағдайда алдын-алуды, мүмкін және қолайлы жерде, нысандарды қалпына келтіруді, олардың бұрынғы күйіне дейін қалпына келтіруді қамтиды.

Көптеген ірі мұражайлардың өз зертханалары бар, онда сақтау және қалпына келтіру жұмыстары жүргізіледі, ал кейбіреулері басқа мұражайлардың жобаларын қабылдайды. Кейбір жағдайларда ғылыми зерттеулердің жеке бөлімі талдау, танысу, сондай-ақ материалдарды сәйкестендіру мақсатында заманауи ғылыми жабдықтарды ұсына отырып, мұражайдың академиялық

және қалпына келтіру жұмысын қолдайды. Кейбір мұражайларға тәуелсіз консервация зертханалары қызмет көрсетеді, мысалы Оттавадағы канадалық табиғатты қорғау институты, ол елдің әртүрлі бөліктеріндегі мұражай коллекцияларына қызмет көрсету үшін мобильді зертханалар паркін пайдаланады.

Құжаттау-мұражайдың маңызды реттелген процесі, бұл жүздеген немесе миллиондаған тұрақты экспонаттар. Өз коллекцияларына тиісті бақылауды сақтау үшін жазбалар жүргізу қажеттілігінен басқа, мұражай құжаттамасының тұжырымдамасы зерттеу объектілерімен байланысты деректердің қажетті есебін қамтамасыз етеді. Құжаттама жүйесінде мұражайдың түсіндіру және басқа жұмыстар бойынша қызметін жеңілдететін жазбалар болуы мүмкін.

Музейлік құжаттама жүйесінің моделі айтарлықтай өзгеше болуы мүмкін, бірақ бұл талаптарды қанағаттандыру үшін ол әр тақырып пен оның тарихы туралы ең жақсы ақпаратты ұсынуы керек. Мұражай заттарын жіктеудің жалпы қабылданған схемалары жоқ, алайда кейбір субъектілер ақпаратты ретке келтіруді және іздеуді жеңілдету үшін сандық немесе әріптік-сандық белгілері бар схемаларды жасады. Жаратылыстану ғылымдары үшін әдетте таксономиялық атаулар қолданылады.

Бірқатар мұражайлар компьютерленген құжаттама жүйелерін жасады, олардың кейбіреулері онлайн режимінде, ал басқалары өздерінің Ақпараттық қажеттіліктерінің едәуір бөлігін қанағаттандыратын автоматты түрде жаңартылатын индекстерге сүйенеді. Компьютерлендірілген құжаттаманың артықшылығы әртүрлі тәсілдермен қолданылды - мысалы, зерттеу мен зерттеуді жеңілдету үшін мұражайлар арасындағы мәліметтермен алмасу.

Әдістеме

Зерттеу барысында ғылыми әдебиеттерге шолу, бақылау, мемлекеттік ұйымдар мен түрлі шетелдік ведомстволарға салыстырмалы талдау жүргізілді. Мұражайды басқару әдістерін талдау, оларды қолдану мүмкіндіктерін көрсету маңызды болды. Осылайша, мұражай менеджменті әдіснамасын зерделеу құрылымның негізгі компоненттерін, ішкі механизмдерді анықтауға, әртүрлі музей міндеттерін шешуге ықпал ететін неғұрлым пәрменді тәсілдер мен құралдарды анықтауға мүмкіндік береді (Griffin 11-23).

Сонымен қатар, дәстүрлі академиялық стандарттар мен ғылыми жарияланымдар зерттеудің практикалық әдістерімен және ақпаратты таратудың мұражай түрлерімен салыстырғанда басымдыққа ие.

Кәсіби кодекстердің құқықтық нормаларының саны мен алуан түрлілігін ескере отырып, нақты тұжырымдалған академиялық мақсаттары бар мұражайдың заңсыз материалдарға ие болуы іс жүзінде мүмкін емес. Шынында да, жинау әдістері мұражайдың тек жинақтармен ғана емес, сонымен қатар оларға тән немесе олармен байланысты ақпаратпен де айналысатындығын көрсетеді.

Мұражай қызметін дамыту стратегиясы мұражай саласы үшін маңызды құжат болып табылады. Мұра саласымен жұмыс істейтін отандық ұйымдар мен басқа да бастамалардың зерттеулері стратегиялық жоспарлауға тиісті көңіл бөлінбейтінін және бұл институттардың тұрақтылығына да ұзақ мерзімді дамуына да кері әсерін тигізетінін айқын көрсетеді.

Талқылау

Мұражай қызметкерлерін осындай әр түрлі қызметтің талаптарын

қанағаттандыру үшін ұйымдастырылған оқыту салыстырмалы түрде жақында пайда болды. Алғашқы әрекеттер пәндік зерттеулер аясында жасалды, мұражай туралы Мемлекеттік мекеме ретінде түсінік беруге аз күш жұмсалды. Мұражайдың мәдени мекеме ретіндегі өзіндік ерекшелігін, сонымен қатар оның қызметкерлері талап ететін қабілеттер мен дағдылардың ерекше жиынтығын түсіну ХХ ғасырдың 80-ші жылдарында орын алады. Осы кезеңде Мұражайтану жоғары білім мамандығы ретінде бірқатар кеңестік институттарда пайда болады-ең алдымен Ленинград пен Мәскеу. С.М. Киров атындағы Қазақ Мемлекеттік институтының археология және этнология кафедрасында "тарих" мамандығы шеңберінде осы кезеңде жаңа мамандану – "музейтану" пайда болады. (Сойкина, <http://www.kazmuseum.kz>)

Мамандықтар мұражайлардың теориясы мен практикасына, сондай-ақ ғылыми зерттеулерге ерекше назар аудара отырып қалыптасты. Олардың коллекцияларында ұсынылған заттарға назар аударыңыз. Көптеген елдерде кураторлар практикамен айналыспас бұрын музеология бойынша дипломға ие болуы керек. Мұндай курстар, егер бар болса, әдетте мұражайларды басқару саласында белгілі бір дайындыққа кепілдік береді. Музейтанушыны дайындау кезінде әртүрлі ғылымдар саласындағы білімнің қажеттілігі музейтану объектісі мұражай болып табылатындығымен анықталады. Соңғылардың бейіндік әртүрлілігі музейтанудың тарихпен, өнертанумен, әдебиеттанумен, зоологиямен, биологиямен және мұражай коллекцияларының мазмұнына байланысты басқа ғылымдармен байланысын, болашақ мамандардың осы салалардағы білімін болжайды. Кейбір мұражайлық зерттеулер бакалавриат деңгейінде оқытылғанмен, дипломнан кейінгі білім жалпыға бірдей танылған талап болып саналады ("Assessment of

the pedagogical functions and practices of modern museums” 115).

Қазақстан мұражайларына ғылыми кітапханалар елеулі қолдау көрсетеді, олар тарихи-мәдени мұраны зерттеу, сақтау және қалпына келтіру, сондай-ақ еліміздің мәдени мұрасын шетелде насихаттау бойынша бірқатар міндеттерді орындайды, жобаларды зерттеу және іске асыру үшін мұрағат материалдарын сақтайтын қорлардың жұмысын атап өту қажет.

Көптеген мұражайлар зерттеушілерге кездейсоқ келушілер пайдаланатын коллекциялардан және олармен байланысты құжаттамадан басқа мүмкіндіктер береді. Мұндай үй-жайларға көмекші кітапханасы және коллекцияларды зерттеуге көмектесетін жабдықтары бар оқу бөлмелері кіруі мүмкін. Белгілі бір мұражайларда шетелдік ғалымдар үшін үй-жайлар бар; бұл мүмкіндік әсіресе қол жетімді емес мұражайларда пайдалы болуы мүмкін.

Көптеген мұражайлар көрменің дәстүрлі көзқарасынан бас тартты, оған сәйкес сақтау мен демонстрация объектінің немесе коллекцияның жағдайын жақсартатын тәсілдің пайдасына өздігінен аяқталады. Осы мақсатта мұражайлар бірқатар мамандардың - суретшілердің, педагогтардың, әлеуметтанушылар мен аудармашылардың, сондай - ақ кураторлардың тәжірибесін заттар арқылы байланысты жақсарту мақсатында пайдаланады. Нәтижесінде мұражай экспозицияларын ұсынуда керемет өзгеріс болды. Түс пен жарықтың көп қолданылуы, материалдың әртүрлі құралдармен түсіндірілуінде (дыбыс, бейне, келуші мен экспонаттың өзара әрекеттесуі, виртуалды шындық, сонымен қатар дәстүрлі әдістер, экспонаттарды тамашалаудан ләззат алуға болатын ең жайлы ортаны қамтамасыз ету. Мұражайлар келушілердің қажеттіліктерін жақсырақ түсіне бастағандықтан, мұражайларға

келушілер саны едәуір артты (Alexandre Schwob, Ronan de Kervenoael, Valentina Kirova & Yan San Sim 1).

Нәтиже

Дүниежүзілік музей практикасындағы интеграциялық процестерді ескере отырып, Қазақстан музейлерінің жұмысы елеулі өзгерістерді талап ететіні анық. Зерттеу, жинақтау, ғылыми-ақпараттық қызмет саласында жалпы жоспарларды құру, сондай-ақ іске асыру, Музейлердің халықаралық форумдарына мүдделілік таныту, алмасу көрмелерін жетекші музейлермен үйлестіру.

Бұл мәселені шешуде мұражай қызметін қаржыландыру көздері маңызды рөл атқарады, ол бюджет қаражаты есебінен жүзеге асырылатын мемлекеттік субсидиялау, мұражайлардың жеке қызметі нәтижесінде алынған бюджеттен тыс ресурстар, сонымен қатар басқа да көздер, атап айтқанда қайырымдылық акциялары немесе заңды және жеке тұлғалардан сыйға тарту нәтижесінде алынған. Ақшаны бірнеше көздерден қаржыландыру әлдеқайда кең таралған. Дамыған және дамушы елдерде бұл мұражай қызметін құру және қолдау үшін өте маңызды болуы мүмкін.

Мемлекеттік сектордағы мұражайларды қаржыландырудың негізгі көзі жоғарыда айтылғандай аймақтық немесе мемлекеттік билік болып қала береді. Бұл қаражат, әдетте, мұражайлардың белгілі бір талаптарына жеткіліксіз әсер ететін мемлекеттік саясатпен реттелетіндігіне байланысты мұндай құралдарды қолдануда икемділіктің жеткіліксіздігіне әкелуі мүмкін. Сонымен қатар, бұл мұражайлар білім беру, әлеуметтік қызметтер, қорғаныс, заң және тәртіп сияқты дәстүрлі мемлекеттік шығындармен қаражат үшін бәсекелес болуы керек, нәтижесінде мұражайларға көбінесе басымдық берілмейді.

Мұражайлардың барлығы қаражат

жинауға, коммерциялық демеушілікті іздеуге, сондай-ақ өздерінің сауда қызметіне белсенді қатысады. Ақша жинауды мұражай, Уәкілетті ұйым немесе көмекші орган жүзеге асыра алады, мысалы, қазіргі уақытта "мұражай достары" көптеген ұйымдары бар. Бұл топтар көбінесе қаражат жинаумен айналысады және әртүрлі тәсілдермен ерікті қолдау көрсетеді, сонымен қатар мұражайдың әрі қарайғы қызметі үшін қуатты лоббиге кепілдік бере алады. Ақшаны алу және демеушілік, әдетте, нақты жобаға немесе дамуға жіберіледі.

Зерттеу мақсатында мемлекеттік мекеменің стратегиясы ғана қол жетімді болмауы керек, сонымен бірге үнемі өсіп келе жатқан коллекцияларды ұстауға жұмсалатын шығындар экономикалық қысым кезінде ақталуы керек. Мұражай жағдайларға байланысты пайда болғанына қарамастан, оның қол жетімді ресурстарын бағалау, ол тартатын немесе тартқысы келетін клиент және оның қоғамдағы рөлі тұтастай алғанда оның негізгі ресурсына, коллекцияларына сәйкес келуі керек (Гринько 244)

Кестелер негізінде жалпы мемлекеттік

статистикалық байқаулар жүргізу кезінде мәдениет ұйымдарының қызметі туралы статистикалық ақпарат алудың аспектілері мен әдістерінің әдістемесіне назар аударған жөн.

Мәдениет саласындағы статистикалық көрсеткіштер жылдық кезеңділікпен қалыптастырылады және бізге экспонаттардың сандық толықтырылуын, музейлерге келушілер санын көрнекі түрде көруге және жалпы деректерді жақсарту жөніндегі стратегиялық жоспарды қалыптастыруға мүмкіндік береді <https://stat.gov.kz/official/industry/21/publication>.

2016-2020 жж ҚР музей ұйымдарының статистикалық көрсеткіштері (1-3 Кесте):

Мәдениет саласындағы статистикалық көрсеткіштерді өлшеу мәдениет ұйымдарының сандық және сапалық сипаттамалары пайдаланылады.

Салыстырмалы түрде аз мұражайлар коллекцияны құру мақсатында емес, олардың көпшілігі бар коллекцияны алу мақсатында құрылды. Қолданыстағы коллекцияны негіз ретінде қолдана отырып, Мұражай дәстүрлі түрде

1-кесте - Музей экспонаттарының болуы

	2016	2017	2018	2019	2020
Негізгі қор экспонаттарының саны	2 382 101	2 419 677	2 464 368	2 551 037	2 580 277
Одан - электронды жеткізгіштерде	623 001	733 937	837 382	933 685	1 001 109
Ғылыми-қосалқы қор экспонаттарының саны	1 321 466	1 357 502	1 383 399	1 413 345	1 433 817
Жыл ішінде көрмеге қойып көрсетілген экспонаттар саны	407 011	412 111	426 632	452 788	313 673
Жыл ішінде келіп түскен экспонаттар саны	61 826	79 731	62 730	104 398	55 767
Жаңғыртуды талап ететін экспонаттар саны	52 237	54 411	55 222	57 570	55 912

2-кесте - Музейлердің негізгі қорындағы экспонаттар саны

	2016	2017	2018	2019	2020
Қазақстан Республикасы	2 382 101	2 419 677	2 464 368	2 551 037	2 580 277
Ақмола	129 175	131 513	133 726	127 065	128 552
Ақтөбе	90 776	88 197	89 989	93 835	95 365
Алматы	38 634	39 151	40 491	40 902	41 924
Атырау	80 570	86 880	87 294	85 592	82 824
Батыс Қазақстан	82 945	88 306	96 301	93 492	95 865
Жамбыл	97 278	99 146	105 712	108 510	112 054
Қарағанды	285 586	289 084	292 550	295 291	298 047
Қостанай	192 452	196 595	199 276	201 890	203 593
Қызылорда	75 689	78 364	82 617	86 161	88 387
Маңғыстау	44 352	47 393	47 572	47 094	47 400
Оңтүстік Қазақстан	151 039	152 046	-	-	-
Павлодар	170 288	170 597	170 906	171 423	172 054
Солтүстік Қазақстан	156 293	156 699	157 270	157 832	158 572
Түркістан	-	-	142 555	145 208	146 917
Шығыс Қазақстан	333 181	340 785	347 801	365 794	369 426
Нұр-Сұлтан қаласы	154 531	156 900	154 604	155 039	160 769
Алматы қаласы	299 312	298 021	299 760	359 765	362 347
Шымкент қаласы	-	-	15 944	x	16 181

коллекциядағы кемшіліктерді толтыру немесе әдетте байланысты басқа салаларда өз қызметін кеңейту үшін жұмыс істейді. Осы себепті, көптеген мұражайларда гетерогенді коллекциялар бар, ең жақсы жағдайда барлық тарихи ескерткіштер негізінде жинақталған (егер оған қол жеткізу үшін негізгі шарттар қолданылмаса, өте сирек сәтті болған). Жиі жиналатын коллекциялар куратордың тәжірибесіне немесе қыңырлығына байланысты, басқа мүдделері бар біреу кураторды ауыстырған кезде де өзгереді. Бұл әдіс бірқатар көрнекті арнайы коллекцияларды құруға мүмкіндік берді, бірақ олар ұзақ мерзімді жоспарлау емес,

жағдайлардың нәтижесі болды.

Мұражайдың мәдени рөлі дамыған сайын оның көрме қызметі әр түрлі бола бастады. Ірі халықаралық көрмелер серіктес елдермен ұйымдастырылып, қатысушы елдердің ірі мұражайларында көрсетілді (Knudsen 247). Ұлттық тарату мақсатында ұйымдастырылған көрмелер бұдан әрі танымал бола бастады. Белгілі бір аймаққа жататын мұражайлар осы аймақпен танысу үшін тақырыптық көрмелер ұйымдастырады, ал көрсету үшін қолайлы үй-жайлары жоқ жерлерде немесе халқы аз аудандарда көрмелер арнайы бейімделген автобустарда немесе пойыздарда өтеді. Кейбір мемлекеттерде көп

3-кесте - Музейлерге келушілер саны

	2016		2017		2018		2019		2020	
	барлығы									
Қазақстан Республикасы		одан – балалар	барлығы	2 841,0	6 716,0	2 975,0	6 829,3	3 032,1	2 351,3	877,2
Ақмола		одан – балалар	барлығы	одан – балалар	барлығы	одан – балалар	барлығы	одан – балалар	107,3	49,1
Ақтөбе	270,9	112,7	294,0	119,3	300,0	135,9	292,0	149,9	36,3	18,0
Алматы	100,8	63,3	124,5	71,4	158,1	87,2	174,3	89,8	70,7	28,8
Атырау	88,5	40,5	106,6	38,1	256,2	84,0	173,8	48,4	44,0	12,0
Батыс Қазақстан	106,1	51,0	117,8	56,1	120,3	54,2	127,9	54,0	66,3	20,5
Жамбыл	251,3	46,2	258,3	54,3	205,7	67,2	205,4	108,3	114,4	24,1
Қарағанды	543,6	323,5	558,6	331,8	536,7	313,5	550,3	328,1	107,7	42,3
Қостанай	370,1	229,1	370,1	222,3	373,2	227,9	374,6	231,2	91,2	37,8
Қызылорда	118,9	67,7	125,7	73,7	119,6	77,8	135,9	87,0	36,7	18,1
Маңғыстау	73,6	26,6	73,7	35,4	75,4	35,2	74,2	35,6	16,8	5,4
Оңтүстік Қазақстан	1 556,0	519,8	1 706,9	587,9	-	-	-	-	-	-
Павлодар	216,8	135,5	230,3	149,7	230,2	151,3	242,8	142,0	83,0	17,2
Солтүстік Қазақстан	138,1	94,3	167,4	114,3	183,0	115,0	180,2	97,7	67,1	12,5
Түркістан	-	-	-	-	1 967,7	634,2	1 915,2	588,7	423,1	57,7
Шығыс Қазақстан	838,7	538,0	875,7	551,1	801,0	527,7	813,3	516,2	735,1	400,6
Нұр-Сұлтан қаласы	626,4	170,2	831,0	200,3	741,3	266,7	832,9	273,6	181,8	46,2
Алматы қаласы	319,8	82,2	344,8	122,9	368,0	94,5	461,2	151,7	167,2	86,6
Шымкент қаласы	-	-	-	-	11,9	6,4	x	x	2,6	0,1

мақсатты мәдени орталықтар құрылды, мұражайлармен ынтымақтастық көрме бағдарламаларының кең аудиторияны сәтті қамтуына әкелді.

Бүкіл әлемдегі тарихи және табиғи ортаға деген қызығушылық мұражайлардың орындарды, ескерткіштер мен ландшафттарды түсіндірумен де айналысуына әкелді. Мұнда түсіндіру ортасын табиғи немесе тарихи контекстке енгізуге байланысты жанжалды шешу қажет. Қарапайым түрде түсіндіру табиғи немесе тарихи маршруттар арқылы берілуі мүмкін, онда ақпарат жазбаша түрде беріледі.

Тарихи меншікте тарихи соғыс көріністері мен банкеттер сияқты мүлікке қатысты оқиғаларды көбейтуге, өнеркәсіптік немесе қолөнер әдістерін көрсетуге немесе осы жерді түсіндіру үшін театр қойылымдарын пайдалануға мүмкіндік бар.

Көптеген мұражайларда үлгілермен жұмыс істеуге және жұмыс істеуге арналған арнайы бөлмелер бар. Өз коллекцияларындағы заттарды зерттеуге және өңдеуге мүмкіндік бере отырып, Мұражай өнердің, тарихтың және ғылымның жалаңаш фактілеріне мазмұн мен пішін бере алады. Бұл үшін

жеке музейлерде арнайы коллекциялар жасалады. Оқытуды мұражайдың педагогикалық қызметкерлері немесе көбінесе қызметкерлер кеңес беретін және нұсқау беретін мектеп мұғалімі жүргізе алады. Тереңдетілген зерттеулер үшін, әсіресе археология және геология сияқты пәндер бойынша мұражай коллекцияларының болуы қажет болуы мүмкін.

Қорытынды

Бос уақытының көп мөлшері бар білімді ересектер мақсатты іс-шараларды іздейтіндіктен, мұражайларда іс-шараларды өткізуге барлық мүмкіндіктер бар. Көптеген мұражайлар дәрістер, курстар, демонстрациялар, далалық экскурсиялар және шетелге саяхаттаудың кең мүмкіндіктерін ұсынады.

Мұражай басылымдары білім беру және мәдени болудың барлық мүмкіндігіне ие сонымен қатар танымал

нарыққа да арналған. Олар мерзімді басылымдар, анықтамалықтар, каталогтар, зерттеу жұмыстары немесе мұражайдың аспектілері бойынша жалпы нұсқаулықтар түрінде болуы мүмкін және көпшілікке де, ғалымдарға да ақпарат таратудың маңызды құралы болып табылады; мұндай ақпарат пен өнімдер қазір мұражайдың веб-сайтында кеңінен қол жетімді. Көптеген мұражайлар сәйкестендіру үшін әкелінген заттар туралы өз пікірлерін ұсынады. Бұл зерттеуші үшін де, мұражай үшін де пайдалы болуы мүмкін, өйткені ол жергілікті ашылулар туралы түсінік береді, бұл мұражайға өзінің жауапкершілік аймағы туралы түсінік қалыптастыруға көмектеседі. Сонымен қатар, ол қоғамдық қызмет ретінде ақпараттандырылған пікір ұсынады. Алайда, мұражайлар бағалауды сирек ұсынады, ал кейбіреулері мүдделер қақтығысын болдырмас үшін антиквариат саудасымен байланысты болғысы келмейді.

Авторлардың үлесі

Ж. Е. Нургазина – зерттеу жүргізу, маркетингтік деректерді жинау және салыстырмалы талдау, стратегиялық жоспар құру.

К. М. Мусабаяев – жұмыс макетін, мәтінді өңдеу, мәтіннің зерттеу бөлігін дайындау және қайта қарау.

Вклад авторов

Ж. Е. Нургазина – проведение исследования, сбор маркетинговых данных и сравнительный анализ источников, составление стратегического плана.

К. М. Мусабаяев – компоновка работы, редакция текста, подготовка и доработка исследовательской части текста.

Contributions of authors:

Zh. E. Nurgazina – research, collection of marketing data and comparative analysis of sources, making a strategic plan.

K. M. Musabayev – assembling the work, editing of the text, preparation and revision of the article for publication

Дәйеккөздер тізімі

Feldman, Kaywin. «Leading the National Gallery of Art during COVID-19» *Museum Management And Curatorship*, 2022, Vol. 37, No. 4, 334-339. DOI: 10.1080/09647775.2020.1790152.

Griffin, D. J. G. «Managing in the museum organization II. conflict, tasks, responsibilities». *International Journal of Museum Management and Curatorship*, Volume 7, 1988 - Issue 1, pp. 11-23. DOI: 10.1080/09647778809515099

Isaac, Gwyneira, et. al. «Being present and bearing witness: talking about cultural revitalization programming in museums». *Museum Management and Curatorship*. Volume 38, 2023 - Issue 1, pp. 18-42. DOI: 10.1080/09647775.2021.2023907

Knudsen, L. Vestergaard. «Ways of relating: museum – municipality collaborations for safeguarding built heritage» *Museum Management and Curatorship*. Volume 35, 2020 - Issue 3, pp. 247-263. DOI: 10.1080/09647775.2019.1694432

Schwob, Alexandre, et. al. «Understanding and harnessing the potential of front-line employees' self-governance in technologised museums and theme parks: insights from a qualitative study». *Museum Management and Curatorship*, Latest Articles. DOI: 10.1080/09647775.2022.2111334

Большакова, Юлия және басқалар. “Оценка педагогических функций и практик современных музеев”. *Вестник СПбГИК*. № 3 (44) 2020, с. 108-116. DOI 10.30725/2619-0303-2020-3-108-116.

Гринько, Иван. «Стратегические документы в музейной сфере: международный опыт», *Обсерватория культуры*, 2020, Т. 17, № 3, с. 242-250. DOI 10.25281/2072-3156-2020-17-3-242-250.

Қазақстан Республикасы Стратегиялық жоспарлау және реформалар агенттігі Ұлттық статистика бюросы: <https://stat.gov.kz/official/industry/21/publication>

Сойкина Н. Ю. *Подготовка музейных специалистов на базе Казахского НУ им. Аль-фараби*. - <http://www.kazmuseum.kz/galym-pikiri/item/1831-podgotovka-muzejnykh-spetsialistov-na-baze-kazakhskogo-nu-im-al-farabi>

References

Agency for Strategic planning and reforms of the Republic of Kazakhstan Bureau of National statistics: <https://stat.gov.kz/official/industry/21/publication>

Bolshakova Yuliya, et. al. "Assessment of the pedagogical functions and practices of modern museums". *Vestnik SPBGIK* № 3 (44) сентябрь · 2020 pp. 108-116. DOI: 10.30725/2619-0303-2020-3-108-116.

Feldman, Kaywin. «Leading the National Gallery of Art during COVID-19» *Museum Management And Curatorship*, 2022, Vol. 37, No. 4, 334-339. DOI: 10.1080/09647775.2020.1790152.

Griffin, D. J. G. «Managing in the museum organization II. conflict, tasks, responsibilities». *International Journal of Museum Management and Curatorship*, Volume 7, 1988 - Issue 1, pp. 11-23. DOI: 10.1080/09647778809515099

Grinko, Ivan. "Strategic Documents in the Museum Sphere: International Experience", *Observatoriya kultury*, 2020, Vol. 17, No 3, pp. 242-250. DOI: 10.25281/2072-3156-2020-17-3-242-250

Isaac, Gwyneira, et. al. «Being present and bearing witness: talking about cultural revitalization programming in museums» *Museum Management and Curatorship*, Volume 38, 2023 - Issue 1, pp. 18-42. DOI: 10.1080/09647775.2021.2023907

Knudsen, L. Vestergaard. «Ways of relating: museum–municipality collaborations for safeguarding built heritage» *Museum Management and Curatorship*. Volume 35, 2020 - Issue 3, pp. 247-263. DOI: 10.1080/09647775.2019.1694432

Schwob, Alexandre, et. al. «Understanding and harnessing the potential of front-line employees' self-governance in technologised museums and theme parks: insights from a qualitative study». *Museum Management and Curatorship*, Latest Articles. DOI: 10.1080/09647775.2022.2111334

Soykina N. Y. Training of museum specialists at the Al-Farabi Kazakh National University - <http://www.kazmuseum.kz/galym-pikiri/item/1831-podgotovka-muzejnykh-spetsialistov-na-baze-kazakhskogo-nu-im-al-farabi>

Жулдыз Нургазина¹, Куат Мусабаев¹

¹Казахская Национальная Академия искусств имени Т. К. Жургенова (Алматы, Казахстан)

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ МУЗЕЙНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

Аннотация. Наличие документов стратегического развития является главным показателем работы музеев разных уровней, и считается официальным стандартом музейного менеджмента. На основании этого, важным является подготовка и структурирование данных документов. Соответствие текущим тенденциям, проведение анализа стратегических планов и соблюдение основных целей музейных организаций, это то, что, приведет к успешному развитию музейной деятельности. Современная музейная стратегия является важным инструментом музейного менеджмента поддерживающая коммуникации с общественностью в условиях современной трансформации социокультурных процессов.

Статья посвящена вопросам разработки и реализации стратегии в музейных организациях. Стратегия распадается на множество конкурентоспособных действий и подходов в управлении, от которых зависит успешное руководство музеем. В общем смысле стратегия – это программа управления, ориентированная на усиление ее позиций, удовлетворение посетителей и достижение поставленных целей.

Цель исследования направлена на решение традиционных задач сбора, сохранения и укрепления деятельности музейных организаций. Стремление к углублению общественного понимания и оценки искусства и визуальной культуры посредством своих коллекций, выставок и общественных программ. В процессе стратегического планирования изменения структуры плана с учетом различных воздействий внешней среды. Обеспечение устойчивости и развития музейной деятельности на долгосрочную перспективу.

В ходе исследования применены методы менеджмента как составной части управления музейным делом. С опорой на труды зарубежных исследователей охарактеризованы административный, экономический, социально-психологический методы музейного менеджмента, выявлены основные компоненты каждого из рассматриваемых методов, определены зоны их воздействия и возможности в решении различных задач музейной деятельности.

Так же были представлены показатели статистической информации о деятельности организаций культуры при проведении общегосударственных статистических наблюдений за 2016-2020 гг. В данном случае были применены количественные характеристики о наличии экспонатов музеев, число экспонатов основного фонда музеев и число посещений музеев в РК.

Грамотное использование эффективных методов музейного менеджмента положительно отразится на внешних и внутренних процессах функционирования учреждения.

Ключевые слова: музей, формирование стратегии, менеджеры, музейная политика, методы управления, коммуникация.

Для цитирования: Нургазина, Жулдыз, и Куат Мусабаев. «Формирование стратегии управления музейными организациями». Central Asian Journal of Art Studies, т. 8, № 2, 2023, с. 114-128, DOI: 10.47940/cajas.v9i2.623

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

Zhuldyz Nurgazina¹, Kuat Mussabayev¹

¹T. K. Zhurgenov Kazakh National Academy of Arts (Almaty, Kazakhstan)

FORMING A STRATEGY FOR THE MANAGEMENT OF MUSEUM ORGANIZATIONS

Abstract. The availability of strategic development documents is the main indicator of the work of museums of different levels, and is the official standard of museum management. On this basis, the preparation and structuring of these documents is important. Compliance with current trends, analysis of strategic plans and observance of the main goals of museum organizations, this is what will lead to the successful development of museum activities. Modern museum strategy is an important tool of museum management supporting communication with the public in the current transformation of socio-cultural processes.

The article is devoted to the issues of strategy development and implementation in museum organizations. Strategy breaks down into a variety of competitive actions and approaches in management, on which the successful management of a museum depends. In a general sense, the strategy is a management program, focused on strengthening its positions, satisfying visitors and achieving the set goals.

The purpose of the study is to address the traditional goals of collecting, preserving, and strengthening the activities of museum organizations. Seeking to deepen public understanding and appreciation of art and visual culture through their collections, exhibitions, and public programs. In the process of strategic planning changes in the structure of the plan, taking into account the various influences of the external environment. Ensuring the sustainability and development of museum activities for the long term.

In the course of the study the methods of management as a component of museum management are applied. Based on the works of foreign researchers, the administrative, economic, and socio-psychological methods of museum management were characterized, the main components of each of the considered methods were identified, their impact zones and opportunities in solving various tasks of museum activity were determined.

The indicators of statistical information on the activities of cultural organizations in the national statistical observation for 2016-2020 were also presented. In this case, quantitative characteristics about the availability of museum exhibits, the number of exhibits in the main fund of museums and the number of visits to museums in the Republic of Kazakhstan were applied.

Competent use of effective methods of museum management will have a positive effect on the external and internal processes of the institution.

Keywords: museum, strategy formation, managers, museum policy, management methods, communication.

Cite: Nurgazina, Zhuldyz and Kuat Mussabayev. "Forming a Strategy for the Management of Museum Organization." Central Asian Journal of Art Studies, vol. 8, no. 2, 2023, pp. 114-128, DOI: 10.47940/cajas.v9i2.623.

Authors have read and approved the final version of the manuscript and declare that there is no conflict of interests.

Авторлар туралы мәлімет:

Жұлдыз Еrsaиновна Нургазина – Темірбек Жүргенов атындағы Қазақ ұлттық өнер академиясының «Арт-менеджмент және продюсерлеу» кафедрасының 2-курс магистранты (Алматы, Қазақстан)

Қуат Мананбайұлы Мусабаяев – экономика ғылымдарының кандидаты, Темірбек Жүргенов атындағы Қазақ ұлттық өнер академиясының «Арт–менеджмент және продюсерлеу» кафедрасының доценті (Алматы, Қазақстан)

Сведения об авторах:

Жұлдыз Еrsaиновна Нургазина – магистрант 2-го курса кафедры «Арт–менеджмент и продюсирование» Казахской национальной академии искусств имени Темирбека Жургенова (Алматы, Казахстан)

ORCID 0000-0001-6664-6021
nurgazina.zhuldyz@mail.ru

Қуат Мананбайұлы Мусабаяев – кандидат экономических наук, доцент кафедры «Арт–менеджмент и продюсирование» Казахской национальной академии искусств имени Темирбека Жургенова (Алматы, Казахстан)

ORCID 0000-0001-9327-6409
musabaevkuat2@gmail.com

Information about the author:

Zhuldyz E. Nurgazina – 2nd year Master’s Graduate Student, Department of «Art Management and Production», Temirbek Zhurgenov Kazakh National Academy of Arts (Almaty, Kazakhstan)

Kuat M. Mussabayev – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of «Art Management and Production», Temirbek Zhurgenov Kazakh National Academy of Arts (Almaty, Kazakhstan)