

*УТВЕРЖДАЮ*  
Руководитель Управления  
Культуры города Алматы

---

«\_\_\_»\_\_\_\_\_ 2015 г.

Ахметов М.К.

**КОНЦЕПЦИЯ РАЗВИТИЯ «ОБЪЕДИНЕНИЯ МУЗЕЕВ  
ГОРОДА АЛМАТЫ»**

Алматы, 2015

Авторы-составители: Л.Плетникова, Г.Файзуллина, Л.Сагындыкова.  
Редактор: Н.Копелянская.

Выражаем благодарность Дане Шаяхмет; сотрудникам Музея истории города Алматы, Музея Д.А. Кунаева, Литературно-мемориального музейного комплекса С.Муканова и Г.Мусрепова, Музея народных музыкальных инструментов им. Ыхласа.

## Оглавление

Часть I. Анализ ресурсов и современных условий развития музеев г. Алматы.....	5
1.1. Нормативно-правовая база деятельности музеев .....	5
1.2. Ретроспективный анализ истории и деятельности музеев города ....	6
1.3. Социально-экономическое положение города Алматы и образ жизни городского населения жизни города как система ориентиров для социальной активности городских музеев .....	9
1.4. Основные проблемы музеев Алматы.....	12
1.5. Пространственно-средовой потенциал развития музеев города .....	15
1.6. Анализ ресурсного потенциала музеев Алматы.....	16
Часть II. Концепция развития Объединения музеев города Алматы .....	17
Часть III. Приоритетные направления музейной деятельности .....	24
3.1. Музей как фактор повышения качества жизни.....	24
3.2. Музей как инструмент сохранения и актуализации объектов культурного наследия .....	24
3.3. Музеи и система образования.....	25
3.4. Музей и туристическая индустрия.....	26
3.5. Музеи в информационном пространстве .....	27
Часть IV. Механизмы реализации концепции.....	27
4.1. Кадровая политика.....	27
4.2. Новые технологии управления и взаимодействия .....	29
4.3. Специализация развития музеев городского подчинения .....	30
4.4. Совершенствование методической базы .....	32
4.5. Научно-исследовательская и фондовая работа музеев .....	33
4.6. Экспозиционно-выставочная и культурно-образовательная деятельность .....	35
4.7. Укрепление материально-технической базы.....	36
4.8. Международная деятельность .....	37
4.9. Развитие музейной сети .....	38
4.10. Этапы реализации Концепции.....	38
Приложение 1 .....	40
Общие сведения о музеях города Алматы	Ошибка! Закладка не определена.

Настоящая Концепция развития объединения музеев города Алматы (далее – Концепция) направлена на установление основополагающих принципов, идей и подходов к формированию культурной политики в сфере сохранения Музейного фонда и развития объединенных музеев города Алматы. Она включает в себя характеристику контекста и текущего состояния музеев Алматы, стратегическое видение желаемой модели будущего, а также механизмы реализации поставленных целей и задач. Концепция направлена на усиление роли музеев как значимого ресурса развития общества, культуры и экономики, на становление музейного дела, как одного из стратегических направлений культурной политики.

Музеи Алматы – неотъемлемая часть государственной системы сохранения культурного достояния нации и его передачи будущим поколениям. Забота государства о сохранении и использовании культурного наследия является важнейшим фактором обеспечения преемственности, стабильного и бесконфликтного развития общества.

Памятники истории и культуры, как одна из важнейших составляющих культурного наследия, выполняют важные социальные функции, служат целям развития науки, образования и культуры, формирования чувства причастности к общей истории, идейно-нравственного и эстетического воспитания.

Закон «О национальной безопасности Республики Казахстан», принятый в 2012 г., в числе *основных угроз* национальной безопасности называет *утрату культурного и духовного наследия народа Республики Казахстан*.

Существующая на момент создания концепции модель функционирования музеев морально устарела и не отвечает новым реалиям и вызовам жизни общества. Назрела необходимость формирования нового видения траектории развития политики музеев в поле изменившихся социальных реалий постиндустриального общества. Решение проблем, препятствующих развитию музейной деятельности, позволит музеям активнее участвовать в решении актуальных социальных проблем и сохранить культурное и природное наследие народа Казахстана для будущих поколений.

Существуют проблемы и вызовы, с которыми столкнулись музеи города Алматы: незаконная застройка в охранных зонах, рост антропогенной нагрузки на исторический ландшафт, наличие сторонних организаций на территории охраняемых комплексов.

Концепция отвечает на вопросы о повышении роли музеев на городском, межрегиональном и национальном уровнях, трансформации музеев Алматы в ведущих «игроков» в системе культурного туризма и международного сотрудничества.

Данная концепция, прежде всего, направлена на развитие музеев ведомственного подчинения Управлению культуры г. Алматы, но также предусматривает перспективное развитие всех музеев города.

Концепция направлена на:

- трансформацию музейной деятельности в значимый фактор социального и экономического развития города и горожан;
- повышение качества жизни жителей города;
- обеспечение максимальной доступности культурных ценностей для широких слоев населения;
- обеспечение инновационного развития музейного дела, внедрение в музейную практику современных информационных технологий;
- возрастание роли музеев в системе культурно-познавательного туризма и развитие музейно-туристического потенциала города;
- повышение социального статуса работников музеев;
- совершенствование организационных основ деятельности музеев;
- эффективное расходование бюджетных средств в музейной деятельности;
- активное и эффективное использование собственных доходов и привлечение спонсорских и благотворительных средств.

## **Часть I. Анализ ресурсов и современных условий развития музеев г.Алматы**

### **1.1. Нормативно-правовая база деятельности музеев**

Концепция комплексного развития музеев Алматы разработана в соответствии с требованиями, предъявляемыми к разработке и реализации государственных программ Республики Казахстан.

Охрана исторического и культурного наследия, создание правовых гарантий для сохранения исторического наследия народа Казахстана являются важнейшими принципами государственной политики Республики Казахстан в области культуры.

Концепция разработана на основе положений Конституции Республики Казахстан, а также ряда законов и нормативных актов, стратегических документов:

1. Постановление Правительства РК «О проекте Указа Президента РК «О Концепции культурной политики РК» от 22 сентября 2014 года №998;
2. Программа развития города Алматы на 2011–2015 годы утверждена решением XXIII-й сессии маслихата города Алматы V-го созыва от 19 декабря 2013 года №189. В целях реализации Программы разработан План мероприятий на 2011–2015 годы, утвержденный постановлением акимата города Алматы от 24 января 2014 года №1/34 «О внесении изменений и дополнений в постановление акимата города Алматы от 5 марта 2013 года №1/148 «Об утверждении Плана мероприятий по реализации Программы развития города Алматы на 2011–2015 годы».

Согласно п. 3 ст. 1 Закона «О культуре» - *Культурное наследие народа Республики Казахстан* представляет совокупность культурных ценностей,

имеющих государственное значение, принадлежащих исключительно Республике Казахстан без права их передачи иным государствам.

### **Музеи являются хранилищами культурных ценностей.**

Согласно ст. 25 Закона «О культуре», музеи – это организации культуры, созданные для хранения, изучения и публичного представления музейных экспонатов и музейных коллекций, призванные осуществлять культурные, образовательные, научно-исследовательские функции и обеспечивать популяризацию историко-культурного наследия Республики Казахстан. В настоящее время именно музеи являются «ответственными хранителями» историко-культурного наследия.

В Республике Казахстан на настоящее время приняты следующие законодательные документы:

- Закон РК «О культуре» от 15 декабря 2006;
- «Положение о Национальном музейном фонде Республики Казахстан». Постановление Кабинета Министров РК № 238 от 10 марта 1995 года;
- «Положение о музейных учреждениях Республики Казахстан», утвержденное Приказом Министерства культуры РК № 10 от 23 февраля 1996 года;
- Приказ Министерства культуры РК № 154 от 25 мая 2007 года «О порядке учета и хранения»;
- Приказ Министерства культуры РК № 45 от 23 февраля 2007 года «Об утверждении правил формирования и содержания музейного Фонда РК»;
- Постановление правительства РК от 30 мая 2007 года № 440 «Об утверждении правил выдачи разрешений на вывоз и ввоз культурных ценностей» в соответствии со ст.6 Закона РК о Культуре;
- Постановление Правительства РК от 01 июня 2007 года № 447 «Об утверждении правил проведения экспертизы культурных ценностей, вывозимых и ввозимых в РК».

В Казахстане идет постепенное создание и совершенствование законодательной базы, связанной с развитием музейного дела, в соответствии с международными стандартами.

## **1.2. Ретроспективный анализ истории и деятельности музеев города**

По состоянию на конец 2014 года в г.Алматы функционируют 27 музеев (4 республиканских, 5 городских, 17 ведомственных, 1 частный). Каждый из них имеет свою историю, свою уникальную коллекцию и специфику.

В структуре подведомственных учреждений Управления культуры г.Алматы действуют 5 музеев, из них: 1 – историко-краеведческий, 1 – специальный (музыкальный) и 3 – мемориальных:

- Государственное коммунальное казенное предприятие «Музей истории города Алматы» (создан в 2002 г.) – призван изучать и

демонстрировать историю Алматы с древнейших времен до современности. К музею относится неосвоенный в полной мере археологический парк под открытым небом «Боралдайскиесакские курганы», площадью 430 га;

- Государственное коммунальное казенное предприятие, состоящее из Музея Д.А. Кунаева, созданного в 2002 году, и Мемориальной квартиры-музея, открытой в 2012 году, – сохраняет наследие видного политического лидера советской эпохи и рассказывает о жизни города и страны в период руководства им ЦК КП Казахстана;

- Государственное коммунальное казенное предприятие «Музей народных музыкальных инструментов им. Ыхласа», созданный в советское время (1980 г.), – сохраняет уникальную коллекцию народных музыкальных инструментов и пропагандирует музыкальную культуру, занимается поиском, введением в научный и культурный обиход неизвестных, забытых произведений, музыкальных имён. В 2012 году, в рамках Года культуры, в Музее была проведена масштабная реконструкция, сделавшая музей привлекательным для посетителей;

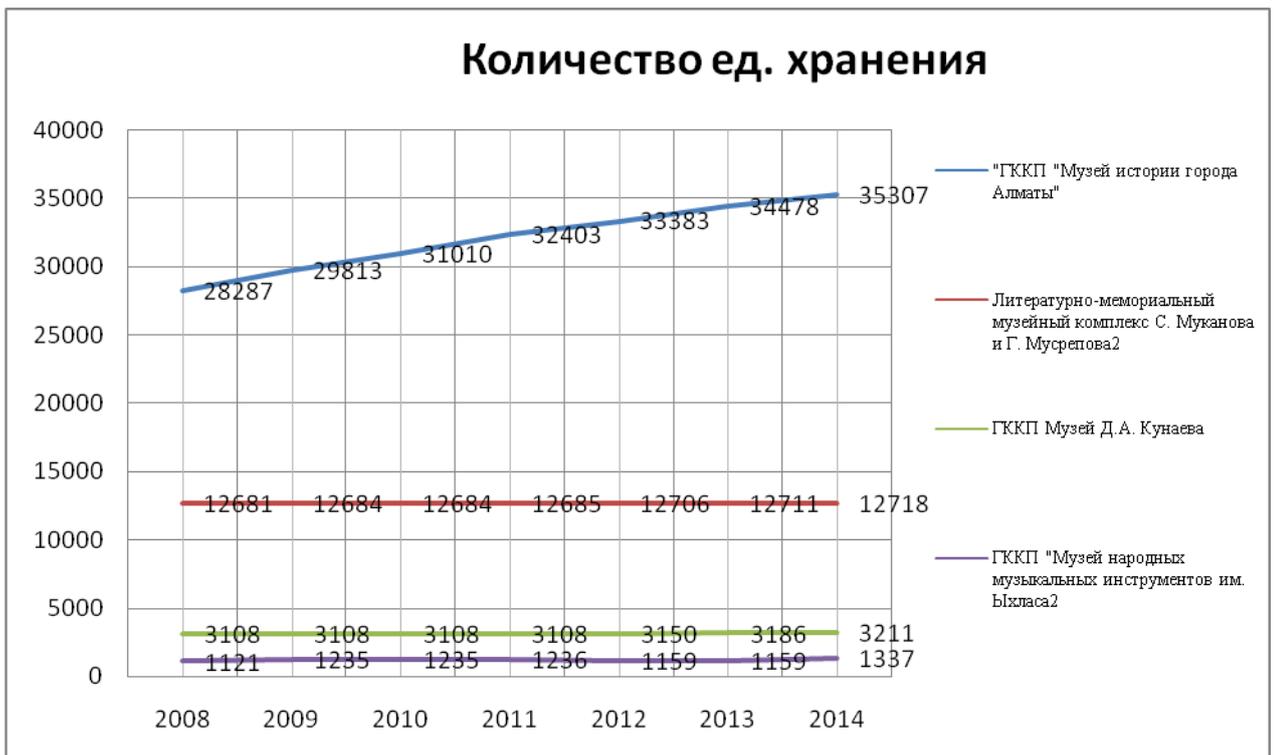
- Государственное коммунальное казенное предприятие «Государственный литературно-мемориальный музейный комплекс С.Муканова и Г.Мусрепова» создан в 1999 году на базе двух действующих музеев – С.Муканова (открыт 21 ноября 1978 г.) и Г.Мусрепова (открыт в мае 1987 г.).

Музейный комплекс включает в себя мемориальные квартиры двух известных казахских писателей, призван сохранить мемориальные вещи видных культурных деятелей XX века, обеспечить доступ к открытому архиву писателей современных литераторов и ученых, пропагандировать и развивать национальное литературное наследие;

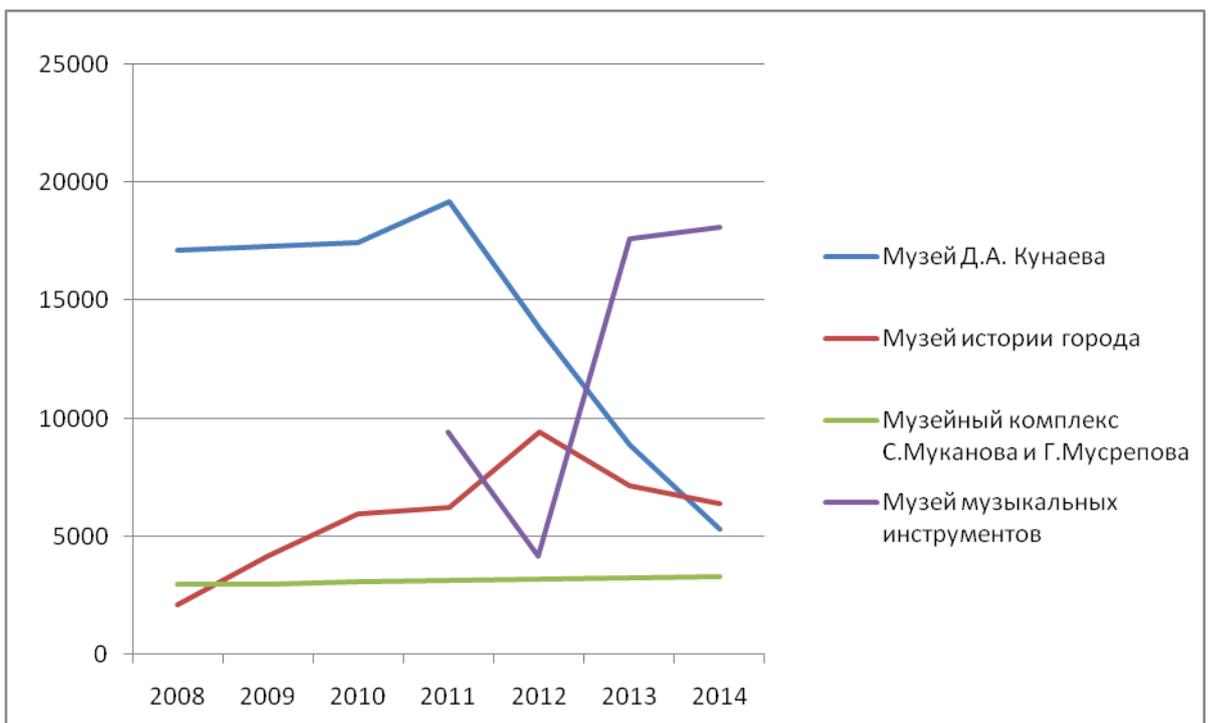
- Государственное коммунальное казенное предприятие «Мемориальный музей Нургисы Тлендиева» (создан в 2014 г.) – мемориальная квартира известного казахстанского композитора, в его задачи входит сохранение, изучение, популяризация мемориального наследия композитора и развитие современной музыкальной культуры.

Четыре из музеев расположены в зданиях, имеющих историческую и архитектурную значимость, все имеют удобное месторасположение в центре города.

Все музеи имеют значительные фонды, формировавшиеся в течение многих лет, повсеместно наблюдается небольшая тенденция увеличения фондов.



Все музеи городского подчинения имеют сравнительно низкую посещаемость по отношению к крупнейшими музеями Алматы республиканского подчинения. Причина состоит не только в отсутствии больших экспозиционных площадей, но, прежде всего, в недостаточной PR и маркетинговой составляющей, неспособности коллективов оперировать современными методами продвижения услуг на рынке досуга.



В настоящий момент отсутствие общей стандартизированной отчетности за последние 5 лет по посещаемости музеев позволяет выявить лишь общие тенденции. Так, например, до 15 февраля 2012 года посещение Музея Д.А. Кунаева было бесплатным и, следовательно, цифра количества посетителей не подтверждается документально, то есть реальный учет посетителей ведется именно с этой даты. Некоторый спад посещаемости за последние 2 года объясняется тем, что 2012 год был годом 100-летия Д.А. Кунаева, и интерес поддерживается многочисленными мероприятиями, проводившимися по всей стране.

Относительно «ровное» развитие Музейного комплекса С.Муканова и Г. Мусрепова говорит о нём, как о стабильном предприятии с наработанными партнерами, связями и формами работы. Музейные сотрудники хорошо знают, из какой школы на какие мероприятия они могут пригласить аудиторию. Это может рассматриваться как один из ресурсов развития комплекса. Фокусной группой для этого музея могут стать посетители – исследователи, работающие с фондами и студенты, которые пишут на музейном материале дипломы. Это классический традиционный музей, где есть большой научный потенциал для создания новых творческих проектов и привлечения новых посетителей.

### **1.3. Социально-экономическое положение города Алматы и образ жизни городского населения, как система ориентиров для социальной активности городских музеев**

Для того, чтобы стать органичной частью в жизни и пространстве города, сегодня городские музеи должны не только говорить об истории города и знаковых горожанах, они должны также говорить с городом на его языке и о его проблемах.

Основными проблемами городского сообщества могут считаться:

- *Социально-экономическое расслоение общества*

Существует большой разрыв в доходах и качестве жизни между государственными служащими, представителями бизнес-структур и сотрудниками бюджетных учреждений. Так, например, средняя зарплата в области «финансовая и страховая деятельность» равна 323 980 тенге, «деятельность в области административного и вспомогательного обслуживания» – 126 945 тенге, при этом средняя зарплата сотрудников городских музеев – 45 000 тенге.

В городе много людей, чьи доходы находятся за чертой бедности. Население, имеющее низкие доходы, в Алматы – 554 426 человек. На данный момент эта группа потенциальных, но не реальных посетителей учреждений культуры.

Также происходит коммерциализация сознания горожан молодого поколения – угроза гармоничному развитию следующих поколений.

- *Изменение образовательного и культурного уровня (ценза) горожан.*

Мы фиксируем произошедшее замещение ценности классического образования ценностями традиционного уклада и образа жизни.

Этот процесс в значительной степени связан с несколькими волнами миграции. За последние десятилетия уехали десятки тысяч специалистов с высшим образованием, полученным еще в период СССР, и образованная молодежь новой генерации. Их заменили преимущественно выходцы с периферии, благодаря которым в Алматы снова появился обрядовый уклад и образ жизни. Данные изменения в составе городского населения влекут за собой последующие трансформации в системе просвещения и образования (в том числе дополнительного), которые пока не произошли. Показательно, что по республике в 2014 году свыше 23% выпускников не смогли преодолеть пороговый уровень при сдаче ЕНТ (хотя в Алматы относительно благополучная ситуация - в 2014 году из 4900 выпускников 20 не смогли сдать ЕНТ, т.е. 0,4 %).

- *Проблема национальной истории на постсоветском пространстве. Трансформация культурного сознания и новая мифология.*

Современный геополитический дискурс в Республике Казахстан, как и в других постсоветских государствах, формирует, в первую очередь у школьников и необразованного населения, новую картину мира. Эта картина мира содержит в основе два конструкта – телеологический и тотемический: уложенные в территориально-хронологический путь развития, они увенчиваются созданием нового государства. Происходит замещение советского мифа о происхождении СССР другим, связанным с идеализацией древнего и средневекового периода истории – процесс, характерный практически для всех постсоветских государств. Он выводит государственность Казахстана в новую временную реальность, где есть только древность и современность. Проявлением этой тенденции становятся политические манипуляции, новые исторические факты и рождение новой мифологии, которая еще далека от завершения.

- *Экологическая ситуация.*

Вследствие значительно увеличившегося в последние годы транспортного потока и отсутствия в городе достаточного количества транспортных развязок, пробки стали обычным явлением для Алматы. Согласно данным специализированных лабораторий, осуществляющих мониторинг состояния воздуха, на сегодня индекс загрязнения в Алматы составляет 11,3. Для сравнения: относительной нормой считается показатель 6. В общем, южная столица в мировом рейтинге грязного воздуха удерживает 27-ю позицию (чем выше к первым строчкам списка, тем ситуация хуже). Традиционно основным источником вредных выбросов является транспорт.

Как сообщает департамент статистики г. Алматы, в 2013 году выбросы вредных веществ в атмосферный воздух от стационарных источников загрязнения в Алматы составили 12,4 тыс. тонн и их уровень по сравнению с 2012 годом увеличился на 2,4%. Из общего объема выброшенных в

атмосферный воздух загрязняющих веществ 91,1% составили газообразные и жидкие вещества, 8,9% – твердые.

Это несет прямую угрозу не только рабочему ритму города, но и здоровью горожан. Существует потребность экологического просвещения горожан, а также инициирование общественных дискуссий и активной культурной политики.

- *Рост религиозной активности.*

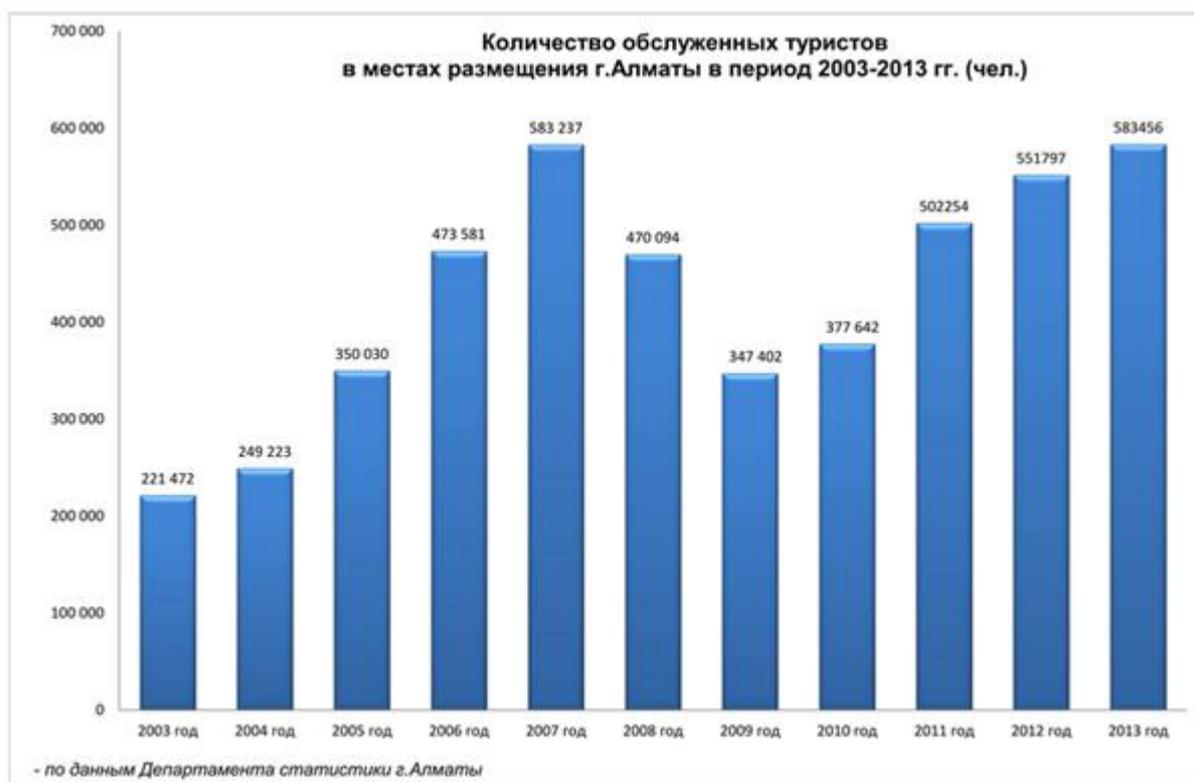
Прошедшие десятилетия характеризуются ростом активности всех религиозных конфессий, количество религиозных общин выросло в несколько раз за счет притока большого количества молодежи. Так, по сообщению КАЗИНФОРМ «В Казахстане увеличилось число религиозных объединений, – сообщает пресс-служба Министерства культуры и спорта РК. – Численность религиозных объединений увеличилась с 671 в 1991 году до 3481 на июнь 2014 года. В стране 18 различных конфессий, действуют 15 духовных учебных заведений. Из них христианского направления – 2, исламского направления – 13. Общее количество начальных курсов и воскресных школ – 400 (исламского направления – 334, православных – 47, протестантских – 15, католических – 4)».

Мы фиксируем изменения и переориентацию духовно-культурной жизни этих групп населения, которые, как правило, проводят культурно-досуговое время в рамках, предусмотренных традициями и обрядами своих конфессий.

- *Снижение туристической привлекательности.*

Несмотря на то, что на долю города приходится 81,9% общереспубликанского объема выполненных работ и услуг в туризме, уровень туристической привлекательности остается невысоким по сравнению с советским периодом. По данным пограничных служб, в 2013 году Алматы посетили шесть миллионов человек, 40% из которых – иностранные граждане. Доминирует деловой и профессиональный туризм, а количество отдыхающих не доходит до полных четырех процентов. При этом главным объектом туристического интереса является природный ландшафт, культурный туризм не развит.

Всего в Казахстане 1500 турфирм, из них 832 находятся в Алматы. Представляется, что в туристическом секторе есть возможности для развития в сторону музейно-культурного направления.



#### 1.4. Основные проблемы музеев Алматы

Все музеи городского подчинения, даже разного профиля, объединены общими проблемами.

##### *Нормативно-правовая база.*

Отсутствие основополагающих документов, регулирующих положение государственных музейных коллекций и несоответствия в действующих, является одной из главных проблем всего музейного дела в Казахстане.

В новых Приложениях к Приказам МК №154 и 45 допущены неточности и несоответствия в использовании профессиональной музейной терминологии и к требованиям ведения учетной документации музея. Необходимо инициировать обращение в Комитет культуры Министерства культуры и спорта Республики Казахстан с просьбой о скорейшей разработке и принятии Инструкции по учету и хранению музейных ценностей для музеев РК, а также Инструкции по учету музейных предметов, содержащих драгметаллы и драгоценные камни.

Нормативно-правовая база, в том числе и методическая, регулирующая музейную деятельность, не отвечает современным требованиям, не охватывает всего спектра существующих отношений и практик, связанных со спецификой функционирования музеев.

Особого внимания требует совершенствование нормативной базы, регламентирующей внутреннюю музейную работу, обновленную Инструкцию по учету и хранению фондов, и внешнюю, связанную с посетителями

(количество проведенных экскурсий, лекций и мероприятий, количество посетителей и т.п.).

Необходимы дифференцированные нормативы, которые учитывали бы специфику и профиль музея, месторасположение, численность населения. Все городские музеи нуждаются в методическом обеспечении работы по учету и хранению собранных ими музейных предметов и музейных коллекций.

Так, например, согласно действующей (с 1984 г.) Инструкции по учету и хранению музейные предметы не подлежат бухгалтерскому учету на основании их стоимости, местные же маслихаты требуют обратного. Необходимо внести в новую Инструкцию РК предложение о том, что музейные ценности не подлежат бухгалтерскому учету.

#### *Кадровая политика и потенциал.*

По результатам мониторинга, проведенного в рамках данной концепции и анализа кадровой ситуации, были выявлены следующие факторы, характерные для отрасли в целом:

– «старение» кадрового состава. Молодежь (до 30 лет) составляет лишь 10% от общего числа сотрудников;

– отсутствие квалифицированных менеджерских кадров с опытом управления музейными и социокультурными проектами разного масштаба;

– сокращение числа профессионально образованных людей в отрасли. Доля работников с высшим специальным образованием составляла 20%, со средним специальным – 50%;

– в Республике Казахстан есть только два вуза, в которых имеется специальность «Музееведение» или «Музейное дело». Это Международный казахско-турецкий университет им. Х.А. Ясауи и Казахский Национальный университет имени аль-Фараби, причем, в последнем есть магистратура, в списке ВАКа есть шифр специальности 24.00.03 – Музееведение, консервация и реставрация историко-культурных объектов (по которой не прошло ни одной защиты). За последние 5 лет КазНУ выпустил по специальности «музееведение» 38 человек – бакалавриат, 21 – магистратура. Из них сейчас в двух музеях, подведомственных УК Алматы, работает 3 сотрудника, с 2010 года работало всего выпускников КазНУ по специальностям «музееведение» и «архивное дело» – 8 человек. При этом качество подготовки музейных специалистов остается очень низким – большинство выпускников в итоге не работают по приобретенной специальности;

– постоянная ротация кадров в музеях, которая только увеличивается с каждым годом. Высоки показатели мобильности, готовности уехать и поменять сферу деятельности, как только появится удобный случай. На освободившиеся места приходят люди без опыта и с формальным образованием, что тормозит развитие, так как время уходит на обучение и приучение персонала к специфике работы в музее.

В последние годы мы фиксируем все увеличивающийся разрыв между требуемым уровнем профессионализма в работе и профессиональными

качествами музейных сотрудников. На данный момент формирование кадрового резерва, создание кадровой политики является важнейшей задачей руководителей города и культурной сферы.

- Объем обеспечения заработной платой сотрудников музеев, находящихся в коммунальной собственности города и области, значительно ниже заработной платы работников музеев республиканского подчинения.

- В городских музеях нет практики начисления надбавок за наличие ученых степеней на уровне учреждений науки и образования, что дополнительно снижает мотивацию квалифицированных научных кадров.

- Музеи города Алматы не включены в перечень организаций культуры, работники которых получают доплату к ОЗП (30% от БДО) за работу с вредными, особо вредными и опасными условиями труда в соответствии с Постановлением Правительства РК от 29 декабря 2007 года № 1400.

- Отсутствие мотивации к модернизации и внедрению инноваций в своей деятельности, отсюда – отставание в освоении и внедрении музеями новых технологий и практик.

#### *Штатное расписание.*

- Сегодня в подведомственных музеях Алматы, кроме Музея истории города, не предусмотрены штатные единицы для специалистов по реставрации и консервации музейных предметов, а также других актуальных для современных музеев специальностей.

Формирование кадрового резерва, создание Методического центра – приоритетное направление кадровой политики, под которой мы понимаем комплексный образовательный проект, ориентированный на управленческий состав и повышение квалификации сотрудников.

#### *Материально-техническая база*

Практически все помещения, которые сегодня занимают музеи городского подчинения, не соответствуют музейной специфике: недостаток или практически полное отсутствие экспозиционных площадей, отсутствие необходимого специального оборудования, фондохранилищ, реставрационных мастерских, выставочных залов, образовательных центров, конференц-залов и других помещений для публичных собраний.

В Алматы сконцентрированы самые крупные объекты культуры, **но до сих пор здесь нет достойной экспозиции, посвященной истории города, и не построено экстренного фондохранилища** в случае форс-мажорных ситуаций. Все подведомственные музеи сегодня остро нуждаются в новых площадях.

Музей истории города не является музеем в полной мере, потому что расположен в стилобате жилого дома, в нем нет полноценных экспозиционных площадей, рекреационных помещений, достойного фондохранилища и т.д.,

зато есть постоянная угроза затопления из аварийных сточных труб, расположенных непосредственно над музеем.

В Доме-музее Д.Кунаева фонды хранятся в подвальном помещении, не отвечающим требованиям музейного хранения. В музее отсутствуют подсобные помещения, а также кабинеты сотрудников и руководителя.

Музеи С.Муканова, Г.Мусрепова, Н.Тлендиева, расположенные в квартирах жилых домов, не имеют внемузейного пространства, экспозиционные площади ограничены.

У Музея казахских народных музыкальных инструментов после реконструкции и реэкспозиции отсутствовало специализированное фондохранилище.

Офисное и экспозиционное оборудование музеев (компьютеры, принтеры, сканеры, и т.д.) требует регулярного переоснащения (раз в 3 года) и обновление программного обеспечения.

Недостаток бюджетных средств на развитие музеев, в том числе на закупку музейных предметов, приобретение специальной программы музейного учета (КАМИС), создание и поддержка сайтов и других информационных ресурсов, создание мультимедийных приложений, издание каталогов, рекламной продукции, обновление технической базы тормозит развитие музеев и заставляет их действовать на кустарном уровне. Подобное недальновидное отношение к музеям, хранящим наследие для будущих поколений, безусловно, отражается на качестве человеческого капитала Республики Казахстан.

### **1.5. Пространственно-средовой потенциал развития музеев города**

Алматы – крупнейший мегаполис страны, культурный, научный, финансовый, торгово-экономический и туристический центр Казахстана. Отсюда начинались все главные события, происходившие в то или иное время в нашей стране, здесь принимались решения, имевшие историческое значение для народа Казахстана. Именно в Алматы страна официально провозглашена независимой, и с этого времени начался отсчет нового государства Республики Казахстан. Город имеет статус культурной столицы страны. В городе 27 музеев и их количество растет (например, в 2014 году открылся музей Н.Тлендиева) и будет расти, т.к. Алматы – это город с богатой историей, в нем жили и работали известные люди – цвет нации. Реально существует перспектива расширения музейной сети за счет возникновения новых и новых мемориальных музеев.

На сегодняшний день социокультурный, пространственно-средовой и туристический потенциал остается практически не востребуемым. Находясь в непосредственной близости от центральных туристических маршрутов, основных городских объектов осмотра экскурсионных групп и одиночных туристов, квартал городских музеев оказывается не востребуемым в культурном пространстве Алматы. Вместе с тем, участок исторического центра города, обладающий хорошим пространственно-средовым

потенциалом, с полным правом может претендовать на статус одной из важнейших культурно-исторических и туристско-рекреационных зон Алматы.

Городские музеи удачно расположены в исторической части города, вблизи пешеходных маршрутов горожан и туристов: улица им. Тулебаева, Парк имени 28 героев-Панфиловцев, проспект Достык. Анализ показал наличие свободных (парки, аллеи и т.п.) внемузейных пространств, которые можно задействовать для проведения музейных и артистических акций и «выхода» музеев из мемориальных квартир в город. Близость расположения нескольких музеев дает возможность создания межмузейных маршрутов и квестов. Еще одним важным потенциальным ресурсом является наличие у места «легенды».

Инфраструктура этого района (кафе и парки) хорошо развита. Отсутствие в месте расположения музеев новых больших торгово-развлекательных центров может сыграть «на руку» музеям города.

Хороший внешний ресурс имеет Музей народных музыкальных инструментов им. Ыхласа, расположенный в историческом, привлекательном для туристов месте, – в Алматинском государственном историко-архитектурном и мемориальном заповеднике – что привлекает горожан во время проведения внемузейных акций.

## **1.6. Анализ ресурсного потенциала музеев Алматы**

Деятельность любого учреждения культуры основывается на управлении ресурсным потенциалом, который является основой устойчивого развития.

Ресурсный потенциал – это совокупность ресурсов всех видов, как имеющихся у учреждения культуры в момент работы (производства), так и тех, которые можно привлечь в будущем, и способов их соединения, с учетом их целевых и качественных характеристик, для получения новых видов продукции (работ, услуг) или большей их стоимости.

Для оценки будущего развития необходим анализ ресурсного потенциала, так как он отражает направления расширения и воспроизводства источников ресурсов.

На данный момент при анализе потенциала музеев Алматы можем говорить о внутренних и внешних ресурсах, таких как:

- сложившиеся бренды, как памятных мест, так и мемориальных личностей – хорошая основа для развития;
- хорошее месторасположение музеев – в деловой и туристической части города, легкодоступной как для местных жителей, так и для туристов;
- кадровый потенциал – наличие нескольких креативных специалистов, способных стать «локомотивами» и генераторами идей для других, а также наличие опытных в музейном деле профессионалов;

- опыт в освоении новых методов работы (Музей музыкальных инструментов), который можно использовать как пилотный для внедрения в других музеях;
- музейные коллекции.

Музейный комплекс С.Муканова и Г.Мусрепова располагает богатейшим литературным архивом – основой для подготовки программы для исследователей и филологов, специализирующихся на казахской литературе.

Главным ресурсом Музея Д.А. Кунаева, помимо великолепно сохранившейся музея-квартиры, можно считать всенародную любовь к этому политику. Кроме того, возможна реставрация подвального помещения «Мемориальной квартиры-музея Д.А. Кунаева» и переоборудование его с целью создания кинозала и фондохранилища.

Городские музеи Алматы находятся в ряду музеев Казахстана, имеющих цельные коллекции подлинных предметов.

## **Часть II. Концепция развития Объединения музеев города Алматы**

Объединение музеев города Алматы – это возможность эффективно повысить культуру управления и ре-концептуализировать содержание существующих музеев городского подчинения. Подобная сложная реформа возможна только в режиме полного благоприятствования и поддержки со стороны Акимата, включая привлечение крупных долгосрочных инвестиций, политике открытости к инновациям в музейной сфере. Обновление музеев на управленческом уровне необходимо – их деятельность, за редким исключением, непрозрачна и непонятна с точки зрения, как местного и профессионального сообществ, а также общей культурной политики города. Анализ деятельности каждого музея показал, что при объединении появляется пространство для развития содержательного потенциала и появления новых программ, проектов и привлечения новых аудиторий, а также создания рабочих мест.

**Для оптимизации и активизации деятельности городских музеев Постановлением № 4/861 от 20 октября 2014 года Акима города Алматы принято решение о создании ГККП «Объединение музеев города Алматы». Согласно Постановлению создается объединенная Дирекция музеев с отделами, курирующими различные направления деятельности музеев, с филиалами: Музей истории города, Музей народных музыкальных инструментов им. Ыхласа, Музей Д.А. Кунаева, Литературно-мемориальный музейный комплекс Г. Муканова и С. Мусрепова, Мемориальный музей Н.Тлендиева.**

Целью организации Объединения музеев города Алматы является оптимизация системы управления и повышение качества социальных и культурных услуг, оказываемых населению г. Алматы.

Данный проект направлен на то, чтобы предоставить качественный выбор среди культурных, образовательных и досуговых услуг каждому алматинцу и гостю города, которые будут получать комплексное предложение от музеев, а также на создание основы для музейного квартала и единого историко-культурного городского центра. Кроме того, объединение музеев предполагает расширение социальных функций музеев, активное включение в жизнь местного сообщества.

Объединение музеев города – это шаг к формированию новой повестки культурной политики Алматы.

Объединение музеев города приведет к созданию новых субъектов в информационном поле. Именно музеи города могут способствовать созданию яркого, привлекательного образа городского наследия, а также формированию нового образа и качества досуга для горожан.

Объединенные музеи Алматы – распределительный центр социальной жизни города, места для активных культурных изменений, событий, инноваций, место формирования культурной идентичности жителя города. В них должны проходить «обкатку» инновации творческого потенциала города, встречи людей на вернисажах и необычных выставках, место регулярных встреч, подобно премьерным показам в театре или опере.

Объединенные городские музеи Алматы – модераторы культурного диалога, процесса общественного и индивидуального самопознания – в полной мере выражают дух города и привлекают широкий круг посетителей, рассказывая им уникальную историю города, его культуры, достижений и населяющих его людей. Являются катализатором формирования культурной и гражданской идентичности как жителей города, так и самого города за счет актуализации историко-культурного наследия. Предполагается, что коммуникация будет строиться на принципах соучастия и совместного проживания современной и ретроспективной культурно-исторической парадигмы.

Реализации такой сложной цели предполагает решение следующих задач.

- Реорганизация работы с профессиональными кадрами и создание общей управленческой команды – необходимо создание устойчивой системы отбора и подготовки кадров, а также стимуляции активных сотрудников. Это: выработка профессиональных стандартов и критериев эффективности музейной деятельности, внедрение в практику специфической системы аттестации кадров, организация постоянно действующей структуры по профессиональной подготовке молодых и повышению квалификации опытных сотрудников, внедрение в практику музеев современных методов управления.

- Развитие инфраструктуры – повышение привлекательности и комфортности музеев для посетителей зависит от эффективности и достойных условий работы музейных сотрудников. Потребуется значительные инвестиции, чтобы провести реорганизацию уже существующих музейных площадей и территорий, сделав их более открытыми для посетителей, создать

новый музейный депозитарий. Также особый упор будет сделан при создании новых сопутствующих структур, оказывающих дополнительные услуги посетителям и положительно влияющих на продвижение имиджа музеев – музейных сервисов (музейных магазинов, кафе, детских центров и т.п.). Речь идет об объединении в логическую управленческую структуру существующей инфраструктуры разных музеев.

- Расширение аудитории – объединенные музеи могут проводить более активную маркетинговую политику, а также политику доступа для всех категорий посетителей. Целью станет создание новых проектов для привлечения потенциальных аудиторий, а также трансформация образа музея в сознании горожан как места для вдохновения, где происходят самые интересные и важные события, доступные для всех. Этому будет способствовать создание общего корпоративного стиля с обозначением каждого музея в линейке предложений.

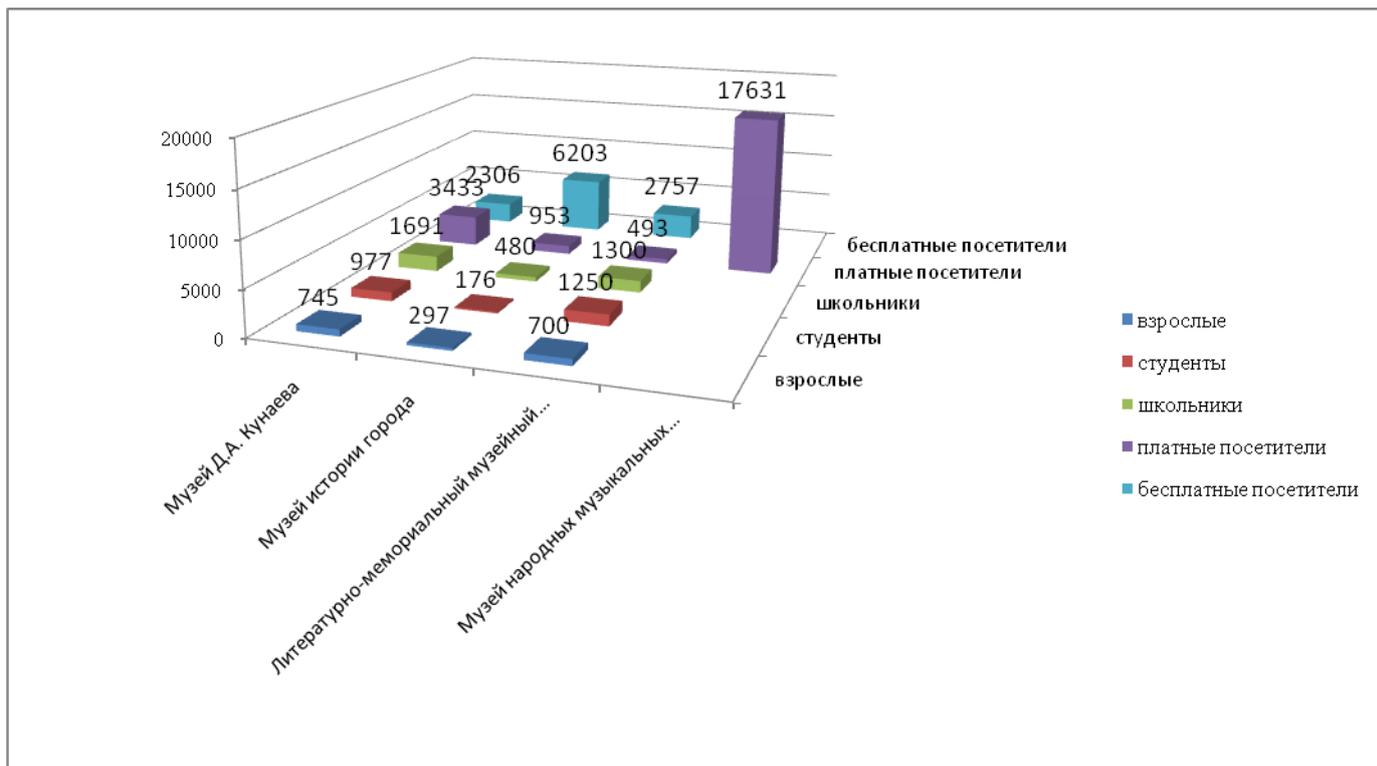
- Продвижение музеев на рынке услуг – создание объединенного отдела по продвижению музейного предложения в информационном и рекламном пространстве. Это предполагает привлечение профессиональных пиарщиков, маркетологов, копирайтеров, которые в том числе будут проводить исследования рынка досуговых и образовательных услуг и выработать единую стратегию продвижения услуг.

- Финансовая политика – необходимо разработать новую финансовую модель, позволяющую более гибко реагировать на нужды музеев и требования рынка образовательных и досуговых услуг, дающую возможность музеям вводить новые виды услуг и материально стимулировать инициативы сотрудников.

## **2.1. Новые аудитории посетителей**

Городские музеи будут позиционировать себя как место встречи, центр, где различные сообщества смогут вести диалог друг с другом, где жители будут ощущать связь с родным городом и испытывать за него гордость.

Необходимо создание событий нового формата с активной социальной составляющей. Городские музеи будут работать с местными жителями, постоянно отслеживая перемены в общественном сознании, чтобы иметь возможность говорить со своей аудиторией на понятном ей языке. Задача расширения аудитории музея предполагает привлечение в музей новых социальных групп или увеличение «доли» школьников и студентов в общем срезе посетителей за счет расширения количественного и качественного спектра услуг, организованных с учетом потребностей этих категорий посетителей.



Анализ посещаемости музеев в 2013 году. (Музей народных музыкальных инструментов им. Ыхласа был открыт для посещений с мая этого года и отчетность по категориям посетителей не велась).

Из анализа динамики посещений музеев можно сделать вывод о том, что средняя посещаемость городских музеев в год очень низкая, основными посетителями являются группы школьников и студентов. В перспективе предполагается предпринять отдельные усилия по резкому увеличению посещаемости музеев, появление постоянных, повторных и индивидуальных посетителей.

Музеи обязаны обеспечивать равный доступ к культурному наследию для людей с ограниченными возможностями. Для этого необходимо провести инфраструктурные и программные изменения. Будут разработаны специальные экскурсии для слабовидящих, налажены контакты с обществами инвалидов, общественными организациями, родителями детей-инвалидов, возможны выездные выставки для этой аудитории.

Необходимо усилить работу по созданию электронного каталога с целью доступа населения к музейному наследию.

## 2.2. Развитие инфраструктуры

Развитие инфраструктуры Объединения музеев города Алматы будет идти по двум основным векторам – внутреннему и внешнему.

- Развитие внутренней инфраструктуры, обеспечивающей внутренние потребности музея.

Строительство универсальных выставочных пространств, фондохранилищ, реставрационных мастерских, организация центра обучения для реставраторов, медиатека и современная библиотека и т.п.

- Развитие внешней инфраструктуры, обеспечивающей доступность к ресурсам музея всех категорий населения.

Развитие музеев как комфортной, динамичной, мобильной, способной к легким трансформациям среды за счет поэтапной реконструкции помещений и формирования службы гостеприимства и развития инфраструктуры приема посетителей, создание музейных центров, демонстрирующих примеры формирования качественно нового пространства коммуникации и производства новых идей.

Создание зоны городского пространства, где должно быть особое регулирование и движения транспорта, и рекламной политики, и реконструкции домов и дворов. Сохранить уголок старого города, его особенности, историческую специфику, не консервируя, а развивая его путем поиска новых форм и пространств, досуга туристов и жителей района. Создание особого «музейного» пространства в городе будет сопровождаться разработкой навигации по кварталу и созданию межмузейной информационной зоны для расширения выставочных площадей и размещения в открытом доступе информации просветительского, воспитательного и рекламного характера музеев, участников проекта. Установка в городе сувенирных киосков.

Реконструкция помещений должна учитывать потребности людей с ограниченными физическими возможностями и предусматривать строительство пандусов и других удобств с учетом ограниченных возможностей.

### **2.3. Обеспечение профессиональными кадрами**

Разработать эффективную систему взаимодействия с вузами, выпускающими специалистов профильных направлений.

Необходимо организовать регулярные курсы повышения квалификации для сотрудников музеев, в том числе проведение мастер-классов с приглашением специалистов из других стран. Стимулировать научную, проектную и публичную активность материальным поощрением активных сотрудников и приоритетным правом повышения квалификации.

### **2.4. Продвижение на рынке услуг**

Формированием политики продвижения имиджа и услуг музея в новых условиях будет заниматься отдел развития (маркетинга), одной из важнейших задач которого станет увеличение аудитории потребителей услуг музея, формирование имиджа музеев как площадки, открытой инновациям.

Задачи:

- разработать и реализовать стратегию планомерного взаимодействия со СМИ и «смежными» культурными институциями;
- перевести в публичный формат внутреннюю, «закулисную» работу музейных сотрудников, создать «Общественно-наблюдательный совет», привлекать его членов и лояльных посетителей и СМИ к участию в обсуждениях политики музеев, планов и отчетов, проведенных исследований и обзоров;
- создать веб-ресурсы в социальных сетях и единый портал (с возможностью покупки электронного билета), активизировать их информационное наполнение и взаимодействие с крупными профильными онлайн-ресурсами;
- наладить отношения с крупнейшими турагентствами города, способными обеспечить регулярный приток иностранных туристов, разместить информацию о музеях на сайтах компаний;
- разработать и издать путеводители и рекламные проспекты на разных языках;
- разработать пакет сувенирной продукции и организовать работу сувенирных киосков на территориях, прилегающих к музеям;
- привлекать консультантов по маркетингу для исследования рынка и корректировки маркетинговой политики;
- провести интенсивную рекламную кампанию по внедрению имиджа музея в городскую среду:
  - ▶ городская навигация (штендеры, стойки, остановки городского транспорта и т.п.);
  - ▶ афиши музея на рекламных носителях IT-формата, баннерах социальной рекламы и т.п.;
  - ▶ представление музеев в главных транспортных въездах/выездах города – в аэропорту и на железнодорожных вокзалах (проспекты на стойках, штендерах, витринах с экспонатами), размещение материалов в журналах казахстанских авиакомпаний (AirAstana и др.), которые предлагают пассажирам в самолётах.

## **2.5. Совершенствование нормативно-правовой базы**

Происходящие изменения должны найти отражение в регламентирующих деятельность музеев документах, – таких как учредительные документы Объединения музеев города, положения о деятельности его филиалов и отделов, должностных инструкциях, а также в законодательстве в сфере культуры, – которые сегодня необходимы СОВРЕМЕННОМУ музею.

Разработать качественные критерии оценки музейно-выставочной деятельности. Усовершенствовать, привести к «одному знаменателю» во всех филиалах Объединения статистическую отчетность по музеям с целью

использования данных для анализа музейной деятельности и своевременного реагирования на проблемные моменты развития.

## **2.6. Финансовая политика**

Структура финансирования на данный момент состоит из трех основных источников – 1. средства государственного бюджета и государственные гранты на финансирование проектов по развитию, 2. собственные доходы, 3. спонсорские средства.

К бюджетным источникам финансирования относятся следующие виды поступлений:

- субсидии на выполнение государственного задания, рассчитанные на основании нормативных затрат на оказание государственных услуг в рамках государственного задания и нормативных затрат на содержание недвижимого имущества и зарплаты штатных сотрудников;
- целевые средства, выделяемые на реализацию исследовательских или направленных на развитие проектов;
- долгосрочные инвестиции в создание новой инфраструктуры и кадров нового поколения.

К внебюджетным источникам финансирования относятся следующие поступления:

- целевые средства, полученные в результате победы на грантовых и иных проектных конкурсах;
- целевые средства от жертвователей и спонсоров;
- поступления от приносящей доход иной деятельности – обеспечиваются за счет осуществления основных видов уставной деятельности (посещение музеев, выставочная деятельность, проведение культурно-образовательных мероприятий, музейного магазина и др.).

Новая финансово-экономическая модель должна быть построена с учетом Концепции развития объединения музеев Алматы, целей финансовой политики статуса учреждения, анализа финансового состояния (ресурсной обеспеченности).

В соответствии с Концепцией развития, увеличением объема и разнообразия услуг, расширением аудитории и увеличением посещаемости городских музеев необходимы инвестиции для проведения реставрационных работ и введения в действие дополнительных площадей для осуществления полноценного функционирования Объединения как многофункционального культурного и музейного центра.

Финансовая политика должна отвечать современным условиям конкуренции на рынке свободного времени и производителей культурных продуктов, выступая конкурентом не только государственных институтов, но и частного бизнеса.

Главным принципом должен стать разумный подход к повышению финансовой эффективности использования ресурсов за счет расширения аудитории и перечня предоставляемых и новых услуг.

Доход музея не должен быть ограничен определенными бюджетными статьями. Основной доход должен быть направлен на премии и надбавки сотрудникам.

### **Часть III. Приоритетные направления музейной деятельности**

Приоритетными направлениями развития музеев должны считаться те, которые способствуют социализации музеев и их продвижению от «музея для избранных» к модели «музея для всех», переходу от модели «трансляции» культуры к модели «соучастия».

#### **3.1. Музей как фактор повышения качества жизни**

Роль музеев в современном мире существенно изменилась: они не только остаются важным каналом доступа к культуре и исторической памяти, но становятся важным субъектом формирования локальной идентичности, проводником культурных инноваций, стандартов стиля и образа жизни горожан.

Важнейшей социальной составляющей деятельности современного музея является организация новых культурных пространств в городской среде и площадок для коммуникации для представителей различных социальных, культурных, этнических и конфессиональных групп общества, локальных сообществ, бизнеса и власти.

Другим важным вектором движения становится решение острых социальных проблем локуса, предоставление рабочих мест, социализации неблагополучных членов местного сообщества, внедрение в повседневную практику новых стандартов и технологий, мобильное реагирование на повседневные вызовы от ухудшения экологии города до проблемы адаптации мигрантов. Именно такая активная социальная позиция музея может сформировать особые отношения между музеем, городом и горожанами.

Музеи могут и должны стать пространством развития и творческой самореализации личности, внести существенный вклад в повышение качества жизни людей с ограниченными возможностями.

#### **3.2. Музей как инструмент сохранения и актуализации объектов культурного наследия**

Главной особенностью музея, как культурной институции, является комплексный подход к сохранению и предьявлению объектов культурного наследия. В отличие от любых других организаций, на балансе которых могут находиться объекты культурного наследия, именно музеям делегируется весь

комплекс полномочий по сохранению, интерпретации, введению в научный оборот и обеспечению доступности памятников материальной культуры.

Функцией музея является не только музеефикация материальных памятников прошлого, но и сохранение всего культурного комплекса исторических фактов, событий, явлений, включая нематериальное наследие, транслирующее взаимоотношения вещественного и духовного, социального и психологического, культурного и природного как в самом человеке, так и в результатах его деятельности. Являясь хранилищем артефактов, интерпретируя и транслируя их ценность и смысл, музей становится одной из форм самосохранения и развития культуры.

Одной из важных задач, стоящих перед музеями, являются учет и сохранение коллекций и информации о них. Приоритетами обеспечения сохранности музейной коллекции признаны:

- единая информационная система мониторинга состояния и использования музейных предметов и коллекций;
- внедрение современных систем обеспечения сохранности;
- планомерное формирование учетных баз данных;
- создание страховых электронных копий учетной документации музея;
- наличие антикризисного плана действий в случае чрезвычайных ситуаций.

Музейные предметы, образующие основной фонд музеев, являются частью общегосударственного музейного фонда и требуют бережного хранения и точного учета.

### **3.3. Музеи и система образования**

Именно в культурно-образовательной деятельности наиболее эффективно зарекомендовал себя системный, комплексный подход. Комплекс взаимосвязанных, взаимодействующих программ и культурно-познавательного досуга строится с учетом специфики мемориального, историко-культурного, музыкального и художественного материала, представленного в экспозициях и на выставках.

Это предусматривает не только взаимодействие музея с образовательными учреждениями разных уровней, но и всей аудиторией, включающей людей разных возрастов и профессий, находящихся в процессе так называемого «обучения в течение жизни».

Ключевым моментом становится изменение роли посетителя в музее. Из посетителя-потребителя он превращается в полноправного участника, соратника и партнера. С этим связана идеология «открытого музея», строящего свою работу на базе развития интерактивных форм, соавторства и сотворчества. Музей не просто транслирует посетителям свои знания и ценности с позиции авторитетного института, но, получая от публики отклики, мнения, информацию, идеи, использует их в своей деятельности. Постепенно

музей становится необходимым элементом жизни современного горожанина, к которому каждый может обратиться за удовлетворением потребности в знаниях, впечатлениях и общении.

Такая интегрированная образовательная деятельность позволяет выстроить систему музейной коммуникации, отталкиваясь непосредственно от предпочтений посетителя, влиять на формирование у посетителей ценностного отношения к природному, историческому и культурному наследию города и страны в целом.

Главным преимуществом музейных образовательных продуктов, в отличие от образовательных учреждений, является возможность контакта с подлинными предметами материальной культуры.

Подготовка новых качественных музейных проектов для различных групп населения повышает посещаемость, укрепляет связь музея с учебными заведениями, разными аудиториями молодежи.

Необходимо разработать долгосрочную программу взаимодействия музеев и школ города.

### **3.4. Музей и туристическая индустрия**

Музеи являются содержательной доминантой культурного туризма. Они предъявляют комплекс объектов туристического интереса, создают информационные поводы, культурные программы и событийный ряд для различных целевых групп туристов, формируют притягательные бренды.

Характерными тенденциями современного туризма являются повышение требований к качеству турпродукта во всех его аспектах и постоянное увеличение доли индивидуальных туристов, предпочитающих самостоятельно планировать маршрут в соответствии со своими потребностями.

В то же время музеям необходимо активнее использовать свои возможности в этом направлении деятельности. В ближайшие годы музеи должны стать активными субъектами туристического рынка, успешно взаимодействующими с турфирмами в формировании, продвижении и реализации туристического продукта на рынках въездного и внутреннего туризма, предлагающими новые возможности для индивидуальных и семейных путешественников.

Для развития туризма необходимо использовать всю сеть музеев в городе. Чем больше различных музеев, музейных программ и событий будет входить в турпродукт, тем богаче будет выбор у туриста и выше конкурентоспособность этого комплексного продукта.

Музеи города должны стать визитной карточкой города Алматы и Республики Казахстан.

Для этого необходимо реализовать следующие задачи:

- проведение инфо-туров для туристических фирм города, страны и зарубежья (внутренний и внешний туризм), постоянное сотрудничество с ними и поддержание дружеских связей;
- участие в ежегодных выставках, в том числе туристических;
- повышение уровня предоставляемого сервиса для посетителей, тем самым привлекая их использовать дополнительные услуги. Например, организовать кафе при музее, открыть собственный сувенирный магазин для реализации брендированных сувениров музея, где также продавать тематическую литературу, организовать продажу музыкальных инструментов для массового потребителя;
- организация собственных международных фестивалей (фестиваль ремесленников, фестиваль «Ортеке», музыкальные фестивали, акции, выставки, концерты и т.д.), пропагандирующих музыкальную культуру казахского народа, что будет способствовать повышению интереса граждан страны и иностранных гостей;
- проведение на постоянной основе мероприятий мирового охвата, таких как, например, ежегодная акция «Ночь музеев»;
- включить музеи в тур обязательных мест посещения по г. Алматы;
- постоянно поддерживать связь с представителями СМИ и туристических компаний.

### **3.5. Музеи в информационном пространстве**

Информационная среда становится все более плотной, музей вынужден конкурировать на рынке досуга и свободного времени. Для музеев Алматы необходимо стать видимыми во внешней среде, где одновременно существуют яркие предложения республиканских центров и новых мультимедийных выставок в торговых центрах. Кроме того, сама городская среда весьма густо насыщена культурными символами, но мало красивых средовых решений, и объединенные музеи могли бы с легкостью занять эту лауну. Таким образом, одной из важнейших задач станет выработка информационной политики – речь идет как об имиджевой корпоративной рекламе, так и об информации, музейной навигации. Создание качественного многоязычного ресурса о наследии в музеях города Алматы будет первым шагом по управлению объединенными коллекциями и выстраиванию коммуникации с новыми аудиториями.

## **Часть IV. Механизмы реализации концепции**

### **4.1. Кадровая политика**

Формирование кадрового резерва – приоритетное направление кадровой политики в целом, под которой мы понимаем комплекс общих принципов и

ориентиров, лежащих в основе всех процессов управления организации, она должна соответствовать миссии.

Задачи кадровой политики:

– оптимизация и стабилизация кадрового состава, профилактика текучести;

– профессиональное обучение и повышение квалификации сотрудников;

– проведение аттестации и оценки персонала;

– обеспечение социальной защищенности персонала.

В этом смысле важно шире привлекать студентов профильных вузов для прохождения курсовой и дипломной практики, имея в виду перспективы их дальнейшей работы в этой сфере и совершенствовать систему подбора кадров на конкурсной основе.

Создание Учебно-методического центра или Музейной школы Алматы являются в этой ситуации важнейшими факторами. Кроме того, известно, что сегодня для образованных специалистов важно быть видимым игроком на рынке удаленного труда.

При сочетании деятельности всех этих субъектов может эффективно вестись «работа на вырост» для молодых местных жителей, а также привлечение молодых специалистов из других регионов. Отдельной задачей сотрудников УМЦ Алматы как партнера профильных образовательных учреждений станет участие в конкурсных и экзаменационных сессиях с целью отбора будущих специалистов.

#### ***Принципы формирования кадрового резерва:***

– постоянство и непрерывность (это постоянная работа, которая не может осуществляться от случая к случаю);

– соответствие миссии и цели Объединения музеев;

– предоставление равных возможностей претендентам на работу.

Представляется, что здесь важен план формирования кадрового резерва с точки зрения анализа потребностей в сотрудниках: управленцах и сотрудниках с разной квалификацией, а также картирование тех новых видов работ и специальностей, которые появились последнее время.

#### ***Кадровый менеджмент:***

• комплектование команды по принципу привлечения разных категорий работников. Должны быть разработаны специфические критерии приема сотрудников на работу в музей в соответствии с направлениями деятельности, которыми им предстоит заниматься. Необходимо равновесие сил традиционных хранителей и исследователей и творческих сил и социокультурных проектировщиков;

• создание эффективных механизмов выявления различных точек зрения и сильных сторон и научных интересов сотрудников, преодоление дефицита коллегиальности, принятие мер, направленных на преодоление внутримузейного коммуникационного кризиса.

***Повышение квалификации музейного персонала*** включает в себя несколько областей компетенции – базовую (профиль образования) и музееведческую, в области информации, хранения и управления коллекциями, в области разработки программ для публики и др. Необходимо:

– повышение квалификации сотрудников на уровне города на базе УМЦ при Объединении музеев города;

– разработать и ввести в действие программу тьюторства – каждого вновь принятого на работу сотрудника должен курировать опытный наставник в музее.

#### ***Повышение мотивации сотрудников:***

– разработать систему материального и морального поощрения наиболее активных сотрудников, учитывающую не только количественные, но преимущественно качественные показатели работы. Главным критерием оценки должна стать востребованность произведенного продукта;

– поощрять переход от описательной модели интерпретации коллекций к экспертной интерпретации коллекций музея;

– проведение креативных сессий, когда работник освобождается от выполнения «рутинной» деятельности и может обсудить свое видение развития деятельности музея.

## **4.2. Новые технологии управления и взаимодействия**

В последние десятилетия значительно изменились условия деятельности музеев, многократно расширились и усложнились контакты музеев, механизм их взаимодействия друг с другом и другими учреждениями, музеи оказались вовлеченными в разностороннюю коммерческую деятельность и пр. В связи с этим в музейном деле появились новые понятия: менеджмент, маркетинг, фандрейзинг, связь с общественностью (PR).

В настоящее время идет активный процесс совершенствования управления музеями. Технологизация управленческих процессов выступает как одно из ведущих направлений модернизации музеев и важнейший инструмент достижения стратегических целей развития. По мере усложнения социальной среды функционирования музеев всё большая роль будет отводиться PR-технологиям, фандрейзингу, позволяющим разнообразить источники финансирования, и технологиям партнерства. Именно система многопланового партнерства становится базой для освоения новых социокультурных и коммуникационных технологий, которые в свою очередь порождают новые специальности и компетенции.

Внедрение новых технологий призвано поддерживать спрос на музейные услуги. В этой же роли выступают и музейные проекты, в ходе реализации которых не только отрабатываются новые технологии, но и складывается контингент сотрудников, способных в дальнейшем обеспечить качественный прорыв в музейной работе.

В музейном объединении должен быть создан Отдел развития, задача которого состоит в формировании политики существования и развития музея в новых условиях, увеличения аудитории музея.

Музейный маркетинг позволяет определять и удовлетворять интересы потребителей музейных услуг. Завоевательные маркетинговые стратегии имеют целью информирование потенциального посетителя и рекламирование музейного предложения. Эффективная маркетинговая стратегия достигается при сотрудничестве с другими музеями и различными учреждениями культуры.

Важным аспектом фандрейзинговой деятельности является умение музеев привлекать спонсоров, искать мотивы вкладывания средств коммерческих структур в музейные проекты. Спонсоры оказывают не только финансовую поддержку, но и предоставляют определённые услуги: ремонт зданий, передача и монтаж оборудования и др. Участие спонсоров в музейных проектах служит своеобразной рекламой, подтверждает их экономическую стабильность и формирует определённый имидж. Внебюджетным источником дохода могут быть «Общества друзей музея», «Клубы друзей музея», включающие индивидуальных и коллективных членов.

Музеи должны вести активную работу по формированию общественного мнения на основе PR-технологий. PR-кампании включают комплекс мероприятий, формирующий или изменяющий отношения различных групп населения к музею, поддерживают сформированное отношение общественности к музею.

#### **4.3. Специализация развития музеев городского подчинения**

До образования Объединения каждый музей жил сам по себе и выполнял множество задач в силу своих возможностей. Каждый «распылялся» в достижении целей и реализации деятельности.

Объединение даст возможность унифицировать планово-отчетную деятельность, объединить усилия при реализации крупных проектов, при выполнении «обязательной программы» музейной деятельности (мероприятия, приуроченные к юбилейным датам и государственным праздникам). Перераспределение ресурсов позволит каждому из музеев выбрать свою нишу развития. Музей истории города будет делать акцент на научно-исследовательской и выставочной деятельности. Следует использовать рационально «старые музейные кадры» для передачи музейных знаний. Литературно-мемориальный музейный комплекс также имеет потенциал развития научно-исследовательского направления и создания спецпрограмм для популяризации казахского языка и казахского литературного наследия. Музей Д. А. Кунаева может делать акцент на камерных эксклюзивных музейных и общественных презентациях, Музей казахских народных музыкальных инструментов – на массовой, концертной деятельности, Музей

Н.Тлендиева – на формировании «вкуса» творческой жизни, студийной работе и т.п.

**Музей истории города Алматы** – лидерство в организации больших выставочных проектов.

Исходя из ограниченных экспозиционных возможностей, музей выбирает несколько стратегических направлений для обозначения своего места и роли в городе:

1. в нынешнем экспозиционном пространстве не может быть представлена вся 1000-летняя история города, а будут – хорошо и подробно – отдельные временные периоды и темы. Музей будет создавать экспозиционные СОБЫТИЯ (раз в 2 года) с обширной культурно-образовательной программой. Таким образом, город увидит, что у музея есть что показывать, он способен развиваться, а значит музею необходимо большое помещение. Необходимость предоставления нового помещения музею должна быть продекларирована (поддержана) городской общественностью. Музей должен иметь концепцию в расчете на отдельное здание;

2. возможно размещение исследовательско-реставрационного центра музея в одном из памятников историко-культурного наследия;

3. передвижные проекты в торгово-развлекательных центрах. Это проекты, прежде всего, должны быть визуально-привлекательными, для того чтобы соответствовать и выделяться в пространстве и на фоне брендовых дорогих магазинов;

4. сетевые проекты (например, интерактивная интернет-платформа-путеводитель по современному городу) учитывающие, что город является памятником сам по себе, и формирование и фиксирование его истории – это роль его жителей и гостей. Музей фиксирует своё внимание на «место (памятники, архитектура), события, люди». Главной целью считает воспитание чувства причастности к истории города у молодого поколения горожан.

### **Музей народных музыкальных инструментов им. Ыхласа**

- Работа с массовым посетителем, концертная деятельность для больших групп посетителей;
- индивидуальные занятия на народных инструментах;
- мастер-классы;
- новая музыка и молодые композиторы;
- формирование коллекций звуков (города, традиционных культур).

### **Мемориальные музеи**

Эта группа музеев имеет свои специфические особенности – мемориальная (а значит неизменяемая) экспозиция, маленькие помещения (чаще всего в жилых домах и кварталах) и т.д. Следовательно, необходима особая концепция развития для данных музеев. Видимо, в их работе должен

делаться упор на качественный эксклюзивный культурный продукт и акцент в работе они должны делать на услуги для индивидуальных, семейных, небольших групп посетителей. Особое внимание уделяется студенческой аудитории посредством совместной организации исследований и конференций.

### **Государственный литературно-мемориальный музейный комплекс С. Муканова и Г. Мусрепова**

Музеи известных казахских писателей имеют богатейший литературный архив, который может стать основой для подготовки программы для исследователей, филологов. Но акцент должен делаться не просто на наследие двух писателей, а на любовь к слову, к казахскому языку, к чтению, как основам гуманитарной культуры. В то же время семейная обстановка и материал этих музеев – привлекательный для семейных посетителей.

- создание городских путеводителей (включая игровые квесты для семей и подростков);
- создание портала о литературе Алматы;
- научные дискуссии и чтения молодых поэтов и прозаиков.

### **Мемориальный музей Н. Тлендиева**

Несмотря на свой мемориальный характер, по сути, призван продвигать музыкальную культуру, но в более камерном варианте, чем это делает музей музыкальных инструментов. Наряду с продвижением наследия известного композитора, музей Н. Тлендиева – это скорее место для развития и поддержки талантов, специальных музыкальных способностей. Поэтому деятельность будет сосредоточена на специальной аудитории:

- музыкальные студии, камерные оркестры;
- небольшие экскурсионные группы как способ образовательного диалога, также с использованием аудиовизуальных средств;
- музыкальное сообщество с музыкальными уроками, своеобразным Музейным театром.

### **Музей Д. А. Кунаева**

- Акцент на камерных эксклюзивных музейных и общественных презентациях, передвижных выставках;
- дискуссионный клуб;
- детские и студенческие исследовательские, образовательные программы.

## **4.4. Совершенствование методической базы**

Важнейшее значение для развития музеев имеет разработка стандартов по всем направлениям деятельности, учитывающая мировой опыт в этой области. Методики и стандарты представляют собой рекомендуемые

ориентиры, необходимые для повышения качества деятельности музейных работников и ее оценки.

На основе стандартов должны быть определены критерии оценки эффективности музейной деятельности.

Унификация стандартов отчетности, разработка аттестационных критериев работы каждого сотрудника и другая работа будет возложена на Дирекцию объединенных музеев Алматы, которые будут обслуживать все музеи городского подчинения, а также оказывать услуги другим музеям.

#### **4.5. Научно-исследовательская и фондовая работа музеев**

Научно-исследовательская работа в первую очередь будет направлена на изучение и сохранение историко-культурного наследия и его интерпретацию, на его актуализацию в современном пространстве города, среди его жителей.

Любая деятельность музея прямо или косвенно опирается на его научные изыскания и фонды. Музеи не могут пользоваться только лишь результатами изысканий, проводимых другими организациями и академической наукой. Им необходимо вести собственные научные исследования. В ближайшие годы необходимо качественно изменить состояние научной деятельности в музеях, обеспечив ее опережающее развитие. Она по-прежнему остается приоритетной, однако, при этом меняя вектор движения от фундаментальных научных изысканий в сторону прикладных разработок. Наряду с научным поиском в рамках профильных дисциплин, который ведут музеи согласно своему профилю, необходимо стимулировать исследовательских работ с выраженной музейной спецификой концептуального проектирования.

Особое значение имеет практическая реализация идеи музея, открытого для всех. Обслуживание запросов внешних исследователей – от ученых до студентов – следует рассматривать как важнейшую функцию музея. Только при этом условии можно будет наладить постоянное взаимодействие с представителями академической и прикладной науки, добиться эффективного использования результатов их исследований в музейной работе.

Важнейшей составляющей научно-исследовательской деятельности музеев должна стать популяризация ее результатов, подразумевающая сокращение дистанции между научными открытиями и их музейным использованием. Накопленная музеями научная информация должна стимулировать интерес к научному поиску у молодежи и содействовать разработке проектов в различных областях науки, техники и культуры.

В качестве основных выделяются следующие направления исследовательской деятельности музеев:

- создание единой музейно-информационной среды;
- разработка научных концепций для музеев;
- исследования в области комплектования фондов;
- изучение музейных предметов и коллекций;

- рекомендации по безопасности и хранению фондов;
- научное проектирование экспозиций и выставок;
- изучение истории музейного дела;
- изучение историографии музееведения;
- изучение межмузейных отношений;
- исследования в области внутримузейной и межмузейной коммуникаций;
- интерпретация коллекций;
- взаимодействия музей-город;
- исследования в соответствии с профилем музеев.

Результаты научно-исследовательской работы находят отражение в специфических музейных формах, к важнейшим из которых относятся экспозиции и выставки. Публикация каталогов коллекций, путеводителей по экспозициям и выставкам и другие издания музеев также являются результатом этого направления деятельности музея. Одна из важных составляющих научно-исследовательской работы – научные конференции, регулярно организуемые музеями. Музеи должны быть признаны авторитетными центрами в изучении профильных наук и поддерживать тесные связи с научными учреждениями (совместные конференции, экспедиции).

Необходимо создание концепций комплектования фондов для каждого музея с учетом того фактора, что невозможно «объять необъятное», предусматривающее постоянное увеличение площадей фондохранилища.

Комплектование музейных фондов предметами и коллекциями должно осуществляться как за счет бюджетных, так и внебюджетных источников, в том числе и за счет более активной работы музеев с физическими и юридическими лицами с целью безвозмездной передачи музеям коллекций и отдельных предметов.

В части сохранения коллекций важно использовать опыт лучших музеев мира, которые разработали стандарты создания и поддержки условий музейного хранения и создают для своих коллекций идеальные условия. В современных условиях сохранение музейных фондов требует эффективного сочетания новейших методов исследования, консервации и реставрации.

Приоритетными направлениями развития в области консервации и реставрации музейных предметов являются:

- подготовка кадров среди реставраторов (высшее специальное образование, повышение квалификации, стажировки);
- восстановление системы государственной аттестации реставраторов и реставрационных организаций;
- технологическое оснащение реставрационных отделов и мастерских музеев;
- научно-исследовательское сопровождение работ при реставрации музейных предметов.

Для поддержания реставрационной деятельности на должном уровне необходимо уделять внимание совершенствованию материально-технической базы реставрационных мастерских (включая оборудование и материалы), и созданию оптимальных условий для работы уникальных специалистов и стажирующихся музейных реставраторов.

#### **4.6. Экспозиционно-выставочная и культурно-образовательная деятельность**

Экспозиционно-выставочная и культурно-образовательная деятельность являются основой музейной коммуникации. В настоящее время она требует кардинальных преобразований.

В качестве приоритетных направлений развития выставочной деятельности следует рассматривать:

- работу с привлеченными кураторами и командами дизайнеров;
- создание в городских музеях высокотехнологичных универсальных выставочных пространств, в которых есть возможность реализовать самые смелые концепции. Приоритет при отборе выставочных проектов отдается концептуальному прочтению темы, новой интерпретации, которое может предьявить и актуализировать исследования и коллекции музея;
- создание современных выставок с комплексной образовательной программой, ориентированных на индивидуального, семейного посетителя, просвещенных пользователей;
- создание сетевых межмузейных проектов, объединяющих ресурсы нескольких городских музеев;
- создание специфических выставочных пространств (открытых хранения), рассчитанных на продвижение коллекции и на обслуживание «продвинутой» категории посетителей и научных работников;
- создание информационно-экспозиционных комплексов в музейных экспозициях, создание электронных, виртуальных экспозиций;
- проведение музейного форума, биеннале.

Основные направления деятельности Объединения в области просвещения включают:

- культурно-историческое направление;
- эстетическое направление;
- научно-исследовательское направление;
- методическую работу;
- социальную адаптацию групп посетителей с ограниченными возможностями.

#### ***Коммуникация с аудиторией***

В музеях должны разрабатываться проекты и программы культурно-досугового, образовательного характера, которые должны быть направлены на

активизацию разных слоев населения, начиная от детей раннего возраста до пожилых людей и людей с ограниченными физическими возможностями. Необходимо сосредоточить работу на следующих основных направлениях:

- переориентирование существующих безадресных программ взаимодействия с посетителем на конкретные категории населения;
- расширение спектра программ для малообеспеченных слоев населения по типу проекта «Артплощадка», реализуемого в районах города, отдаленных от его культурного центра («Шанырак» и др.);
- разработка единых маршрутов по «музейному кварталу» и улице Тулебаева с учетом интересов жителей района, не нарушая привычного ритма жизни локуса;
- кардинальное изменение ракурса подачи музейного материала (особенно в мемориальных музеях) – от популяризации наследия отдельных выдающихся личностей до освещения и интерпретации эпохи через призму личности;
- изменение тактики передачи информации: от назидательно-менторской до равноправно-обогащающей, со-общительной модели активного участия посетителя (например, через игры-квесты);
- привлечение звезд современной эстрады и других популярных личностей для популяризации музея;
- разработка специальных тактильных и звуковых экскурсий для слабовидящих, а также для других категорий лиц с ограниченными возможностями.

#### **4.7. Укрепление материально-технической базы**

Материально-техническая база музеев должна обеспечивать в полной мере выполнение ими своих основных функций. Расположение в непригодных помещениях музеев и их фондохранилищ негативно отражается на качественном выполнении музеем своих основных задач.

1. Строительство здания для Музея истории города. Это продиктовано новой стратегией развития Алматы и необходимостью репрезентации истории города. Музей города должен стать одной из отправных точек формирования городского патриотизма, активной точкой на карте в жизни горожан. В рамках реализации Концепции культурной политики РК предусмотрена реализация проекта «Боралдайские сакские курганы».

2. Развитие материально-технического компьютерного «парка» музеев.

3. Программное обеспечение для создания электронной базы данных музейных фондов и ведения электронного учета музейных коллекций.

4. Создание УК города информационно-вычислительного центра (ИВЦ), который будет заниматься всеми проблемами электронного характера централизованно (сайты, эл. каталоги, учетные программы, комп. дизайн, печать и т. д.).

5. Комплектование музейных фондов предметами и коллекциями как за счет бюджетных, так и внебюджетных источников, в том числе и за счет работы музеев с физическими и юридическими лицами с целью безвозмездной передачи музеям коллекций и отдельных предметов. В результате экспедиций, научных командировок, приобретение предметов от частных лиц и организаций, дарения, приобретение музейных предметов на средства спонсоров.

6. Обеспечение специальным оборудованием фондохранилища Музея народных музыкальных инструментов и организация «открытого хранения» с возможностью проведения экскурсий.

7. Реставрация подвального помещения «Мемориальной квартиры-музея Д.А. Кунаева», а также переоборудование бани и подсобных помещений под хранилище мемориальных экспонатов, сувениров и документов. В данном помещении будут демонстрироваться фильмы, проводиться встречи, презентации и другие мероприятия, направленные на привлечение широкой аудитории и воспитание подрастающего поколения. Для создания кинозала и фондохранилища будет проведен ремонт вентиляционной системы, двигателя мотора и воздуховода, электроработы, чтобы условия для хранения экспонатов музея соответствовали всем параметрам.

#### **4.8. Международная деятельность**

Важным направлением работы музеев является развитие международных связей, в том числе в пространстве Содружества независимых государств (СНГ).

С этой целью требуется:

– наращивание количества связей и повышение качества сотрудничества музеев города Алматы с партнерами в странах СНГ;

– создание интернациональных цифровых ресурсов и многоязычное информационное сопровождение экспозиций;

– поддержка участия и укрепление позиций музеев города в деятельности международных организаций, действующих под эгидой ООН и ЮНЕСКО;

– содействие развитию сотрудничества музеев города с зарубежными музеями и общественными музейными объединениями (стажировка сотрудников музеев с целью повышения квалификации, участие в научных экспедициях, проведение международных выставок, международных научно-практических конференций, симпозиумов, встреч, форумов и т.д.);

– активизировать работу с Международным советом музеев (ИКОМ), заняв активную позицию в Национальном Комитете ИКОМа.

#### 4.9. Развитие музейной сети

Существующие в Алматы на конец 2014 года 27 музеев разного вида действуют крайне разобщенно. Сводной статистики по музеям министерств, ведомств, корпораций, вузов, общественных организаций и частных не существует.

Для принятия решений по развитию музейной сети требуется, прежде всего, определить ее параметры и провести полномасштабный учет всех действующих музеев, включая ведомственные, общественные и частные. Необходимо знать как общее количество музеев, так и распределение их по районам. На сегодняшний день можно привести вот такие цифры – из 8 районов Алматы музеи есть только в трёх: в Бостандыкском – 4, в Алмалинском – 7, в Медеуском (традиционный центр) – 16.

Основными направлениями совершенствования музейной сети станут: развитие профильного разнообразия в сочетании с модернизацией существующих музеев при сохранении их автономии, создание многофункциональных музейно-выставочных и депозитарных центров в районах.

Суть развития музейных сетей – в качественном выравнивании ситуации и создании многоуровневой системы, в которой каждый музей выполняет свою функцию по отношению к сети в целом. Методическое руководство со стороны головных музеев должно перерасти в сетевое партнерство в реализации совместных проектов, решении текущих проблем основной деятельности и выработке общей маркетинговой политики.

Развитие музейной сети города Алматы предполагает налаживание эффективного взаимодействия и партнерства музеев различных уровней подчинения и форм собственности в деле использования ресурсов наследия и культурного развития районов города. Это могут быть как совместные партнерские проекты в пространстве города, так и мобильные, сетевые события, дни обмена опытом для коллег в формате совместных завтраков по четвергам, совместный «мозговой штурм» и т. п.

#### 4.10. Этапы реализации Концепции

Предусматривается трехэтапная реализация данной концепции.

**На первом** этапе (3-5 лет) – реформирование организационной структуры, создание новой команды и системы менеджмента, формулирование принципов работы и согласования действий в подразделениях, появление новых регламентов;

– запуск нескольких ярких сетевых проектов для формирования нового образа объединения музеев Алматы и работа проектными командами;

– создание общей стратегии развития с выраженной специализацией каждого из подразделений;

- запуск документации на проектирование нового здания и экспозиции Музея истории города;
- проектирование нового музейного депозитария;
- запуск проекта формирования общего музейного фонда;
- переаттестация музейных сотрудников.

**На втором этапе** (около 2-х лет) предполагается создание крупномасштабных проектов в связи с новыми экспозициями, образовательными программами, виртуальным представлением коллекций;

- переход в плановый режим привлечения инвестиций;
- переход из проектного в программный режим деятельности;
- запуск собственных конкурсов музейных проектов и учебно-методического центра;
- представление обновленных экспозиций и деятельности двух филиалов;
- музей Алматы – визитная карточка города, PR-кампания и новая коммуникационная стратегия музейного квартала Алматы.

**На третьем этапе** предполагается запуск новой музейной инфраструктуры (новое здание Музея истории города, музейного депозитария, детского центра, и т. д.), музейная навигация в городе, формулирование четкой культурной политики на городском уровне (в Акимате), в том числе по отношению к музеям как ключевым игрокам на поле истории, просвещения, идентичности и гордости горожан, а также визитной карточки для гостей города.

#### **Список использованных источников**

Зуев С. Э. О культурном капитализме // Карельский проект. – М.: Ассоциация менеджеров культуры, 2005.

Лебедев А. В. Музей как системообразующее предприятие // 60-я параллель, 2007.

Кодекс музейной этики ИКОМ URL: <http://www.icom.org.ru/get.asp?id=A7>  
Международный комитет музеев городов ИКОМ САМОС  
<http://network.icom.museum/camos/>

Концепция развития музейной сети Удмуртской Республики/Национальный музей Удмуртской республики им. К. Герда. – Ижевск, 2011 («Меняющийся музей в меняющемся мире»).

Концепция развития музейной деятельности в Российской Федерации на период до 2020 года // [http://mkrf.ru/upload/mkrf/mkdocs2013/20\\_02\\_2013\\_1.pdf](http://mkrf.ru/upload/mkrf/mkdocs2013/20_02_2013_1.pdf)

Музейная коммуникация: модели, технологии, практики – М., 2008.

Музей как пространство образования: игра, воображение, культура участия – М., 2012.

Музейное дело в СССР: Музейная сеть и проблемы ее совершенствования на современном этапе. – М., 1985.

Музей и коммуникация. Концепция развития Самарского областного историко-краеведческого музея им. П. В. Алабина (Авторский коллектив под ред. Н. А. Никишина и В. Н. Сорокина). – М.-Самара, 1998. – 140 с.  
[//http://www.alabin.ru/alabina/about\\_museum/conception/](http://www.alabin.ru/alabina/about_museum/conception/)

Сборник конкурса MUSEUMSTAN 2006–2008 гг. – Казахстан, 2010.

Файзуллина Галия, Асанова Салтанат, Джасыбаев Ермек. Современный музей в Казахстане: вопросы, факты, мнения. Сборник статей – LAP LAMBERT Academic Publishing, 2012.

Файзуллина Г. Ш. Особенности развития музеев Казахстана в современный период (1991–2008) // Сборник материалов проекта Museumstan – 2010.

Электронная версия материалов ЮНЕСКО по программам повышения квалификации музейных сотрудников  
<http://www.unesco.kz/new/?sector=&region=%E2%8C%A9=1&newsid=2422&announce=>

<http://www.analitika.kz/docs/eco-economy.pdf>

<http://www.zakon.kz/4630547-svyshe-23-vypusnikov-ne-smogli.html>

<http://repository.kaznmu.kz/13943/1/%D0%9A%D0....AB.pdf>

<http://www.sarap.kz/index.php/kz/pol-ob/religyi-i-obshestvo/138-sovremennaya-religioznaya-situatsiya-v-kazakhstane-factory-riska-i-potentsial-religioznoj-konfliktnosti-chast-1/138-sovremennaya-religioznaya-situatsiya-v-kazakhstane-factory-riska-i-potentsial-religioznoj-konfliktnosti-chast-1.html>

## Приложение 1

### Музеи города Алматы

№	Наименование музеев	Адрес	Район
<b>Республиканские</b>			
1	Центральный Государственный музей РК	мкр. Самал-1, д.44	Медеуский
2	Государственный музей искусств им. А. Кастеева	М-н Коктем, 22/1	Бостандыкский
3	Республиканский музей книги	ул. Кабанбай батыра, 94	Медеуский
4	Мемориальный музей им. К. Сатпаева	ул. Шевченко, 28	Медеуский
<b>Городские</b>			
5	Музей истории города Алматы	пр-т Достык, 44	Медеуский
6	Музей Д.А. Кунаева	ул. Тулебаева, 117, ул. Тулебаева, 119	Медеуский
7	Музей народных музыкальных инструментов им. Ыхласа	ул. Зенкова, 24а	Медеуский
8	Государственный литературно-мемориальный музейный комплекс С. Муканова и Г. Мусрепова	ул. Тулебаева, 125 ул. Карасай батыра, 49	Медеуский
9	Мемориальный музей Н. Тлендиева	ул. Кунаева, 96	Медеуский
<b>Ведомственные</b>			
10	Музей археологии при РГП «Ғылымордасы»	ул. Шевченко, 28	Медеуский
11	Музей природы при РГП «Ғылымордасы»	ул. Шевченко, 28	Медеуский
12	Музей истории науки Казахстана при РГП «Ғылымордасы»	ул. Шевченко, 28	Медеуский

13	Музей редких книг при РГП «Ғылымордасы»	ул. Шевченко, 28	Медеуский
14	Геологический музей Республики Казахстан (при РГП «Информационно-аналитический центр» Комитета геологии и недропользования Министерства индустрии и новых технологий РК)	пр-т Достык, 85	Медеуский
15	Центральный музей железнодорожного транспорта РК при АО НК КТЖ Министерства транспорта и коммуникаций РК	ул. Фурманова, 127	Алмалинский
16	Научно-культурный центр «Дом М. Ауэзова» при Институте литературы и искусства имени М.О.Ауэзова Комитета науки МОН РК	ул. Тулебаева, 185 (уг. пр-та Абая)	Медеуский
17	Музей истории Казахского Национального медицинского университета им. С.Д. Асфендиярова	ул. Толе би, 94 (уг. ул. Сейфуллина)	Алмалинский
18	Центральный музей истории университета КазНУ им. аль-Фараби	пр-т аль-Фараби, 71	Бостандыкский
19	Биологический музей при КазНУ им. аль-Фараби	пр-т аль-Фараби, 71	Бостандыкский
20	Музей «Қазақстан полиолит» при КазНУ им. аль-Фараби	пр-т аль-Фараби, 71	Бостандыкский
21	Историко-этнографический музей «Ақтумар» при КазЖенПУ		Алмалинский
22	Республиканский музей спортивной и олимпийской славы при Каз ГАСТ	ул. Сейфуллина, 551 (уг. ул. Богенбай батыра)	Алмалинский
23	Музей Абая при КазНПУ имени Абая	пр-т Достык, 13	Медеуский
24	Музей Министерства внутренних	ул. Масанчи, 57а	Алмалинский

	дел РК		
25	Музей почты при АО «Казпочта»	ул. Богенбай батыра, 157	Алмалинский
26	Музей при Национальном банке РК	ул. Панфилова, 98 (в здании Алматинского городского филиала НБРК)	Алмалинский
27	ТОО «Музей искусств Умай»	ул. Наурызбай батыра, 108 (уг. ул. Карасай батыра)	Алмалинский
28	Военно-исторический музей МО РК	ул. Зенкова, 24 (уг. ул. Калдаякова)	Медеуский
<b>Частные</b>			
29	Дом-музей А. Байтурсынова (частный)	ул. Байтурсынова, 60	Алмалинский

Всего 29, из них: республиканского подчинения – 4, местного – 5, ведомственные – 16, частные – 1