

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«**Российский государственный гуманитарный университет**»  
(ФГАОУ ВО «РГГУ»)

ФАКУЛЬТЕТ ИСТОРИИ ИСКУССТВА  
Учебно-научный центр «Высшая школа реставрации»

## **ОРГАНИЗАЦИЯ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ РЕСТАВРАЦИОННЫХ ИНСТИТУЦИЙ**

### **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

---

54.04.04 Реставрация

*Код и наименование направления подготовки*

---

Атрибуция и экспертиза памятников материальной культуры

*Наименование направленности (профиля)*

Уровень высшего образования: магистратура

Форма обучения: очно-заочная

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Москва 2026

Организация и функционирование реставрационных институций  
Рабочая программа дисциплины

УТВЕРЖДЕНО  
Протокол заседания центра  
№ 08 от «22» ноября 2025 г.

## **ОГЛАВЛЕНИЕ**

### **1. Пояснительная записка**

- 1.1. Цель и задачи дисциплины (модуля)
- 1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с индикаторами достижения компетенций
- 1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

### **2. Структура дисциплины (модуля)**

### **3. Содержание дисциплины (модуля)**

### **4. Образовательные технологии**

### **5. Оценка планируемых результатов обучения**

- 5.1. Система оценивания
- 5.2. Критерии выставления оценок
- 5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

### **6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

- 6.1. Список источников и литературы
- 6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

### **7. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)**

### **8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов**

### **9. Методические материалы**

- 9.1. Планы семинарских занятий

## **Приложения**

- Приложение 1. Аннотация дисциплины

## 1. Пояснительная записка

### 1.1. Цели и задачи дисциплины

**Цель дисциплины (модуля):** ознакомление студентов с особенностями и содержанием управленческой деятельности, принципами и формами современных методов менеджмента в реставрационной сфере, формирование у будущих специалистов теоретических знаний и практических навыков для организации практических работ реставрационной направленности;

– подготовка квалифицированных специалистов, способных в современных условиях ориентироваться в вопросах экономической, финансовой, инновационной и кадровой стратегии своей реставрационной (музейной) организации; участвовать в планировании и реализации программ практической реставрационной деятельности; творчески, оперативно и обоснованно принимать решения по различным вопросам сохранения объектов культурного наследия; уметь руководить работой малого трудового коллектива исполнителей.

**Задачи:** формирование представлений об условиях и правилах работы реставрационных организаций (института, мастерской, лаборатории, центра);

- получение представлений об этической, правовой, материальной, финансовой и технической базе работ на объектах культурного наследия РФ, о современных подходах к решению производственных проблем реставрации;

- глубокое освоение отечественных нормативных документов по производству консервационных, реставрационных и ремонтных работ на памятниках истории и культуры;

- знакомство с основными аспектами современного менеджмента в области реставрации памятников истории и культуры;

– формирование представлений о современном подходе в вопросах управления организациями реставрационной сферы, о практике менеджмента в научно-исследовательских, проектных и производственных реставрационных организациях;

– знакомство с образцами современного управления государственными и негосударственными реставрационными организациями и подразделениями реставрационного профиля в структуре музеев;

- освоение системы знаний междисциплинарного характера, связанных с необходимостью обеспечения физической сохранности памятников материальной культуры и музейных ценностей;

- усвоение правил ведения научно-исследовательских, изыскательских, проектных и практических работ по сохранению объектов культурного наследия на базе действующих в настоящее время отраслевых инструктивных документов.

1.1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

<b>Компетенция</b> (код и наименование)	<b>Индикаторы компетенций</b> (код и наименование)	<b>Результаты обучения</b>
УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий	УК-1.1 осуществляет критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода	<p><b>Знать:</b> основы организационно-правовой и финансово-хозяйственной деятельности реставрационной организации (предприятия)</p> <p><b>Уметь:</b> использовать на практике методы и принципы менеджмента в части прогнозирования и выявления взаимосвязи и взаимозависимости в управленческом процессе реставрационной организации (предприятия)</p> <p><b>Владеть:</b> способностью к анализу, стратегическому и оперативному планированию деятельности организации (подразделения, отдела)</p>
	УК-1.2 выработывает стратегию действий на основе критического анализа	
УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.1 Знает содержание и особенности жизненного цикла проекта	<p><b>Знать:</b> место организаций и учреждений в системе историко-культурного развития</p> <p><b>Уметь:</b> демонстрировать понимание закономерностей формирования функций различных учреждений культуры и искусства, применять современные методы в научно-исследовательской и социально-практической деятельности</p> <p><b>Владеть:</b> понятийным аппаратом, познавательными подходами и современными методами изучения деятельности различных учреждений культуры и искусства</p>
	УК-2.2 Осуществляет управление проектом на всех этапах его реализации	
ОПК-4. Способен управлять комплексами реставрационных работ; владеть приемами и методами работы с персоналом; методами оценки качества и результативности труда персонала; организовывать, проводить и участвовать в художественно-творческих мероприятиях; проявлять творческую инициативу.	ОПК-4.1 Осуществляет базовые функции управления специализированных организаций реставрации	<p><b>Знать:</b> принципы и правила ведения работ в области реставрации памятников истории и культуры;</p> <p><b>Уметь:</b> в рамках своей должностной инструкции организовывать деятельность подразделения или вверенной группы специалистов, способствуя достижению стратегических целей и планов реставрационной организации (предприятия);</p> <p><b>Владеть:</b> навыками составления документов по финансово-хозяйственной и договорной деятельности вверенного подразделения (группы)</p>
	ОПК-4.2 Интегрирует творческий запрос в деятельность организации реставрации в соответствии с регламентами	

		специалистов);
--	--	----------------

## 1.2. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина (модуль) «Организация и функционирование реставрационных институций» относится к базовой части блока дисциплин учебного плана.

Для освоения дисциплины (модуля) необходимы знания, умения и владения, сформированные в ходе изучения следующих дисциплин: История и теория реставрации, История архитектуры, Всеобщая история искусств.

В результате освоения дисциплины (модуля) формируются знания, умения и владения, необходимые для прохождения следующих практик: Педагогическая практика, Научно-исследовательская работа.

## 2. Структура дисциплины (модуля)

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 з.е., 108 академических часов.

### Структура дисциплины для очно-заочной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
3	Лекции	12
3	Семинары	12
Всего:		24

Объем дисциплины (модуля) в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 84 академических часа(ов).

## 3. Содержание дисциплины (модуля)

**Введение.** Этическая и правовая база реставрационной деятельности в Российской Федерации. Международные документы по реставрационной этике. Реставрационные нормы и правила в соответствии с законодательством РФ и инструктивными документами Министерства культуры РФ.

**Раздел 1.** Менеджмент как вид деятельности и системы управления в реставрации объектов культурного наследия.

Тема 1.1. Современные подходы к менеджменту как системе управления производством работ по сохранению культурного наследия. Теория управления производством. Эволюция управленческой мысли. Школы управления.

Тема 1.2. Общая характеристика процесса управления. Системный подход и эволюция управления, основные принципы системного подхода. Ситуационный подход и его роль в развитии управления. Особенности и основные характеристики российской модели управления.

Тема 1.3. Понятие и сущность менеджмента, его виды и функции. Понятие, сущность, цели, задачи и основные функции менеджмента в производственной сфере. Система управления производственной организацией. Методы обоснования, принятия и реализации управленческих решений

Тема 1.4. Цели, задачи и основные функции менеджмента в реставрации. Менеджмент как организация управления реставрационной фирмой. Менеджмент как процесс принятия управленческих решений в сфере реставрационного производства.

**Раздел 2.** Организационные структуры управления производственной реставрационной деятельностью.

Тема 2.1. Миссия организации, ее место в отрасли. Система управления реставрационной

организацией (предприятием). Цели и задачи управления организацией. Управляющая и управляемая подсистемы организации и их взаимодействие.

Тема 2.2.. Механизм управления реставрационной организацией: принципы, методы, нормы, конкретные правила и т.д. Осуществление управленческой деятельности (постановка целей, выработка стратегии, планирование, мотивация, контроль и пр.).

Тема 2.3. Сущность и типы организационных структур. Принципиальные схемы организации управления. Иерархические типы организации структур: линейная, штабная, функциональная, дивизиональная. Адаптивные типы организационных структур: проектная, матричная, бригадная и т.д. Их основные черты.

Тема 2.4. Внешняя среда реставрационной организации. Характеристики внешней среды и ее влияние на развитие деятельности предприятия. Среда прямого воздействия. Среда косвенного воздействия.

Тема 2.5. Внутренняя среда организации. Ситуационные факторы работы реставрационной организации. Основные характеристики внутренних показателей организации (цель, структура, задачи, технология и персонал). Специализированное разделение труда.

### **Раздел 3. Цели, задачи и основные функции менеджмента в реставрации.**

Тема 3.1. Формы организации системы менеджмента в опыте работы реставрационных организаций (целевая, функциональная и обеспечивающая подсистемы). Управленческий цикл, основные функции управления в реставрационной организации.

Тема 3.2. Механизм управления реставрационной организацией (предприятием) и персоналом предприятия. Принципы, методы, нормы, конкретные правила управленческой деятельности (постановка целей, выработка стратегии, планирование, мотивация, контроль и пр.).

Тема 3.3. Сущность процесса выработки и принятия управленческих решений в реставрации. Критерии выбора варианта решения и основные условия эффективности принятия и реализации решений.

Тема 3.4. Виды менеджмента: производственный, финансовый, информационный, инновационный менеджмент, управление персоналом реставрационного предприятия.

### **Раздел 4. Стратегия и тактика менеджмента в реставрации.**

Тема 4.1. Стратегические направления менеджмента и их содержание. Системы стратегического управления, их организация и практика функционирования. Основные принципы стратегического менеджмента. Основные этапы выработки стратегий и их виды. Использование диагностики в целях повышения эффективности менеджмента. Выбор и постановка цели как основа программирования деятельности организации.

Тема 4.2. Стратегические цели управления реставрационной организацией. Оценка экономической ситуации и перспектив развития отрасли. Стратегическая зона хозяйствования, ее основные элементы. Область спроса, среда реставрационных услуг, конъюнктура в области

проектирования (создания научно-технической реставрационной продукции) и практического производства работ на памятниках истории и культуры.

Тема 4.3. Прогнозирование как основной элемент планирования реставрационной деятельности.

Стратегическое планирование и реализация стратегического плана.

Факторы конкурентоспособности реставрационного предприятия. Тенденции усовершенствования организационных структур как одна из стратегических функций менеджмента в реставрации.

Тема 4. 4. Тактика менеджмента: понятие, виды. Текущее планирование и управление в организации. Технологические основы управления. Комплексная система оперативного управления деятельностью предприятия. Прогнозирование и моделирование в оперативном менеджменте.

**Раздел 5. Принципы и порядок организации реставрационного производства.**

Тема 5.1. Финансирование работ по реставрации памятников истории и культуры и музейных ценностей. Федеральные, региональные и местные источники финансирования. Вложение бюджетных и внебюджетных средств в развитие системы сохранения культурного наследия. Целевые федеральные программы в области реставрации.

Тема 5.2. Государственное лицензирование реставрационной деятельности. Исследовательские, проектные и производственные работы на объектах культурного наследия. Виды научно-исследовательских реставрационных работ. Комплексные научные исследования и экспериментальные работы на памятниках истории и культуры.

Тема 5.3. Виды реставрационных воздействий: консервация, реставрация, ремонт, приспособление к современному использованию. Виды производственных реставрационных мероприятий на памятниках истории и культуры. Разработка методики реставрации памятника материальной культуры (музейного предмета). Технологические схемы работ и последовательность выполнения реставрационных операций. Реставрационный совет и его функции.

Тема 5.4. Управление экономическими отношениями организации. Бюджет реставрационной организации. Классификация доходов и расходов. Квалификационный состав исполнителей работ по реставрации объектов культурного наследия. Подбор кадров. Повышение квалификации реставраторов.

**Раздел 6. Производство практических работ по консервации и реставрации объектов культурного наследия.**

Тема 6.1. Договор на предпроектные, научно-исследовательские, проектные и производственные реставрационные работы. Планирование практических работ. Авансирование и поэтапное финансирование работ. Санкции при невыполнении или ненадлежащем исполнении договорных

работ.

Тема 6.2. Профессиональная этика, этические нормы делового общения в современном управлении реставрационной организацией и корпоративная культура. Этапы общения в реставрационной сфере, их характеристика.

Тема 6.3.. Требования к реставрационным материалам. Сертификация продукции и услуг.

Техника безопасности при производстве реставрационных работ.

Тема 6.4. Научное руководство реставрационными работами. Положение о научном руководителе реставрационных работ. Авторский надзор за производством работ.

Тема 6.5. Система мотивации труда. Формы и системы оплаты труда в реставрационных организациях. Факторы воздействия на формы и уровень оплаты труда: характер работы, производительность и эффективность труда, кадровая политика организации, рынок труда в реставрационной отрасли.

## **Раздел 7. Реставрационная документация.**

Тема 7.1. Заключение о техническом состоянии объекта реставрации. Сметы на научно-исследовательские и производственные работы по консервации и реставрации памятника истории и культуры.

Тема 7.2. Реставрационное задание и разрешительные документы на ведение исследовательских и производственных реставрационных работ. Программа научно-исследовательских работ.

Тема 7.3. Обоснование принимаемых решений. Методика реставрации памятника истории и культуры, технологические рекомендации по производству работ.

Историческая справка, схемы-картограммы, фотографии; акт технического состояния, результаты анализов и опытных работ. Отчет о научно-исследовательских работах.

Тема 7.4. Отчетная документация по производству работ. Акты скрытых работ. Акты сдачи-приемки и готовности работ. Итоговый отчет о научно-исследовательских и производственных работах на памятнике истории и культуры. Реставрационный паспорт.

## **Раздел 8. Регулирование и контроль в системе менеджмента реставрационной организации.**

Тема 8.1. Контроль результатов реставрационных работ. Контрольная реставрационная комиссия.

Тема 8.2. Сущность и содержание контроля в системе менеджмента реставрационной организации: предупреждение возникновения кризисных ситуаций, обеспечение высокого качества реставрационных работ.

Тема 8.3. Сопоставление достигнутых результатов реставрационной деятельности фирмы с установленными стандартами, собственными достижениями предыдущего периода и объективными данными о работе конкурентов.

Тема 8.4. Особенности управленческого учета и отчетности предприятия. Организация внутрифирменного контроля деятельности подчиненных. Регулирование и контроль в системе менеджмента реставрационной организации.

#### 4. Образовательные технологии

5.

<i>№ темы</i>	<i>Наименование раздела</i>	<i>Виды учебной работы</i>	<i>Образовательные технологии</i>
1	2	3	6
1	Раздел 1. Менеджмент как вид деятельности и системы управления в реставрации объектов культурного наследия.	Лекция Семинарское занятие	Лекция-проблема Развернутая беседа по вопросам семинарского занятия
2	Раздел 2. Организационные структуры управления производственной реставрационной деятельностью.	Лекция Семинарское занятие	Лекция-проблема Развернутая беседа по вопросам семинарского занятия
3	Раздел 3. Цели, задачи и основные функции менеджмента в реставрации	Лекция Семинарское занятие	Лекция-проблема Развернутая беседа по вопросам семинарского занятия
4	Раздел 4. Стратегия и тактика менеджмента в реставрации	Лекция Семинарское занятие	Лекция-проблема Развернутая беседа по вопросам семинарского занятия
5	Раздел 5. Принципы и порядок организации реставрационного производства	Лекция Семинарское занятие	Лекция-проблема Развернутая беседа по вопросам семинарского занятия
6	Раздел 6. Производство практических работ по консервации и реставрации объектов культурного наследия	Лекция Семинарское занятие	Лекция-проблема Развернутая беседа по вопросам семинарского занятия
7	Раздел 7. Реставрационная документация	Лекция Семинарское занятие	Лекция-проблема Развернутая беседа по вопросам семинарского занятия
8	Раздел 8. Регулирование и контроль в системе менеджмента реставрационной организации	Лекция Семинарское занятие	Лекция-проблема Развернутая беседа по вопросам семинарского занятия

В период временного приостановления посещения обучающимися помещений и территории РГГУ. для организации учебного процесса с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий могут быть использованы следующие образовательные технологии:

- видео-лекции;
- онлайн-лекции в режиме реального времени;
- электронные учебники, учебные пособия, научные издания в электронном виде и доступ к иным электронным образовательным ресурсам;
- системы для электронного тестирования;
- консультации с использованием телекоммуникационных средств.

## 6. Оценка планируемых результатов обучения

### 6.1. Система оценивания

Форма контроля	Макс. количество баллов	
	За одну работу	Всего
Текущий контроль: - тестирование	15 баллов	30 баллов
- выполнение задания на практическом занятии	20 баллов	20 баллов
- участие в дискуссии на практическом занятии	5 баллов	10 баллов
Промежуточная аттестация (зачёт с оценкой)		40 баллов
<b>Итого за семестр</b>		<b>100 баллов</b>

Полученный совокупный результат конвертируется в традиционную шкалу оценок и в шкалу оценок Европейской системы переноса и накопления кредитов (European Credit Transfer System; далее – ECTS) в соответствии с таблицей:

100-балльная шкала	Традиционная шкала		Шкала ECTS
95 – 100	отлично	зачтено	A
83 – 94			B
68 – 82	хорошо		C
56 – 67	удовлетворительно		D
50 – 55		E	
20 – 49	неудовлетворительно	не зачтено	FX
0 – 19			F

### 6.2. Критерии выставления оценки по дисциплине

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
-------------------------	-------------------------	---

100-83/ А,В	«отлично»/ «зачтено (отлично)»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения.</p> <p>Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «высокий».</p>
82-68/ С	«хорошо»/ «зачтено (хорошо)»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей.</p> <p>Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «хороший».</p>
67-50/ D,Е	«удовлетворительно»/ «зачтено (удовлетворительно)»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «достаточный».</p>

49-0/ F,FX	«неудовлетворительно»/ не зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.</p>
---------------	--------------------------------------	---

**6. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)**

1. Западный портал Архангельского собора Московского Кремля по состоянию на 1995 г.
2. Главы Успенского собора Московского Кремля по состоянию на 1978 г. (сохранение подлинной огневой позолоты)
3. Туринская плащаница по состоянию на 1993 г.
4. Иконостас Успенского собора в Смоленске 18 в.
5. Закладные памятные доски из белого камня с резьбой и надписями на фасадах Смоленского собора Новодевичьего монастыря
6. Икона «Божья Матерь Владимирская».
7. Большое паникадило Никольского собора Троице-Сергиевой лавры
8. Архитектурно-археологические сооружения Новгорода (стены и башни Окольного города)
9. Врата Софийского собора в Новгороде.
10. Комплекс медных изделий 16 в. из коллекции ГИМ
11. Памятник В.И. Ленину в Дубне
12. Собрание предметов народной одежды в Старицком краеведческом музее
13. Коллекция изразцов из Ново-Иерусалимского монастыря в музее «Коломенское»
14. Стела VI. до н.э. с надписью из Керченского лапидария

**Вопросы для подготовки к контрольной работе**

1. Документы, являющиеся основой реставрационной деятельности в РФ в настоящее время.
2. Типы и категории памятников истории и культуры, согласно закону об объектах культурного наследия 2002 года.
3. Менеджмент как практика управления в реставрационном производстве.
4. Определение роли и места организации в области реставрации объектов культурного наследия.
5. «Жизненный цикл» реставрационной организации и его практическое значение.
6. Формы организации системы менеджмента в реставрационном производстве.
7. Общая характеристика видов менеджмента в реставрации
8. Характеристика внутренних переменных реставрационной организации.

9. Характеристика внешней среды реставрационной организации.
10. Модель принятия управленческих решений.
11. Понятия о функциональной структуре менеджмента.
12. Характеристика состава функций, прав и обязанностей на разных уровнях менеджмента в области реставрации.
13. Основные производственные функции менеджмента в реставрации.
14. Общая характеристика стратегического и текущего планирования в системе менеджмента.
15. Источники финансирования реставрационных работ на объектах культурного наследия
16. Содержание, цели и задачи планирования деятельности реставрационной организации.
- 17.. Назначение, особенности и структура бизнес-плана.
18. Разрешение на ведение реставрационной деятельности. Какая инстанция выдает этот документ и может отозвать его до истечения срока действия в случае нарушения норм и правил работы на памятниках?
19. Квалификационные категории в области реставрации памятников архитектуры и музейных ценностей в настоящее время
20. Задачи реставрационного совета.
21. Состав договора на научно – исследовательские работы по реставрации памятника.
22. Основные виды практических работ на памятниках.
23. Виды работ по исследованию памятников монументальной живописи и декоративно – прикладного искусства, предваряющих ведение практических реставрационных мероприятий.
24. Виды документации, создаваемой на этапах предварительных исследований памятника, научных изысканий и практических консервационно-реставрационных работ.
25. Паспорт реставрации движимых памятников истории и культуры: разделы (пункты) документа. Кто заполняет отдельные пункты, утверждает программу работ, следит за их выполнением, оценивает результаты?
26. Понятие регулирования и контроля в менеджменте.
27. Госконтроль за проведением реставрационных работ.
28. Внутрифирменный контроль: его формы и средства реализации.
29. Основные элементы экономического анализа хозяйственной деятельности реставрационной фирмы.
30. Понятие юридической и социальной ответственности в реставрационной организации.
31. Понятие профессиональной этики в современном реставрационном деле.
32. Этические нормы делового общения в современном управлении и корпоративная культура.

## **Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

- 6.1. Список источников и литературы  
*Литература*

*Обязательная*  
**Единые правила**

1. Федеральный закон Российской Федерации от 25.06.2002 № 73-ФЗ «Об объектах культурного наследия (памятниках истории и культуры) народов Российской Федерации ст. 3, 4, 21, 24, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 47
2. Федеральный закон Российской Федерации от 08.08.2001 N 128-ФЗ. (ред. от 29.12.2010) «О лицензировании отдельных видов деятельности», ст.9, п.1, 6
3. Инструкция по учету и хранению музейных ценностей, находящихся в государственных музеях СССР.- изд. Минкультуры СССР - М.: -1984, 151 с.
4. Свод реставрационных правил. «Рекомендации по проведению научно-исследовательских, проектных и производственных работ, направленных на сохранение объектов культурного наследия (памятников истории и культуры) народов Российской Федерации». СРП-2007: Нормативно-методическое издание. – М.: Минкультуры России, 2009. – 76 с.
5. Кодекс музейной этики ИКОМ. изд. Международного совета музеев, Париж, 2006
6. Международная хартия по консервации и реставрации памятников и достопримечательных мест (ВЕНЕЦИАНСКАЯ ХАРТИЯ), ст.1, 2, 3, 9, 10. 11, 12, 13, 16
7. Балашов А.П. Основы менеджмента: Учеб. пособие. М.: Вузовский учебник, 2008
8. Друкер П.Ф. Практика менеджмента. – М.: ИД Вильямс, 2006. – 400 с.
9. Друкер П.Ф. Эффективное управление предприятием. – М.: Вильямс, 2008. – 224 с.
10. Менеджмент: учебное пособие/ коллектив авторов; под ред. М.Л. Разу. – М.: КНОРУС, 2010. – 320 с.
11. Материалы ИКОМОС. Консервация и реставрация: научн.-информ. сб./ Рос. гос. б-ка, Информкультура. - Вып. 2.-М.: изд. РГБ, 2005 — 104 с.
12. Менеджмент: учебник для вузов / под ред. М.М.Максимцова и М.А.Комарова. – М.: Юнити-Дана, 2008.
13. Менеджмент: учебник / под общей ред. И.Н.Шапкина. – М.: Юрайт; 2011. – 690 с.
14. Парыхина В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В. Стратегический менеджмент. Учебник. М.: КНОРУС, 2005. 496 с.
15. Полукаров В.Л. Основы менеджмента: Учеб. пособие. М.: КНОРУС, 2008.
16. Черутова М.И. Финансовый менеджмент: учеб. пособие/ М.И. Черутова. 2-е изд., испр.- М.: Флинта: МПСИ, 2008.- 104 с.

*Дополнительная:*

1. Быкова М.А, Этические аспекты профессиональных взаимоотношений (музейные профессии) // Материальная база сферы культуры. Науч.-информ. сб. - Вып.2. – М.: изд. РГБ, Информкультура, , М: 2002.- С. 40-52
2. Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих, утв. 31 января 1985 г. №31/3-30 постановлением Госкомтруда СССР, вып.61, раздел «Реставрационные работы»

3. Инструкция о порядке учета, обеспечения сохранности, содержания, использования и реставрации недвижимых памятников истории и культуры, утвержденная приказом Министерства культуры СССР от 13 мая 1986 г. № 203
4. Инструкция о составе, порядке разработки, согласовании и утверждении научно-проектной документации для реставрации недвижимых памятников истории и культуры (РНиП 1.02.01-94). Утверждена Приказом Министерства культуры Российской Федерации от 25.04.1994 № 219
5. Инструкция по ведению реставрационных работ на произведениях монументальной живописи – памятниках истории и культуры. Изд. Научно-методического совета Министерства культуры СССР, М.: 1987. 43 с.
6. О мерах по совершенствованию работы Комиссии по аттестации реставраторов/ Охрана, реставрация и использование памятников истории и культуры в РСФСР. Основные служебные материалы по отраслям культуры и искусства за 1966 – 1988 годы, вып. 16, М. Изд. Министерства культуры РСФСР . - 1990. С.10-95
7. Методические рекомендации по определению стоимости научно-проектных работ для реставрации недвижимых памятников истории и культуры, М. 1994, РНиП 4.05.01-9
8. Положение о лицензировании деятельности по реставрации объектов культурного наследия (памятников истории и культуры), утвержденное постановлением Правительства РФ от 20 февраля 2007 г. № 117
9. Положение об охране и использовании памятников истории и культуры, утверждено постановлением Совета Министров СССР от 16.09.1982 № 865 (далее Положение Совмина СССР, 1982, № 865), пп. 1, 2, 9, 57, 59, 75, 76
10. Положение о секции реставрации памятников архитектуры Государственной комиссии Министерства культуры Российской Федерации. Характеристики квалификационных категорий архитекторов и инженеров-реставраторов недвижимых памятников истории и культуры, утвержденное приказом Министерства культуры Российской Федерации № 271 от 14.04.1994 г.
11. Баринов В.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. – М.: Инфра-М., 2006.
12. Беляев А.А. Коротков Э.М. Антикризисное управление. - М.: Юнити-Дана, 2009. 312 с.
13. Друкер П. Энциклопедия менеджмента. – М.: Вильямс, 2004. – 432 с.
14. Дункан Джек У. основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. М: Дело, 1996.
15. Мескон М.Х, Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Вильямс, 2009. 672 с.
16. Музыченко В.В. Мастер-класс по управлению персоналом. – М.: Гросс-Медиа: Россбух, 2009. – 648 с.
17. Прохоров А.П. Русская модель управления. – М.: Эксмо, 2007.
18. Реставрация икон: Методические рекомендации. Под ред. и с ил. М. В. Наумовой.-М.,изд-во ВХНРЦ. им. академика И. Э. Грабаря, 1993—VII, 226 с, ил.

19. Реставрация произведений русской иконописи: Учебное пособие /Под общ. ред В.В. Филатова. – М.: ПРО-ПРЕСС, 2007. – 336 с.: ил.
20. Реставрация памятников архитектуры/ под общ. ред С.С. Подъяпольского. -М.: Стройиздат.- 2000.- С.50-67; 75-76
21. Сборник цен на научно-проектные работы по памятникам истории и культуры, изд. Министерства культуры, М.: 1991
22. Сметные нормы и расценки на реставрационно-восстановительные работы по памятникам истории и культуры. Реставрационные нормы и правила. М., 1991
23. Сборник цен на реставрацию памятников прикладного искусства СЦРППИ – 2003, разд.1- 9, Изд. ВХНРЦ им. академика И.Э. Грабаря, М.: 2003-2011
24. Технология и исследование произведений станковой и настенной живописи/ Под ред. Ю.И. Гренберга.- Учебное пособие. М.: ГосНИИР.- 2000. 179 с.
25. Технические средства освещения музеев и реставрационных мастерских/ Реставрация. исследование и хранение музейных художественных ценностей. вып.2. Изд. ГБЛ. Обзорн. информ. М.: 1984.- 48 с.
26. Титова Л.Г. Деловое общение: Учеб. пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005, 271 с.
27. Трудовой кодекс Российской Федерации по состоянию на 15 марта 2011 г. М.: Проспект, 2011.- 208 с.
28. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент. – СПб.: Питер,2008.

*Журналы и периодические издания:*

- «Реставрация, исследование и хранение музейных художественных ценностей»/ Информкультура .-М.: 1974 - 1998
- «Художественное наследие. Хранение. Исследования. Реставрация», изд. ГосНИИР.- М.:1976 - 2009

## **6.2 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

Национальная электронная библиотека (НЭБ) [www.rusneb.ru](http://www.rusneb.ru)  
ELibrary.ru Научная электронная библиотека [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru)  
Электронная библиотека Grebennikon.ru [www.grebennikon.ru](http://www.grebennikon.ru)  
JSTOR

## **6.3. Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы**

Доступ к профессиональным базам данных: <https://liber.rsuh.ru/ru/bases>

Информационные справочные системы:

Консультант Плюс

Гарант

## **7. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Для обеспечения дисциплины используется материально-техническая база образовательного учреждения: учебные аудитории, оснащённые компьютером и проектором для демонстрации учебных материалов.

Состав программного обеспечения:

Windows

Microsoft Office

Kaspersky Endpoint Security

## **8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов**

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

для слепых и слабовидящих:

- лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением;
- письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением, или могут быть заменены устным ответом;
- обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс;
- для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств;
- письменные задания оформляются увеличенным шрифтом;
- экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

для глухих и слабослышащих:

- лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования;
- письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме;
- экзамен и зачёт проводятся в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.

для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением;
- письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением;
- экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа. Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены университетом, или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

для слепых и слабовидящих:

- в печатной форме увеличенным шрифтом;
- в форме электронного документа;
- в форме аудиофайла.

для глухих и слабослышащих:

- в печатной форме;
- в форме электронного документа.

для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме;
- в форме электронного документа;
- в форме аудиофайла.

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения:

для слепых и слабовидящих:

- устройством для сканирования и чтения с камерой SARA CE;
- дисплеем Брайля PAC Mate 20;
- принтером Брайля EmBraille ViewPlus;

для глухих и слабослышащих:

- автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих;
- акустический усилитель и колонки;

для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- передвижными, регулируемые эргономическими партами СИ-1;
- компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

## **9. Методические материалы**

### **9.1. Планы семинарских занятий**

**Занятие 1** по теме «Этическая и правовая база реставрационной деятельности в Российской Федерации».

**Цель занятия:** изучить основные нормативные документы, регулирующие реставрационную деятельность в Российской Федерации.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Международные документы по реставрационной этике.
2. Три вида ответственности реставратора: перед объектом реставрации, перед заказчиком, учениками и коллегами, перед публикой.
3. Отечественные законодательные и инструктивные документы, регламентирующие реставрационную деятельность. Реставрационные нормы и правила.
4. Система государственного управления и контроля реставрационной деятельности в Российской Федерации. Органы охраны памятников истории и культуры. Министерство культуры. Центры по охране и использованию памятников истории и культуры.

Контрольная работа (5 баллов): аналитическое задание: объяснить, какими документами и почему следует руководствоваться в предложенной ситуации.

**Занятие 2** по теме «Менеджмент как вид деятельности и системы управления в реставрации объектов культурного наследия».

*Вопросы для обсуждения:*

1. Теория управления производством. Школы управления.
2. Понятие, сущность, цели, задачи и основные функции менеджмента в производственной сфере.
3. Современные подходы к менеджменту как системе управления производством работ по сохранению культурного наследия.
4. Особенности и основные характеристики российской модели управления.
5. Система управления производственной реставрационной организацией.
6. Менеджмент как организация управления производством на примере реставрационно-производственной фирмы «Ресма» (Москва).
7. Цели, задачи и основные функции менеджмента в реставрации памятников истории и культуры.
8. Менеджмент как организация управления реставрационной фирмой.
9. Менеджмент как процесс принятия управленческих решений в сфере реставрационного производства.
10. Менеджмент как вид деятельности и системы управления в реставрации объектов культурного наследия.

**Занятие 3** по теме «Организационные структуры управления реставрационной деятельностью».

*Вопросы для обсуждения:*

1. Миссия реставрационной организации, ее место в отрасли.
2. Система управления реставрационной организацией (предприятием): принципы, методы, нормы, конкретные правила и т.д.
3. Цели и задачи управления реставрационной организацией.
4. Управляющая и управляемая подсистемы организации и их взаимодействие на примере деятельности Государственного научно-исследовательского института реставрации.
6. Осуществление управленческой деятельности (постановка целей, выработка стратегии, планирование, мотивация, контроль и пр.) в реставрационной организации.
7. Сущность и типы организационных структур (линейная, линейно-функциональная, штабная, функциональная, дивизиональная). Оценка пригодности структур разного типа для применения в реставрационной сфере.
8. Принципиальные схемы организации управления в области реставрации на примере реальных структур: подразделений Министерства культуры РФ; федеральных, региональных и муниципальных органов охраны памятников истории и культуры; государственного унитарного

предприятия «Центральные научно-реставрационные проектные мастерские»; Всероссийского художественного научно-реставрационного центра им. Академика И.Э. Грабаря; общества с ограниченной ответственностью «Предприятие «Каменное зодчество» (С.-Петербург) и др.

9. Анализ организационных структур: проектная, матричная, бригадная и т.д.

10. Внешняя среда реставрационной организации. Характеристики внешней среды и ее влияние на развитие деятельности организации в масштабе страны, территориального образования, реставрационной производственной организации. Среда прямого воздействия и косвенного воздействия.

11. Внутренняя среда реставрационной организации. Ситуационные факторы работы организации.

12. Содержание и структура работ руководителя реставрационной организации.

13. Специализированное разделение труда в реставрационной организации.

**Занятие 4** по теме «Цели, задачи и основные функции менеджмента в реставрации».

*Вопросы для обсуждения:*

1. Формы организации системы менеджмента в опыте работы реставрационных организаций (целевая, функциональная и обеспечивающая подсистемы).

2. Управленческий цикл, основные функции управления в реставрационной организации.

3. Функции, права и обязанности должностных лиц на разных уровнях управления реставрационной организацией.

4. Виды менеджмента. Инвестиционный, производственный, финансовый, инновационный и информационный менеджмент, управление персоналом предприятия.

в реставрационной организации. Понятия и определение сфер действия.

5. Механизм управления реставрационной организацией (предприятием) и персоналом предприятия. Принципы, методы, нормы, конкретные правила управленческой деятельности (постановка целей, выработка стратегии, планирование, мотивация, контроль и пр.).

6. Сущность процесса выработки и принятия управленческих решений в реставрации. Критерии выбора варианта решения и основные условия эффективности принятия и реализации решений.

7. Финансовый менеджмент в реставрационном деле и его основные показатели. Капитал и активы фирмы. Регулирование экономической рентабельности.

8. Классификация источников финансирования фирмы. Факторы, влияющие на принятие решения о структуре капитала.

9. Управление экономическими отношениями организации. Бюджет реставрационной организации. Управление оборотными средствами. Распределение прибыли.

10. Классификация доходов и расходов государственной и негосударственной производственной реставрационной организации.

11. Информационный менеджмент. Этапы обмена информацией. Информационные технологии и их роль в повышении эффективности деятельности предприятия. Внутриорганизационный

обмен информацией. Организация деловых бесед.

Система коммуникаций в менеджменте реставрации.

12. Инновационный менеджмент. Программы инновационной деятельности организации. Этапы процесса внедрения новшеств: подготовительный, основной, завершающий.

**Занятие 5** по теме «Стратегия и тактика менеджмента в реставрации»

*Вопросы для обсуждения:*

1. Стратегический менеджмент в реставрации. Стратегические цели управления реставрационной организацией.
2. Оценка экономической ситуации и перспектив развития отрасли.
3. Стратегическая зона хозяйствования, ее основные элементы.
4. Область спроса, сфера реставрационных услуг, конъюнктура в области проектирования (создания научно-технической реставрационной продукции) и практического производства консервационных, реставрационных и ремонтных работ на памятниках истории и культуры.
5. SWOT- анализ решений в области реставрационного дела: сильные и слабые стороны решений, возможности и угрозы.
6. Прогнозирование как основной элемент планирования реставрационной деятельности.
7. Стратегическое планирование и реализация стратегического плана.
8. Факторы конкурентоспособности реставрационного предприятия.
9. Тенденции изменения организационных структур как одна из стратегических функций менеджмента в реставрации.
10. Тактика менеджмента: понятие, виды.
11. Текущее планирование и управление в реставрационной организации.
12. Прогнозирование и моделирование в оперативном менеджменте.

**Занятие 6.** Производство практических работ по консервации и реставрации объектов культурного наследия

**Занятие 7** по темам «Принципы и порядок организации реставрационного производства».

Встреча-беседа со специалистом, возглавляющим реставрационную фирму.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Источники финансирования работ по реставрации памятников истории и культуры и музейных ценностей.
2. Система мотивации труда. Формы и системы оплаты труда в реставрационных организациях.
6. Механизмы управления экономическими отношениями: планирование, экономический анализ, мотивация, маркетинг, налогообложение, система ценообразования и пр. Развитие внутриорганизационной конкуренции, внедрение прогрессивных технологий и техники.
7. Совершенствование системы управления, организации и стимулирования труда работников.
8. Оценка платежеспособности, финансовой устойчивости и инвестиционной привлекательности

организации.

9. Квалификационный состав исполнителей работ по реставрации объектов культурного наследия. Аттестация реставраторов Комиссией Министерства культуры РФ.

10. Оснащение реставрационных мастерских оборудованием. Формирование основных фондов для ведения научно-исследовательской, проектной и производственной деятельности.

## АННОТАЦИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина (модуль) реализуется на факультете истории искусства кафедрой кино и современного искусства.

**Цель дисциплины (модуля):** ознакомление студентов с особенностями и содержанием управленческой деятельности, принципами и формами современных методов менеджмента в реставрационной сфере, формирование у будущих специалистов теоретических знаний и практических навыков для организации практических работ реставрационной направленности;

– подготовка квалифицированных специалистов, способных в современных условиях ориентироваться в вопросах экономической, финансовой, инновационной и кадровой стратегии своей реставрационной (музейной) организации; участвовать в планировании и реализации программ практической реставрационной деятельности; творчески, оперативно и обоснованно принимать решения по различным вопросам сохранения объектов культурного наследия; уметь руководить работой малого трудового коллектива исполнителей.

**Задачи:** формирование представлений об условиях и правилах работы реставрационных организаций (института, мастерской, лаборатории, центра);

- получение представлений об этической, правовой, материальной, финансовой и технической базе работ на объектах культурного наследия РФ, о современных подходах к решению производственных проблем реставрации;

- глубокое освоение отечественных нормативных документов по производству консервационных, реставрационных и ремонтных работ на памятниках истории и культуры;

- знакомство с основными аспектами современного менеджмента в области реставрации памятников истории и культуры;

– формирование представлений о современном подходе в вопросах управления организациями реставрационной сферы, о практике менеджмента в научно-исследовательских, проектных и производственных реставрационных организациях;

– знакомство с образцами современного управления государственными и негосударственными реставрационными организациями и подразделениями реставрационного профиля в структуре музеев;

- освоение системы знаний междисциплинарного характера, связанных с необходимостью обеспечения физической сохранности памятников материальной культуры и музейных ценностей;

- усвоение правил ведения научно-исследовательских, изыскательских, проектных и практических работ по сохранению объектов культурного наследия на базе действующих в настоящее время отраслевых инструктивных документов.

Дисциплина (модуль) направлена на формирование следующих компетенций:

УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий

УК-1.1 осуществляет критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода

УК-1.2 выработывает стратегию действий на основе критического анализа

УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла

УК-2.1 Знает содержание и особенности жизненного цикла проекта

УК-2.2 Осуществляет управление проектом на всех этапах его реализации

ОПК-4. Способен управлять комплексами реставрационных работ; владеть приемами и методами работы с персоналом; методами оценки качества и результативности труда персонала; организовывать, проводить и участвовать в художественно-творческих мероприятиях; проявлять творческую инициативу.

ОПК-4.1 Осуществляет базовые функции управления специализированных организаций реставрации

ОПК-4.2 Интегрирует творческий запрос в деятельность организации реставрации в соответствии с регламентами

В результате освоения дисциплины (модуля) обучающийся должен:

**Знать:** основы организационно-правовой и финансово-хозяйственной деятельности реставрационной организации (предприятия); место организаций и учреждений в системе историко-культурного развития;

**Уметь:** использовать на практике методы и принципы менеджмента в части прогнозирования и выявления взаимосвязи и взаимозависимости в управленческом процессе реставрационной организации (предприятия); демонстрировать понимание закономерностей формирования функций различных учреждений культуры и искусства, применять современные методы в научно-исследовательской и социально-практической деятельности; принципы и правила ведения работ в области реставрации памятников истории и культуры; в рамках своей должностной инструкции организовывать деятельность подразделения или вверенной группы специалистов, способствуя достижению стратегических целей и планов реставрационной организации (предприятия);

**Владеть:** способностью к анализу, стратегическому и оперативному планированию деятельности организации (подразделения, отдела); понятийным аппаратом, познавательными подходами и современными методами изучения деятельности различных учреждений культуры и искусства; навыками составления документов по финансово-хозяйственной и договорной деятельности вверенного подразделения (группы специалистов);

По дисциплине (модулю) предусмотрена промежуточная аттестация в форме зачета с оценкой.

Общая трудоемкость освоения дисциплины (модуля) составляет 3 зачетные единицы.