

ПОДГОТОВКА РЕСТАВРАТОРОВ ДЛЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ МУЗЕЕВ РОССИИ: АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ И ПОИСК РЕШЕНИЙ

Брагин А. Г.¹¹ Екатеринбургский музей изобразительных искусств (Екатеринбург, Россия)

АННОТАЦИЯ

Актуальность исследования – острый дефицит реставрационных кадров в музеях, который препятствует сохранению и реставрации культурного наследия, особенно на региональном уровне. Так, количество единиц музеиного фонда на одного аттестованного специалиста варьируется от 17,9 тыс. в Москве и Санкт-Петербурге, до 753,2 тыс. в Дальневосточном федеральном округе. Дефицит кадров усугублен низкой частотой специализированных образовательных программ, разрозненностью усилий и непризнанием неформального образования. Цель исследования – изучение и описание опыта профессионального развития реставраторов в региональном музее, выявление потенциала такого подхода как дополнительного источника подготовки кадров. Методы исследования – анализ существующих программ и практик, анализ государственной статистики, опрос участников образовательного процесса. Описан опыт Муниципального автономного учреждения культуры «Екатеринбургский музей изобразительных искусств».

Научная новизна – в анализе статистики кадров реставраторов, детальном описании неинституциализированных образовательных программ, которые функционируют вне академической профессиональной системы, но существенно влияют на подготовку кадров. Рассмотрены проблемы: непризнание неформальных форм обучения, недостаточная частота программ по базовым реставрационным материалам, отсутствие координации между разными инициативами.

Образовательная программа Екатеринбургского музея изобразительных искусств реализуется с 2021 года и отличается следующими особенностями: интеграция теории и практики; работа в группе, что способствует более эффективному обмену опытом обучающихся, но не исключает индивидуального подхода с наставничеством, включая столичных экспертов; гибкая адаптация к изменениям профессионального рынка.

Перспективы исследования – систематический анализ опыта реализации таких программ, разработка методических рекомендаций по их интеграции в общую систему подготовки реставраторов, а также создание механизмов взаимодействия между музеями и образовательными организациями для повышения качества и доступности профессионального образования в области реставрации. Это позволит снизить дефицит реставрационных кадров и обеспечить устойчивое развитие музейной сферы.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Брагин Андрей Геннадьевич – Екатеринбургский музей изобразительных искусств (620014, Россия, Екатеринбург, ул. Воеводина, 5) — заведующий реставрационными мастерскими; bragin@emii.ru. ORCID: 0009-0003-2524-911X.

Статья поступила: 13.09.2025; рецензии получены: 18.10.2025, 24.10.2025; принята к публикации: 31.10.2025.

© Брагин А. Г., 2025

Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format for any purpose, even commercially, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.



TRAINING OF RESTORERS FOR REGIONAL MUSEUMS IN RUSSIA: ANALYSIS OF PROBLEMS AND SEARCH FOR SOLUTIONS

Bragin, A. G.¹

¹ Ekaterinburg Museum of Fine Arts (Ekaterinburg, Russia)

ABSTRACT

The relevance of this study stems from the acute shortage of restoration specialists in museums, which hinders the preservation and restoration of cultural heritage, especially at the regional level. The ratio of museum collection items per certified specialist ranges from 17,900 in Moscow and St. Petersburg to 753,200 in the Far Eastern Federal District. This shortage is exacerbated by the low frequency of specialized educational programs, fragmented efforts, and the lack of recognition for informal education. The aim of the study is to investigate and describe the experience of training restorers in a regional museum, identifying the potential of such an approach as an additional source for workforce development. Research methods include analysis of existing programs and practices, review of state statistics, and surveys of participants in the educational process. The study presents the experience of the Ekaterinburg Museum of Fine Arts.

The scientific novelty lies in the analysis of workforce statistics in restoration and a detailed description of non-institutionalized educational programs that operate outside the formal academic-professional system but significantly influence workforce development. Key problems discussed are the non-recognition of informal learning modalities, insufficient coverage of programs on fundamental restoration materials, and the lack of coordination among various initiatives.

The educational program at the Ekaterinburg Museum of Fine Arts, active since 2021, is characterized by four distinctive features: integration of theoretical and practical components; focus on traditional materials and local objects; individualized mentoring involving experts from the capital; and flexible adaptation to the evolving professional market.

Prospective research directions include a systematic analysis of the implementation experience of such programs, development of methodological recommendations for their integration into the general system of restorer training, and creation of mechanisms to facilitate cooperation between museums and educational institutions to enhance the quality and accessibility of professional restoration education. This approach is expected to alleviate the shortage of restoration personnel and ensure sustainable development of the museum sector.

INFORMATION ABOUT AUTHORS

Andrey G. Bragin – Ekaterinburg Museum of Fine Arts (5, Voevodin St., Ekaterinburg, 620014, Russia) — head of Restoration Workshop; bragin@emii.ru. ORCID: 0009-0003-2524-911X.

The article was submitted: 09/13/2025; reviewed: 10/18/2025, 10/24/2025; accepted for publication: 10/31/2025.

ВВЕДЕНИЕ И АКТУАЛЬНОСТЬ

Сохранение культурного наследия – базовое направление деятельности любого музея. В этом процессе важнейшая роль принадлежит реставраторам – специалистам, обеспечивающим возможность сохранения, изучения и экспонирования, долговечность и целостность памятников материальной культуры. Но в современной России региональные музеи сталкиваются с проблемами острого дефицита и недостаточной квалификации реставрационных кадров (рис. 1). Усугубляется ситуация весьма огранич

ченными возможностями формального образования (с дипломом), географической удаленностью от крупных центров и нехваткой системных подходов к подготовке и переподготовке специалистов.

В этом контексте актуальность приобретает изучение успешных практик, реализуемых в регионах. Екатеринбургский музей изобразительных искусств (ЕМИИ) демонстрирует альтернативный подход к решению кадровой проблемы, инициируя и реализуя образовательные программы на базе собственных мастерских и активно сотрудничая с ведущими реставрационными

школами страны. Целью настоящей статьи является анализ ключевых проблем в области подготовки реставраторов для региональных музеев России и детальное рассмотрение опыта ЕМИИ как эффективной модели их преодоления. В работе используются методы кейс-стади, анализ государственной статистики¹, обобщение экспертных мнений и анализ доступных сведений о реализуемых программах. Анализ основан на источниках Министерства культуры РФ².

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ – ПРОФЕССИЯ РЕСТАВРАТОРА КАК ОБЪЕКТ НАУЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

Практические проблемы дефицита реставрационных кадров необходимо осмыслить на основе полученных научных результатов. Укажем на ключевые и современные исследования этой темы. А. С. Шумилкин указывает на 4 составляющих структуры реставрационной деятельности – ресурсы, культурный потенциал, кадры и законы [1]. Автор обращается к архитектурной реставрации, но схема вполне применима и к музейной сфере. Зарубежные исследования представляют интерес с точки зрения осмысливания профессии реставратора. Так, предвидел изменения в профессии еще в 1986 году канадский исследователь Ф. Вард, указав на влияние научно-технического прогресса, а также на изменения отношения общества к роли наследия [перевод на русский главы книги

¹ Реестр аттестованных специалистов в области сохранения объектов культурного наследия. URL: https://opendata.mkrf.ru/opendata/7705851331-certified_specialist (дата обращения: 01.09.2025).

² Музеи и Зоопарки Российской Федерации в цифрах. 2023 г. Статистический сборник подготовлен специалистами отдела статистики деятельности учреждений культуры ФГБУ «Главный информационно-вычислительный центр Министерства культуры Российской Федерации». URL: <https://stat.mkrf.ru/upload/iblock/759/7593bd1283c1ebdfffe26d21bccb23cc1.pdf> (дата обращения: 01.09.2025).

опубликован здесь: 2]. Ряд исследователей описывают функционал кадров консервации-реставрации [3].

Выделяются публикации Ф. Ю. Боброва по интересующей нас теме [4, 5]. Указание на факт дефицита кадров – уже не новый факт в академических текстах [6], но вопросы подготовки кадров реставраторов рассматриваются только в институциональном ключе – описываются образовательные программы и учреждения в публикациях С. В. Семенцова [7], А. А. Садарова и соавт. [8], М. А. Поляковой [9], А. А. Тишкина [10]. Однако только институциализированной подготовки явно недостаточно, особенно с учетом фиксируемого регионального дефицита. Мы обнаружили лишь одну публикацию, где описывается опыт стажировок, но этот опыт – противоположный нашему – специалисты из регионов учатся в столице [11]. Таким образом, научная новизна и прикладная значимость представленного исследования – в описанном кейсе решения проблем дефицита реставрационных кадров за счет инициативного обучения реставраторов из региона в региональном же музее.

ОПИСАНИЕ ПРОБЛЕМЫ ДЕФИЦИТА РЕСТАВРАЦИОННЫХ КАДРОВ

Проблема нехватки квалифицированных реставраторов в региональных музеях России системна и многогранна. Ее проявление ощущается непосредственно – это численный дефицит специалистов. Так, опыт ЕМИИ показывает, что даже после удвоения штата реставраторов в собственном музее, их количество остается недостаточным для полноценного обеспечения всех потребностей хранения и реставрации. Этот локальный пример отражает общую ситуацию по стране, где множество региональных музеев либо вовсе не имеют собственных реставраторов, либо располагают крайне ограниченным штатом, не способным справиться с возрастающим объемом работ (рис. 2).



Рис. 1. Количество аттестованных специалистов. Ноябрь 2024 г.

На фоне общего дефицита кадров в области музейной реставрации особое значение имеет крайне малое количество в региональных музеях реставраторов первой или высшей категорий (рис. 3). Только сотрудники, имеющие такую квалификацию, согласно требованиям Министерства культуры, могут осуществлять руководство реставрационными работами и обучение менее квалифицированных коллег. Таким образом, региональные музеи оказываются в полностью зависимом положении, где единственной возможностью профессионального развития реставраторов становится стажировка их в крупных реставрационных центрах, в чьих штатах сконцентрирована большая часть высококвалифицированных кадров. Стоимость таких образовательных услуг, загруженность столичных мастерских, проблемы личного и бюрократического характера делают для большинства музеев такие стажировки затруднительными или, чаще, невозможными.

Итак, задача обеспечения региональных музеев квалифицированными реставрационными кадрами вытекает из факта отсутствия федерального финансирования решения проблемы дефицита и недостаточного количества профильных учебных заведений. В отличие от Москвы и Санкт-Петербурга, где таковых насчитывается 8 и 9 соответственно, лишь по одному учебному заведению среднего специального или высшего образования, готовящих специалистов в области музейной реставрации, существует в таких городах, как Суздаль, Вологда, Нальчик, Томск, Екатеринбург, Якутск, Владимир, Красноярск, Пенза, Йошкар-Ола, Елец, Казань и Калининград. Решение ЕМИИ – школы и стажировки в региональных музеях для широкого круга специалистов с привлечением экспертов через спонсорское, грантовое и внебюджетное финансирование.

Существующие механизмы формального образования также имеют ряд ограничений. Помним, что присвоение категорий и выдача документов государственного образца в сфере реставрации относится к исключ-

ительной компетенции Министерства культуры РФ³. Значит, многие образовательные инициативные программы, реализуемые на уровне отдельных музеев или частных организаций, не могут предоставлять дипломы или удостоверения государственного образца (формальное образование), а лишь выдают справки или сертификаты о прохождении обучения. Такой статус неформального образования, хотя и ценен для обмена знаниями и повышения компетенций, но не признается в официальной иерархии квалификаций, что создает существенные барьеры для карьерного роста и формальной аттестации специалистов. Согласно требованиям Министерства культуры⁴, специалисту, не имеющему образования, соответствующего направлению аттестации, для присвоения квалификационной категории необходим документ о получении дополнительного образования объемом не менее 250 академических часов⁵.

³ В соответствии со ст. 45 Федерального закона от 25.06.2002 № 73-ФЗ «Об объектах культурного наследия (памятниках истории и культуры) народов Российской Федерации» и ст. 5 Федерального закона от 26.05.1996 № 54-ФЗ «О Музейном фонде Российской Федерации и музеях в Российской Федерации». URL: https://culture.gov.ru/about/departments/departament_gosudarstvennoy_ochhrany_kulturnogo_naslediya/activities/453241/ (дата обращения: 01.09.2025).

⁴ Приказ от 28.07.2023 № 2263 «О внесении изменений в Порядок проведения аттестации специалистов в области сохранения объектов культурного наследия (за исключением спасательных археологических полевых работ), в области реставрации иных культурных ценностей, утвержденный приказом Минкультуры России от 5 мая 2012 г. № 474». URL: <https://culture.gov.ru/documents/o-vnesenii-izmenenii-v-poryadok-provedeniya-attestatsii-spetsialistov-v-oblasti-sokhraneniya-obektov2807202301/> (дата обращения: 01.09.2025).

⁵ Таблица соответствия направлений аттестации специалистов в области сохранения объектов культурного наследия (за исключением спасательных археологических полевых работ), подготовленная в соответствии с Федеральными государственными образовательными стандартами по состоянию на май 2024 г. URL: <https://culture.gov.ru/upload/medialibrary/bf5/5zmj62b0epuetigldi16mk9rzha70khg.doc> (дата обращения: 01.09.2025).



Рис. 2. Количество единиц музейного фонда на одного специалиста



Рис. 3. Количество аттестованных специалистов первой и высшей категорий. Ноябрь 2024 г.

Пример – факт аттестации 13 человек в период с 2021 по 2024 гг. из числа выпускников образовательных программ ЕМИИ Министерством культуры РФ (рис. 4). Вряд ли это является прямой заслугой музея, а скорее результатом косвенного влияния музейных образовательных инициатив на профессиональное развитие участников. Тем не менее, это свидетельствует о значительном вкладе таких программ в повышение квалификации кадров, даже при отсутствии у организации официальной образовательной лицензии.

Другой важной проблемой является крайне низкая частота специализированной подготовки по базовым материалам. В условиях, когда партнерские программы, например с Государственным Эрмитажем, предусматривают проведение стажировок по определенным видам реставрации (графика, масляная живопись, скульптура, мебель и др.) по очереди, цикл повторения обучения по одному и тому же материалу может составлять до пяти лет. Очевидно, что двухнедельная стажировка раз в пять лет является недостаточной для поддержания и углубления профессиональных навыков, особенно в быстро развивающейся области реставрации.

Наконец, общая картина характеризуется разрозненностью усилий. Многие региональные музеи предпринимают попытки решить проблему кадрового дефицита самостоятельно, организуя краткосрочные мастер-классы, приглашая специалистов или, чаще, направляя своих сотрудников на индивидуальные стажировки в столичные мастерские. Однако эти усилия часто не имеют системного характера и не интегрированы в единую общероссийскую стратегию. Отсутствие структурированного взаимодействия и аналитики региональных инициатив приводит к спорной продуктивности и препятствует формированию единого профессионального сообщества. А финансовые ограничения и нагрузка на имеющуюся инфраструктуру (мастерские, оборудование) ограничивают масштаб и частоту проводимых мероприятий, не позволяя в полной мере удовлетворить существующий спрос на квалифицированную подготовку.

Подход к обучению Екатеринбургского музея изобразительных искусств как эффективная модель решения проблемы

В ответ на указанные вызовы Екатеринбургский музей изобразительных искусств внедрил и успешно реализует альтернативную модель подготовки реставраторов, которая может служить примером для других региональных учреждений. Инициатива ЕМИИ начала формироваться в период 2021-2022 годов, который был посвящен поиску эффективных решений кадровой проблемы (рис. 5). Катализатор этого процесса – открытие нового реставрационно-художественного корпуса, а один из результатов – запуск совместно с Государственным Эрмитажем масштабной образовательной программы в 2023 году. Ключевым принципом было изменение парадигмы: вместо того чтобы отправлять своих специалистов на обучение в столичные центры, ЕМИИ стал приглашать ведущих экспертов к себе, воплощая подход «Не мы к вам, а вы к нам».

В рамках сотрудничества с Государственным Эрмитажем ЕМИИ ежегодно проводит 2 двухнедельные стажировки и 1 мастер-класс. Финансирование данной программы осуществляется за счет ЕМИИ и включает не только гонорары преподавателям, но и оплату их пе-

Образовательные программы на базе ЕМИИ
2021 - 2025

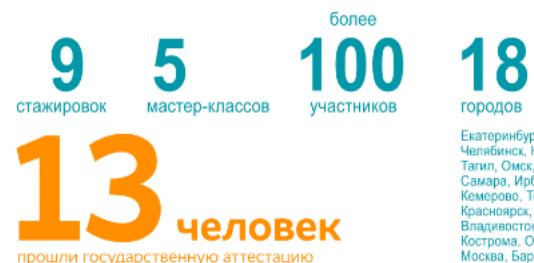


Рис. 4. Образовательные программы на базе ЕМИИ. 2021-2025 гг.

релета, проживания и представительских расходов, что подчеркивает серьезность подхода и значимость привлекаемых специалистов. Обучение участников – сотрудников других музеев – осуществляется на бесплатной основе, исключая расходы, связанные с их проездом и проживанием, которые оплачивает направляющая сторона.

Структура образовательных программ ЕМИИ продумана и включает как теоретические, так и интенсивные практические модули:

1. Теоретический блок. Первый день каждой программы посвящен лекциям, докладам и презентациям ведущих специалистов. В этот день аудитория максимально широка и включает не только реставраторов, но и хранителей, научных сотрудников и других представителей музейного сообщества. Основная цель – демонстрация передового опыта, обсуждение актуальных методик и показ конкретных примеров отреставрированных предметов из собственной практики экспертов.

2. Практическая работа в мастерских. Начиная со второго дня, обучение переходит в практическую fazu и проводится в специализированных мастерских ЕМИИ. Состав участников на этом этапе сужается до 10-12 человек, что обусловлено стремлением обеспечить индивидуальный подход и эффективное взаимодействие с руководителями. Важной особенностью является то, что участники часто работают над предметами из фондов своих собственных музеев. Под руководством опытных наставников для каждого предмета индивидуально разрабатывается методика и план реставрационных мероприятий. На старте практического модуля и по его завершении проводятся реставрационные советы с участием руководителей, стажёров и представителей ЕМИИ, где обсуждаются реставрационные задания, применяемые методики, спорные вопросы, проходят промежуточные или итоговые отчёты о прошёлой работе. Это позволяет не только освоить практические навыки, но и развить умение критически анализировать процесс реставрации.



© Фото: А. Г. Брагин.

Рис. 5. Мастер-класс «Укрепление бумажной основы бумагой, из опыта голландских коллег. Методы исследования клеев и определения ионов железа в чернилах и пигментах». Руководитель – заведующая ЛНРГ ОНРПК ГЭ Т. А. Сабянина. Ноябрь 2022 г.

Программы ЕМИИ охватывают широкий спектр реставрируемых материалов, таких как художественные рамы, произведения графики, станковая масляная и темперная живопись, гипсовая скульптура, мебель и т.д. Это обеспечивает комплексную подготовку и позволяет специалистам из региональных музеев получить необходимые компетенции по наиболее востребованным направлениям.

Оценка эффективности данного подхода осуществляется организаторами постоянно и фиксирует значительные результаты. В краткосрочной и локальной перспективе (в первую очередь для самого ЕМИИ) модель оказалась высокоэффективной: возросший профессиональный уровень сотрудников позволил решать более сложные реставрационные задачи, а процесс аттестации стал менее трудоемким и более успешным (рис. 6.). Несмотря на то, что на сегодняшний день в масштабах страны инициатива и является лишь «каплей в море», однако ее косвенное влияние на профессиональное развитие и государственную аттестацию специалистов из других музеев неоспоримо. Участники этих программ демонстрируют амбиции и достигают новых ступеней в своем профессиональном развитии.

ЕМИИ активно работает над расширением и диверсификацией своих программ. Если изначально акцент был сделан на партнерстве с Эрмитажем, то планы на 2025 год предусматривают проведение 5 образовательных программ, что значительно превышает показатели предыдущих лет. Это решение обусловлено стремлением увеличить частоту обучения по каждому виду материалов, чтобы не создавать 5-летние интервалы. Для этого привлекаются специалисты из других ведущих институтов, например из МГАХИ им. В.И. Сурикова, ВХНРЦ им. И.Э. Грабаря, ГОСНИИР (в феврале 2025 года была проведена двухнедельная стажировка по реставрации темперной живописи, в августе – мастер-класс «Химико-биологические исследования в реставрации. Оптимальная практика» (рис. 7), а на начало 2026 года

состав реставрационных мастерских Екатеринбургского музея изобразительных искусств

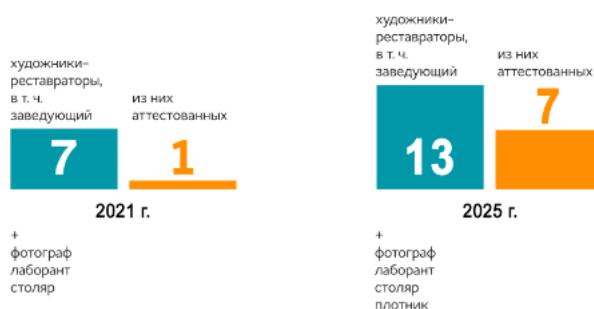


Рис. 6. Изменение состава реставрационных мастерских ЕМИИ. 2021-2025 гг.

запланирована масштабная образовательная программа по реставрации произведений станковой масляной живописи).

Ключевыми особенностями инициативы ЕМИИ, делающими ее уникальной и успешной, являются:

1. Регулярный и системный характер (программы проводятся не спорадически, а в рамках четкого графика, что обеспечивает непрерывность обучения).

2. Финансирование за счет инициатора (ЕМИИ демонстрирует проактивность, самостоятельно финансируя дорогостоящие программы, при этом планируя в будущем привлекать гранты и спонсорскую поддержку).

3. Ориентация на региональные музеи (осознание острого дефицита кадров в регионах и географическое положение Екатеринбурга делают программы доступными для специалистов со всего Урала и Сибири).

4. Широкий спектр реставрируемых материалов (комплексность программ позволяет охватить различные материалы и техники).

5. Пример автономности (инициатива ЕМИИ является ярким примером того, как региональный музей может автономно и эффективно решать глобальные проблемы, не ожидая централизованных решений).

В сравнении с такими практиками, как двух-трехдневные мастер-классы и семинары, организуемые в других региональных музеях, опыт ЕМИИ сегодня является уникальным по своей масштабности и системности. Этот факт подтверждает значительный потенциал описываемой модели для развития регионального реставрационного сообщества.

Механизмы обратной связи также являются частью работы ЕМИИ. В конце каждой школы проводится опрос участников, и, как отмечается, отзывы преимущественно положительные. В академическом контексте это свидетельствует о высоком уровне удовлетворенности и эффективности программ.

ВЫВОДЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Анализ проблемы подготовки реставраторов для региональных музеев России выявляет ее многоаспектный характер, обусловленный кадровым дефицитом, ограничениями формального образования, низкой частотой специализированной подготовки и разрозненностью существующих инициатив. Однако опыт Екатеринбургского музея изобразительных искусств демонстрирует, что даже в условиях этих вызовов возможны эффективные решения, основанные на проактивности, стратегическом партнерстве и системном подходе.

Модель ЕМИИ, характеризующаяся регулярным и системным характером программ, финансированием за счет инициатора, ориентацией на потребности региональных музеев и широким спектром охватываемых материалов, доказала свою эффективность. Открытие реставрационно-хранительского корпуса и привлечение ведущих специалистов из Государственного Эрмитажа и других авторитетных учреждений позволили не только повысить квалификацию собственных сотрудников ЕМИИ, но и оказать значительное косвен-

ное влияние на профессиональное развитие реставраторов из других региональных музеев. Принцип «Не мы к вам, а вы к нам» оказался крайне продуктивным, обеспечивая доступ к передовым знаниям и практикам непосредственно на местах.

Для дальнейшего развития и масштабирования подобных инициатив есть перспектива внедрения:

1. Структурирование и аналитика региональных инициатив – необходимо создать единую платформу или методический центр для сбора, анализа и распространения информации об образовательных программах, реализуемых в регионах. Это позволит выявлять лучшие практики и избежать дублирования усилий.

2. Расширение межмузейного сотрудничества, что означает усиление взаимодействия между региональными музеями и крупными федеральными центрами, а также между региональными учреждениями для совместной организации программ, обмена специалистами и ресурсами.

3. Привлечение внешнего финансирования возможно в форме участия в грантовых конкурсах, поиска спонсоров и формирования целевых фондов, это позволит увеличить масштаб программ и снизить нагрузку на бюджеты отдельных музеев. Важность структурированного сбора данных об эффективности программ для обоснования грантовых заявок невозможно переоценить.

4. Разработка стандартов неформального образования означает, что взаимодействие с Министерством культуры РФ по поводу признания неформальных образовательных программ и их включения в систему повышения квалификации может значительно повысить статус и привлекательность таких инициатив.

5. Систематизация обратной связи означает продолжение практики проведения опросов участников с целью выявления не только позитивных аспектов, но и возможностей для улучшения, что позволит постоянно оптимизировать программы и адаптировать их к меняющимся потребностям специалистов.



© Фото: А. Г. Брагин.

Рис. 7. Мастер-класс «Химико-биологические исследования в реставрации. Оптимальная практика». Руководитель – эксперт по технико-технологической экспертизе ВХНРЦ им. ак. И.Э. Грабаря А.А. Кащеев. Август 2025 г.

Опыт ЕМИИ – убедительное доказательство того, что локальные инициативы, основанные на глубоком понимании проблемы и проактивном поиске решений, способны оказывать существенное влияние на развитие культурной сферы в масштабах всей страны.

Развитие подобных моделей и их интеграция в более широкую стратегию кадрового обеспечения реставрационной отрасли являются ключевым условием для сохранения богатейшего культурного наследия России. ■

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

- [1] Шумилкин А. С. Структура современной реставрационной деятельности и перспективы ее развития // Приволжский научный журнал. 2024. № 4 (72). С. 200–205. EDN [VZFIXK](https://elibrary.ru/vzfixk).
- [2] Бобров Ф. Ю. Развитие профессии реставратора // Научные труды Санкт-Петербургской академии художеств. 2023. № 66. С. 3–17. EDN [FVRCQV](https://elibrary.ru/fvrcqv).
- [3] Фирсова О. Л., Шестопалова Л. В. Кадры научных сотрудников для сферы сохранения культурного наследия // Гуманитарный научный вестник. 2021. № 2. С. 33–40. DOI [10.5281/zenodo.4594298](https://doi.org/10.5281/zenodo.4594298). EDN [VHYIRI](https://elibrary.ru/vhyiri).
- [4] Бобров Ф. Ю. Реставрация как синтез науки и ремесла // Научные труды. 2019. № 50. С. 210–239. EDN [ZIKVCE](https://elibrary.ru/zikvce).
- [5] Бобров Ф. Ю. Роль аналитического исследования в развитии профессии реставратора // Научные труды. 2020. № 54. С. 87–102. EDN [VZGGYD](https://elibrary.ru/vzggydy).
- [6] Фирсова О. Л. О потребности в кадрах для музейной реставрации и консервации // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2016. № 11-3. С. 136–139. EDN [WZZGKV](https://elibrary.ru/wzzgkv).
- [7] Семенцов С. В. Санкт-Петербургская школа реставрации: проблемы подготовки кадров // Вестник. Зодчий. 21 век. 2016.
- [8] Садарова А. А., Семечкин П. А., Темерина О. С. Сто лет Реставрационному центру имени И.Э. Грабаря // Искусство Евразии. 2018. № 4 (11). С. 107–151. DOI [10.25712/ASTU.2518-7767.2018.04.009](https://doi.org/10.25712/ASTU.2518-7767.2018.04.009). EDN [YRMZPF](https://elibrary.ru/yrmzpf).
- [9] Полякова М. А. Культурное наследие России в гуманитарном образовании: из опыта преподавания в РГГУ // Мировые тренды и музейная практика в России : сборник статей международной научной конференции (Москва, 30-31 октября 2018 г.) / под ред. А. А. Сундеевой. Москва : Российский государственный гуманитарный университет, 2019. С. 74–85. EDN [BIEQNZ](https://elibrary.ru/bieqnz).
- [10] Тишкин А. А., Гребенникова Т. Г. Подготовка профессиональных кадров в области музеологии и охраны наследия в рамках магистерских программ // Вестник Томского государственного университета. Культурология и искусствоведение. 2014. № 1 (13). С. 120–125. EDN [RZTMND](https://elibrary.ru/rztmnd).
- [11] Стрельчинина М. В. Организация обучения и обмена опытом сотрудников региональных музеев // Молодежный вестник Санкт-Петербургского государственного института культуры. 2017. № 2 (8). С. 87–89. EDN [YLSOLJ](https://elibrary.ru/ylsolj).

REFERENCES

- [1] Shumilkin, A. S. (2024). The structure of modern restoration activities and prospects for its development. *Privalzhsky Scientific Journal*, (4), 200–205. <https://elibrary.ru/vzfixk>.
- [2] Bobrov, F. Yu. (2023). The development of the profession of restorer. *Scientific Papers of Saint-Petersburg Academy of Fine Arts*, (66), 3–17. <https://elibrary.ru/fvrcqv>.
- [3] Firsova, O. L., & Shestopalova, L. V. (2021). Staff of researchers for the field of cultural heritage preservation. *Humanitarian Scientific Bulletin*, (2), 33–40. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4594298>.
- [4] Bobrov, F. Yu. (2019). Conservation-restoration as synergy of science and craft. *Scientific Works*, (50), 210–239. <https://elibrary.ru/zikvce>.
- [5] Bobrov, F. Yu. (2020). The role of analytical research in the development of the profession of restorer. *Scientific Works*, (54), 87–102. <https://elibrary.ru/vzggydy>.
- [6] Firsova, O. L. (2016). On the need for personnel for museum restoration and conservation. *Current Problems in the Humanities and Natural Sciences*, (11-3), 136–139. <https://elibrary.ru/wzzgkv>.
- [7] Sementsov, S. V. (2016). St. Petersburg School of Restoration: Problems of personnel training. *Herald. Architect. 21st Century*, (2-1), 40–43. <https://elibrary.ru/wgwtir>.
- [8] Sadarova, A. A., Semechkin, P. A., & Temerina, O. S. (2018). On the centenary of the grabar art conservation cente. *The Art of Eurasia*, (4), 107–151. <https://doi.org/10.25712/ASTU.2518-7767.2018.04.009>.
- [9] Polyakova, M. A. (2019). The cultural heritage of Russian liberal arts education: Teaching experience at Russian State University for the Humanities. In A. A. Sundeeva (Ed.) *Global trends and museum practice in Russia* (pp. 74–85). Russian State Humanitarian University. <https://elibrary.ru/bieqnz>.
- [10] Tishkin, A. A., & Grebennikova, T. G. (2014). The training of professionals in the field of museology and heritage protection within the master's program. *Tomsk State University Journal of Cultural Studies and Art History*, (1), 120–125. <https://elibrary.ru/rztmnd>.
- [11] Strelchinina, M. V. (2017). Organization on training and exchange of experience of regional museums employees. *Youth newsletter of the St. Petersburg State Institute of Culture*, (2), 87–89. <https://elibrary.ru/ylsolj>.