

Проектный менеджмент в адаптации культурного наследия в условиях устойчивого развития городского пространства Москвы (на примере редевелопмента Дома культуры «ГЭС-2»)

Project Management in the Adaptation of Cultural Heritage for Sustainable Urban Development in Moscow (Based on the Redevelopment of the GES-2 House of Culture)

DOI: 10.12737/2587-6279-2026-15-2-21-26

Получено: 13.01.2025 / Одобрено: 26.01.2025 / Опубликовано: 25.06.2026

Летуновский А.А.

Младший научный сотрудник, Института социальной демографии, ФГБУН «Федеральный научно-исследовательский социологический центр Российской академии наук»; аспирант исторического факультета, ФГБОУ ВО «Государственный академический университет гуманитарных наук», г. Москва,
e-mail: letunovskiy2001@yandex.ru

Letunovsky A.A.

Junior Research Fellow, Institute of Social Demography, Federal Research Sociological Center of the Russian Academy of Sciences; Postgraduate Student, Faculty of History, State Academic University for the Humanities, Moscow,
e-mail: letunovskiy2001@yandex.ru

Аннотация

В статье рассматривается роль проектного менеджмента в процессе адаптации культурного наследия в контексте устойчивого развития городского пространства Москвы на примере редевелопмента Дома культуры «ГЭС-2». Цель работы заключается в анализе решений, позволивших совместить реконструкцию индустриального объекта с сохранением его исторической ценности и созданием современного культурного пространства столицы. Исследование демонстрирует успешную трансформацию бывшего энергетического комплекса (трамвайной станции ГЭС-2) в многофункциональный культурный центр, включающий выставочное пространство, концертный зал, образовательные площадки и общественные пространства. Особое внимание уделяется управленческим решениям, обеспечившим интеграцию объекта в требовательную современную среду мегаполиса. Результаты исследования показывают, что системные и последовательные управленческие решения позволили создать востребованную культурную институцию, привлекающую сотни тысяч посетителей ежегодно. Проект «ГЭС-2» стал примером успешной «постиндустриальной ревитализации», демонстрирующей возможности трансформации промышленных объектов в современные культурные кластеры.

Ключевые слова: проектный менеджмент, устойчивое развитие, редевелопмент, культурное наследие, урбанистика; индустриальная архитектура, Дом культуры.

Abstract

The article examines the role of project management in the process of adapting cultural heritage in the context of sustainable development of Moscow urban space, using the example of the redevelopment of the GES-2 House of Culture. The purpose of the study is to analyze the solutions that allowed the combination of the reconstruction of an industrial facility with the preservation of its historical value and the creation of a modern cultural space in the capital city. The study demonstrates the successful transformation of the former energy complex (GES-2 tram station) into a multifunctional cultural center that includes exhibition spaces, a concert hall, educational facilities, and public spaces. Special attention is given to the managerial decisions that ensured the integration of the facility into the demanding modern environment of the metropolis. The results of the study show that systematic and consistent management decisions have led to the creation of a highly sought-after cultural institution that attracts hundreds of thousands of visitors annually. The GES-2 project has become an example of successful "post-industrial revitalization," demonstrating the potential for transforming industrial facilities into modern cultural clusters.

Keywords: project management, sustainable development, redevelopment, cultural heritage, urban planning, industrial architecture, House of Culture.

Введение

Москва, город богатейшего культурно-исторического наследия, на рубеже XIX–XX вв., равно как и многие европейские города, переживала свой промышленный расцвет. В советское время созданные в начале XX в. промышленные здания продолжали использоваться по своему прямому назначению. Однако спустя последующие десятилетия кардинальные изменения политико-экономической ситуации в России привели к резкому сокращению производств, в результате чего множество сооружений оказались попросту заброшенными.

В 2000–2010-е гг. подобная ситуация придала новую актуальность феномену редевелопмента пространства, т.е. повторному освоению устаревших

территорий с учётом современных городских потребностей. Адаптация объектов культурного наследия, включая индустриальные и промышленные здания, превратилась в стратегическое направление проектного менеджмента. Среди прочих задач данной адаптации, отметим необходимость сохранения аутентичности исторического облика зданий, с учетом внедрения современных инженерных и технологических решений. Здесь же чрезвычайно значимым пунктом выступает поиск оптимальных сценариев функционального переосмысления сооружений, преобразования промышленных объектов в культурно-досуговые, образовательные, творческие площадки, способные отвечать актуальным запросам городской среды. Многоаспектный подход,

необходимый для решения перечисленных задач, придаёт работе с культурным наследием особую сложность. На взгляд автора это открывает нетривиальные направления для исследования в сфере менеджмента.

Цель исследования заключается в изучении роли проектного менеджмента в адаптации культурных институций к условиям модернизации городского пространства Москвы (конкретно на примере Дома культуры «ГЭС-2»). Особое внимание уделяется методам, которые позволили совместить редевелопмент индустриальной зоны с сохранением исторической аутентичности архитектурного облика здания и удовлетворением актуальных потребностей города.

Кейс редевелопмента ГЭС-2 в качестве модели адаптации культурного наследия

«ГЭС-2» представляет собой яркий образец редевелопмента промышленного пространства, будучи бывшим энергетическим комплексом начала XX в., прошедшим реконструкцию (2015–2021) под руководством известного архитектора Ренцо Пьяно. Согласно изначальному проекту V-A-C фонда Л.В. Михельсона (Новатэк), здание было приспособлено для размещения музея современного искусства, концертного зала, образовательных центров и кафе [2, с. 24].

Тем не менее проект «ГЭС-2» вышел за пределы изначальных стремлений и стал громким архитектурным и культурным феноменом, частью глобальной практики адаптации построек для новых функций, называемой «постиндустриальной ревитализацией» [4, с. 159]. Стоит отметить, что подобное проектное решение характерно не только для Москвы, но и для европейских и американских городов, стремящихся сохранить историческое наследие и одновременно обеспечить новую социальную ценность пространству.

Однако московские примеры обладают собственной спецификой, связанной с уникальной политической и культурной ситуацией страны. Вообще культурные преобразования в столице в 2019–2025 гг. развивались весьма неоднозначно, внедрение передовых европейских идей в культурный контекст переплеталось с «вынужденной адаптацией» к пандемийной и далее постпандемийной реальности. Эти разноплановые процессы стали отправной точкой формирования «умного» пространства города, в рамках которого культурная политика есть движущая сила экономического прогресса [6, с. 279].

К истории концепта Дома культуры, управленческие модели

Для исследуемого нами примера характерен совершенно особый статус — «Дом культуры» (ДК). Дом культуры — понятие советской культурной политики, представляющее собой учреждение, организующее досуг населения, культурные мероприятия и образовательные программы [10, с. 49]. Дома культуры были призваны заменить народные дома, после их реорганизации в 20-е гг. прошлого века, и впоследствии создавались для пропаганды идей социализма и просвещения масс. В 1990-е гг. множество подобных учреждений либо обветшали, либо осовременили суть своей деятельности.

Проект «ГЭС-2» позиционируется именно как Дом культуры потому, что наследует традиционную российскую концепцию учреждения, объединяющего различные виды искусства, просветительские проекты и общественную деятельность. Использовалось традиционное восприятие пространства в ДК — в центре внимания не коллекции и выставки, а посетитель [8]. Иными словами, если музеи предназначены для демонстрации предметов искусства, Дом культуры ориентируется на зрителя и видит в нем соратника в производстве знаний, придерживаясь концепции дома как места самоопределения и самовыражения индивида.

Дом культуры традиционно локален, т.е. перманентно связан с определённой территорией, будь то район, город, посёлок или промышленная зона. Эта связь определяет функциональность учреждения, способ организации работы. В случае Якиманки (и конкретно «ГЭС-2») проектный менеджмент продемонстрировал, как можно актуализировать функции ДК, не разрывая связи с контекстом локального. Здесь переосмысление традиционных для ДК задач (культурно-просветительская работа, организация досуга и пр.) прошло через призму требований центра современного европейского мегаполиса, которые вполне логично включили в себя высокую технологическую функциональность, эстетику и чёткое зонирование в силу крайней ограниченности пространства.

Формирование новой культурной среды

Создание «ГЭС-2» оказало значительное влияние на изменение облика Якиманки и всего Центрального административного округа Москвы. Оно позволило интегрировать этот район в общегородской

контекст, стимулировав интерес туристов и местных жителей к искусству и культуре.

Подобные учреждения способствуют формированию открытого городского пространства, которое объединяет различные социальные группы, обеспечивая диалог и обмен опытом между ними. Эта практика получила название «культурная инклюзивность» и активно изучается исследователями социальной географии и культурологии [5, с. 5].

Институциональная инициатива по созданию культурных центров в Москве стимулирует активное участие широкой аудитории в мероприятиях и акциях, направленных на повышение осведомленности и вовлечённости в культурную жизнь города. Таким образом, проект ГЭС-2 служит эффективным инструментом культурной политики правительства Москвы, демонстрируя интеграционный потенциал культурных мероприятий в рамках многонационального и многослойного мегаполиса.

Организация и функциональность «ГЭС-2»

Важнейшей управленческой характеристикой «ГЭС-2» является гибкость используемого пространства, позволяющая проводить мероприятия различного формата: выставки, концерты, лекции, кинопоказы и образовательные программы. В качестве ориентира для Ренцо Пьяно был обозначен нереализованный концепт Дворца развлечений (*Fun Palace*) британского архитектора Седрика Прайса: архитектурную мечту о постоянно трансформируемом, легко перестраиваемом здании, по которому можно свободно перемещаться, впитывая новые впечатления [7, с. 269]. Такой мультифункциональный подход создает уникальную атмосферу постоянного обновления и экспериментальности, что вполне соответствует духу современного искусства.

Вообще, сама архитектура и дизайн внутреннего пространства играют определяющие роли в управлении культурным комплексом и дальнейшем его восприятии посетителями. В нашем случае использование стекла и металла подчеркивает открытость пространства и связь внутреннего интерьера с окружающей средой, а простота линий и четкие грани конструкции делают «ГЭС-2» легко узнаваемым объектом, визуально выделяющимся среди традиционных зданий центральной части города.

На основании статистических данных табл. 1 отчетливо выявляется масштабность культурной деятельности Дома культуры «ГЭС-2» к концу 2025 г.,

которая выражается в совокупном объеме мероприятий, более 4000 событий различных форматов.

Таблица 1

Количество мероприятий, проведенных ГЭС-2 по состоянию на конец 2025 г.

Тип мероприятия	Количество мероприятий
Мероприятия публичной программы	1 908
Медиаторские туры	1 741
Показы фильмов в кинотеатре	188
Новые художественные работы	152
Концерты (включая 10 премьер)	35
Изданные новые книги	18
Реализованные выставочные проекты	11
Танцевальные премьеры	3
Международные конференции	2
Театральные премьеры	2

Источник: «ГЭС-2. Ревью-Превью 2025–2026» [Электронный ресурс] // Официальный сайт «ГЭС-2». URL: <https://ges-2.org/review-preview-2025-2026> (дата обращения: 10.05.2026).

Приведённые данные подчёркивают высокую работоспособность учреждения и подтверждают его значимость в качестве одного из самых multifunctionальных московских культурных кластеров. Отдельное место занимает креативное производство, создание 152 новых художественных работ, издание 18 книг и реализация 11 выставочных проектов отражают акцент на создании оригинального, авторского продукта (мы еще отметим, что для этого в рамках проекта «ГЭС-2» были созданы multifunctionальные мастерские — центр «Своды»). В рамках этой структуры отметим также специальные кинопоказы (188 сеансов), подчёркивающие востребованность кинопрограммы. Параллельно учреждение активно поддерживает перформативные форматы, проведено 35 концертов (включая 10 премьер), три танцевальные и две театральные премьеры, в чем также можно легко усмотреть нацеленность управленческой модели на поддержку современного искусства, экспериментальных практик. Наконец, проведение международных конференций закрепляет позицию «ГЭС-2» в качестве площадки межкультурного, научного, инклюзивного и образовательного диалога.

В примере ГЭС-2 есть еще один принципиально важный для устойчивого развития компонент: ДК придерживается высоких экологических стандартов. Инженерные решения комплекса разработаны спе-

циально с целью минимизации негативного воздействия на окружающую среду. На прозрачной крыше здания размещены солнечные батареи, в системах вентиляции и освещения внедрены технологии энергоэффективности, а дождевая вода рационально используется для снабжения санузлов и автоматизированной системы орошения Рощи, управляемой с подземного пульта и обеспечивающей индивидуальный полив каждого растения.

С точки зрения проектного менеджмента деятельность учреждения демонстрирует ярко выраженную многозадачность, дополнительно подчеркивая мультифункциональность легко трансформируемого ДК. Выявляется последовательная логика работы, прослеживается системность управленческого подхода. Подобная модель управления культурными процессами демонстрирует завидный потенциал для масштабирования и может служить основой для укрепления позиций ГЭС-2 как одной из самых востребованных площадок Москвы (рис. 1) при условии сохранения баланса между доступностью и новаторством формата.

Мы со всей четкостью можем обозначить проект восстановления «ГЭС-2» как важный элемент модернизации московской инфраструктуры, так как вместе со зданием бывшей трамвайной станции были также реконструированы:

- 1) «Своды», бывшие склады водочной фабрики — сейчас их здание отведено под центр художественного производства, в котором ныне расположены восемь творческих мастерских (студия звукозаписи, мастерская керамики, пространства для работы с металлом, деревом, пластиком и пр.);
- 2) Патриарший пешеходный мост, под которым было организовано место для прогулок и отдыха;

- 3) спуск к воде на Болотной набережной, ставший новой точкой притяжения горожан;
- 4) березовая роща — самостоятельная экосистема, парк, в котором высажено 620 взрослых берёз.

Согласно сведениям, предоставленным *The Art Newspaper Russia* по состоянию на май 2025 г., за 2024 г. Дом культуры посетило более 1 млн человек [3]. Это значительно больше показателей предыдущих лет: число гостей увеличилось примерно на 300 тыс. по сравнению с 2022 г. и на 180 тыс. относительно уровня 2023 г. Устойчивая положительная динамика свидетельствует о повышении востребованности культурных объектов и мероприятий среди населения.

Ближайшие перспективы

Москва стремится стать одним из мировых лидеров в сфере культуры и туризма, конкурируя с такими крупными международными центрами, как Лондон, Нью-Йорк и Париж. Для достижения этой цели необходимы дальнейшие усилия по развитию сети культурных институций, предоставляющих гражданам разнообразные услуги и события мирового класса.

Переоборудованные производственные комплексы могут играть особую роль в достижении данной цели благодаря своей оригинальной архитектуре и символическому значению, связывая прошлое и настоящее города. Так, например, помимо «ГЭС-2», другие бывшие заводские постройки стали объектами художественной жизни: Арт-завод «Флакон» (2009), Центр современного искусства «Гараж» (2008), в 2022 г. было реконструировано здание пятого хлебозавода, нынешний центр «Зотов». Продолжается строительство музея искусств на территории бывшей промзоны «ЗИЛ», многофункционального комплекса с концертным залом «Олимпийский», Централь-

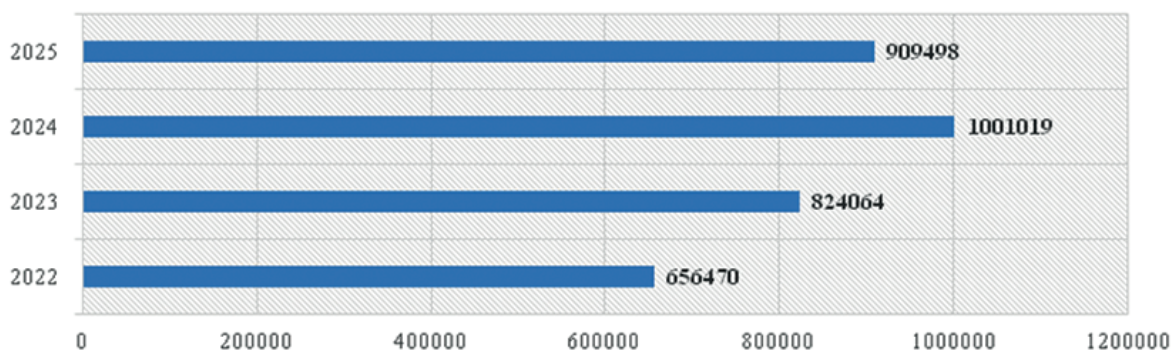


Рис. 1. Посещаемость ДК ГЭС-2 в период 2022–2025 гг.

ного Московского ипподрома, киностудии им. Горького, сейчас «ГЭС-2» координирует реконструкцию и восстановление кинотеатра «Ударник» и многое др. [9].

Тем не менее возникает потребность в координации усилий различных ведомств и организаций для оптимизации процессов строительства и эксплуатации таких объектов. Необходимо совершенствовать законодательство, регулирующее порядок передачи собственности и использование зданий культурного назначения, обеспечивать стабильность финансовой поддержки и развивать инфраструктуру транспортных связей вокруг культурных площадок. В данном случае действительно важно придерживаться принципов устойчивого развития, предполагающих 1) внедрение энергоэффективных технологий в процессе реконструкции зданий, 2) бережное сохранение архитектурного наследия с минимизацией ущерба для исторического наследия Москвы, а также 3) формирование инклюзивных пространств, адаптированных для использования людьми с ограниченными возможностями. Здесь применение инструментария проектного менеджмента позволит (и позволяет сейчас) обеспечить возможности эффективного контроля сроков и бюджетных параметров посредством цифровых систем мониторинга, даёт гибкость в перераспределении ресурсов при изменении внешних факторов (таких как динамика спроса целевой аудитории или колеба-

ния экономической ситуации), а также способствует выстраиванию прозрачного механизма взаимодействия между государственными институтами, частными инвесторами и учреждениями культурной сферы.

Сегодня на гребне массовых реконструкций и возведений новых кластеров мы лично можем наблюдать культурную трансформацию города Москвы. Стоит обратить особое внимание на то, что речь сейчас идет об исключительно восстановленных или переосмысленных объектах культуры, а не о реализованных новых идеях.

Заключение

Практика преобразования производственной застройки в новые арт-пространства показывает высокую степень эффективности управленческого подхода в деле повышения статуса города как культурного центра и места, комфортного для проживания и творчества. Причем теперь мы с гордостью говорим об отечественном опыте, который ни в чем не уступает западным учреждениям по своему размаху. Проект «ГЭС-2» демонстрирует выдающийся успех в создании доступной и привлекательной публичной платформы, объединяющей искусство, образование и досуг. Полученный опыт исключительно важен для изучения градостроительных практик и разработки рекомендаций по дальнейшей реорганизации неиспользуемых земельных участков и зданий в Москве и других крупных городах России.

Литература

1. ГЭС-2. Ревью-Превью 2025–2026 [Электронный ресурс]. Официальный сайт «ГЭС-2». — URL: <https://ges-2.org/review-preview-2025-2026> (дата обращения: 10.05.2026).
2. ГЭС-2. Энергия превращений / А. Островский; фото Ю. Пальмина. — М.: V-A-C press, Арт Гид, 2021. — 224 с.
3. Ежегодный рейтинг посещаемости российских музеев демонстрирует рост // The Art Newspaper Russia [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.theartnewspaper.ru/posts/20250603-pxzf> (дата обращения: 01.05.2026).
4. Жукова К.А. Новая жизнь промышленных территорий: ревитализация индустриальных зон как способ городского развития [Текст] / К.А. Жукова, Я.А. Коржемпо // Системные технологии. — 2024. — № 4. — С. 159–164.
5. Лепешев Д.В. Современные проблемы инклюзивной культуры: вызовы времени [Текст] / Д.В. Лепешев // Наука и реальность. — 2021. — № 2–1. — С. 4–8.
6. Лукьянец А.С. Трансформация культурных институтов Москвы в контексте модернизации городской среды (2000–2025 гг.) [Текст] / А.С. Лукьянец, А.А. Летунковский // Общество: философия, история, культура. — 2025. — № 11. — С. 277–283. — DOI: 10.24158/fik.2025.11.35
7. Назарова Н.С. Дом культуры «ГЭС-2» в Москве как реализация образа современного дворца [Текст] / Н.С. Назарова // Современная архитектура мира. — 2022. — Вып. 19 (2). — С. 267–284.
8. Почему «ГЭС-2» — это Дом культуры, и что он предлагает публике [Текст] // РБК Стиль [Электронный ресурс]. — URL: <https://style.rbc.ru/impressions/6153336a9a7947b5ea62413a> (дата обращения: 10.05.2026).
9. Реставрацию кинотеатра «Ударник» завершат в 2027 году [Текст] // The Art Newspaper Russia [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.theartnewspaper.ru/posts/20250320-xvprq> (дата обращения: 15.05.2026).
10. Фишер Л.В. Перспективы развития домов культуры в современной городской среде [Текст] / Л.В. Фишер // Развитие территорий. — 2019. — № 1. — С. 49–53.

References

1. GES-2. Review-Preview 2025–2026 [Electronic resource] // Official website of GES-2. URL: <https://ges-2.org/review-preview-2025-2026> (accessed: 10.05.2026). In Russian.
2. GES-2. Energiya prevrashcheniy [GES-2. Energy of Transformations]. Ostrovsky A. photographs by Pal'min Yu. Moscow: V-A-C Press, Art Gid Publ., 2021. 224 p. In Russian.
3. Annual attendance rating of Russian museums shows growth // The Art Newspaper Russia [Electronic resource].

- URL: <https://www.theartnewspaper.ru/posts/20250603-pxzf/> (accessed: 01.05.2026). In Russian.
4. Zhukova K.A., Korzhempo Ya.A. The New Life of Industrial Territories: Revitalization of Industrial Zones as a Way of Urban Development // *Sistemnye tekhnologii* [System Technologies]. 2024, no. 4, pp. 159–164. In Russian.
 5. Lepeshev D.V. Modern Problems of Inclusive Culture: Challenges of the Time // *Nauka i real'nost'* [Science and Reality]. 2021, no. 2–1, pp. 4–8. In Russian.
 6. Lukyanets A.S., Letunovsky A.A. Transformation of Cultural Institutions in Moscow in the Context of Urban Environment Modernization (2000–2025) // *Obshchestvo: filosofiya, istoriya, kul'tura* [Society: Philosophy, History, Culture]. 2025, no. 11, pp. 277–283. In Russian. DOI: 10.24158/fik.2025.11.35
 7. Nazarova N.S. The GES-2 House of Culture in Moscow as an Implementation of the Image of a Modern Palace // *Sovremennaya arkhitektura mira* [Modern Architecture of the World]. 2022, vol. 19 (2), pp. 267–284. In Russian.
 8. Why GES-2 is a House of Culture and What It Offers to the Public // *RBC Style* [Electronic resource]. URL: <https://style.rbc.ru/impressions/6153336a9a7947b5ea62413a> (accessed: 10.05.2026). In Russian.
 9. Restoration of the «Udarnik» Cinema Will Be Completed in 2027 // *The Art Newspaper Russia* [Electronic resource]. URL: <https://www.theartnewspaper.ru/posts/20250320-xvpq> (accessed: 15.05.2026). In Russian.
 10. Fisher L.V. Prospects for the Development of Houses of Culture in the Modern Urban Environment // *Razvitie territoriy* [Territory Development]. 2019, no. 1, pp. 49–53. In Russian.