

**Г.Я. Рагино**

Новосибирский государственный университет архитектуры,  
дизайна и искусств им. А.Д.Крячкова  
Красный проспект, 38, г. Новосибирск, Россия, 630099  
g.ragino@nsuada.ru  
ORCID:<https://orcid.org/0000-0003-0828-5277>

### **Кризис-менеджмент на объектах культурного наследия (на примере кинотеатра Металлист)**

#### **Аннотация**

Рассматривается проблема актуализации объектов культурного наследия (в частности, архитектурного наследия) через призму кризисного управления. В качестве объекта для изучения выбран кинотеатр Металлист новосибирского левобережного соцгорода, рассмотрены основные этапы жизненного цикла объекта и предпосылки к возникновению кризисной ситуации.

Предложен ряд возможных сценариев дальнейшего существования объекта и возможности его актуализации. Приведены примеры качественной актуализации разрушающихся объектов культурного наследия как результат кризис-менеджмента на объектах.

**Ключевые слова:** архитектурное наследие, актуализация архитектурного наследия, концепции приспособления объектов культурного наследия, соцгород, кинотеатр Металлист

G.Ya. Ragino  
Kryachkov Novosibirsk State University of Architecture, Design and Arts  
Krasniy Avenue, 38, Novosibirsk, Russia, 630099  
g.ragino@nsuada.ru  
ORCID:<http://orcid.org/0000-0002-8856-7495>

### **Crisis-management at cultural heritage objects (cinema "Metalist" case)**

#### **Abstract**

The problem of actualization of cultural heritage objects (in particular, architectural heritage) through the prism of crisis management is considered. The Metalist cinema of the Novosibirsk left-bank social city was chosen as an object for study, the main stages of the object's life cycle and the prerequisites for the emergence of a crisis situation were considered. A number of possible scenarios for the further existence of the object and the possibility of its actualization are proposed. Examples of qualitative actualization of collapsing cultural heritage objects as a result of crisis management at the facilities are given.

**Keywords:** architectural heritage, actualization of architectural heritage, concepts of cultural heritage objects adaptation, social city, cinema "Metalist"

**Введение.** Сохранение и актуализация объектов культурного наследия сложный процесс, имеющий широкий спектр интересантов: и граждан, кому согласно конституции РФ положен беспрепятственный доступ к ОКН, и субъектов, имеющих некоторый коммерческий интерес, и представителей профессионального сообщества, небезразличных к архитектурному наследию. В связи с обременениями, вызываемыми статусом ОКН, с одной стороны и высокой ценностью участков, занимаемых ОКН (ввиду их градостроительного положения в том числе), с другой стороны высока конфликтная составляющая процесса актуализации памятников,

что в результате неизбежно приводит к кризисам. Гипотеза исследования заключается в том, что такой кризис открывает новые возможности для оценки возможностей дальнейшего существования объекта в том или ином качестве.

**Объект** — процесс актуализации ОКН.

**Предмет** — кризис-менеджмент процесса актуализации ОКН.

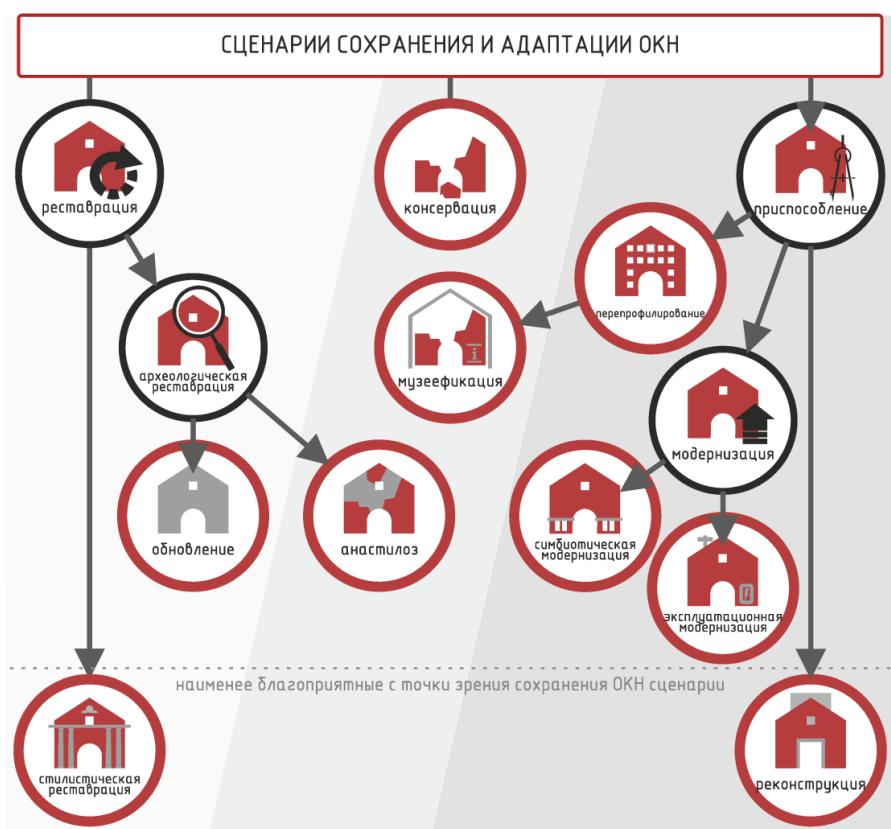
Полученные результаты их обсуждение. Современное слово «кризис» происходит от латинского *crisis*, означающего решающую ситуацию или поворотный момент. В медицине термин «кризис» до сих пор сохранил указан-

ную смысловую нагрузку и обозначает резкое ухудшение состояния больного, за которым может последовать выход из болезни или смерть. В свою очередь *crisis* произошло от древнегреческого κρίσις (кризис), что означает, решение или выбор и имеет этимологическое происхождение от глагола κρίω (кринио) — решать, который использовался в античной судебной практике для обозначения действий судебного процесса, в том числе для вынесения приговора. Позже, существительное κρίσις получило дополнительные значения, такие как исход (битвы), спор, состязание и даже толкование (сна), но никаким негативным значением не наделялось. Именно поворотный момент (*turningpoint*) в значении слова «кризис» указывает на возможность изменения ситуации

путем принятия решений, способствующих смене вектора развития событий с разрушения на восстановление и дальнейшее развитие [Гусенко, 2020]. Из вышеизложенного вытекает и общее определение термина «кризис-менеджмент»:

**Кризис-менеджмент** — процесс спасения системы от разрушающих ее воздействий в момент резкого изменения ситуации.

В рамках кризис-менеджмента процесса актуализации ОКН важно оценить возможности, открывающиеся в результате кризиса, и определить вектор (либо векторы) возможного дальнейшего развития ситуации. Для оценки обратимся к схеме «Сценарии сохранения и адаптации ОКН» (Ил. 1).



**Ил. 1.** Сценарии сохранения и адаптации ОКН. Иллюстрация автора.  
**Fg.1.** Scenarios for the conservation and adaptation of OKN. Author's illustration.

Сценарии сгруппированы по ценностным приоритетам. В группе реставрационных работ ценностью объявляется стилистическая цельность объекта и его эстетические характеристики. В группе сценариев приспособления ОКН на первое место выходит роль памятника в жизни общества, его интегрированность и актуальность [Рагино, 2019].

Актуализация архитектурного наследия — интеграция архитектурного наследия (в т.ч. ОКН) в современную городскую среду, посредством сохранения, адаптации, переопределения и переориентирования объектов на социокультурную жизнь города и

его сообщества, путём различных преобразований, обусловливающих максимальный социально-экономический и социально-культурный эффект.

Приспособление к современному использованию — «научно-исследовательские, проектные и производственные работы, проводимые в целях создания условий для современного использования объекта культурного наследия, включая реставрацию представляющих собой историко-культурную ценность элементов объекта культурного наследия» [Федеральный закон «Об объектах...», с. 44] и возможные пути актуализации объекта

культурного наследия в сложившихся на момент приспособления условиях.

В рамках своего жизненного цикла, ОКН неизбежно претерпевает ряд изменений, не всегда вступающих в конфликт с его ценностными характеристиками, но так или иначе воздействующих на них. Рассмотрим ретроспективно жизненный цикл ОКН на примере кинотеатра Металлист новосибирского левобережного соцгорода и его собратьев, от момента возникновения типового проекта и до наших дней.

В конце 1920-х–начале 1930-х годов, когда искусство звукового кинематографа приобрело среди населения Советского Союза исключительную популярность как массовый, доступный вид искусства и досуга (при этом идеологически направляемый руководством страны), Моспроектом был разработан типовой проект звукового кинотеатра. По

данному проекту было построено как минимум четыре здания в различных городах Советского Союза (Ил. 2):

- кинотеатр «Победа» (г. Люберцы, Московская область, открыт в 1931 г., с 1957 г. носил название «Планета», уничтожен пожаром в 1978 г.);
- кинотеатр «Авангард» (г. Березники, Пермский край, открыт в 1932 г.);
- кинотеатр «Металлист» (г. Новосибирск, открыт 22/10/1932 г.);
- кинотеатр «Коммунар» (г. Новокузнецк, 1933 г.).

В городе Березники и в Новокузнецке здание кинотеатра было признано объектом культурного наследия (местного значения) [Научно-проектная документация...]. В 2018 г. охранный статус получил и кинотеатр Металлист в Новосибирске. Основные этапы жизненного цикла объекта обозначены на схеме (Ил. 3).

Кинотеатр «Победа»,  
г. Люберцы



Кинотеатр «Авангард»,  
г. Березники



Кинотеатр «Коммунар»,  
г. Новокузнецк

Кинотеатр «Металлист»,  
г. Новосибирск



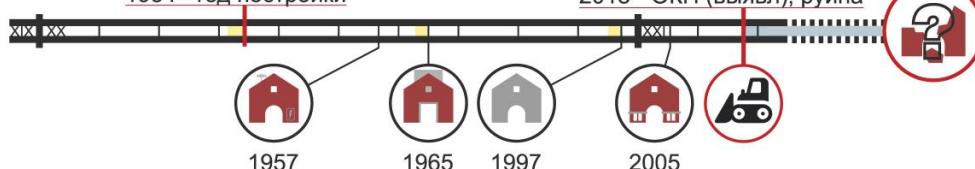
**Ил. 2.** Особенности жизненного цикла зданий звуковых кинотеатров в регионах. Иллюстрация автора.

**Fg 2.** Features of the life cycle of sound cinema buildings in the regions. Author's illustration



1934 - год постройки

2018 - ОКН (выявл), руина



**Ил. 3.** Основные этапы жизненного цикла кинотеатра Металлист. Иллюстрация автора.

**Fg 3.** The main stages of the life cycle of the Metalist cinema. Author's illustration.

В 1957 году новосибирский кинотеатр был переоборудован под широкий экран, установлена новая современная аппаратура. При этом вместимость зала уменьшилась до 1000 мест. Город получил обновленный широкозеркальный кинотеатр со стереофоническим звуком. Согласно справочнику по Новосибирску 1960 года, в башенной части здания кинотеатра на втором этаже располагался Кировский радиоузел. В 1990-е гг., в связи с изменившейся социально-экономической ситуацией в стране, здание кинотеатра передано из государственной в муниципальную собственность. В 1995 году здание кинотеатра перешло в собственность ТОО «Кинотеатр «Металлист». Кинотеатр работал до 1995 года. Киносеансы переносились в малый зал на 90 мест, организованный в башенной части здания. Кино (видео) показ проводился в здании до 2005 года.

Здание кинотеатра более 10 лет не используется под первоначальные функции кинотеатра и не эксплуатируется с августа 2018 года. В 1997 году — работы по восстановлению исторического облика фасадов. С 2005 не функционирует как кинотеатр, проводится преимущественно клубная деятельность [Кинотеатр «Металлист»].

Из всех кинотеатров, построенных по типовому проекту, Металлист сохранил облик, наиболее близкий к оригиналу (не в последнюю очередь благодаря работам на объекте по восстановлению исторического вида, 1997 год). Однако это не обезопасило здание от уничтожения.

Снос кинотеатра начался утром 2 августа. Хотя накануне, 1 августа, был опубликован приказ № 92 о включении Металлиста в перечень выявленных объектов культурного наследия. В результате начавшегося сноса разрушены второй этаж, стена и кровля в северо-восточной части большого зала. Собственник здания объявил арендаторам о готовящемся

сносе здания, признанного аварийным, планируя будущую многоэтажную застройку. Прецедент привел к судебным разбирательствам, но в итоге в 2019 году было принято решение о консервации объекта и о необходимости до 2024 года принятия решений по проектированию и проведению реставрационных работ на оставшейся части [Пичугина, Решение..., 2021].

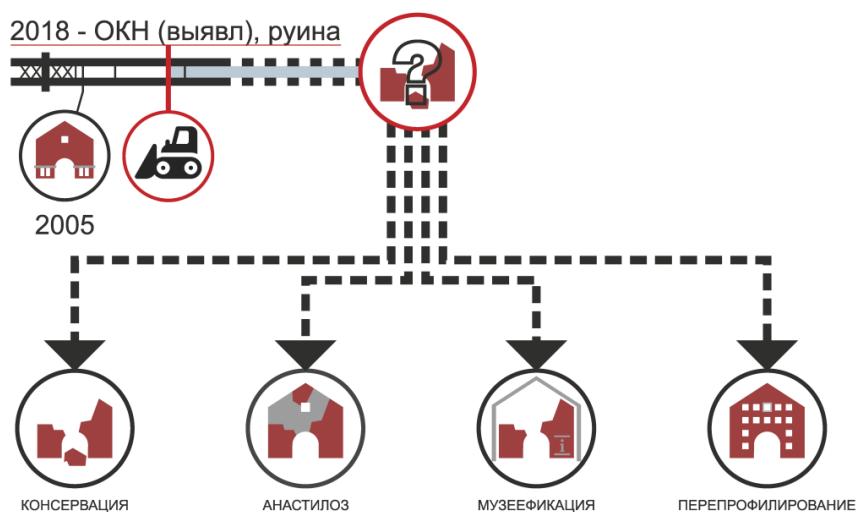
В результате начавшегося сноса сформирован кризис, поворотный момент, благодаря чему перед объектом открывается несколько возможностей [Рагино, 2019]:

1. Консервация — архитектор-археолог; сохранение подлинного исторического материала в его текущем состоянии; потенциал интеграции низкий, с динамикой на увеличение. Виды работ: консервация, археологическое обследование, частичная расчистка ОКН.

2. Анастилоз — архитектор-реконструктор; сохранение подлинного исторического материала в ходе воссоздания ОКН; потенциал интеграции ниже средней, динамика на увеличение (в перспективе). Виды работ: те же, что при консервации, а также частичное воссоздание элементов и объекта в целом.

3. Музеефикация — архитектор-документалист; просветительская миссия ОКН; потенциал интеграции высокий, степень интеграции возрастает. Виды работ: те же, что при анастилозе, а также монтаж новых элементов и систем, необходимых для экспонирования.

4. Перепрофилирование — архитектор-сценарист; утилитарная ценность ОКН; потенциал интеграции выше среднего, степень интеграции возрастает. Виды работ: комплексная реорганизация ОКН и его систем, обеспечивающая функционирование в новом качестве (Ил.4).



Ил. 4. Возможные сценарии актуализации кинотеатра Металлист. Иллюстрация автора.

**Fg 4.** Possible scenarios for updating the Metalist cinema. Author's illustration.

При этом важно упомянуть, что консервация может выступать и как самостоятельный сценарий адаптации ОКН, и как переходный этап к адаптационным процессам, в результате которых объект должен обрести новую жизнь. Консервацию памятника архитектуры желательно проводить так, чтобы не исказить облик здания. Исключение можно сделать для временных конструкций, поддерживающих стены от обрушения или сохраняющие уникальную отделку от деформации. В иных случаях лучше укреплять здание с помощью скрытых конструкций [Петров. Консервация... 2020].

Законсервированный объект получает дополнительное время для принятия дальнейших решений по его адаптации, для разработки научно-проектной документации и стратегии приспособления и актуализации. В рамках кризис-менеджмента после консервации объекта возможно применение инструментария реализации временных проектов, как вариантов апробации различных функций и сценариев на объекте. Практика применения временных проектов применяется на территории РФ с 2000-х, однако какой-либо формализации эта практика не получила. В качестве примеров успешного внедрения практики временных проектов на исторических зданиях (в том числе руинированных) стоит упомянуть флигель Руина музея архитектуры им. А.В. Щусева в Москве [«Руина» в МУАР] и культурное пространство Третье место в Санкт-Петербурге [Third Place].

Не останавливаясь детально на разборе этих объектов, следует отметить, что приведенные примеры на деле показывают, как временные проекты позволяют переосмыслить объект и пространство вокруг него, провести апробацию сценариев адаптации под ту или иную функцию, а собственнику - применить бизнес-план. В случае с Руиной экспериментальная площадка из заброшенного объекта превратилась в полноценную экспозиционную площадку, сохранившую при этом дух места. Насчет третьего места сегодня сложно делать выводы — объект был запущен относительно недавно. Однако даже в состоянии временного проекта уже могут быть спрогнозированы запросы потенциальных пользователей и ключевые проблемные точки.

**Выводы.** Современные сложившиеся практики работы с архитектурным наследием не всегда можно оперативно применить на объектах, в частности из-за возникновения кризисных ситуаций. Неважно чем спровоцирован кризис — нехваткой финансирования, неожиданной сменой владельца или просто физическим износом здания, для каждого конкретного случая можно подобрать наиболее подходящую стратегию в ходе кризис-менеджмента процесса актуализации объек-

та культурного наследия, в том числе с применением инструментария практики временных проектов. Существуют реальные примеры, когда именно такой подход позволил выявить оптимальную стратегию актуализации ОКН. Кинотеатр Металлист сегодня находится именно в таком состоянии, когда уместно было бы запустить временный проект на законсервированном объекте для формирования осознанного видения дальнейшего сценария адаптации еще не утраченного памятника конструктивизма.

**Благодарности.** Работа выполнена в рамках воркшопа PRO Конструктивизм.

### Список литературы

1. Гусенко А. Кризис-менеджмент и менеджмент в кризис. В чем разница? // Хабр. 2020. [Электронный ресурс] URL: <https://habr.com/ru/post/503180/> (дата обращения: 15.03.2022).
2. Рагино Г.Я. Концепции приспособления памятников архитектуры к современному использованию (в условиях Новосибирска): ВКР, академическая магистратура: 07.04.01. НГУАДИ, Новосибирск, 2019. 60 с.
3. Федеральный закон "Об объектах культурного наследия (памятниках истории и культуры) народов Российской Федерации" от 25.06.2002 N 73-ФЗ.
4. Научно-проектная документация по проекту реставрации и приспособления объекта культурного наследия регионального значения «Кинотеатр Коммунар» по адресу Кемеровская область, г. Новокузнецк, проспект Металлургов, 18 (шифр 06-2016-ПР), выполненная ООО «АМТ».
5. Кинотеатр «Металлист» (ул. Римского-Корсакова, 1/1) // Музей Новосибирска. [Электронный ресурс] URL: <https://mnks.ru/portfolio-item/kinoteatr-metallist> (дата обращения: 15.03.2022).
6. Пичугина Е. Решение о судьбе кинотеатра «Металлист» примут до 2024 года // НГС — новости Новосибирска. 2021. URL: <https://ngs.ru/text/gorod/2021/10/28/70221548/> (дата обращения: 19.03.2022).
7. Петров А. Консервация памятников культуры // Энтазис. 2020. [Электронный ресурс] URL: <http://licenziya-minkult.ru/konservatsiya-pamyatnikov-kultury/> (дата обращения: 22.03.2022).
8. «Руина» в МУАР: «Тут всё должно остаться так же, но не падать» // StrelkaMag. [Электронный ресурс] URL: <https://strelkamag.com/ru/article/ruin-ru> (дата обращения: 25.03.2022).
9. Third Place [Электронный ресурс] URL: <https://third.place/> (дата обращения: 25.03.2022).

### References

1. Guseenko A. Krizis-menedzhment i menedzhment v krizis. V chem raznitsa? [Crisis management and management in crisis. What is the difference?] 2020. URL: <https://habr.com/ru/post/503180/> (accessed 03.15.2022).
2. Ragino G.Ya. Kontseptsii prispособleniya pamятников arkhitektury k sovremennomu ispol'zovaniyu (v usloviyakh Novosibirska): VKR, akademicheskaya magistratura: 07.04.01. [Concepts of adapting architectural monuments to modern use (in the conditions of Novosibirsk): final qualifying work, academic magistracy: 07.04.01]. NSUADA, Novosibirsk, 2019. 60 p.
3. Federal Law "On objects of cultural heritage (monuments of history and culture) of the peoples of the Russian Federation" dated June 25, 2002 N 73-FZ.
4. Scientific and design documentation for the project of restoration and adaptation of the object of cultural heritage of regional significance "Kommunar Cinema" at the address of the Kemerovo region, Novokuznetsk, Prospect Metallurgov, 18 (code 06-2016-PR), performed by AMT LLC".
5. Kinoteatr "Metallist" (ul. Rimskogo-Korsakova, 1/1) [Cinema "Metallist" (Rimsky-Korsakov St., 1/1)]. URL: <https://m-nsk.ru/portfolio-item/kinoteatr-metallist> (accessed 03.15.2022).
6. Pichugina E. Resheniye o sud'be kinoteatra «Metallist» primut do 2024 goda [The decision on the fate of the Metalist cinema will be made until 2024]. 2021. URL: <https://ngs.ru/text/gorod/2021/10/28/70221548/> (accessed 03.19.2022).
7. Petrov A. Konservatsiya pamятников kul'tury [Conservation of cultural monuments] URL: <http://licenziya-minkult.ru/konservatsiya-pamyatnikov-kul'tury/> (accessed 03.22.2022).
8. "Ruina" v MUAR: "Tut vso dolzhno os-tat'sya tak zhe, no ne padat'" ["Ruin" in MUAR: "Everything should remain the same here, but not fall"]. URL: <https://strelkamag.com/ru/article/ruin-ru> (accessed 03.25.2022).
9. Third Place URL: <https://third.place/> (accessed 03.25.2022)

### Список источников

1. Федеральный закон «Об объектах культурного наследия (памятниках истории и культуры) народов Российской Федерации» от 25.06.2002 N 73-ФЗ.
2. Научно-проектная документация по проекту реставрации и приспособления объекта культурного наследия регионального значения «Кинотеатр Коммунар» по адресу Кемеровская область, г. Новокузнецк, проспект Металлургов, 18 (шифр 06-2016-ПР), выполненная ООО «АМТ»

Материал передан в редакцию 01.06.2022