

DOI 10.35775/PSI.2025.118.6.044

УДК 32.327

**Н.В. ДРОЖНИКОВА**

доцент кафедры государственного управления  
в сфере культуры и спорта Высшей школы культурной политики и управления  
в гуманитарной сфере (факультет) МГУ имени М.В. Ломоносова,  
Россия, г. Москва  
E-mail: natadrozhnikova@yandex.ru

## **ОПЫТ И ПРАКТИКИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ТЕАТРАЛЬНОЙ ИНДУСТРИЕЙ В РОССИИ И ВО ФРАНЦИИ: КОМПАРАТИВНЫЙ АНАЛИЗ**

*В статье представлен исторический и компаративный анализ моделей и механизмов государственного регулирования в сфере театрального искусства России и Франции. Рассматриваются эволюционные изменения государственных институтов управления, отвечающих за поддержку театрального дела в России и во Франции, особое внимание уделяется социально-политическим трансформациям в этих странах и формированию массовых культурных предпочтений. Обозначены основные методы государственного регулирования театральной деятельности, в том числе описаны изменения в моделях финансового обеспечения театральной индустрии и формирование института общественной экспертизы. Статья представляет интерес для специалистов в области государственного управления театральной индустрии.*

**Ключевые слова:** государственное управление, театральная индустрия, институт общественной экспертизы, структура культурной среды, социально-политическая трансформация, власть.

Исследование исторических пластов становления театра как мировой культурной единицы показывает, что именно государственное участие определяет генезис театра и театральной индустрии. Театр был и остается объектом культурной политики государства с амбициозными продуманными планами развития как внутренней, так и внешней политики. При этом он находится вне политических разногласий и имеет субъективные пристрастия. На протяжении тысячелетий театр всегда был важной частью и основным атрибутом социальной жизни общества. Уже с появления первых зрелищных мероприятий были заложены основы современного отношения государства к театральному делу. Театр стал неотъемлемой частью общекультурного кода развития государства.

Изменения, которые произошли в государственной архитектуре России и Франции за несколько столетий, смена руководителей государств, правящих режимов, а также изменения в мировом сообществе не могли не отразиться на эволюции театра.

Взаимоотношения государственной власти и театра варьировались в зависимости от политической ситуации, культурных традиций и социального контекста как в России, так и во Франции. Благодаря прогрессивным взглядам правящих монархов театр стал неотъемлемой традиционной частью досуга элиты и массы. Понятно, что административно-политические процессы требовали от власти регулирования и поддержки культурно-досуговых институтов. И, безусловно, театр стал важным инструментом общественно-политической жизни, а спектакль – средством пропаганды точки зрения властных групп. Ведущая роль в становлении театральной культуры Франции и России была отведена государству, а творцам – лишь второстепенная.

В научной литературе широко освещены вопросы становления театральной культуры Франции. В XVII веке интерес к театральным мероприятиям правящих элит и народных масс «пересекался». Интерес к потешному делу, скоморохам, шутам, лицедеям был в природе человеческого существования. Тематика сюжета и сценическое воплощение были тесно связаны с общественно-политической ситуацией и становились отражением, эхом действительности. Социокультурный феномен театра заключается в его доступности для восприятия в равной степени различным слоям населения, чем и обусловлено участие театра в публичных политических процессах.

Для чего же власть взяла под свое покровительство театр? Государственная состоятельность и уровень развития человеческого капитала в России и во Франции имеют существенные временные и социальные различия. При этом для обеих стран характерны тесная связь двора, власти и театра, финансовая поддержка государством театральных представлений. В обеих странах театр стал неотъемлемой частью не просто дворянской культуры, а ключевым элементом культурной политики с динамически развивающимися принципами, ценностями и способами воздействия на общество. Именно этим объясняется факт поддержки театра королевской властью во Франции и царским двором в России.

Французские монархи видели в театре средство укрепления власти и популяризации абсолютизма. Государственная власть четко формулировала и эффективно реализовывала собственные решения в отношении поддержки театра. Так в 1641 году, в самом конце правления Людовика XIII, был издан королевский указ о снятии с актеров бесчестия. Он стал первым шагом в признании за актерами их гражданских прав. Но в то же время этот указ ограничивал самостоятельность актеров, так, например, запрещались представления «бесчестные и оскорбляющие общественную нравственность». Важно отметить, что формирование отношений между властью и театром сопровождалось критикой со стороны церкви. В этих условиях заинтересованность интеллектуальной элиты в формировании театральной культуры усиливается поддержкой королевского двора и все французские театры существовали благодаря покровительству членов королевской семьи. С XVII века государственная поддержка театра во Франции стала систематической. В 1680 году декретом Людовика XIV был учрежден привилегированный драматический театр Комеди Франсез. Вновь созданный театр получил монополию на все театральные представления в Париже, в плоть до XVIII

века. Театр стал не только средством развлечения, он дал возможность управлять гражданами и влиять на их образ жизни, общественное и индивидуальное поведение без применения жестких властных мер. Изменения, произошедшие в стране в связи с революционными событиями 1789 года, не оставили в стороне и театр. Королевский театр Комеди Франсез, несмотря на революционную ситуацию, сохранял монополию на высокую французскую театральную культуру с соблюдением эстетических норм, заложенных классицизмом. Однако революционерами декларировался иной подход к управлению театрами. Принятый 13 января 1791 года «Декрет о свободе театров» (так называемый Закон Ле Шапелье) позволял частным предпринимателям открывать коммерческие театры с согласия муниципальных властей: «Любой гражданин может организовать общественный театр и показывать там представленные пьесы любого рода, подав для создания своего театра декларацию в муниципалитет до открытия своего театра» [7. С. 214]. Таким образом, театры получили абсолютную творческую свободу, они могли ставить пьесы любых жанров, без специального разрешения властей и цензуры. Декрет ликвидировал деление театров на привилегированные и непривилегированные, все театры были уравнены в правах, ликвидированы субсидии и монополии, объявлена свобода частной инициативы. Новые творческие коллективы начинали свою деятельность без специального разрешения властей и согласования с Комеди Франсез. В архивных источниках упоминается об открытии в течение Революции сорок пять новых театров. Принятый декрет утвердил понятие авторского права, организацию театрального дела подчинил принципам свободной конкуренции, но в то же время и привлек на театральные подмостки драматургию невысокого качества, либерализация театральной отрасли привела в театр не профессионалов, а любителей-энтузиастов с революционной энергией.

Массовость театра, способность художественными средствами влиять на умы людей сделала его постоянным участником общественной жизни Франции, более того – одним из активных пропагандистов достижений революции. И даже при отсутствии высокого художественного уровня постановок стимулировал конкуренцию и позволил привлечь новые зрительские массы.

Основной задачей театра стала не художественность, а соответствие постановок идеям революции. Снижение градуса Французской революции снимало с театров нагрузку по выполнению пропагандистской функции. Регулированием театрального дела стало заниматься Министерство внутренних дел контролируя высказывания о власти и запрещая ее критику. Проведенная в 1807 году реформа театрального дела и ее нацеленность на художественный стандарт с соблюдением баланса между развлечением, политикой и искусством привели к закрытию несостоятельных театров. Появление новых театральных компаний стало возможным только с одобрения властью творческой программы театра, вернулась система разрешений на ведение театральной деятельности. Четыре театра в Париже получили статус «императорский театр» и государственное финансирование, став достоянием национальной культуры.

В России театральное дело начиналось несколько раз: во времена Михаила Федоровича, затем при Алексее Михайловиче и, наконец, при Петре Великом. Симпатия со стороны двора выражалась не только в привлечении потешников к увеселительным мероприятиям двора, но и в обеспечении их годовым жалованием. Следует отметить, что после Указа Елизаветы в 1756 году русский театр официально был объявлен государственным (казенным) учреждением. Теперь государство обязалось поддерживать театр, миссия которого заключалась в служении государству. Каждый из последующих правителей вносил существенные изменения развивая идею театра в разной степени проникая в управление многосложной театральной жизни.

В 1783 году «для коллегиального управления театральными зрелищами и музыкою» был учрежден особый комитет. Задача чиновников комитета заключалась в контроле за художественной формой и идеологическим содержанием постановок, осуществляемых за казенный счет. Был издан свод законоположений, который регулировал все аспекты деятельности императорских театров: от состава трупп, организационной структуры до методов организации творческой работы.

XIX век – это эпоха централизации и бюрократизации власти, в том числе и в управлении театрами. Назначение директоров императорских театров лично императором, контроль расходования средств и согласование репертуара, полная власть над театральной индустрией была в руках министра двора, который координировал все аспекты государственной и театральной политики. Реформы театрального дела, новые подходы к финансированию и кадровая политика в отношении руководства театров заложили основу администрирования театра, при этом потребности самого театра не брались в расчет. Государственные решения в части установки идеологических стандартов для репертуара, предоставление служащим цензурных комитетов права запрещать к постановке пьесы не способствовали естественному эволюционному развитию российского театра в одной парадигме с европейским, французским театром.

В исследовательской литературе положительное подтверждение получает связь и взаимная интеграция института власти и института театра. Театр становится важной частью политической и социальной жизни как в России, так и во Франции.

В XIX веке внешнеполитические отношения между Россией и Францией характеризовались неровностью при взаимной заинтересованности в культурном диалоге. Философы-просветители, литература, живопись, музыка сделали Францию законодателем моды на хорошее воспитание и образование в среде русского дворянства. Хотя театр и находился под пристальным вниманием государства, театральная культура стала важным элементом русской дворянской жизни, а развлекательные театральные представления пользовались широкой популярностью у купцов, ремесленников и крестьян и отличались народностью.

Характерной чертой театральной жизни Франции XIX века было существование двух групп театров: «национальное достояние», привилегированные театры, получавшие правительственную поддержку и «низовой» театр, существовавший

только на средства, заработанные от представлений. С появлением «бульварных» частных театров театральная индустрия стала одним из видов коммерции.

В России монополия императорских театров и четкая регламентация государственного управления культурой препятствовала развитию частного театра и наносила ущерб развитию императорских театров. Очередное реформирование театрального искусства в России началось в 1882 году с принятия положения о «Вознаграждении авторов драматических произведений и опер». Привлечение на российскую императорскую сцену оригинальных и переведенных произведений, право обсуждать и давать оценку в литературном и сценическом отношении драматическим произведениям, представленным авторами для постановки на сцене императорских театров, стали ключевыми положениями реформы [6. С. 138].

Реформа коснулась способа финансирования императорских театров – теперь они получали фиксированную субсидию из государственного казначейства, а не из бюджета Министерства императорского двора. Указом Сената в 1882 года была отменена монополия императорских театров в Петербурге и Москве. В столицах официально разрешили театры, работающие на коммерческой основе.

Следует отметить, что частное театральное предпринимательство не всегда обеспечивало финансовый и художественный успех антрепренерам и владельцам частных театров. Однако именно в этот период благодаря частным средствам театр стал развиваться не просто как единица предпринимательства, а как транслятор новых художественных поисков. Реформа русского национального театра, предполагавшая независимость его общественного и художественного служения от антрепренерского диктата и от государственной опеки, началась в 1898 году с художественного общедоступного театра, основанного К.С. Станиславским и Вл.И. Немировичем-Данченко. Развлекательный характер театра усилился смысловыми, этическими, художественными элементами, театр стал для зрительской аудитории гражданской трибуной.

Политическая жизнь в России в начале XX века, безусловно, затронула и театры. Аполитичные императорские театры, следуя тенденциям времени, поднимали вопросы самоорганизации артистов и театральных рабочих, искали «революционный» репертуар. А.В. Луначарский, защищая интересы театров, определил стратегию взаимодействия как диалог между властью и театрами, но был критикован за это. Именно в этот период театры становятся активными участниками общественно-политических процессов. И уже более 100 лет «зеркало сцены» является отражением насыщенной общественно-политической жизни страны и художественными способами театр доносит свою мировоззренческую позицию.

Способ общения новой советской власти и театра на протяжении всего советского периода выстраивался директивно со стороны власти и разнообразными коллективными движениями, дискуссиями, индивидуальными выступлениями и перепиской со стороны представителей театра. Советский театр на долгие годы стал «орудием социально-идеологического воспитания в широком,

массовом масштабе» [3. С. 6]. На I Всероссийском съезде директоров театров была поддержана идея централизации театрального дела в стране, учреждены художественно-политические советы, которые осуществляли идеологический контроль над спектаклями. Художественные советы существуют во многих театрах и в настоящее время.

В начале 50-х годов централизованная культурная политика стала подвергаться критическим высказываниям со стороны творческой общественности. Ощущался заметный разрыв между потребностями общества и реальной отдачей театра. Тематическое планирование репертуара по согласованию с Министерством культуры затрудняло появление на сцене новых произведений. Государственный театр перестал реагировать на запросы современного зрителя.

В постсоветский период управленческая деятельность государства в отношении театра кардинально изменились. Политико-административные функции управления заменились механическим регулированием преимущественно в области финансирования исторических театров и вновь возникающих театральных коллективов. Смена политической формации в начале 90-х и длительный период экономического упадка изменили жизнь российского театра. Ослабление идеологического контроля позволило театрам осуществлять самостоятельный выбор произведений и художественных решений для постановки. Появилось много любительских театральных объединений, которыми руководили профессиональные режиссеры, актеры объединялись для реализации творческих идей без оглядки на администрацию государственного театра.

Таким образом, в течение XX века структура культурной среды в России претерпевала колоссальные изменения. Количество театров изменялось в зависимости от политико-экономической ситуации в стране. Диалог между творческим сообществом и управляющим аппаратом тоже изменялся, утрачивая черты открытой директивности.

В начале XXI века культурная атмосфера российского общества и система государственного управления культурой становятся факторами взаимного влияния как друг на друга, так и на культурную повестку страны. Определение приоритетов государственной культурной политики, подтверждение актуальности и заинтересованности государственного управления в формировании сети учреждений и наполненности театральной индустрии закреплено в регламентирующих нормативно-правовых документах [4; 5]. Вместе с этим от личностно-интеллектуальных качеств, репутационного капитала творческих деятелей, зависит успех и популярность театральных постановок среди зрителей.

По данным консолидированных статистических показателей, в Российской Федерации в 1985 году было 333 театра, в 1995 – 463, в 2005 – 588, в том числе в ведении администрации города Москвы (Моссовета) в 1985 году находились 35 театров, в 1995 – 82, в 2005 – 57. В 2023 году в стране насчитывалось 706 театров, в том числе 66 московских (в ведении Правительства г. Москвы).

Следует отметить, что разветвленная сеть государственных театров выполняет специализированные функции, являясь в историческом аспекте

традиционной конструкцией управления при формировании идеологических и поведенческих норм межличностного и группового общения. Субсидирование напрямую, гарантия долгосрочного финансирования, стабильное социально-экономическое положение работников – все это инструменты государственного регулирования, характерные для России на протяжении многих десятилетий, независимо от политического курса власти.

Ретроспективный анализ ситуации в России показывает, что участие иных акторов в патронировании театральной сферы, вовлечение в реализацию государственной культурной политики негосударственного сектора незначительно. Для дальнейшего развития театральной сферы необходимо привлекать к управлению ею частных инвесторов, стимулировать и расширять их мотивацию, для этого требуется разработка определенных регулятивных на уровне государства.

Институт общественной экспертизы, активно внедряемый в отраслевую деятельность государственного управления, становится неформальным компонентом, играющим центральную роль в государственном управлении. По мнению Л.Е. Вострякова, «формирование политики в сфере культуры может происходить только во взаимодействии всех субъектов общественных культурных интересов [1. С. 89].

Во Франции в 1950-е годы государственная политика и государственное управление театрами были направлены на усиление и вовлечение ресурсов регионального и местного уровней. В начале XX века и в послевоенный период предпринимались первые попытки «стихийной децентрализации». Множившиеся в Париже театральные компании переезжали в провинциальные города. Причина такого переезда была проста – поиск зрителя, чьи вкусы не подверглись стихийной моде, менее искушенного и развязанного. Молодым театральным сообществам, пропагандируя искусство театра в провинции, не требовалось конкурировать с признанными парижскими компаниями. Таким образом, началась государственная децентрализация и демократизация театра. За реализацию культурной политики отвечало Министерство культуры, под руководством Андре Мальро. Какие цели преследовала данная государственная политика? Во-первых, обеспечивалось партнерство государственной и региональной власти, во вторых, «создание региональных дирекций по делам культуры, подчиненных центральному правительству» [2. С. 19] и, в третьих, уход от чисто коммерческого театра и привлечение новых акторов – партнеров, способных реализовывать творческие социально ориентированные проекты, интегрированные во властную вертикаль. Предложенная государством система финансирования независимых театральных компаний через региональные дирекции по культуре обеспечивала не только экономическую, но и художественную самостоятельность театральных компаний от частных инвесторов, что позволило развивать экспериментальные и независимые театры.

В конце XX века общемировые процессы и социально-политическая трансформация общества требовали поиска новых подходов к управлению сектором культуры и проектирования новых моделей организации театрального

дела. Децентрализация культуры, продолжающаяся во Франции до настоящего времени, и демократизация культуры вновь становятся приоритетом национальной политики. В реализации политики децентрализации участвуют все 19 регионов Франции. Многочисленные профессиональные театральные компании получают субсидии от Региональной дирекции по культуре (Direction régionale des Affaires culturelles – DRAC) на реализацию своих творческих планов. Финансовая поддержка государства не является ежегодным финансовым обязательством, а имеет временные рамки, решения о выделении средств театральным компаниям принимают независимые эксперты. Благодаря поддержке государства, спонсорской помощи частных лиц и крупных компаний регионов многие театральные фестивали приобрели популярность внутри страны и получили международную известность.

Поддержка независимых художников или творческих коллективов тоже является частью государственной политики децентрализации культуры. Государство становится открытым пространством, площадкой для демонстрации различных культурных предпочтений, взглядов и ценностей. Это коррелирует с экономикой страны, которая существует в условиях рыночных конкурентных отношений. Постоянная конкуренция между различными культурными стандартными ценностями и нормами способствует динамичному развитию и формированию новых культурных институций, время существования которых полностью зависит от общественной заинтересованности. Инструментом государственного регулирования, обеспечивающим равные возможности в творческом самовыражении, становится общественная экспертиза. В 2021 году, по данным статистики, размещенной на официальном сайте Министерства культуры Франции, было поддержано 724 театральных коллектива [8]. 700 экспертов принимали решение о поддержке различных творческих коллективов (театральных, танцевальных, музыкальных, цирковых) и их публичных выступлений. Финансовая поддержка, выделяемая по решению экспертов, предоставляется в виде проектной помощи (грант) и соглашения (субсидия). Грант – единовременная помощь, предоставляется на создание нового спектакля или для возобновления постановки. Субсидия – это многолетняя помощь с целью долговременной поддержки, творческой деятельности артиста или коллектива. Данная помощь рассчитана на трехлетний период и зависит от сложности художественного проекта и его творческого лидера. Предпочтение в поддержке получают наиболее новаторские и художественно состоявшиеся коллективы, чьи достижения имеют национальное значение. Государственное регулирование в выборе и поддержке творческого проекта исключает директивную форму воздействия на творческое самовыражение. Список отобранных проектов и сумма гранта являются общедоступными. Принятое в начале становления театральной культуры решение о финансировании национальных театров Франции на постоянной основе реализуется и в настоящее время.

Следует отметить, что управление театральной индустрией и во Франции, и в России постоянно совершенствуется: применяются новые управленческие подходы, проектируются новые модели организации и постановки театрального

дела. Представляется, однако, что в обеих странах государство является ключевым актором политики, сохраняет театральное наследие и способствует развитию театрального искусства посредством финансовой поддержки.

Во Франции широко распространенный опыт предоставления грантов и децентрализация способствуют преодолению неравенства культурных возможностей, активизации творческой жизни на периферии с участием новых акторов. Государство финансирует театры, но через систему грантов и временных субсидий, что позволяет развивать независимые и экспериментальные проекты.

В России театральная индустрия сохраняет традиционно централизованную модель управления с активным участием государства. Государственные субсидии, имеющие долгосрочный характер, играют ключевую роль в финансовой стабильности театров, однако это касается только театров, являющихся частью административно-командной системы. Сохранение и поддержка исторически сформировавшихся театральных институций положительно влияет на реализацию государственных целей национальной идентичности.

В то же время внедрение системы экспертных оценок и независимого регулирования способствует прозрачности и разнообразию в поддержке театральных коллективов. Реализуемые практики в публичном пространстве вписываются в новые имиджевые конструкции, где популяризируется снижение административно-управленческой роли, а институт общественной экспертизы, широко внедряемый в отраслевую деятельность государственного управления, становится активным регулятором поддержки позиционирования лояльности.

Таким образом, в российской модели управления театр как государственный инструмент общественно-политической жизни все еще существует в рамках государственного патернализма. В то же время современные тенденции общественного развития видоизменяют устоявшуюся конструкцию российской модели, характерные черты которой централизация, бюрократизация власти, идеологическая монополия в государственных театрах и административный контроль.

### **БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:**

1. **Востряков Л.Е.** Региональная культурная политика пореформенной России: субъектное измерение. СПб.: Изд-во СЗАГС, 2005.
2. **Кувитанова О.И.** Децентрализация и демократизация театра во Франции // Театр. Живопись. Кино. Музыка. 2015. № 4 // <https://cyberleninka.ru/article/n/detsentralizatsiya-i-demokratizatsiya-teatra-vo-frantsii>.
3. **Паушкин М.** Положение театрального дела и задачи театральной политики РСФСР // Новый зритель. 1927. № 8.
4. Распоряжение Министерства культуры Российской Федерации от 23 октября 2023 г. № Р-2879 «Об утверждении методических рекомендаций органам государственной власти субъектов Российской Федерации и органам местного самоуправления о применении нормативов и норм оптимального размещения организаций культуры и обеспеченности населения

услугами организаций культуры» // КонсультантПлюс // <https://docs.cntd.ru/document/1303556743>.

5. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 11 сентября 2024 г. № 2501-р «Стратегия государственной культурной политики на период до 2030 года» // Официальный интернет-портал правовой информации // <http://static.government.ru/media/files/jlx0zkwFvU0sCnXIQTwPZO0RqTMMVL7v.pdf>.
6. Сологян А.А. Театральная реформа 1882 г. и ее влияние на финансово-экономическое положение императорских драматических театров России в 80-90-е гг. XIX в. // Вестник РУДН. Серия: История России. 2009. № 4.
7. Décret sur la pétition des auteurs dramatiques, lors de la séance du 13 janvier 1791 // Archives parlementaires de la Révolution Française. Première série (1787-1799). Tome XXII: Du 3 janvier au 5 février 1791 / sous la direction de Jérôme Mavidal et Emile Laurent. 1885.
8. Ministère de la Culture // <https://www.culture.gouv.fr/catalogue-des-demarches-et-subventions/subvention/aides-aux-equipes-independantes-aides-deconcentrees-au-spectacle-vivant-adsv>.

#### N.V. DROZHNIKOVA

Associate Professor of the Department  
of Public Administration in Culture and Sports  
Higher School of Cultural Policy and Management in the Humanities  
(Faculty) of Lomonosov Moscow State University,  
Moscow, Russia

## EXPERIENCE AND PRACTICES OF PUBLIC ADMINISTRATION OF THE THEATRE INDUSTRY IN RUSSIA AND FRANCE: A COMPARATIVE ANALYSIS

*The article presents a historical and comparative analysis of models and mechanisms of state regulation in the sphere of theatrical art in Russia and France. Evolutionary changes in the state management institutions responsible for supporting theatre in Russia and France are considered, with special attention paid to socio-political transformations in these countries and the formation of mass cultural preferences. The main methods of state regulation of theatre activity are outlined, including changes in the models of financial support of the theatre industry and the formation of the institute of public expertise. The article is of interest to specialists in the field of public administration of the theatre industry.*

**Key words:** public administration, theatre industry, institute of public expertise, structure of cultural environment, ideological control, socio-political transformation, power.