

УДК 316.7:351.85:008(430)

DOI <https://doi.org/10.24919/2308-4863/98-2-3>

Віктор ШОСТАК,
orcid.org/0000-0002-4837-9633
кандидат історичних наук,
доцент кафедри культурології
Волинського національного університету імені Лесі Українки
(Луцьк, Україна) shostakvictor4@gmail.com

СОЦІОКУЛЬТУРНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ І КУЛЬТУРНОЇ ПОЛІТИКИ НІМЕЧЧИНИ: КУЛЬТУРНА СПАДЩИНА І ЗНАКОВІ СОЦІОКУЛЬТУРНІ ПРОЄКТИ

У статті здійснено комплексний аналіз соціокультурних особливостей управління та культурної політики Німеччини в контексті збереження культурної спадщини та реалізації знакових соціокультурних проєктів. Розглянуто ключові принципи функціонування культурної політики, серед яких особливе місце займають трирівнева система фінансування та управління, децентралізація, федеративна модель розподілу повноважень між різними рівнями влади, а також активна участь громадянського суспільства у формуванні культурного середовища. Визначено роль державних, муніципальних і приватних інституцій у забезпеченні сталого розвитку культурної сфери.

Проаналізовано сучасні підходи до збереження та популяризації культурної спадщини, зокрема через інтеграцію інноваційних технологій і розвиток культурних індустрій. Особливу увагу приділено знаковим соціокультурним проєктам, зокрема діяльності Фонду пруської культурної спадщини які виступають ефективним інструментом культурної дипломатії, формування національної ідентичності та міжкультурного діалогу. Підкреслено значення партнерських моделей взаємодії між державою, бізнесом і громадськими організаціями.

Обґрунтовано, що успішність культурної політики Німеччини зумовлена поєднанням історично сформованих традицій управління культурою з сучасними інноваційними підходами, орієнтованими на відкритість, інклюзивність і сталий розвиток. Зроблено висновок про можливість адаптації окремих елементів німецького досвіду, зокрема аналізу реставрації Пергамського музею, в українському контексті з метою підвищення ефективності управління культурною сферою та розвитку соціокультурних ініціатив.

Ключові слова: культурна політика, соціокультурний простір, управління культурою, культурна спадщина, соціокультурні проєкти, Німеччина, культурний менеджмент, децентралізація, національна ідентичність, культурні індустрії

Viktor SHOSTAK,
orcid.org/0000-0002-4837-9633
Candidate of Historical Sciences,
Associate Professor at the Department of Cultural Studies
Lesya Ukrainka Volyn National University
(Lutsk, Ukraine) shostakvictor4@gmail.com

SOCIOCULTURAL FEATURES OF MANAGEMENT AND CULTURAL POLICY IN GERMANY: CULTURAL HERITAGE AND SOCIOCULTURAL PROJECTS

The article provides a comprehensive analysis of the sociocultural features of management and cultural policy in Germany within the context of cultural heritage preservation and the implementation of iconic sociocultural projects. It examines key principles of cultural policy functioning, with particular emphasis on the three-tier system of funding and management, decentralization, the federal model of power distribution among various levels of government, and the active participation of civil society in shaping the cultural environment. The role of state, municipal, and private institutions in ensuring the sustainable development of the cultural sphere is identified.

Modern approaches to the preservation and promotion of cultural heritage are analyzed, specifically through the integration of innovative technologies and the development of cultural industries. Special attention is paid to iconic sociocultural projects, including the activities of the Prussian Cultural Heritage Foundation, which serve as effective tools for cultural diplomacy, the formation of national identity, and intercultural dialogue. The importance of partnership models of interaction between the state, business, and non-governmental organizations is emphasized.

The study substantiates that the success of Germany's cultural policy is due to the combination of historically established traditions of cultural management with modern innovative approaches focused on openness, inclusivity, and sustainable development. It concludes that certain elements of the German experience, particularly the analysis

of the Pergamon Museum restoration, could be adapted to the Ukrainian context to improve the efficiency of cultural management and the development of sociocultural initiatives.

Key words: *cultural policy, sociocultural space, cultural management, cultural heritage, sociocultural projects, Germany, decentralization, national identity, cultural industries.*

Постановка проблеми. Тема децентралізації управління культурою є ключовою для сучасної європейської культурної політики і для сучасного розвитку України. Це не просто технічний розподіл повноважень, а філософія, що передає право на культурне самовизначення безпосередньо громадам. В умовах глобалізації та інтенсифікації міжкультурного діалогу культурна політика стає не лише інструментом збереження національної ідентичності, а й вагомим ресурсом «м'якої сили» та сталого розвитку держави. Обрана тема для дослідження зумовлена необхідністю переосмислення управлінських стратегій у сфері культури, де німецька модель постає як один із найбільш ефективних та збалансованих прикладів у світі.

Німеччина демонструє унікальний підхід до управління культурою, що базується на принципах «культурної федерації» та децентралізації. Потребує детального вивчення питання, як саме Німеччині вдається інтегрувати консервативні практики реставрації, наприклад Пергамського музею, у динамічний контекст культурних індустрій, перетворюючи об'єкти спадщини на живі центри соціокультурної активності.

Отже актуальність обраної проблематики полягає у виявленні специфічних механізмів взаємодії між державними інституціями, муніципалітетами та приватним сектором Німеччини, що забезпечують ефективність управління культурою в умовах сучасних глобальних трансформацій. Запровадження позитивного досвіду управління культурної сферою Німеччини є необхідним для подальшого ефективного та інноваційного розвитку українського суспільства.

Аналіз досліджень. Проблеми становлення і розвитку культурної політики України займають вагоме місце серед наукової спільноти України. Копієвська О. Р. проаналізувала європейський контекст трансформаційних процесів в культурній політиці (Копієвська, 2014:440). Ананов О. В. описує соціальні зміни сфери культури в умовах глобальних викликів. (Ананов, 2023:5-6). Він же досліджує креативні індустрії в системі стратегічних пріоритетів державної культурної політики України (Ананов, 2022:10-13), що особливо важливо в контексті тематики нашої статті. Пріоритети модернізації інституційного поля культури в контексті європейської інтеграції України залишаються предметом аналізу дослідників(

Ананов, 2023:158-167). Безпосередній аналіз німецької східноєвропейської політики і недоліків «політики пам'яті» до російського вторгнення 2022 р. можна знайти в статті С.Стельмаха (Стельмах, 2023:95-110). Притулюк В. розглядає культурну спадщину як складник національної безпеки, що перегукується з культурно-державними реаліями Німеччини, зокрема з діяльністю її фондів і реалізацією проектів (Притулюк, 2024:109-112). Про культурну політику в Німеччині, її структуру, інституції та принципи фінансування можна дізнатися зі звіту Уповноваженого Федерального уряду з питань культури та медіа (Cultural Policy in Germany: Structures, Institutions, Funding. Federal Government Commissioner for Culture and the Media, 2021:64). Німецький дослідник Монден Й. описує особливості менеджменту культури в Німеччині, наголошує на необхідності розвитку цифрових технологій в сучасних умовах розвитку світу та нових політичних викликів (Monden, 2022: 15–29). Зьондерманн М. аналізує культурні та креативні індустрії в Німеччині в контексті економіки, наводить дані про внесок художників, дизайнерів та IT-сектору в ВВП країни (Söndermann, 2020: 112). Системний аналіз діяльності, особливостей і перспектив Фонду пруської культурної спадщини можна знайти у звіті фонду, який був опублікований у 2025 році (Stiftung Preußischer Kulturbesitz (SPK), 2025:142).

Виклад основного матеріалу. Особливості культурної політики України в контексті європейського та німецького досвіду зокрема активно вивчали і досліджують українські науковці (Копієвська, 2014:440; Ананов, 2023:158-167). У статті С. Стельмаха аналізується еволюція східноєвропейської політики Німеччини з часів «нової східної політики» до сучасності, з особливим акцентом на «політику пам'яті». Автор показує, що розбіжності у трактуванні історії щодо Другої світової війни, радянського періоду, осмислення моральної відповідальності стали джерелом непорозуміння між Німеччиною та країнами Східної Європи (Стельмах, 2023:159). В контексті німецького ставлення до власної спадщини і культурної пам'яті актуальним є дослідження В.Притулюка, який зазначає, що атаки на історичну пам'ять українського народу та його ідентичність, нищення матеріальної та нематеріальної культурної спадщини піднімають питання їх захисту на рівень

проблеми національної безпеки. Міжнародні підходи до збереження культурної спадщини, тези про її значення в житті суспільства мають бути внесені до Закону України «Про національну безпеку України» та Стратегії національної безпеки України(6). Німецька влада і суспільство створили та розвивають ефективні механізми та інститути для вивчення, популяризації, використання культурної спадщини німецького народу.

Історично німецька культура була роздробленою через існування безлічі дрібних королівств та князівств. Однак у часи Третього Рейху відбулася жорстка централізація. Культура стала інструментом ідеології під керівництвом Міністерства народної освіти та пропаганди Йозефа Геббельса. Після Другої світової війни Західна Німеччина (ФРН) свідомо відмовилася від створення центрального Міністерства культури. Це було зроблено, щоб унеможливити використання мистецтва для державної маніпуляції. Повноваження у сфері культури були передані федеральним землям.

Сьогодні в Німеччині діє трирівнева система фінансування та управління. Муніципалітети міст забезпечують близько 45-50% фінансування. Вони утримують бібліотеки, музичні школи та місцеві театри. Федеральні землі фінансують великі державні театри, музеї та університети мистецтв, що складає 35-40%. Федеральний уряд до 1998 року майже не втручався (The Basic Law for the Federal Republic of Germany (Grundgesetz). German Bundestag). Зараз існує посада Уповноваженого Федерального уряду з питань культури та ЗМІ, Центральний уряд фінансує лише об'єкти національного значення та міжнародні проєкти (Cultural Policy in Germany: Structures, Institutions, Funding. Federal Government Commissioner for Culture and the Media , 2021: 34-38).

Берлін має статус окремої федеральної землі. Після падіння Берлінського муру місто зіткнулося з проблемою «дублювання»: у місті було дві опери, два зоопарки, два національних музеї у Східному та Західному секторах. Замість того, щоб закрити «зайве», держава об'єднала їх у великі фонди, як-от Фонд пруської культурної спадщини (Stiftung Preußischer Kulturbesitz) – одну з найбільших культурних інституцій світу.

Фонд пруської культурної спадщини – одна з найбільших та найвпливовіших культурних інституцій світу. Її історія – це шлях від «зберігача руїн» після війни до надпотужного науково-музейного комплексу, який зараз переживає наймасштабнішу реформу у своїй історії. У 1957 році Фонд був утворений згідно федерального закону. Голо-

вна мета – зберегти культурні цінності колишньої Пруссії, яка була ліквідована союзниками як держава, та управляти ними до «возз'єднання Німеччини».

У 1962 році призначається перший президент фонду, а в 1974 році було підписано угоду про спільне фінансування між Федеральним урядом та всіма землями. Це закріпило статус СПК як загальнонаціональної інституції. 1990–1992 роки – відбулося об'єднання колекцій Східного та Західного Берліна. Це був гігантський логістичний та науковий виклик. У 1999 році Музейний острів у Берліні, який належить СПК, включено до списку Світової спадщини ЮНЕСКО. Прийнято план реконструкції всього комплексу (The Pergamon Museum: Restoration and Future Concept . Staatliche Museen zu Berlin).

В наш час експерти від Наукової ради Німеччини заявили, що СПК занадто громіздкий, неефективний і його треба розформувати. Це запустило процес радикальної реформи. 30 січня 2025 рік Бундестаг офіційно ухвалив закон про реформу СПК. У 2025 – 2026 роках відбувається перехід від одноосібного президентства до колегіального правління та надання музеям фінансової автономії.

Варто окреслити структуру та масштаб цієї організації. Фонд – це не просто один офіс, це «парасолька» для п'яти велетнів. До його структури належать Державні музеї Берліна (15 колекцій у 19 закладах, зокрема Пергамський музей, Новий музей), Державна бібліотека Берліна (мільйони томів, рукописи Баха та Бетховена), Таємний державний архів (архів династії Гогенцоллернів).

Таємний державний архів пруської культурної спадщини (Geheimes Staatsarchiv Preußischer Kulturbesitz, скорочено GStA PK) – це не просто сховище документів, а «пам'ять» пруської держави, яка охоплює понад 800 років історії. У межах реформи 2026 року архів отримує статус автономної наукової установи, що дозволяє йому вийти за межі суто адміністративної ролі.

Назва є історичною традицією. У XVIII–XIX століттях цей архів підпорядковувався безпосередньо королю та міністерству закордонних справ. Доступ до нього мали лише обрані чиновники, оскільки там зберігалися державні таємниці, дипломатичні шифри та приватне листування династії Гогенцоллернів. Сьогодні він відкритий для кожного дослідника, але назву зберегли як бренд. Архів розташований у берлінському районі Далем у спеціально зведеній будівлі 1914–1924 рр., яка сама є пам'яткою архітектури.

У архіві – 38 000 метрів полиць із документами від XII століття до 1947 року, коли відбулася офіційна ліквідація Пруссії. Головний архів династії зберігає листування королів, включно з Фрідріхом Великим. В Архіві Тевтонського ордену можна знайти унікальні середньовічні пергаменти з печатками. Військовий архів містить документи пруської армії частково втрачені під час Другої світової війни, але відновлені з копій. Також в таємному архіві зберігається інформація про масонів та їхні товариства. Тут – найбільша в Європі колекція документів масонських лож.

Реформа 2025–2026 роках змінює вектор роботи архіву з «накопичення» на «доступність». Про це свідчать головні проекти, зокрема проект «Пруський архівний портал». Архів стає технічним хабом для створення єдиної бази даних усіх пруських документів, які розкидані по різних землях Німеччини та Польщі. Мета проекту – у 2026 році здійснити повна інтеграцію цифрових описів у загальноєвропейський портал Archives Portal Europe.

В межах проекту діє лабораторія реставрації та демікрофільмування, яка володіє однією з найкращих у світі технологій із відновлення паперу та пергаменту. Впроваджуються інноваційні технології AI-розпізнавання почерку (Handwritten Text Recognition). Це дозволяє автоматично перетворювати старовинні рукописи (наприклад, готичний шрифт Kurrent) у друкований текст, доступний для пошуку (Söndermann, 2020: 81-87).

Відбувається повернення «Східних фондів». Архів веде активну співпрацю з Польщею. У 2026 році планується черговий етап спільного цифрового проекту з архівом у Познані та Торуні для віртуального об'єднання розірваних історичних фондів.

Ульріке Хьорольдт чинна директорка архіву є ключовим лобістом «відкритості» архіву. Під її керівництвом архів перетворився з закритої бюрократичної установи на сучасний дослідницький центр. Історик і архіваріус XIX ст. Рейнгольд Козер заклав наукові основи систематизації фондів, якими користуються донині. Річний бюджет на операційні витрати 2026 року близько 12–15 млн. євро. Персонал налічує близько 100 висококваліфікованих архівістів та реставраторів (Stiftung Preußischer Kulturbesitz, 2024: 6-10).

Іbero-Американський інститут (Ibero-Amerikanisches Institut, IAI) – це ще один унікальний підрозділ Фонду пруської культурної спадщини, який робить SPK не просто «німецьким» фондом, а глобальним науковим гравцем. Це найбільший у Європі центр дослідження Латинської

Америци, Карибського басейну, Іспанії та Португалії. Інститут поєднує в собі функції найбільшої спеціалізованої бібліотеки та науково-дослідного центру. Бібліотечний фонд – понад 1,3 мільйона книг. Унікальні колекції інституту мають понад 30 000 географічних карт, 20 000 платівок фонотеки та величезний архів фотографій. Будівля розташовується в берлінському Культурфорумі поруч із Державною бібліотекою.

З 2026 року IAI стає ключовим майданчиком для реалізації стратегії «міжнародної культурної дипломатії». Завдяки фінансовій автономії, інститут у 2026 році запускає власну програму стипендій для науковців із Латинської Америки. Це дозволить залучати молодих дослідників, які раніше залежали від централізованих програм DAAD.

Проект «Цифрова пам'ять Атлантики» спільно з бібліотеками Мадрида та Лісабона передбачає співпрацю IAI над диджиталізацією колоніальних архівів. У 2026 році планується відкриття вільного доступу до 500 000 оцифрованих документів. Інститут перетворюється з «тихої бібліотеки» на культурний хаб і дискусійний клуб. Тут проводяться дебати про сучасну політику Бразилії, літературу Аргентини та питання екології в Амазонії.

Барбара Гьоббель – Директорка інституту з 2005 року, антропологиня за фахом. Саме вона перетворила IAI на установу, що критично осмислює відносини між Європою та Латинською Америкою. Гьоббель є ключовою фігурою у реформуванні Фонду, просуваючи ідею, що культура – це не лише експонати в залах, а й інтелектуальний обмін. Пруська наука у великій мірі завдяки Александру фон Гумбольдту була глобальною. IAI продовжує традицію Гумбольдта – вивчення світу як цілісної системи. У 2026 році інститут стане головним науковим радником для Гумбольдт-Форуму, допомагаючи правильно інтерпретувати експонати, привезені з-за океану.

Варто згадати найбільші знакові проекти SPK: 1) Гумбольдт-Форум – найбільший культурний проект Німеччини XXI століття. Це реконструкція Берлінського міського палацу, де тепер розміщені Етнологічний музей та Музей азійського мистецтва (частини SPK). Це центр дискусій про деколонізацію. 2) Реставрація Пергамського вітваря це наймасштабніша реставрація, через яку Пергамський музей повністю закритий для відвідувачів до 2027, а подекуди й до 2037 року. 3) Provenance Research (Провенієнс-дослідження). SPK є лідером у дослідженні походження об'єктів а також у пошуку мистецтва, викраденого нацистами, або вивезеного з колоній.

Отже реформа управління 2025-2026 передбачає децентралізацію і автономію. Раніше музеї мали просити дозвіл на закупівлю будь-чого в центральній дирекції. Тепер вони отримають власні бюджети. Замість одного президента створена рада з 7 директорів, яка є основою для колегіальності і прозорості у прийнятті рішень. Голова правління відповідатиме за загальну стратегію, тоді як директори окремих підрозділів матимуть реальний голос у прийнятті рішень. Цифровізація має за мету створення єдиної платформи для доступу до всіх мільйонних фондів (Monden, 2022 : 16-18).

З 2026 року такі гіганти, як Державна бібліотека чи Державні музеї Берліна, отримають власні бюджети. Вони зможуть самостійно планувати виставки, закупівлі та кадрову політику без узгодження кожної дрібниці з «центром». Сукупне фінансування від Федерації та земель зростає на €12 млн щорічно саме для підтримки цієї операційної незалежності.

2026 рік стане періодом активної імплементації нових правил повернення культурних цінностей. Про це свідчить створення спеціального підрозділу всередині Фонду, який працюватиме виключно з об'єктами колоніального минулого. Це вже не будуть разові акції, а системний процес перевірки всього етнологічного фонду.

Варто зауважити, що хоча структура змінюється, бренд «Stiftung Preußischer Kulturbesitz» буде збережено. Закон забороняє Фонду змінювати назву самостійно, оскільки це світовий символ німецької культурної тяглості.

Реставрація Пергамського музею (Pergamonmuseum) – це найдорожчий і найскладніший інфраструктурний проєкт у сфері культури в Європі. Реформи 2026 року безпосередньо впливають на те, як цей процес буде завершено. Раніше всіма будівельними питаннями займалася центральна президія Фонду (SPK). З 2026 року у межах реформи створюється автономна одиниця, яка займатиметься виключно Музейним островом. Це дозволить швидше реагувати на технічні виклики (наприклад, підняття ґрунтових вод Шпрее), не чекаючи погодження від загального правління Фонду. Оскільки музей закритий на роки, у 2026 році стартує масштабна програма Pergamon Digital. Використовуючи 3D-сканування, Фонд створює віртуальні тури вівтарем та воротами Іштар, щоб не втрачати зв'язок із туристами та науковцями. Реформа вимагає від директорів музеїв (які тепер мають більше влади) критично поглянути на те, як подається історія. У 2026 році розпочнеться перегляд концепції ек-

позиції Близько-східного музею (Vorderasiatisches Museum), щоб додати контекст деколонізації та походження експонатів.

Оскільки оригінальний вівтар недоступний, Фонд продовжує співпрацю з митцем Ядегаром Азізі. У 2026 році очікується оновлення проєкту «Pergamon. Masterpieces from the Ancient Metropolis with a 360° Panorama». Це спеціальна будівля навпроти музею, де за допомогою величезного полотна та світлових ефектів відтворюється життя міста Пергам у 129 році н.е. (The Pergamon Museum: Restoration and Future Concept. Staatliche Museen zu Berlin).

Для України цікавим є досвід управління системою репертуарних театрів. Німеччина має найщільнішу мережу публічних театрів у світі. Майже кожне місто з населенням понад 50-100 тисяч осіб має свій міський театр з постійною трупю, що фінансується з податків громадян. Це вважається базовою послугою, як водопостачання чи громадський транспорт.

Інститут Гете (Goethe-Institut) це головний інструмент «м'якої сили» Німеччини, неурядова організація, яка отримує фінансування від МЗС, але діє незалежно. Прикладом такої дії є популяризація німецької мови та підтримка митців у понад 90 країнах світу, що створює позитивний імідж країни без прямого державного втручання в контент. Фонд «Культура цифрової трансформації» активно інвестує в диджиталізацію, допомагає малим музеям та архівам переводити колекції в цифру та створювати подкасти, щоб залишатися релевантними для молоді (Goethe-Institut, 2022: 17-23).

Висновки. Німеччина не має єдиного Міністерства культури з директивними повноваженнями. Культура – це компетенція земель. Рішення приймаються там, де реалізується проєкт. Держава втручається лише тоді, коли масштаб завдання перевищує можливості громади чи землі.

Фінансування культури сприймається не як «підтримка», а як конституційний обов'язок держави перед демократичним суспільством. Фонд пруської культурної спадщини (SPK) – це «державна в державі», яка у 2026 році завершує перехід до нової моделі управління, від ієрархії до мережевого партнерства. Децентралізоване управління охоплює різні типи спадщини: музеї, бібліотеки та архіви, наукові інститути.

Можливий досвід використання для України є досить актуальним. Німецька модель доводить, що відсутність єдиного центру управління робить культуру стійкою до політичних змін і стимулює здорову конкуренцію між містами за звання «куль-

турної столиці». Німеччина демонструє унікальний підхід до управління культурою, що базується на принципах «культурної федерації» та децентралізації. Проблема полягає у розв'язанні суперечності між необхідністю збереження колосальної культурної спадщини, яка потребує значних державних ресурсів та викликами сучасності, що вимагають інновацій, цифровізації та залучення приватних інвестицій.

Крім того, для сучасної України, яка перебуває на етапі реформування системи державного

управління та пошуку нових моделей відновлення культурного простору, критично важливим є аналіз німецького досвіду тривіневого фінансування та залучення громадянського суспільства до реалізації знакових соціокультурних проєктів. Потребує детального вивчення питання, як саме Німеччині вдається інтегрувати консервативні практики реставрації у динамічний контекст культурних індустрій, перетворюючи об'єкти спадщини на живі центри соціокультурної активності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Копієвська О.Р. Трансформаційні процеси в культурній політиці України: європейський контекст : монографія. Київ. НАКККиМ. 2014. 440 с.
2. Ананов О. В. Інституційна трансформація сфери культури в умовах глобальних викликів. *Культура і сучасність : альманах*. 2023. № 1. С. 3–9. DOI: <https://doi.org/10.31392/cult.alm.2023.1.01>
3. Ананов О. В. Креативні індустрії в системі стратегічних пріоритетів державної культурної політики України. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2022. № 4. С. 10–16.
4. Ананов О. В. Пріоритети модернізації інституційного поля культури в контексті європейської інтеграції. *Питання культурології*. 2023. Вип. 41. С. 158–167.
5. Стельмах С. Німецька східноєвропейська політика і «політика пам'яті» (1969–2022 рр.): непорозуміння із Східною Європою. *Проблеми всесвітньої історії*. 2023. № 21. С. 95–110.
6. Причулюк В. Охорона культурної спадщини як складник національної безпеки *Літопис Волині*. 2024. № 30. С. 109–112.
7. Cultural Policy in Germany: Structures, Institutions, Funding. *Federal Government Commissioner for Culture and the Media*. Berlin, 2021. 64 p.
8. Masterplan Museumsinsel Berlin. *Stiftung Preußischer Kulturbesitz*. URL: <https://www.preussischer-kulturbesitz.de>.
9. Monden, J. *Cultural Management in Germany: Challenges and Digital Transformation*. *Journal of Cultural Management and Policy*. 2022. Vol. 12, No. 1. P. 15–29.
10. Söndermann, M. *Cultural and Creative Industries in Germany. Kulturwirtschaftliche Berichterstattung*. Bonn, 2020. 112 p.
11. The Basic Law for the Federal Republic of Germany (Grundgesetz). German Bundestag. URL: <https://www.gesetze-im-internet.de/gg/index.html>
12. Constitutional basis of cultural policy in Germany. *Federal Ministry of Justice*. URL: <https://www.gesetze-im-internet.de> .
13. Stiftung Preußischer Kulturbesitz (SPK): *Annual Report 2024*. Berlin, 2025. 142 p.
14. The Pergamon Museum: Restoration and Future Concept . Staatliche Museen zu Berlin. URL: <https://www.smb.museum> .
15. Goethe-Institut. Cultural policy in Germany. Berlin : Goethe-Institut, 2022. 24 p.

REFERENCES

1. Kopiyevska O. (2014) Transformatsiini protsesy v kulturnii politytsi Ukrainy: yevropeyskyi kontekst : monohrafiia. [Transformational Processes in the Cultural Policy of Ukraine: European Context] Kyiv. NAKKKiM. 440 . [in Ukrainian]
2. Ananov O. (2023) Instytutsiina transformatsiia sfery kultury v umovakh hlobalnykh vyklykiv. [Institutional Transformation of the Cultural Sphere in the Context of Global Challenges] *Kultura i suchasnist : almanakh*. № 1. 3–9. DOI: <https://doi.org/10.31392/cult.alm.2023.1.01> [in Ukrainian]
3. Ananov O. (2022) Kreatyvni industrii v systemi stratehichnykh priorytetiv derzhavnoi kulturnoi polityky Ukrainy. [Creative Industries within the System of Strategic Priorities of Ukraine's State Cultural Policy]. *Visnyk Natsionalnoi akademii kerivnykh kadriv kultury i mystetstv*. № 4. 10–16. [in Ukrainian]
4. Ananov O. (2023) Priorytety modernizatsii instytutsiinoho polia kultury v konteksti yevropeiskoi intehratsii. [Priorities for Modernizing the Institutional Field of Culture in the Context of European Integration]. *Pytannia kulturolohii*. Vyp. 41. 158–167. [in Ukrainian]
5. Stelmakh S. (2023) Nimetska skhidnoievropeiska polityka i «polityka pamiati» (1969–2022 rr.): neporozuminnia iz Skhidnoiu Yevropoiu. [German Eastern European Policy and the «Politics of Memory» (1969–2022): Misunderstandings with Eastern Europe] *Problemy vsesvitnoi istorii*. № 21. 95–110. [in Ukrainian]
6. Prytuliuk V. (2024) Okhorona kulturnoi spadshchyny yak skladnyk natsionalnoi bezpeky. [Protection of Cultural Heritage as a Component of National Security]. *Litopys Volyni*. № 30. 109–112.
7. Cultural Policy in Germany: Structures, Institutions, Funding. *Federal Government Commissioner for Culture and the Media*. (2021) Berlin. 64 p.

8. Masterplan Museumsinsel Berlin. Stiftung Preußischer Kulturbesitz. [Museum Island Master Plan, Berlin. Prussian Cultural Heritage Foundation] URL: <https://www.preussischer-kulturbesitz.de> .[in German]
9. Monden, J. (2022) *Cultural management in Germany: challenges and digital transformation*. *Journal of Cultural Management and Policy*.vol. 12, no. 1, pp. 15–29.
10. Söndermann, M. (2020) *Cultural and Creative Industries in Germany*. *Kulturwirtschaftliche Berichterstattung*. Bonn. 112 p.
11. The Basic Law for the Federal Republic of Germany (Grundgesetz). German Bundestag. Available at: <https://www.gesetze-im-internet.de/gg/index.html> (accessed: 04.04.2026).
12. Constitutional Basis of Cultural Policy in Germany. Federal Ministry of Justice. Available at: <https://www.gesetze-im-internet.de> (accessed: 10.04.2026).
13. Stiftung Preußischer Kulturbesitz (SPK) (2025) [Prussian Cultural Heritage Foundation (SPK)] Annual Report 2024. Berlin. 142 p. [In German]
14. The Pergamon Museum: Restoration and Future Concept. Staatliche Museen zu Berlin. Available at: <https://www.smb.museum> (accessed: 10.04.2026).
15. Cultural Policy in Germany (2022). Goethe-Institut. Berlin: Goethe-Institut, 24 p.

Дата першого надходження статті до видання: 17.04.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 05.05.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 25.05.2026

Стаття поширюється на умовах
ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

