



<https://doi.org/10.18523/3041-1718.2026.3.1.71-82>

УДК 327.8:339.9

Лідія Дімова

Здобувачка ступеня магістра за ОНП «Бізнес-дипломатія і GR-політики»,

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

<https://orcid.org/0009-0003-6571-0898>

l.hbur@ukma.edu.ua

Ірина Зайченко

Кандидатка історичних наук, доцентка кафедри міждисциплінарної освіти

факультету «Києво-Могилянська школа професійної та неперервної освіти»,

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

<https://orcid.org/0000-0002-7916-0490>

i.zaichenko@ukma.edu.ua

РЕПУТАЦІЙНИЙ КАПІТАЛ УКРАЇНИ ЯК АКТИВ У НІМЕЦЬКОМУ ПОЛІТИКО-ЕКОНОМІЧНОМУ ПРОСТОРІ: АНАЛІЗ ВПЛИВУ ПУБЛІЧНОЇ ДИПЛОМАТІЇ ТА GR-ПОЛІТИКИ

У статті проаналізовано механізми формування та капіталізації репутаційного капіталу України в німецькому політико-економічному просторі в умовах фундаментальних безпекових трансформацій, пов'язаних із повномасштабним вторгненням Російської Федерації в Україну та проголошенням у Федеративній Республіці Німеччині нової зовнішньополітичної парадигми Zeitenwende. Обґрунтовано тезу, що за цих обставин репутація України трансформується з абстрактної категорії іміджу в реальний політико-економічний актив, здатний безпосередньо впливати на процеси ухвалення рішень у Німеччині.

У межах дослідження репутаційний капітал розглянуто як довгостроковий, накопичуваний і керований ресурс, що ґрунтується на довірі, легітимності та послідовності дій держави. Особливу увагу приділено аналізу синергії публічної дипломатії (Public Diplomacy, PD) та GR-політики (Government Relations, GR) як ключових інструментів управління цим активом. Публічну дипломатію охарактеризовано як механізм формування сприятливого суспільного середовища, медійних наративів і ціннісної солідарності в німецькому суспільстві, тоді як GR-політику — як інструмент цільового впливу на політичні інститути, парламент, уряд та бізнес-еліти ФРН.

Методологічну основу роботи становить системний підхід, поєднаний із контент-аналізом німецького медійного та політичного дискурсу, аналізом соціологічних даних (зокрема ARD-Deutschlandtrend) та методом кейс-стаді. Емпіричну базу дослідження формують конкретні

приклади конвертації репутаційного капіталу України в практичні рішення, зокрема дебати щодо постачання важкого озброєння (кейс танків Leopard 2) та еволюція позицій ключових німецьких політичних акторів.

Доведено, що ефективна публічна дипломатія формує суспільний запит і тиск «знизу», який значно підвищує результативність GR-політики. Синергетичний ефект взаємодії публічної дипломатії та GR забезпечує конвертацію суспільної довіри в конкретні політичні (військова й фінансова підтримка) та економічні (інвестиційні гарантії, залучення бізнесу до відбудови України) дивіденди. Отримані результати мають практичне значення для оптимізації стратегій бізнес-дипломатії та просування національних інтересів України у Федеративній Республіці Німеччині.

Ключові слова: репутаційний капітал, публічна дипломатія, GR-політика, бізнес-дипломатія, Україна, ФРН, *Zeitenwende*, політико-економічний актив.

Актуальність теми статті зумовлена фундаментальною трансформацією ролі України в європейській архітектурі безпеки та світовій політиці після повномасштабного вторгнення РФ. У цьому новому контексті Федеративна Республіка Німеччина утвердилася як один із ключових політичних та економічних партнерів України, лідер Європейського Союзу, чия позиція є визначальною для формування загальноєвропейської стратегії підтримки.

Саме німецький політикум проголосив історичну зміну власної зовнішньополітичної парадигми — *Zeitenwende* («поворотний момент»), — що докорінно змінило підходи ФРН до питань безпеки, оборони та відносин з Росією. Цей безпрецедентний рівень військової, фінансової та гуманітарної підтримки з боку Берліна значною мірою спирається на стійку громадську думку та позитивне сприйняття України в німецькому суспільстві.

Це перетворює репутацію України з абстрактної категорії «іміджу» на прагматичний репутаційний капітал — реальний політико-економічний актив. Наявність цього активу створює унікальне вікно можливостей, проте він не є статичним і потребує постійного менеджменту. Виникає нагальна наукова та практична проблема: необхідність ефективної конвертації накопиченого репутаційного капіталу в конкретні довгострокові політичні рішення (постачання критичних видів озброєння, посилення санкційного тиску на РФ, підтримка євроатлантичної інтеграції) та економічні дивіденди (залучення бізнесу до відбудови, інвестиційні гарантії).

Отже, слід припустити, що аналіз ефективності інструментів публічної дипломатії та GR-політики, які Україна використовує для формування та капіталізації своєї репутації у ФРН, є не лише академічно значущим, а й має виняткове практичне значення для забезпечення стійкості української держави та її майбутньої інтеграції в європейський простір.

Дослідження проблематики репутаційного капіталу має міцне теоретико-методологічне підґрунтя. Фундаментальні основи концепції закладено в працях класиків теорії репутаційного менеджменту, зокрема Чарльза Фомбруна¹ та Кіса ван Ріеля². Вони науково обґрунтували репутацію як нематеріальний актив (капітал), що накопичується та генерує вартість. Інструментарій формування цього капіталу розглянуто крізь призму теорії м'якої сили Джозефа Ная³ та систематизованих практик публічної дипломатії Ніколаса Калла⁴.

Прикладний аналіз специфіки німецько-українських відносин, який формує контекстуальну базу дослідження, представлено в матеріалах провідних німецьких та українських аналітичних центрів. З німецького боку трансформацію східної політики (*Ostpolitik*) досліджує

¹ Charles J. Fombrun, *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).

² Cees B. M. van Riel, *Principles of Corporate Communication* (London: Prentice Hall, 1995).

³ Joseph Nye, *Soft Power: The Means to Success in World Politics* (PublicAffairs, 2005).

⁴ Nicholas J. Cull, "Public Diplomacy: Taxonomies and Histories," *The Annals of the American Academy of Political and Social Science* 616 (2008): 31–54, <http://www.jstor.org/stable/25097993>.

Александр Рар⁵. Фундаментальний аналіз нової політики ФРН проводять інституції, що безпосередньо консультують уряд та бундестаг: зокрема Німецький інститут міжнародних відносин і безпеки (SWP), у напрацюваннях якого варто звернути увагу на аналітику Сьюзан Стюарт⁶ про *Zeitenwende* в контексті України, та Німецьке товариство зовнішньої політики (DGAP), зокіб-на Штефан Майстер⁷. Важливу роль у формуванні суспільно-політичного дискурсу відіграє також Zentrum Liberale Moderne (LibMod)⁸, який цілеспрямовано працює над деколонізацією німецького сприйняття Східної Європи.

З українського боку ґрунтовний аналіз сприйняття України у ФРН містять розробки Центру «Нова Європа», зокрема його засновниці та директорки Альони Гетьманчук⁹, а також публікації незалежних експертів, як-от Віктор Савінок¹⁰.

Водночас, попри значну кількість праць, бракує комплексних досліджень, які б синтезували ці напрями: аналізували синергетичний ефект публічної дипломатії та GR-політики в процесі конвертації суспільної репутації в політико-економічний актив у специфічному контексті ФРН. Ця стаття покликана частково заповнити ці прогалини, поєднавши теорію репутаційного капіталу з практикою бізнес-дипломатії України у ФРН.

Мета статті — проаналізувати механізми впливу публічної дипломатії та GR-політики на формування репутаційного капіталу України у ФРН та оцінити його ефективність як дієвого політико-економічного активу в німецькому просторі.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких завдань:

- визначити сутність поняття «репутаційний капітал» у контексті сучасної бізнес-дипломатії та міжнародних економічних відносин, чітко розмежувавши його з суміжними категоріями «імідж» та «бренд країни»;
- систематизувати ключові інструменти публічної дипломатії та Government Relations (GR), які Україна застосовує в німецькому політико-економічному просторі для накопичення репутаційного капіталу;
- проаналізувати еволюцію німецького суспільного та медійного дискурсу щодо України після *Zeitenwende* на основі соціологічних даних та контент-аналізу провідних медіа ФРН;
- дослідити конкретні кейси, що демонструють процес конвертації репутаційного капіталу в практичні рішення: політичні (на прикладі дебатів про постачання важкого озброєння, зокрема Leopard 2) та економічні (на прикладі роботи з німецькими бізнес-колами);
- оцінити синергетичний ефект від взаємодії публічної дипломатії та GR-політики та надати практичні рекомендації щодо подальшої капіталізації позитивного сприйняття України у ФРН.

Об'єктом дослідження є процес формування та функціонування репутаційного капіталу України в сучасній системі міжнародних відносин.

Предмет дослідження — інструменти та механізми публічної дипломатії і GR-політики, які використовуються для впливу на політико-економічний простір Федеративної Республіки Німеччини.

Методологічну основу роботи становить системний підхід, який дає змогу розглянути репутаційний капітал як складний, багатокomпонентний феномен, а також проаналізувати синергетичний зв'язок між підсистемами публічної дипломатії як інструменту накопичення та Government Relations як інструменту конвертації.

⁵ Alexander Rahr, "Die große geoökonomische Zeitenwende," *WeltTrends*, 2022, <https://welttrends.de/wp-content/uploads/Alexander-Rahr-Geoökonomische-Zeitenwende.pdf>.

⁶ Susan Stewart, "Consolidating Germany's Russia Policy: Refine Existing Approaches and Clarify Trade-Offs," *SWP Comment* 30 (2023), <https://www.swp-berlin.org/10.18449/2023C30/>

⁷ Stefan Meister and Wilfried Jilge, *After Ostpolitik: A New Russia and Eastern Europe Policy Based on Lessons from the Past*, DGAP Analysis 2, 2023, https://dgap.org/system/files/article_pdfs/DGAP_Analyse_2023_EN-02-After%20Ostpolitik_0.pdf.

⁸ Ukraine verstehen, Zentrum Liberale Moderne, <https://ukraineverstehen.de/>

⁹ Альона Гетьманчук, Сергій Солодкий, *Аудит зовнішньої політики: Україна — Німеччина* (Київ: Центр «Нова Європа», 2021).

¹⁰ Віктор Савінок, «Німеччина після Меркель: як працюватиме уряд Шольца та чого чекати Україні», *Європейська правда*, 9 грудня 2021, <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2021/12/9/7131351/>

У процесі дослідження застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів:

- контент-аналіз — для вивчення еволюції німецького медійного дискурсу (на матеріалах провідних видань Spiegel, FAZ, Zeit) та аналізу риторики ключових політичних акторів ФРН;
- івент-аналіз (аналіз подій) — для оцінювання впливу конкретних дій української дипломатії (візити високого рівня, участь у конференціях, культурні заходи) на політичний порядок денний у Німеччині;
- метод кейс-стаді — для поглибленого дослідження конкретних прикладів конвертації репутації, зокрема аналізу дебатів щодо постачання зброї (Leopard 2) та вивчення зміни позиції Фрідріха Мерца;
- аналіз соціологічних даних (зокрема опитувань ARD-Deutschlandtrend) — для кількісного оцінювання динаміки суспільного сприйняття України та вимірювання ефективності публічної дипломатії;
- порівняльний аналіз — для розмежування інструментів і функцій публічної дипломатії та GR-політики, а також виявлення механізмів їхньої взаємодії.

Гіпотеза дослідження полягає в тому, що ефективність GR-політики України, що має цільовий вплив на німецький уряд та бізнес-еліти, прямо залежить від успішності публічної дипломатії, яка створює сприятливе суспільне тло та відповідний запит «знизу».

Зроблено припущення, що саме цей синергетичний ефект дає змогу конвертувати високу суспільну репутацію, яка могла б залишитися «пасивним» іміджем, у реальний політико-економічний капітал. Ця цінність вимірюється конкретними результатами: обсягами військової та фінансової допомоги, швидкістю ухвалення політичних рішень, наданням інвестиційних гарантій з боку ФРН та рівнем жорсткості санкційної політики.

У сучасній системі міжнародних економічних відносин та бізнес-дипломатії поняття «репутація» виходить за межі простого «іміджу» чи «доброго імені». Воно трансформується у стратегічний актив — репутаційний капітал. Якщо імідж є переважно тактичним, поверховим та часто емоційним сприйняттям об'єкта або країни в поточний момент, то репутаційний капітал, за визначенням класиків теорії Ч. Фомбруна¹¹ та К. ван Ріеля¹², є стійким, раціональним та довгостроковим активом, що формується на основі минулого досвіду, дій та комунікацій.

Головна відмінність полягає в здатності до капіталізації. На відміну від пасивного іміджу репутаційний капітал можна накопичувати, інвестувати та конвертувати в конкретні економічні та політичні дивіденди. Для держави цей капітал генерує:

- довіру інвесторів та знижує сприйняття ризиків, а також вартості залучення капіталу;
- лояльність партнерів і тим самим забезпечує стабільність політичних альянсів та економічних угод;
- конкурентну перевагу через поліпшення позицій національних експортерів на глобальних ринках (бренд «Made in...»);
- вплив у GR, що створює «кредит довіри» та полегшує лобіювання національних інтересів.

Отже, у контексті цього дослідження репутаційний капітал України розглянуто не як самоціль, а як керований актив, що є предметом цілеспрямованої бізнес-дипломатії.

Для ефективного управління репутаційним капіталом держава використовує два ключові, хоч і різні за спрямуванням, інструментарії: публічну дипломатію та Government Relations (GR).

Публічна дипломатія, що базується на теорії м'якої сили Дж. Ная¹³ та систематизована в працях Н. Калла¹⁴, спрямована переважно на широку іноземну громадськість — суспільство, медіа, культурні та академічні кола. Її головна мета — формування сприятливого середовища, взаєморозуміння, симпатії та довіри. Інструментами публічної дипломатії є культурні фестивалі, освітні обміни, цифрова дипломатія (соцмережі), медіапроекти та робота з діаспорою. Це стратегія гри в довгу, що створює сприятливе тло.

¹¹ Fombrun, *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*.

¹² Riel, *Principles of Corporate Communication*.

¹³ Nye, *Soft Power: The Means to Success in World Politics*.

¹⁴ Cull, "Public Diplomacy: Taxonomies and Histories."

GR-політика, на відміну від публічної дипломатії, є інструментом цільового, прямого та часто непублічного впливу. Її аудиторія — вузьке коло стейкхолдерів, що ухвалюють рішення в країні перебування: урядовці, депутати (у ФРН — бундестагу та ландтагів), основні бізнес-асоціації (як-от Ostausschuss) та регуляторні органи. Мета GR-політики — досягнення конкретного, вимірюваного результату: ухвалення потрібного закону, виділення траншу допомоги, зняття торговельного бар'єру чи підписання контракту.

Синергія полягає у взаємозалежності цих інструментів. GR-політика України в Німеччині була б малоефективною без масової підтримки німецького суспільства, яку сформувала публічна дипломатія. Саме публічна дипломатія створює тиск «знизу», завдяки якому німецькі політики стають значно більш сприйнятливими до аргументів українських GR-фахівців та дипломатів. Успішна публічна дипломатія дає GR-політиці мандат від суспільства, перетворюючи репутацію на реальний важіль впливу.

Формування репутаційного капіталу в німецькому суспільстві після 24 лютого 2022 р. стало результатом безпрецедентної за своєю інтенсивністю та комплексністю кампанії публічної дипломатії: було залучено як традиційні інституційні, так і новітні цифрові та громадські інструменти.

На відміну від попередньої, часто реактивної, політики, українська дипломатія перейшла до проактивного формування порядку денного. Ключову роль відіграло Посольство України у ФРН, яке перетворилося на активного комунікатора, що працює не лише з політикумом, а й з медіа та суспільством. Діяльність послів, спочатку Андрія Мельника, а згодом Олексія Макеєва, який змінив фокус на більш системну GR-роботу, була спрямована на постійне утримання України в топі німецької політичної дискусії.

Важливим компонентом стало посилення культурної дипломатії через діяльність Українського інституту¹⁵. Проведення численних виставок, участь у ключових заходах, як-от Франкфуртський книжковий ярмарок чи кінофестиваль Berlinale, сприяли «деколонізації» німецького погляду на Україну — презентації її як самостійного культурного суб'єкта, а не об'єкта російської сфери впливу.

Головним каналом комунікації стали соціальні мережі, зокрема платформа X (колишній Twitter), де офіційні представники та відомства вели прямий діалог з німецькою аудиторією, часто оминаючи традиційні медіа.

Важливу роль у цьому вимірі відіграли особисті бренди, які стали ефективними «містками довіри». Найяскравішим прикладом є мер Києва Віталій Кличко. Завдяки його багаторічній спортивній кар'єрі в Німеччині, бездоганному знанню німецької мови та глибокій інтеграції в німецьке суспільне життя, аудиторія ФРН сприймає його не як стороннього політика, а як «свого», «німецького» українця. Його емоційні звернення та регулярні інтерв'ю провідним німецьким медіа (наприклад, *Der Spiegel*)¹⁶ мали значно вищий рівень емпатії та переконливості, ніж стандартні дипломатичні канали. Кличко ефективно використовував свій репутаційний капітал для посилення тиску безпосередньо на німецький політикум.

Водночас було зроблено ставку на цільові медіапроекти, орієнтовані саме на німецькомовну аудиторію, яка потребувала глибших тлумачень. Прикладом таких проєктів є платформа «Ukraine verstehen» («Розуміти Україну»)¹⁷, керована німецькими та українськими експертами. Зазначені вище аналітики надають фахові матеріали німецькою мовою, розвінчуючи міфи та пояснюючи українську позицію. Суттєву роль відіграли також новостворені організації української діаспори, зокрема берлінська «Vitsche», яка стала гучним голосом громадянського суспільства, організовуючи масові акції та ефективно працюючи з німецькими медіа¹⁸.

¹⁵ Український інститут, Проєкти, <https://ui.org.ua/sectors/projects/>

¹⁶ Thore Schröder und Fedir Petrov, “Im Leben gibt es nichts umsonst. Man muss kämpfen,” interview mit Vitali Klitschko, *Spiegel*, December 30, 2022, <https://www.spiegel.de/ausland/vitali-klitschko-im-leben-gibt-es-nichts-umsonst-man-muss-kaempfen-a-109fa15b-7ca0-4811-88c5-8ade9982dfd5>.

¹⁷ Ukraine verstehen, Zentrum Liberale Moderne, <https://ukraineverstehen.de/>

¹⁸ Анна Савчук, «“Віче” — потужний голос українців в Берліні», *Deutsche Welle*, 25 лютого 2023, <https://www.dw.com/uk/ukrainci-v-berlini-vlastovut-vidovisni-akcii-zavdaki-vice-25022023/video-64818471>.

Ефективність цих спільних зусиль публічної дипломатії чітко верифікується даними провідних соціологічних інститутів ФРН, насамперед регулярного опитування ARD-Deutschlandtrend¹⁹.

• Динаміку високого рівня солідарності та політики підтримки продемонстровано в опитуванні, проведеному одразу після початку повномасштабного російського вторгнення в березні 2022 р. Зріз зафіксував безпрецедентний рівень підтримки, адже 91 % німців вважали правильним приймати біженців з України. Водночас високий відсоток опитаних (66 % у березні 2022 р.) стабільно підтримував жорсткі економічні санкції проти РФ, навіть усвідомлюючи ризики для власної економіки²⁰.

• Найпоказовішою є еволюція в питанні важких озброєнь, а саме щодо танків Leopard 2. Якщо на початку 2022 р. ця тема була вкрай контрверсійною, то внаслідок безперервної комунікаційної роботи до моменту ухвалення історичного рішення про передачу «леопардів» (січень 2023 р.) громадська думка значно змінилася. Опитування, проведене в лютому 2023 р., зафіксувало, що 52 % німців (більшість) вважали цей крок «правильним», попри 39 % тих, хто був проти²¹.

Ці соціологічні дані є безпосереднім доказом накопичення репутаційного капіталу. Німецьке суспільство, насичене інформацією та емпатією через канали публічної дипломатії, сформувало стійкий суспільний консенсус. Він став фундаментом і зеленим світлом для німецьких політиків у сприйнятті аргументів української GR-політики, яку ми розглянемо далі.

На фоні успішно накопиченого суспільного репутаційного капіталу (публічна дипломатія) завдання з його конвертації в реальні активи виконує GR-політика, спрямована на вузьке коло німецьких стейкхолдерів, що ухвалюють рішення (уряд ФРН, бундестаг, бізнес-еліти).

На політичному треку після 2022 р. головним завданням української GR-політики було подолання традиційної німецької нерішучості, особливо в безпекових питаннях, та конвертація суспільної солідарності²² в жорсткі політичні рішення. Тут синергія української публічної дипломатії та GR-політики проявилася найяскравіше, нівелюючи традиційні проросійські наративи та роблячи проукраїнські рішення політично вигідними.

Цей процес конвертації подано на рисунку як блок-схему та докладно розтлумачено на двох кейсах: танки Leopard 2 та репутаційна атака на Україну Фрідріха Мерца.



Рисунок. Модель подолання опору в процесі конвертації репутації в політико-економічні рішення

¹⁹ ARD-DeutschlandTREND, “63 Prozent für langfristigen EU-Beitritt der Ukraine,” *WDR*, März 3, 2022, https://presse.wdr.de/plounge/tv/das_erste/2022/03/20220303_ard_deutschlandtrend_eu-beitritt-ukraine.html; ARD-DeutschlandTREND, “Jeder zweite Deutsche hält Kampfpanzer-Entscheidung für richtig,” *WDR*, Februar 2, 2023, https://presse.wdr.de/plounge/tv/das_erste/2023/02/20230202_ard_deutschlandtrend_kampfpanzer.html.

²⁰ ARD-DeutschlandTREND, “63 Prozent für langfristigen EU-Beitritt der Ukraine,” *WDR*, März 3, 2022.

²¹ ARD-DeutschlandTREND, “Jeder zweite Deutsche hält Kampfpanzer-Entscheidung für richtig,” *WDR*, Februar 2, 2023.

²² ARD-DeutschlandTREND, “63 Prozent für langfristigen EU-Beitritt der Ukraine,” *WDR*, März 3, 2022.

Кейс 1. Дебати про танки Leopard 2 (кінець 2022 р. — початок 2023 р.)

Це хрестоматійний приклад успішної конвертації репутаційного капіталу. Наприкінці 2022 р. уряд канцлера Олафа Шольца чинив опір ідеї надання Україні основних бойових танків, посиляючись на ризики ескалації та принцип «не діяти наодинці». Процес подолання цього опору проілюстровано на рисунку вище.

- **Публічна дипломатія (створення середовища).** Українська сторона (політики, військові, медіа) та її союзники в Німеччині (наприклад, LibMod²³, експерти DGAP²⁴) активно просували наратив про потребу в танках для контрнаступу. Це формувало суспільний запит.

- **Тиск «знизу».** Соціологія демонструвала, що більшість німців готова підтримати цей крок²⁵.

- **GR (цільова робота).** Водночас відбувались інтенсивні переговори за зачиненими дверима (GR) на рівні уряду, парламенту та міжнародних партнерів (особливо США).

- **Результат (конвертація).** Через суспільний тиск, створений публічною дипломатією, подальша відмова Шольца від надання танків була політично не вигідною для нього особисто та для Соціал-демократичної партії Німеччини (СДПН), членом якої він є. Тож Шольц опинився в ситуації, коли рішення «за» несло менше електоральних ризиків, ніж рішення «проти». Репутаційний капітал України був конвертований у ключове безпечне рішення.

Кейс 2. Еволюція позиції Фрідріха Мерца

Цей кейс демонструє інший бік капіталізації: репутаційний капітал України став настільки вагомим, що атака на нього перетворилася на «токсичний актив» для внутрішньої політики ФРН.

- **Початкова фаза (весна 2022 р.).** Мерц намагався критикувати Шольца за повільність, відвідав Київ, позиціонуючи себе як більш рішучого союзника.

- **«Провал» (осінь 2022 р.).** У жовтні 2022 р. Мерц зробив резонансну заяву про «соціальний туризм» українських біженців. Політик, який тоді головував у Християнсько-демократичному союзі (ХДС), миттєво зіткнувся зі шквалом обурення з боку медіа, політичних опонентів і, що найважливіше, всередині власної партії²⁶. Його заява безпосередньо атакувала суспільний консенсус солідарності, який Україна успішно вибудувала²⁷. Втрати для особистого рейтингу Мерца та рейтингу ХДС були настільки стрімкими, що він був змушений публічно вибачитися.

- **GR-висновок.** Цей інцидент довів, що репутаційний капітал України у 2022–2023 рр. став вагомим фактором внутрішньої політики ФРН. GR-урок для всього німецького політикуму полягав у тому, що проукраїнська позиція стала маркером відповідності «європейському курсу», а будь-яке відхилення жорстко каралося електоральними та рейтинговими втратами.

Проаналізовані кейси демонструють виняткову ефективність української GR-політики, побудованої на фундаменті суспільного репутаційного капіталу (публічна дипломатія). Кейс із танками Leopard 2 ілюструє класичну модель конвертації: синергія суспільного тиску (публічна дипломатія) та цільової урядової роботи (GR) успішно подолала опір політичного керівництва ФРН, перетворивши репутаційну підтримку на конкретне безпечне рішення. Водночас кейс Фрідріха Мерца демонструє інший, не менш важливий аспект ефективності — захисний. Репутаційний капітал України у 2022–2023 рр. досяг рівня, коли він став вагомим фактором внутрішньої політики Німеччини. Атака на цей капітал (заява Мерца про «соціальний туризм») призвела до миттєвих і значних репутаційних втрат для самого німецького політика, змусивши його до публічних вибачень. Це доводить, що проукраїнський консенсус, сформований публічною дипломатією, встановив чіткі червоні лінії для німецького політикуму, атака на які стала політично не вигідною.

²³ Ukraine verstehen, Zentrum Liberale Moderne, <https://ukraineverstehen.de/>

²⁴ Meister and Jilge, *After Ostpolitik: A New Russia and Eastern Europe Policy Based on Lessons from the Past*.

²⁵ ARD-DeutschlandTREND, “Jeder zweite Deutsche hält Kampfpanzer-Entscheidung für richtig,” *WDR*, Februar 2, 2023.

²⁶ Spiegel, “Friedrich Merz: CDU-Sozialflügel wirft ihm «übliche Methode der Rechtspopulisten» vor,” September 28, 2022, <https://www.spiegel.de/politik/deutschland/friedrich-merz-cdu-sozialfluegel-wirft-ihm-uebliche-methode-der-rechtspopulisten-vor-a-ee7fc3a3-0144-48bd-aa22-755133f4eda6>.

²⁷ ARD-DeutschlandTREND, “63 Prozent für langfristigen EU-Beitritt der Ukraine,” *WDR*, März 3, 2022.

Отже, українська політика досягла головної мети: репутація перестала бути ефемерною категорією і була успішно конвертована в реальні політико-економічні та безпекові активи.

Якщо політичний аспект GR був спрямований на подолання нерішучості уряду, то економічний аспект GR стикався з прагматичними інтересами німецького бізнесу. Десятиліттями ці інтереси будувалися на концепції «Wandel durch Handel» («зміни через торгівлю») з Росією²⁸, що була основою німецької східної політики (Ostpolitik)²⁹. Новий уряд Олафа Шольца, прийшовши до влади³⁰, зіткнувся з «великим геоекономічним поворотним моментом»³¹, і завданням української бізнес-дипломатії стало не дозволити бізнес-інтересам взяти гору над політикою безпеки.

Процес конвертації йшов двома шляхами. Першочерговим завданням GR було утримання підтримки санкцій та нівеляція опору бізнесу санкціям. Лобістські групи, як-от Східний комітет німецької економіки, опинилися перед складним «компромісом»³²: визнати політичну необхідність санкцій попри збитки. Тут синергія публічної дипломатії та GR спрацювала бездоганно. Суспільний репутаційний капітал України (публічна дипломатія) створив токсичну атмосферу навколо співпраці з РФ. Для німецьких гігантів репутаційні втрати від продовження роботи в Росії стали перевищувати фінансові збитки. З погляду теорії корпоративної репутації³³ та корпоративних комунікацій³⁴, подальша присутність на російському ринку стала «токсичним активом», що руйнував цінність бренду на глобальному та, що важливо, на внутрішньому німецькому ринку. Українська GR-політика використала це, пропонуючи наратив: розрив із РФ — це інвестиція в безпеку та власну репутацію.

Наступним проактивним кроком стала конвертація стратегії залучення до відбудови, що імплементувалася в перетворенні образу «стійкої України» на «надійного майбутнього партнера». Головними GR-інструментами стали міжнародні конференції з відновлення, зокрема в Лугано (URC 2022) та Лондоні (URC 2023). Це були майданчики для бізнес-дипломатії, де репутація конвертувалася в зобов'язання. GR-політика тут полягала у створенні механізмів політичних гарантій через просування ідеї інвестиційних гарантій для німецьких компаній. Також важливим елементом подій була можливість налагодження прямих контактів між учасниками. Як приклад варто згадати хрестоматійну заяву концерну, який оголосив про будівництво заводів в Україні. І найголовніше — ці визначні події стали майданчиком для формування нового наративу зі зміщенням фокусу з «допомоги жертві» на «інвестиції в майбутнього члена ЄС».

Отже, економічна GR-політика виконала два завдання: по-перше, вона стала запобіжником від спроб послабити санкційний тиск; по-друге, каталізатором для перетворення образу стійкості на реальні інвестиційні зобов'язання, заклавши основу для процесу, що мав продовження на конференціях у Берліні (2024) та Римі (2025). Українська публічна дипломатія, використовуючи широкий арсенал засобів — від стратегічних комунікацій та культурних проєктів³⁵ до активної мобілізації громадянського суспільства та діаспори³⁶, — успішно сформувала в німецькому суспільстві стійкий репутаційний капітал. Заснований на цінностях солідарності та довіри, цей капітал був верифікований через стабільно високі показники суспільної підтримки України³⁷. На політичному треку (кейс «Leopard 2») суспільний тиск

²⁸ Meister and Jilge, *After Ostpolitik: A New Russia and Eastern Europe Policy Based on Lessons from the Past*.

²⁹ Гетьманчук, Солодкий, *Аудит зовнішньої політики: Україна — Німеччина*.

³⁰ Савінок, «Німеччина після Меркель: як працюватиме уряд Шольца та чого чекати Україні».

³¹ Rahr, "Die große geökonomische Zeitenwende."

³² Stewart, "Consolidating Germany's Russia Policy: Refine Existing Approaches and Clarify Trade-Offs."

³³ Fombrun, *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*.

³⁴ Riel, *Principles of Corporate Communication*.

³⁵ Ukraine verstehen, Zentrum Liberale Moderne, <https://ukraineverstehen.de/>; Український інститут, Проєкти, <https://ui.org.ua/sectors/projects/>

³⁶ Савчук, «"Віче" — потужний голос українців в Берліні».

³⁷ ARD-DeutschlandTREND, "63 Prozent für langfristigen EU-Beitritt der Ukraine," *WDR*, März 3, 2022.

надав важелі впливу для цільової GR-політики³⁸. На економічному треку репутація «стійкого партнера» була конвертована в довгострокові зобов'язання (підтримка санкцій, залучення до відбудови³⁹), що нівелювало традиційні прагматичні інтереси німецького бізнесу⁴⁰.

Висновки

Наведене вище дає змогу підтвердити головну гіпотезу дослідження: синергія публічної дипломатії та GR-політики виявилася ефективним інструментом для перетворення репутації на реальні політико-економічні рішення. Публічна дипломатія створила унікальне вікно можливостей та широкий суспільний консенсус, завдяки якому українська GR-політика ефективно пододала опір німецьких еліт. Модель, що спрацювала в Німеччині, продемонструвала, що публічна дипломатія є «помножувачем сили» для GR-політики. Без масової суспільної підтримки (публічної дипломатії) запити української GR-політики (кейс «Leopard 2») не мали б необхідної ваги. Водночас без цільової GR-політики суспільна підтримка могла б залишитися «шумом» і не конвертуватися в рішення. Кейс Фрідріха Мерца⁴¹ довів, що репутаційний капітал⁴² став вагомим фактором внутрішньої політики ФРН, атака на який несе миттєві репутаційні та електоральні втрати.

Успіх 2022–2023 рр. не є перманентним. Головним ризиком є втома суспільства. Українська публічна дипломатія має постійно підтримувати актуальність українського порядку денного, активно посилюючи процеси та трансформуючи наративи зі «стійкості» на «відбудову» та «спільні можливості». Потрібно посилити роботу з німецьким бізнесом, зокрема сегментувати представників середнього бізнесу з регіональними земельними урядами. Комунікація має бути диференційованою: для суспільства — гуманітарні та ціннісні наративи, для бізнесу — прагматичні пропозиції щодо участі у відбудові.

Надалі слід також інституціоналізувати зв'язок публічної дипломатії та GR-політики, створити постійні механізми координації між дипломатичними установами, культурними інститутами⁴³ та бізнес-асоціаціями для спільного просування інтересів.

Розглянута проблематика дає змогу окреслити **перспективи подальших досліджень**. По-перше, нагальної уваги потребує вивчення ризиків амортизації здобутого репутаційного капіталу в умовах затяжної війни. По-друге, актуальним є детальний аналіз конкретних інвестиційних кейсів та економічних рішень, ухвалених за результатами конференцій з відновлення (Берлін, 2024 р., Рим, 2025 р.) як безпосереднього наслідку GR-стратегій, закладених у досліджуваний період.

³⁸ ARD-DeutschlandTREND, “Jeder zweite Deutsche hält Kampfpanzer-Entscheidung für richtig,” *WDR*, Februar 2, 2023.

³⁹ Stewart, “Consolidating Germany’s Russia Policy: Refine Existing Approaches and Clarify Trade-Offs.”

⁴⁰ Rahr, “Die große geoökonomische Zeitenwende”; Meister and Jilge, *After Ostpolitik: A New Russia and Eastern Europe Policy Based on Lessons from the Past*.

⁴¹ Spiegel, “Friedrich Merz: CDU-Sozialflügel wirft ihm «übliche Methode der Rechtspopulisten» vor.”

⁴² Fombrun, *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*; Riel, *Principles of Corporate Communication*.

⁴³ Український інститут, Проекти, <https://ui.org.ua/sectors/projects/>

Список використаних джерел

- Гетьманчук, Альона, Сергій Солодкий. *Аудит зовнішньої політики: Україна — Німеччина*. Київ: Центр «Нова Європа», 2021.
- Савінок, Віктор. «Німеччина після Меркель: як працюватиме уряд Шольца та чого чекати Україні». *Європейська правда*, 9 грудня 2021. <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2021/12/9/7131351/>
- Савчук, Анна. ««Віче» — потужний голос українців в Берліні». *Deutsche Welle*, 25 лютого 2023. <https://www.dw.com/uk/ukrainci-v-berlini-vlastovuut-vidovisni-akcii-zavdaki-vice-25022023/video-64818471>.
- Український інститут. Проекти. <https://ui.org.ua/sectors/projects/>
- ARD-DeutschlandTREND. “63 Prozent für langfristigen EU-Beitritt der Ukraine.” *WDR*. März 3, 2022. https://presse.wdr.de/plounge/tv/das_erste/2022/03/20220303_ard_deutschlandtrend_eu-beitritt-ukraine.html.
- ARD-DeutschlandTREND. “Jeder zweite Deutsche hält Kampfpanzer-Entscheidung für richtig.” *WDR*. Februar 2, 2023. https://presse.wdr.de/plounge/tv/das_erste/2023/02/20230202_ard_deutschlandtrend_kampfpanzer.html.
- Cull, Nicholas J. “Public Diplomacy: Taxonomies and Histories.” *The Annals of the American Academy of Political and Social Science* 616 (2008): 31–54. <http://www.jstor.org/stable/25097993>.
- Fombrun, Charles J. *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- Meister, Stefan, and Wilfried Jilge. *After Ostpolitik: A New Russia and Eastern Europe Policy Based on Lessons from the Past*. DGAP Analysis 2. 2023. https://dgap.org/system/files/article_pdfs/DGAP_Analyse_2023_EN-02-After%20Ostpolitik_0.pdf.
- Nye, Joseph. *Soft Power: The Means to Success in World Politics*. PublicAffairs, 2005.
- Rahr, Alexander. “Die große geoökonomische Zeitenwende.” *WeltTrends*. 2022. <https://welttrends.de/wp-content/uploads/Alexander-Rahr-Geoekonomische-Zeitenwende.pdf>.
- Riel, Cees B. M. van. *Principles of Corporate Communication*. London: Prentice Hall, 1995.
- Schröder, Thore, und Fedir Petrov. “Im Leben gibt es nichts umsonst. Man muss kämpfen.” Interview mit Vitali Klitschko. *Spiegel*, December 30, 2022. <https://www.spiegel.de/ausland/vitali-klitschko-im-leben-gibt-es-nichts-umsonst-man-muss-kaempfen-a-109fa15b-7ca0-4811-88c5-8ade9982dfd5>.
- Spiegel. “Friedrich Merz: CDU-Sozialflügel wirft ihm «übliche Methode der Rechtspopulisten» vor.” September 28, 2022. <https://www.spiegel.de/politik/deutschland/friedrich-merz-cdu-sozialfluegel-wirft-ihm-uebliche-methode-der-rechtspopulisten-vor-a-ee7fc3a3-0144-48bd-aa22-755133f4eda6>.
- Stewart, Susan. “Consolidating Germany’s Russia Policy: Refine Existing Approaches and Clarify Trade-Offs.” *SWP Comment* 30 (2023). <https://www.swp-berlin.org/10.18449/2023C30/>
- Ukraine verstehen. Zentrum Liberale Moderne. <https://ukraineverstehen.de/>

Bibliography

- ARD-DeutschlandTREND. “63 Prozent für langfristigen EU-Beitritt der Ukraine.” *WDR*. März 3, 2022. https://presse.wdr.de/plounge/tv/das_erste/2022/03/20220303_ard_deutschlandtrend_eu-beitritt-ukraine.html.
- ARD-DeutschlandTREND. “Jeder zweite Deutsche hält Kampfpanzer-Entscheidung für richtig.” *WDR*. Februar 2, 2023. https://presse.wdr.de/plounge/tv/das_erste/2023/02/20230202_ard_deutschlandtrend_kampfpanzer.html.
- Cull, Nicholas J. “Public Diplomacy: Taxonomies and Histories.” *The Annals of the American Academy of Political and Social Science* 616 (2008): 31–54. <http://www.jstor.org/stable/25097993>.
- Fombrun, Charles J. *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- Hetmanchuk, Alona, and Serhii Solodkyi, eds. *Audyt zovnishnoi polityky: Ukraina — Nimechchyna*. Kyiv: Tsentr “Nova Yevropa”, 2021 [in Ukrainian].
- Meister, Stefan, and Wilfried Jilge. *After Ostpolitik: A New Russia and Eastern Europe Policy Based on Lessons from the Past*. DGAP Analysis 2. 2023. https://dgap.org/system/files/article_pdfs/DGAP_Analyse_2023_EN-02-After%20Ostpolitik_0.pdf.
- Nye, Joseph. *Soft Power: The Means to Success in World Politics*. PublicAffairs, 2005.
- Rahr, Alexander. “Die große geoökonomische Zeitenwende.” *WeltTrends*. 2022. <https://welttrends.de/wp-content/uploads/Alexander-Rahr-Geoekonomische-Zeitenwende.pdf>.
- Riel, Cees B. M. van. *Principles of Corporate Communication*. London: Prentice Hall, 1995.

- Savchuk, Anna. “‘Viche’ — potuzhnyi holos ukrainsiv v Berlini.” *Deutsche Welle*, February 25, 2023. <https://www.dw.com/uk/ukrainci-v-berlini-vlastovuut-vidovisni-akcii-zavdaki-vice-25022023/video-64818471> [in Ukrainian].
- Savinok, Viktor. “Nimechchyna pislia Merkel: yak pratsiuvatyme uriad Sholtsa ta choho chekaty Ukraini.” *Yevropeiska Pravda*. December 9, 2021. <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2021/12/9/7131351/> [in Ukrainian].
- Schröder, Thore, und Fedir Petrov. “Im Leben gibt es nichts umsonst. Man muss kämpfen.” Interview mit Vitali Klitschko. *Spiegel*, December 30, 2022. <https://www.spiegel.de/ausland/vitali-klitschko-im-leben-gibt-es-nichts-umsonst-man-muss-kaempfen-a-109fa15b-7ca0-4811-88c5-8ade9982dfd5>.
- Spiegel. “Friedrich Merz: CDU-Sozialflügel wirft ihm «übliche Methode der Rechtspopulisten» vor.” September 28, 2022. <https://www.spiegel.de/politik/deutschland/friedrich-merz-cdu-sozialfluegel-wirft-ihm-uebliche-methode-der-rechtspopulisten-vor-a-ee7fc3a3-0144-48bd-aa22-755133f4eda6>.
- Stewart, Susan. “Consolidating Germany’s Russia Policy: Refine Existing Approaches and Clarify Trade-Offs.” *SWP Comment* 30 (2023). <https://www.swp-berlin.org/10.18449/2023C30/>
- Ukraine verstehen. Zentrum Liberale Moderne. <https://ukraineverstehen.de/>
- Ukrainian Institute. Projects. <https://ui.org.ua/sectors/projects/> [in Ukrainian].

Lidiia Dimova

MA Candidate, “Business Diplomacy and GR Politics” Program,
National University of Kyiv-Mohyla Academy
<https://orcid.org/0009-0003-6571-0898>
l.hbur@ukma.edu.ua

Iryna Zaichenko

PhD in History, Associate Professor, Department of Interdisciplinary Education,
National University of Kyiv-Mohyla Academy
<https://orcid.org/0000-0002-7916-0490>
i.zaichenko@ukma.edu.ua

UKRAINE’S REPUTATIONAL CAPITAL AS AN ASSET IN THE GERMAN POLITICAL AND ECONOMIC SPACE: AN ANALYSIS OF THE IMPACT OF PUBLIC DIPLOMACY AND GR POLICY

Abstract

The article examines the formation and capitalization of Ukraine’s reputational capital within the German political and economic space in the context of Russia’s full-scale invasion and the subsequent transformation of Germany’s foreign and security policy, conceptualized as *Zeitenwende*. It argues that under conditions of profound security disruption, reputation has evolved from a symbolic image-related category into a tangible political and economic asset capable of directly shaping decision-making processes in the Federal Republic of Germany.

The study conceptualizes reputational capital as a long-term, accumulative and convertible resource grounded in trust, credibility, and perceived value, distinguishing it from short-term country image or branding. Attention is paid to the interaction between public diplomacy (PD) and Government Relations (GR) as two complementary mechanisms of reputation management. Public diplomacy is analyzed as a tool for shaping societal attitudes, media narratives, and value-based solidarity, while GR policy is examined as a targeted instrument aimed at political elites, governmental institutions, and business stakeholders.

Methodologically, the research is based on a systemic approach combining qualitative content analysis of German media discourse, political rhetoric analysis, sociological data from ARD-Deutschlandtrend surveys, and case studies. The key empirical cases include debates surrounding the provision of heavy weapons to Ukraine (notably Leopard 2 tanks) and the evolution of positions among leading German political actors.

The findings demonstrate that effective public diplomacy creates a favorable societal environment and a “bottom-up” demand that significantly increases the efficiency of GR policy. The synergistic interaction between PD and GR enables the conversion of public trust into concrete political outcomes (military and financial assistance, policy shifts) and economic dividends (investment guarantees, business engagement in Ukraine’s reconstruction). The article concludes that reputational capital has become a decisive factor in Germany’s internal political dynamics and a strategic asset for advancing Ukraine’s national interests. The results hold practical relevance for optimizing business diplomacy and long-term engagement strategies with key European partners.

Keywords: reputational capital, public diplomacy, GR policy, business diplomacy, Ukraine, FRG (Federal Republic of Germany), Zeitenwende, political and economic asset.

Подано / Submitted: 09.11.2025

Схвалено до публікації / Accepted: 22.12.2025

Оприлюднено / Published: 30.01.2026



Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0)