

# ЕКОЛОГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ: РОЗВИТОК «ЗЕЛЕНИХ» ПРОДУКТІВ БАНКІВ В УКРАЇНІ

©2025 ФЕДОРЯЧЕНКО В. І., МАНГУШЕВ Д. В.

УДК 339.138:502.131.1  
JEL: M31; M37; M39

## Федоряченко В. І., Мангушев Д. В. Екологічний маркетинг: розвиток «зелених» продуктів банків в Україні

Розвиток екологічного маркетингу зумовлений глобальними екологічними проблемами. До найбільших з них можемо віднести глобальне потепління, харчові відходи, втрату біорізноманіття, забруднення пластиком, вирубку лісів, забруднення повітря тощо. Усвідомлення цих проблем і необхідність їх вирішення на різних рівнях спонукають до виникнення міжнародних ініціатив, наприклад конвенції ООН про зміну клімату та Паризьких угод, які зобов'язують країни-підписанти вживати відповідні заходи. Тобто, з одного боку, є державна екологічна політика, яка спонукає бізнес-організації до зниження свого негативного впливу на навколишнє середовище, а з іншого боку, зростає екологічна свідомість споживачів, які надають перевагу виробнику, що враховує екологічні фактори у своїй діяльності. Та й керівництво відповідальних бізнес-організацій також усвідомлює свій вплив на екологію і прагне його мінімізувати або, принаймні, сприяє відновленню. Екологічні ризики – як ризики, викликані зміною клімату та турботою про стан навколишнього середовища. Пандемія COVID-19 та воєнні дії погіршують екологічну ситуацію в Україні через збільшення викидів парникових газів, забруднення повітря, води та ґрунту, зниження біорізноманіття тощо. Як наслідок, це призведе до збитків для банків через погіршення якості кредитного портфеля, зниження ринкової вартості активів тощо. Основною складовою забезпечення сталого розвитку та сталого фінансування є екологічний фактор. Відповідно, банківські установи повинні інвестувати ресурси в заходи екологічного маркетингу, пропонувати «зелені» банківські продукти, надавати преференційні умови кредитування екологічним проектам і сталим бізнесам, інвестувати у «зелені» облигації тощо. Це дозволяє не тільки сприяти збереженню довкілля, але й відкриває нові можливості для розвитку фінансових послуг. Банки, що інтегрують екологічні принципи, зміцнюють свою репутацію та приваблюють соціально відповідальних клієнтів, формуючи майбутнє фінансового сектора.

**Ключові слова:** екологічний маркетинг, «зелений» маркетинг, «зелені» продукти, «зелене» фінансування, «зелені» облигації.

**Рис.:** 4. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 11.

**Федоряченко Валентин Ігорьович** – студент, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

**E-mail:** [xa13275916@student.karazin.ua](mailto:xa13275916@student.karazin.ua)

**Мангушев Дмитро Валерійович** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

**E-mail:** [d.v.mangushev@karazin.ua](mailto:d.v.mangushev@karazin.ua)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-8795-164X>

UDC 339.138:502.131.1  
JEL: M31; M37; M39

## Fedorachenko V. I., Mangushev D. V. Ecological Marketing: Development of Green Banking Products in Ukraine

The development of ecological marketing is driven by global ecological issues. Among the largest of these are global warming, food waste, loss of biodiversity, plastic pollution, deforestation, air pollution, and more. Awareness of these problems and the need to resolve them at various levels are prompting the emergence of international initiatives, such as the UN Convention on Climate Change and the Paris Agreements, which require signatory countries to take appropriate measures. That is, on the one hand, there is a State ecological policy that encourages business organizations to reduce their negative impact on the environment, and on the other hand, there is a growing ecological consciousness among consumers who prefer manufacturers that consider ecological factors in their operations. Moreover, the leadership of responsible business organizations is also aware of their impact on the environment and aims to minimize it or at least contribute to restoration. Ecological risks refer to risks caused by climate change and concerns about the state of the environment. The COVID-19 pandemic and military actions are worsening the ecological situation in Ukraine due to increased greenhouse gas emissions, pollution of air, water, and soil, and a decline in biodiversity, among other factors. As result, this will lead to losses for banks due to the deterioration of the quality of the loan portfolio, a decrease in the market value of assets, and so on. A key component of ensuring sustainable development and sustainable financing is the ecological factor. Accordingly, banking institutions should invest resources in ecological marketing initiatives, offer green banking products, provide preferential lending terms to ecological projects and sustainable businesses, and invest in green bonds, among other measures. This allows not only to contribute to the preservation of the environment but also to open up new opportunities for the development of financial services. Banks that integrate ecological principles strengthen their reputation and attract socially responsible clients, shaping the future of the financial sector.

**Keywords:** ecological marketing, green marketing, green products, green financing, green bonds.

**Fig.:** 4. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 11.

**Fedorachenko Valentyn I.** – Student, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

**E-mail:** [xa13275916@student.karazin.ua](mailto:xa13275916@student.karazin.ua)

**Mangushev Dmytro V.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing, Management and Entrepreneurship, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

**E-mail:** [d.v.mangushev@karazin.ua](mailto:d.v.mangushev@karazin.ua)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-8795-164X>

Сучасні умови функціонування банківського сектора, зокрема, вимоги, пов'язані з євроінтеграцією, вимагають від банків активного впровадження принципів відповідального банкінгу, врахування ESG-ризиків та розробки ESG-стратегій. Основною складовою забезпечення сталого розвитку та сталого фінансування є екологічний фактор. Відповідно банківські установи повинні інвестувати ресурси в заходи екологічного маркетингу, пропонувати «зелені» банківські продукти, надавати преференційні умови кредитування екологічним проектам і сталим бізнесам, інвестувати в «зелені» облігації тощо.

Загальну проблематику екологічного маркетингу досліджують такі українські науковці, як Баторка М. О., Белова О. І., Білик І. І., Боцула О. І., Гайдар А. А., Ганжала І. В., Гацька Л. П., Добрянська В. В., Єкель Г. В., Ігнатенко Р. В., Ілляшенко С. М., Кірносова М. В., Косар Н. С., Лазаренко В. І., Підгурська В. О., Плахотнікова Л. О., Полоус О. В., Ращенко А. В., Рибіна О. І., Рябова Т. А., Фещур І. В., Шапоренко О. І., Юшкевич О. О. та інші. Різні аспекти застосування екологічного маркетингу в банкінгу вивчають такі українські науковці, як Вовченко О. С., Житар М. О., Музика-Стефанчук О. А., Нечипорук Л. В., Прутська О. О., Салюк С. В. та інші.

Застосування екологічного маркетингу в банківському секторі України перебуває на початковому етапі, але у світлі стратегії розвитку сталого фінансування набуватиме все більшої актуальності.

*Мета* статті полягає в узагальненні особливостей екологічного маркетингу та «зелених» продуктів у банківському секторі, а також аналізі наявних на ринку «зелених» банківських продуктів.

Для всебічного розуміння проблематики необхідно, перш за все, чітко визначити ключове досліджуване поняття – «екологічний маркетинг». У Кембриджському словнику «екологічний маркетинг» визначено як такий, що акцентує увагу на тому, що продукт не завдає шкоди навколишньому середовищу. Американська асоціація маркетингу також робить акцент на тому, що екологічний маркетинг передбачає побудову всього процесу продажу та просування продукції навколо його екологічних переваг [7]. На нашу думку, екологічний маркетинг – це маркетинг, спрямований на задоволення існуючого екологічного попиту споживачів, а також формування нового. Його мета – просувати товари та послуги, які мінімізують негативний вплив на планету, одночасно задовольняючи потреби клієнтів. Це відповідальний підхід до бізнесу, що враховує екологічні наслідки на кожному етапі життєвого циклу продукту. Застосування бізнес-організаціями екологічного маркетингу дає змогу зменшувати платежі, що пов'язані з еколо-

гічними наслідками господарської діяльності, та поліпшувати свій корпоративний імідж. Він також сприяє змінам у виробничих процесах завдяки впровадженню нових екологічних технологій [3].

Екологічний маркетинг в банкінгу – це новий екологічний спосіб банківської діяльності, який спрямований на зниження ризиків для навколишнього середовища та створення позитивного впливу на планету, одночасно задовольняючи повсякденні банківські потреби [10]. Екологічний маркетинг в банкінгу реалізується шляхом інвестування у відновлювані джерела енергії замість екологічно шкідливих галузей, надаючи зелені кредити та зменшуючи вуглецевий слід самого банку.

Очікується, що банківський сектор, який є основою реальної економіки, відіграватиме вирішальну роль у забезпеченні необхідних фінансових ресурсів у світлі значних інвестиційних потреб для реалізації екологічних проектів. Перерозподіляючи фінансування в сектори, які чутливі до зміни клімату, банки можуть зменшити ризики, пов'язані зі стійкістю та зміною клімату, зменшити їхні наслідки, допомогти підприємствам адаптуватися до мінливого середовища та сприяти відновленню. Це формує новий вектор корпоративної відповідальності, стимулюючи перехід до низьковуглецевої економіки та створюючи нові можливості для «зеленого» зростання. Банки стають ключовими агентами трансформації, що поєднують фінансові цілі з екологічними. Основні інструменти екологічного маркетинг-міксу для банківського сектору узагальнено нами на *рис. 1*.

Заданими консалтингової компанії McKinsey, екологічні банківські продукти можуть сприяти зростанню доходів банків і внести значний внесок у досягнення глобальних кліматичних цілей. Однак успіх вимагає стратегічного підходу. За оцінками консалтингової компанії McKinsey, дохід від сталого фінансування та управління грошовими коштами зростатиме на 15–20% щорічно, з проникненням на ринок, що досягає приблизно 25% у продуктах торгового фінансування та 5% у продуктах управління готівкою [2].

Деякі банки вже запустили «зелені» банківські продукти, такі як чекові рахунки з відстеженням вуглецевого сліду або кредитні картки, які забезпечують компенсацію вуглецю для покупок. Але це вже реакція на події, що відбулися, а банківські установи можуть також проактивно змінювати поведінку своїх клієнтів. Банківські установи також можуть використовувати дані про транзакції, щоб зрозуміти особисті фінансові цілі кожного клієнта та зв'язати показники сталого розвитку з цими цілями. Наприклад, клієнт, який хоче відремонту-

Продукт	Ціна
«Зелені» кредити «Зелені» інвестиції «Зелені» депозити Екологічні калькулятори Консалтингові та інформаційні послуги	Диференційована відсоткова ставка для екологічних проєктів
Місце	Просування
Застосування концепції «зеленого» офісу Цифровізація банківських процесів	Просування «зелених» банківських продуктів Інформаційна підтримка екологічних ініціатив Екологічне спонсорство

**Рис. 1. Екологічний маркетинг-мікс для банківського сектора**

**Джерело:** авторська розробка.

вати свій будинок, може розглянути можливість встановлення сонячних панелей, якщо це також допоможе зменшити його комунальні рахунки в довгостроковій перспективі. Кредитна лінія може бути відповідним доступним продуктом, який також допомагає досягти мети сталого розвитку [9].

Розглядаючи екологічні цілі у стратегіях вітчизняних банків, слід, перш за все, розглянути відповідну стратегію на рівні Національного банку України. У 2021 році було прийнято Політику щодо розвитку сталого фінансування на період до 2025 року [11]. Дорожня карта реалізації політики сталого фінансування передбачає вдосконалення корпоративного управління в аспекті ESG-факторів, розробку стандартів із розкриття інформації про ESG, вимог щодо управління ESG-ризиками, визначення критеріїв оцінки проєктів для фінансування за ESG, забезпечення розкриття банками інформації про свою сталу діяльність тощо. Але у 2022 році виконання заходів з політики сталого фінансування було тимчасово призупинено у зв'язку з введенням воєнного стану. У 2023 році Національний банк України повернувся до оновлення Політики сталого фінансування, і в межах технічної допомоги від Світового банку отримав пропозиції щодо заходів до 2026 року включно.

Наразі багато фінтех-компаній надають кліматичні рішення, щоб допомогти банківським установам брати більш активну участь в управлінні власною стратегією ESG. Деякі банки надають картки з перероблених матеріалів або інтегрують механізми, які автоматично фінансуватимуть посадку рослин чи подібні дії щоразу, коли власник картки робить покупку [1].

Відповідно, вітчизняні банки почали розробляти та впроваджувати свої ESG-стратегії, у яких, зокрема, визначають свої екологічні цілі, які мають підтримуватись, у тому числі, заходами екологічного маркетингу. На основі проведеного узагальнення можемо визначити, що їх можна розділити на внутрішні та зовнішні. Основні з них наведено на *рис. 2*.

За даними опитування НБУ 33 системних банків щодо кліматичних ризиків, близько третини банків-респондентів пропонує певні «зелені» продукти, переважно особливі умови кредитування для сталих виробництв. Водночас половина банків-респондентів вбачає потенціал у розвитку «зелених» банківських кредитних продуктів у майбутньому [5].

Проаналізуємо, які «зелені» банківські продукти пропонують банки в Україні. Один із популярних «зелених» банківських продуктів – це кредитування придбання електромобіля. Зазвичай у порівнянні зі звичайним автомобілем, який використовує нафтопродукти, для електромобілів або гібридних моделей автомобілів банки пропонують більш вигідні умови кредитування. Таким чином, банки стимулюють попит на більш екологічні автомобілі. Наприклад, АТ «Ощадбанк» для електромобілів пропонує максимальну кредитну ставку на рівні 12%, тоді як для звичайних нових автомобілів вона складає 14,49%. В АТ «Укргазбанк» максимальна кредитна ставка для придбання електромобіля складає 13,39%, тоді як для звичайного автомобіля 13,8%. Але загалом, якщо проаналізувати умови автокредитів на ринку, то в межах партнерських програм з різними автомобільними виробниками та дистрибуторами

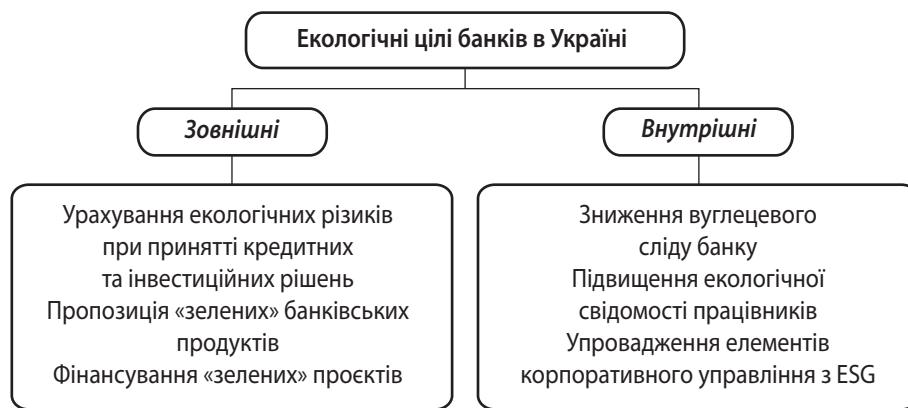


Рис. 2. Основні стратегічні екологічні цілі банків в Україні

Джерело: узагальнено авторами.

для автомобілів з бензиновим двигуном – великий вибір пропозицій за зниженими ставками, тоді як для електромобілів він доволі обмежений, і часто такий кредит навіть дорожчий.

У зв'язку з обстрілами об'єктів енергетичної галузі особливого розвитку набуло кредитування застосування альтернативних джерел енергії фізичними та юридичними особами задля забезпечення вищого рівня енергонезалежності. Слід зазначити, що більшість цих продуктів надається за державної підтримки або підтримки міжнародних фінансових організацій, зокрема державної програми «Енергонезалежність фізичних осіб – власників домогосподарств», яка передбачає покриття державою відсотків за кредитом. Це підкреслює стратегічну важливість «зеленого» фінансування в умовах війни, сприяючи не лише енергетичній безпеці, а й прискорюючи перехід до сталого розвитку. Банки активно інтегруються в цей процес, пропонуючи адаптовані рішення для енергоефективних інвестицій [8].

До повномасштабного вторгнення банки активно кредитували галузь відновлювальних джерел енергії. У валовому кредитному портфелі банків частка кредитів галузі відновлювальних джерел енергетики складала близько 4%, причому основний кредитний портфель був зосереджений у державних банках – 75%. У окремих банках частка «зеленого» портфеля досягала 13%. За час повномасштабного вторгнення приблизно 20% об'єктів сонячної енергетики та приблизно 80% об'єктів генерації енергії вітру зазнали руйнувань, знищено або окуповано [4].

Ці руйнування мали значний вплив на якість кредитного портфеля: частка непрацюючих кредитів галузі відновлювальних джерел енергії на початок травня 2023 року зросла до 51% порівняно із

менш ніж 3% до вторгнення [4]. Така ситуація створює суттєві виклики для фінансової стабільності банків, що фінансували ці проєкти, та вимагає розробки нових механізмів підтримки та відновлення «зелених» інвестицій в умовах військового конфлікту. Це також підкреслює необхідність перегляду ризик-менеджменту у сфері екологічного фінансування в Україні.

Також банки можуть здійснювати «зелене» інвестування, зокрема, надавати перевагу придбанню «зелених» облігацій. Наразі такі операції не набули поширення в банківській практиці в Україні. Слід зазначити, що в зарубіжних країнах центральні банки часто скуповують облігації сталого розвитку, емітовані урядами країн чи підприємствами. Також слід акцентувати увагу на тому, що 1 липня 2021 року «зелені» облігації було закріплено в законодавстві України, зокрема у Законі України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» [див. 10]. Цей крок є важливим для подальшого розвитку стійкого фінансування та інтеграції України у світові «зелені» фінансові ринки. Зміни в законодавстві створюють правову основу для активнішої участі банків у фінансуванні екологічних проєктів через ринок капіталу, сприяючи сталому економічному зростанню.

Оскільки дані для оцінки ефективності екологічного маркетингу вітчизняних банків є обмеженими, для аналізу використаємо дані АТ «Укргазбанк», адже цей банк має найдовшу історію продажу «зелених» банківських продуктів та регулярно публікує звіти із сталого розвитку. На кінець 2023 р. АТ «Укргазбанк» профінансував і зобов'язався профінансувати понад 1,3 мільярда доларів США в середньо- та великомасштабних екологічних проєктах, включно з 1,1 ГВт чистої енергії. Результатом цих проєктів стало суттєве

скорочення викидів вуглекислого газу – майже на 1,6 мільйона тонн щорічно [6].

Для стимулювання реалізації «зелених» проєктів АТ «Укргазбанк» пропонує знижені процентні ставки за «зеленими» кредитами. Проєкти з вищим рівнем декарбонізації мають право на більші знижки, до 1% у гривні та 0,5% в іноземній валюті [6]. АТ «Укргазбанк» також пропонує спеціалізовані депозитні продукти з додатковими відсотками для фізичних осіб і МСБ, які реалізують енергоефективні рішення та впроваджують «зелені» технології. Це свідчить про комплексний підхід банку до формування «зеленої» фінансової екосистеми, коли він залучає як позичальників, так і вкладників до процесу екологічної трансформації економіки України.

З 2016 по 2023 рр. АТ «Укргазбанк» послідовно фінансував проєкти у сфері відновлюваної енергетики та енергоефективності, що привело до значного скорочення викидів CO<sub>2</sub>. У табл. 1 узагальнено екологічний ефект «зеленого» кредитування АТ «Укргазбанк» за 2016–2023 рр., підкреслюючи його роль у декарбонізації економіки.

Для стимулювання реалізації «зелених» проєктів АТ «Укргазбанк» пропонує знижені процентні

ставки за «зеленими» кредитами. Проєкти з вищим рівнем декарбонізації мають право на більші знижки, до 1% у гривні та 0,5% в іноземній валюті. Структура «зеленого» кредитного портфелю АТ «Укргазбанк» станом на кінець 2024 р. наведено на рис. 3.

Проєкти, що фінансуються АТ «Укргазбанк», поділяються на чотири категорії:

- ✦ *категорія А* – проєкти, які мають потенційно значний екологічний і соціальний вплив, вимагають детального процесу оцінки;
- ✦ *категорія В* – проєкти, які мають екологічні та соціальні впливи, які можна оцінити та якими можна керувати;
- ✦ *категорія С* – проєкти, які приведуть до незначного позитивного екологічного або соціального впливу;
- ✦ *проєкти без категорії* – не підлягають оцінці.

Для оцінки економічної ефективності екологічного маркетингу порівнюємо динаміку рентабельності активів АТ «Укргазбанк» із середніми показниками на ринку банківських послуг (рис. 4).

За даними рис. 4 можемо зробити висновок, що наразі на ринку банківських послуг України стратегія фінансування переважно екологічних проєктів не забезпечує високого рівня прибутку.

Таблиця 1

Екологічний ефект «зеленого» кредитування АТ «Укргазбанк» за 2016–2023 рр.

Показник	Одиниця вимірювання	Щорічне зниження
Викиди CO <sub>2</sub> через фінансування проєктів з відновлюваної енергетики	млн т	1,2
Викиди CO <sub>2</sub> через фінансування проєктів з декарбонізації	млн т	1,6
Зниження використання викопного палива через фінансування проєктів з відновлюваної енергетики, в еквіваленті природного газу	млрд м <sup>3</sup>	0,6
Зниження використання викопного палива через фінансування проєктів з декарбонізації, в еквіваленті природного газу	млрд м <sup>3</sup>	0,9

Джерело: виконано за [6].

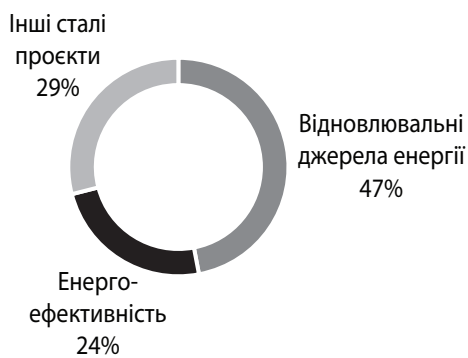


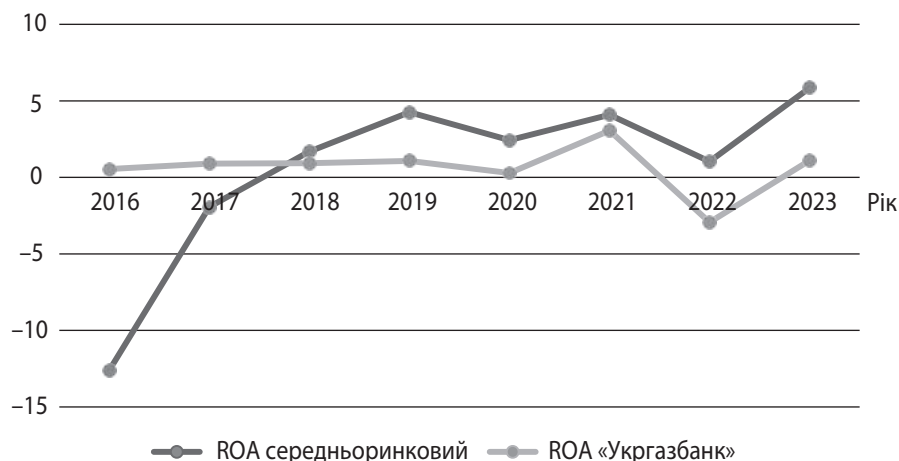
Рис. 3. Структура «зеленого» кредитного портфелю АТ «Укргазбанк» станом на кінець 2024 р., %

Джерело: виконано за [6].

Однак у довгостроковій перспективі, на фоні повоєнного відновлення та необхідності здійснення іншими банками інвестицій в оцінку екологічних ризиків, прибутковість активів АТ «Укргазбанк» може перевищити середньоринковий показник, демонструючи потенціал для «зеленого» зростання та сталого розвитку.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, екологічний маркетинг набуває все більшої актуальності для банків в Україні у світлі адаптації до банківського законодавства ЄС, пріоритезації НБУ розвитку сталого фінансування, отримання доступу до фінансових ресурсів міжна-



**Рис. 4. Динаміка рентабельності активів АТ «Укргазбанк» і середньої на ринку банківських послуг**

Джерело: побудовано за даними [6].

родних фінансових організацій та отримання додаткових конкурентних переваг, а також потреби в забезпеченні сталого розвитку України. Це стратегічний напрямок, що поєднує фінансові цілі з екологічною відповідальністю, створюючи умови для довгострокового зростання та зміцнення позицій на ринку. ■

#### БІБЛІОГРАФІЯ

1. Бортніков Г., Любич О. Управління ESG-ризиками в українських банках. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 6. С. 19–33. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.6.47.2022.3885>
2. Вовченко О. С. ESG-стратегія як основа управління ризиками сталого розвитку в банках. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-85>
3. Житар М. О. Сійке фінансування і зелений банкінг в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-66>
4. Звіт про фінансову стабільність. Червень 2023 року. *Національний банк України*. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/FSR\\_2023-H1.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2023-H1.pdf?v=4)
5. Звіт про фінансову стабільність. Червень 2024 року. *Національний банк України*. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/FSR\\_2024-H1.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2024-H1.pdf)
6. Річний звіт і звіт зі сталого розвитку 2024. АТ «Укргазбанк». URL: [https://www.ukrgasbank.com/about/zvit\\_sr/](https://www.ukrgasbank.com/about/zvit_sr/)
7. Кочерова К., Шевченко О. Зелений маркетинг: екологічні тенденції банкінгу в Україні. *Universum*. 2024. № 8. С. 94–100.
8. Луців Б., Майорова Т., Луців П. «Зелені фінанси» в парадигмі сталого інвестиційного розвитку економіки України. *Світ фінансів*. 2023. Вип. 3. С. 64–76. DOI: <https://doi.org/10.35774/SF2023.03.064>

9. Музика-Стефанчук О. А., Дубко А. С. Стала банківська діяльність як предмет фінансово-правового регулювання. *Нове українське право*. 2024. Вип. 2. С. 80–87. DOI: <https://doi.org/10.51989/NUL.2024.2.10>
10. Нечипорук Л. В. Управління розвитком фінансової системи в контексті сталого фінансування. *Сталый розвиток економіки*. 2024. № 3. С. 141–145. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-22>
11. Політика з розвитку сталого фінансування на період до 2025 року. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/politika-natsionalnogo-banku-ukrayini-schodo-rozvitku-stalogo-finsuvannya-na-period-do-2025-roku>

#### REFERENCES

- Bortnikov, H., and Liubich, O. "Upravlinnia ESG-ryzykamy v ukrainskykh bankakh" [ESG Risk Management in Ukrainian Banks]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, no. 6 (2022): 19-33. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.6.47.2022.3885>
- Kocherova, K., and Shevchenko, O. "Zelenyi marketynh: ekolohichni tendentsii bankinhu v Ukraini" [Green Marketing: Environmental Trends in Banking in Ukraine]. *Universum*, no. 8 (2024): 94-100.
- Lutsiv, B., Maiorova, T., and Lutsiv, P. "«Zeleni finansy» v paradyhmi staloho investytsiinoho rozvytku ekonomiky Ukrainy" ["Green Finance" in the Paradigm of Sustainable Banking Development of the Economy of Ukraine]. *Svit finansiv*, no. 3 (2023): 64-76. DOI: <https://doi.org/10.35774/SF2023.03.064>
- Muzyka-Stefanchuk, O. A., and Dubko, A. S. "Stala bankivska diialnist yak predmet finansovo-pravovoho rehuliuвання" [Sustainable Banking Activity as a Subject of Regulation within the Domain of Financial Law]. *Nove ukrainske pravo*, no. 2 (2024): 80-87. DOI: <https://doi.org/10.51989/NUL.2024.2.10>
- Nechyporuk, L. V. "Upravlinnia rozvytkom finansovoi systemy v konteksti staloho finansuvannya" [Development Management of the Financial System in

the Context of Sustainable Financing]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 3 (2024): 141-145.  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-22>  
“Polityka z rozvytku staloho finansuvannia na period do 2025 roku” [Sustainable Finance Development Policy for the Period Until 2025]. *Natsionalnyi bank Ukrainy*. <https://bank.gov.ua/ua/news/all/politika-natsionalnogo-banku-ukrayini-schodo-rozvitku-stalogo-finansuvannya-na-period-do-2025-roku>  
“Richnyi zvit i zvit zi staloho rozvytku 2024” [Annual and Sustainability Report 2024]. *AT «Ukrhazbank»*. [https://www.ukrgasbank.com/about/zvit\\_sr/](https://www.ukrgasbank.com/about/zvit_sr/)  
Vovchenko, O. S. “ESG-stratehiia yak osnova upravlinnia ryzykamy staloho rozvytku v bankakh” [ESG-Strate-

gy as a Basis for Sustainability Risk Management in Banks]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 50 (2023). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-85>  
“Zvit pro finansovu stabilnist. Cherven 2023 roku” [Financial Stability Report. June 2023]. *Natsionalnyi bank Ukrainy*. [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/FSR\\_2023-H1.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2023-H1.pdf?v=4)  
“Zvit pro finansovu stabilnist. Cherven 2024 roku” [Financial Stability Report. June 2024]. *Natsionalnyi bank Ukrainy*. [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/FSR\\_2024-H1.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2024-H1.pdf)  
Zhytar, M. O. “Stiike finansuvannia i zeleni bankinh v Ukraini” [Sustainable Financing and Green Banking in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 62 (2024). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-66>

УДК 005.95/.96:005.21

JEL: M12

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-517-523>

## РОЛЬ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

©2025 ЧАТЧЕНКО Т. В., ШТЕЙМІЛЛЕР І. О., ЗАЙКА О. В., БАЛЕСНА Н. С.

УДК 005.95/.96:005.21

JEL: M12

**Чатченко Т. В., Штеймільлер І. О., Зайка О. В., Балесна Н. С. Роль системи управління персоналом у забезпеченні реалізації стратегії підприємства**

У статті досліджено роль і значення системи управління персоналом у процесі реалізації стратегії підприємства в умовах динамічного розвитку ринкової економіки та зростання конкуренції. Обґрунтовано, що саме персонал є ключовим ресурсом, який визначає можливості підприємства щодо досягнення стратегічних цілей і забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Підкреслено, що ефективна система управління персоналом повинна виходити за межі традиційних функцій кадрового адміністрування та бути тісно інтегрованою в загальну систему стратегічного управління підприємством. У роботі розглянуто основні напрямки діяльності системи управління персоналом, що мають стратегічне значення: прогнозування потреб у персоналі відповідно до стратегічних планів розвитку підприємства; розробка та реалізація програм підготовки, перепідготовки та розвитку персоналу; формування кадрового резерву; створення ефективної системи мотивації, орієнтованої на підтримку довгострокових стратегічних пріоритетів; розвиток організаційної культури, що сприяє інноваційній активності й адаптивності персоналу. Особлива увага приділена ролі управління змінами в контексті реалізації стратегічних ініціатив. Підкреслено, що система управління персоналом повинна сприяти формуванню позитивного ставлення працівників до змін, підвищенню їхньої готовності до впровадження нововведень. Також акцентовано значення ефективної комунікації у процесі реалізації стратегії, яка забезпечує розуміння персоналом власної ролі в досягненні цілей підприємства. Узагальнено, що сучасна система управління персоналом виступає не лише інструментом підтримки поточної діяльності, а й активним партнером стратегічного менеджменту, створюючи умови для сталого розвитку підприємства та забезпечення його конкурентних переваг.

**Ключові слова:** стратегія підприємства, управління персоналом, кадрова політика, система мотивації, організаційна культура, управління змінами, людський капітал.

**Рис.:** 3. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 10.

**Чатченко Тетяна Вікторівна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри економічної теорії та економічних методів управління, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

**E-mail:** [tchatchenko@karazin.ua](mailto:tchatchenko@karazin.ua)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-5256-9157>

**Штеймільлер Ірина Олександрівна** – кандидат педагогічних наук, директор Центру міжнародного співробітництва, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

**E-mail:** [sic@karazin.ua](mailto:sic@karazin.ua)

**Зайка Ольга Вікторівна** – старший викладач кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

**E-mail:** [ovzaiika0812@gmail.com](mailto:ovzaiika0812@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-6000-9870>

**Балесна Надія Сергіївна** – студентка, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

**E-mail:** [n10227141142d@gmail.com](mailto:n10227141142d@gmail.com)

МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ

ЕКОНОМІКА