

УДК 336.71:338.124.4

Краснова Ірина Вікторівна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри банківської справи та страхування
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

Krasnova Iryna

*DSc. in Economics, Professor,
Professor of the Department of Banking and Insurance
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
ORCID: 0000-0002-4507-6629*

Лещенко Руслан Ігорович, CFA

*Керівник головного кредитного управління
Член Правління АТ «ПРАВЕКС БАНК»*

Leshchenko Ruslan, CFA

*Chief Lending Officer, member of the Management Board
JSC "PRAVEX BANK"
ORCID: 0009-0000-1225-5236*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-8-11354

ESG-ОРІЄНТАЦІЯ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ВЕКТОР ТРАНСФОРМАЦІЇ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ESG FOCUS AS A STRATEGIC VECTOR FOR THE TRANSFORMATION OF BANKING ACTIVITIES

Анотація. Вступ. Сучасний розвиток глобальної економіки детермінує актуалізацію ESG-принципів (Environmental, Social, Governance) у трансформації ризик-менеджменту банків. В умовах війни та відбудови України, а також у контексті євроінтеграційних процесів, інтеграція ESG набуває стратегічного значення для забезпечення фінансової стійкості та доступу до міжнародного капіталу.

Мета. Дослідження спрямоване на системний аналіз теоретико-методологічних засад та практичних аспектів ESG-орієнтації банків, ідентифікацію ключових драйверів і бар'єрів трансформації, а також формування концептуальної моделі інтеграції ESG-принципів у діяльність банківських установ.

Матеріали і методи. Методологічною основою стали загальнонаукові підходи: системний аналіз – для структурування ESG-компонентів у банківській діяльності; порівняння – для зіставлення міжнародних і вітчизняних практик; логічне узагальнення – для формулювання висновків. Емпіричну базу склали офіційні звіти українських та зарубіжних банків, документи міжнародних інституцій (EBA, NGFS, UNEP FI) і регулятора (НБУ).

Результати. Доведено, що ESG-трансформація не є суто філантропічною ініціативою або маркетинговим інструментом, а формує нову парадигму ведення банківського бізнесу, сприяючи підвищенню довгострокової фінансовій стійкості та конкурентоспроможності. Основними драйверами ESG-трансформації визначено: посилення регуляторного тиску, зростання попиту інвесторів і клієнтів, мітігацію ризиків (кліматичних, репутаційних, кредитних), розвиток ринку «зелених» фінансових інструментів. Запропоновано концептуальну модель інтеграції ESG-принципів у ключові процеси банку: корпоративне управління, стратегічне планування, управління ризиками, кредитно-інвестиційну діяльність та звітність. Проаналізовано диференціацію рівня ESG-інтеграції серед українських банків: від декларативного до системного впровадження за міжнародними стандартами. Показано, що проактивна ESG-стратегія є критично важливою для формування стійкої, майбутньоорієнтованої банківської системи, здатної ефективно функціонувати в умовах глобальної невизначеності.

Перспективи. Подальші дослідження мають бути зосереджені на розробці кількісних моделей оцінки впливу ESG-факторів на кредитний ризик та фінансову стійкість банків, інтеграції кліматичних сценаріїв у ризик-менеджмент та розширенні механізмів «зеленого» фінансування у післявоєнній вігбудові економіки України.

Ключові слова: ESG, банківський сектор, сталий розвиток, стратегічна трансформація, управління ризиками, «зелене» фінансування, корпоративне управління, фінансова стійкість.

Summary. Introduction. The current development of the global economy necessitates the increasing relevance ESG principles (Environmental, Social, and Governance) more important in transforming banks' risk management. In the context of the war and Ukraine's reconstruction, as well as in the process of European integration, ESG becomes strategically important for ensuring financial stability and access to international capital.

Objective. The study aims to conduct a systematic analysis of the theoretical and methodological foundations, along with the practical aspects of ESG orientation in banks, to identify key drivers and barriers of transformation, and to develop a conceptual model for integrating ESG principles into the activities of banking institutions.

Materials and methods. The methodological foundation is grounded in general scientific approaches: systems analysis – to structure ESG components in banking activities; comparative analysis – to contrast international and domestic practices; and logical generalization – to formulate conclusions. The empirical base consists of official reports of Ukrainian and foreign banks, documents of international institutions (EBA, NGFS, UNEP FI), and regulatory documents issued by the National Bank of Ukraine (NBU).

Results. The findings demonstrate that ESG transformation is neither a purely philanthropic initiative nor a marketing tool, but rather a new paradigm of banking business that enhances long-term financial stability and competitiveness. The main drivers of ESG transformation are identified as: increased regulatory pressure, growing demand from investors and customers, mitigation of financial risks (climatic, reputational, credit), and the development of the market for green financial instruments. A conceptual model for integrating ESG principles into key banking processes is proposed: corporate governance, strategic planning, risk management, credit and investment activities, and reporting. The differentiation in the level of ESG integration among Ukrainian banks has been analyzed: ranging from declarative approaches to systematic implementation in accordance with international standards. It has been demonstrated that a proactive ESG strategy is critical for the building of a sustainable, future-oriented banking system capable of functioning effectively under conditions of global uncertainty.

Prospects. Further research should focus on developing quantitative models for assessing the impact of ESG factors on credit risk and financial stability of banks, integrating climate scenarios into risk management process, and expanding green financing mechanisms in the post-war reconstruction of Ukraine's economy.

Key words: ESG, banking sector, sustainable development, strategic transformation, risk management, green financing, corporate governance, financial resilience.

Постановка проблеми в загальному вигляді.

Сучасний етап розвитку глобальної економіки характеризується консолідацією парадигми сталого розвитку, що спричинило посилення уваги до питань соціально-екологічної відповідальності як з боку корпоративного сектору, так і з боку інституційних інвесторів. У цьому контексті фінансова система, будучи фундаментальним інститутом забезпечення економічного зростання, виконує ключову, системоутворюючу функцію у трансформації суспільства у бік стабільності та стійкості. Зокрема, банківський сектор, як інституційний посередник та провайдер ліквідності, забезпечує алокацію фінансових потоків і, відповідно, детермінує напрями соціально-економічного розвитку.

Інтеграція ESG-критеріїв (*Environmental, Social, Governance*) розвинулася з маргінальної ініціативи до ключового стратегічного імперативу для фінансово-кредитних установ. Така трансформація зумовлена комплексом факторів, серед яких: посилення регуляторного тиску, необхідність диверсифікації ризиків (зокрема, кліматичних та репутаційних), а також зростання попиту на відповідальні інвестиції з боку стейкхолдерів. Як наслідок, виникає потреба в глибокій перебудові операційної діяль-

ності та бізнес-моделей фінансових інститутів, що передбачає інкорпорацію ESG-принципів у процеси прийняття управлінських рішень, оцінки кредитоспроможності, управління активами та ризиками.

Актуальність дослідження обумовлена тим, що банки, будучи фінансовими посередниками, несуть подвійну відповідальність: не лише адаптувати власну діяльність до ESG-вимог, але й каталізувати цю трансформацію в реальному секторі економіки через кредитні та інвестиційні рішення. В умовах відновлення економіки України інтеграція ESG-принципів у банківську систему становить запоруку не лише її стійкості, але й залучення міжнародного «зеленого» капіталу та відповідності євроінтеграційним викликам.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження інтеграції ESG-принципів у банківську діяльність є комплексним і міждисциплінарним, що знаходить своє відображення в наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених. Огляд літератури можна структурувати за кількома ключовими напрямками.

Перший напрям досліджень стосується вивчення загальних засад сталого розвитку та ESG у фінансовій сфері, переважно у світовому контексті.

Фундаментальну теоретичну базу становлять праці, присвячені взаємозв'язку між корпоративною соціальною відповідальністю (КСВ), сталим розвитком та фінансовими результатами. Porter та Kramer (2011) у своїй концепції «спільної цінності» (Creating Shared Value, CSV) стверджують, що конкурентні переваги досягаються шляхом інтеграції соціальних та екологічних проблем у бізнес-стратегію, що лягло в основу сучасного розуміння ESG [1]. На відміну від філантропії чи традиційної КСВ, концепція CSV спрямована на вирішення соціальних проблем через бізнес-модель, яка одночасно стимулює прибутковість, інновації та зростання компанії. Ця рамка передбачає три основні підходи: переосмислення продуктів і ринків для задоволення суспільних потреб; підвищення продуктивності у ланцюжку створення вартості; розвиток потужніших галузевих кластерів на взаємовигідних засадах. Таким чином, CSV виходить за межі традиційної КСВ, роблячи соціальний вплив прямим результатом бізнес-процесів, а не ефектом філантропічної діяльності.

ESG-інвестування, що виникло як етичне інвестування у 1960-х роках, з часом перетворилося на популярну стратегію, яка ґрунтується на теорії стейкхолдерів, інституційній теорії та ідеях сталого капіталізму. Його суть полягає в переконанні, що врахування екологічних, соціальних факторів і факторів управління сприяє довгостроковому покращенню фінансовій стабільності. Дослідження Eccles et al. (2014) [2], засноване на зіставленні 180 американських компаній, показало, що фірми з високим рівнем стійкості, які впровадили ESG-політику до 1993 року, до 2009 року демонстрували кращі операційні та фінансові результати, а також мали нижчу вартість капіталу порівняно з компаніями з низьким рівнем стійкості. Це має стратегічне значення для трансформації банківської діяльності, зокрема через інтеграцію ESG-критеріїв у управління ризиками та процеси прийняття рішень. Schoenmaker та Schramade (2019) [3] довели, як принципи сталого розвитку мають бути інтегровані в усі ланки фінансової системи, включаючи банківську справу, управління активами та страхування.

Другий напрям досліджень зосереджується на специфіці ESG-трансформації саме банківського сектору, деталізуючи механізми впливу ESG-критеріїв на управління ризиками, прибутковість та стратегічні пріоритети кредитних установ. Фундаментальну роль у цьому процесі відіграють міжнародні ініціативи. Зокрема, Принципи відповідального банкінгу (Principles for Responsible Banking, UNEP FI, 2019) [4] встановлюють всебічні рамки для узгодження бізнес-стратегій банків із цілями Паризької угоди та Цілями сталого розвитку ООН, слугуючи ключовим практичним орієнтиром для впровадження ESG. Звіти Network for Greening the Financial System (NGFS, 2020–2024) [5] зокрема щодо кліматичних стрес-тестів, формують методологічну осно-

ву для оцінки кліматичних ризиків і регуляторних вимог до банківського нагляду. Регуляторні рамки для управління ESG-ризиками банків активно розвиваються завдяки ініціативам Європейської комісії, Європейського органу банківського нагляду (EBA) та Міжнародної фінансової корпорації (IFC). Ці інституції оприлюднили низку документів, що охоплюють огляди банківських інновацій, правила нагляду та конкретні вимоги до планів дій із впровадження принципів сталого фінансування [6; 7; 8]. Дослідження Weber (2017) [9] емпірично підтверджує, що інтеграція ESG-факторів суттєво знижує кредитні та репутаційні ризики, сприяючи підвищенню фінансовій стійкості банків. Galletta et al. (2023) [10] виявили обернено пропорційний зв'язок між рівнем ESG-відповідальності банків та обсягом капіталу, необхідним для поглинання операційних ризиків. Висновок полягає в тому, що покращення ESG-показників дозволяє банкам ефективніше керувати операційними ризиками та зменшувати навантаження на капітал.

Третій напрям представляє дослідження українських вчених та практиків, що актуалізувався в контексті євроінтеграційних процесів та необхідності відбудови країни після війни. В Україні тема ESG-банкінгу перебуває на етапі активного становлення, і ключову роль у формуванні його концептуальних основ відіграють документи Національного банку України (НБУ). Фундаментом є «Політика з розвитку сталого фінансування» [11], яка визначає роль банківського сектору у фінансуванні «зеленої» трансформації економіки. Важливим практичним інструментом є представлені в Білій книзі методичні рекомендації НБУ щодо інтеграції кліматичних ризиків у систему управління ризиками банків, що задають конкретні алгоритми дій для вітчизняних кредитних установ [12].

Вітчизняні дослідники також активно долучаються до розвитку концепції ESG-банкінгу. Зокрема, Бортніков та Любіч (2022) [13] аналізують аспекти державного регулювання щодо розкриття банками інформації у сфері сталих фінансів, а також розглядають загальні підходи до управління ESG-ризиками в українському банківському середовищі. Вовченко (2023) [14] у своїй публікації досліджує пріоритетні напрями інтеграції ESG-стратегії в бізнес-моделі комерційних банків, акцентуючи на значенні екологічних, соціальних та управлінських ризиків, загострених сучасними кризовими явищами. Краснова, Примостка та Лавренюк (2021) [15] зосереджуються на оцінці впливу зміни клімату на фінансовий бізнес, зокрема на трансформації традиційних фінансових ризиків під впливом кліматичних факторів. Окрему увагу питанням адаптації вітчизняного банківського сектору до європейських вимог приділяють Шульга та Омельчук (2022) [16] які аналізують виклики, пов'язані з імплементацією Європейського зеленого курсу, та пропонують низку

заходів щодо їх подолання на макро- та мікрорівнях управління.

Аналіз наукових джерел свідчить про те, що тема ESG-трансформації банків є динамічною та актуальною. Світова література зосереджена на емпіричному доведенні бізнес-кейсу для ESG, розробці методологій оцінки ризиків та формуванні глобальних стандартів. Вітчизняні дослідження знаходяться на етапі адаптації міжнародних підходів до специфіки української економіки, яка характеризується наслідками війни, необхідністю відбудови та євроінтеграційними викликами. Основні праці українських авторів мають прикладний характер і зосереджені на ролі НБУ як регулятора, проблемах «зеленого» кредитування та стратегічних імперативах для банків у нових умовах. Існує науковий прогалина щодо комплексного моделювання впливу ESG-факторів на вартість та стійкість українських банків, що відкриває поле для подальших досліджень.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає у системному аналізі ESG-орієнтації як стратегічного вектору трансформації банківської діяльності, виявленні ключових драйверів, бар'єрів та розробці концептуальних підходів до її практичної імплементації.

Виклад основного матеріалу дослідження. ESG-орієнтація в банківській діяльності є не тимчасовим трендом, а фундаментальною трансформацією бізнес-моделі, що передбачає системне та послідовне включення екологічних, соціальних і управлінських факторів у всі ланки створення вартості: від розробки стратегії та корпоративних політик до операційної діяльності, управління ризиками та публічної звітності. Цей перехід від риторики до реальних змін ґрунтується на трьох теоретичних засадах: теорії стійкого розвитку, яка обґрунтовує необхідність балансу між економічним зростанням, соціальною справедливістю та екологічною стійкістю; теорії стейкхолдерів, що розширює коло відповідальності банку за межі інтересів акціонерів до суспільства в цілому; та теорії фінансових ризиків, яка еволюціонує, включаючи ESG-фактори як матеріальні джерела фінансових втрат і нових можливостей. Класична теорія фінансів зосереджується на короткостроковій максимізації прибутку для власників, тоді як стейкхолдерський підхід доводить, що довгострокова стабільність і рентабельність банків залежать від довіри клієнтів, лояльності персоналу, суспільної стабільності та екологічної збалансованості. Саме ця логіка формує теоретичну основу ESG-парадигми.

У практичній площині банківської діяльності ця парадигма знаходить свою конкретну реалізацію через призму трьох компонентів.

Екологічний вимір (Environmental) виходить далеко за межі символічних ініціатив. Він передбачає активне «озеленення» кредитного портфеля через пріоритетне фінансування проектів відновлюваної енергетики (ВДЕ), енергоефективності,

циркулярної економіки та зеленої інфраструктури. Ключовим стає внесення екологічних ризиків (фізичних та перехідних) у процес кредитного аналізу, що дозволяє точніше оцінювати вартість ризику та ціноутворення. Внутрішньо банки прагнуть зменшити власний екологічний слід шляхом оптимізації енергоспоживання, зменшення використання ресурсів та переходу на відновлювані джерела енергії.

Соціальний вимір (Social) ESG-критеріїв набуває ключового значення в банківській діяльності в умовах сучасних викликів, таких як соціальна нерівність, потреба у фінансовій інклюзії та посилення репутаційних ризиків. Він реалізується через розробку інклюзивних фінансових продуктів, спрямованих на залучення до фінансової системи вразливих категорій населення, а також у всебічній підтримці малого та середнього бізнесу як основи економіки та соціальної стабільності. Захист прав споживачів, забезпечення прозорості умов і безпеки даних стають невід'ємними елементами конкурентної переваги банків. Інвестиції в професійний розвиток працівників і програми корпоративної соціальної відповідальності на рівні громад зміцнюють репутацію та соціальний капітал банків.

Вимір управління (Governance) є системоутворюючим, оскільки саме ефективне управління забезпечує реалізацію екологічних і соціальних цілей. Він передбачає: створення незалежної ради директорів, яка наділена повноваженнями з контролю за ESG-стратегією; впровадження прозорих і етичних бізнес-процесів; а також запобігання конфлікту інтересів та нульову толерантність до корупційних практик. Критично важливим стає впровадження комплексних процедур due diligence, які засновані на стандартах GRI та SASB, дозволяють оцінювати ESG-ризик контрагентів і постачальників, захищаючи банки від репутаційних і фінансових збитків.

Таким чином, ESG-орієнтація трансформується із суспільної ініціативи на стратегічний імператив, що визначає конкурентоздатність банку в довгостроковій перспективі [18]. Вона сприяє оптимізації ризиків, зниженню вартості капіталу, підвищенню лояльності клієнтів і персоналу, а також відкриває доступ до нових ринків і джерел фінансування. Інтеграція ESG-принципів веде не до обмеження діяльності, а забезпечує переосмислення бізнес-моделей і створення стійкої цінності для всіх стейкхолдерів. ESG ініціативи в Україні еволюціонували та поступово інтегрувалися у фінансові стратегії банків (рис. 1).

Дослідження практики українських банків, проведене шляхом контент-аналізу їхніх звітів за 2022–2024 роки, свідчить, що більшість установ перебувають на початковому етапі ESG-трансформації, часто обмежуючись декларативними заявами про підтримку принципів сталого розвитку. Разом з тим, окремі банки демонструють активнішу позицію. Аналіз стратегій українських банків доводить, що найбільш просунутими у питанні ESG-трансфор-

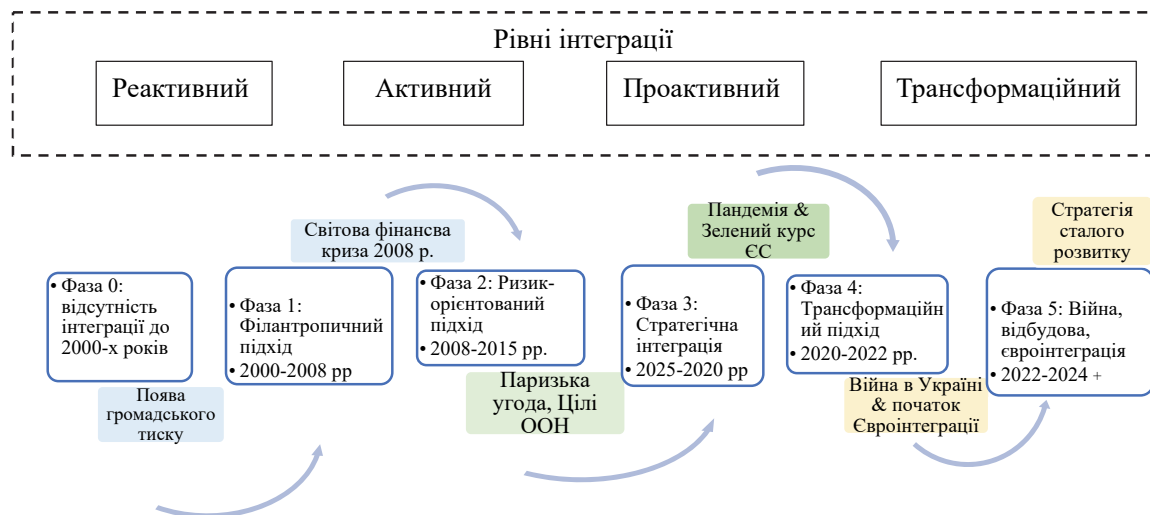


Рис. 1. Рівні та фази впровадження ESG ініціатив в Україні

Джерело: складено авторами

мації в Україні є банки які демонструють комплексний підхід, інтегруючи ESG не лише в окремі продукти, а й в стратегію, корпоративне управління та управління ризиками. Наприклад, UGB Ukgasbank, як банк сталого розвитку, який з 2016 року розвиває напрям «зеленого» банкінгу, фінансуючи проекти відновлюваної енергетики, енергоефективності та інших екологічно відповідальних ініціатив. Загалом банк профінансував понад 1400 ESG-проектів. Станом на початок 2025 року UGB надав на відновлення енергетичної інфраструктури України понад 2 млрд. грн кредитів [19]. Ощадбанк, як найбільший державний банк, інтегрує ESG принципи в корпоративне управління та публікує звіти за стандартами GRI, підкреслюючи соціальну відповідальність. Укресімбанк фінансує інфраструктурні та експортно-орієнтовані проекти, залучаючи кошти від ЄБРР, Світового банку та IFC, що вимагає дотримання міжнародних стандартів сталого розвитку. Його екологічна стратегія зосереджена на відновлюваній енергетиці, переробці відходів і очищенні води. ПУМБ, визнаний переможцем конкурсу «Партнерство заради сталого розвитку 2023», демонструє прихильність до ESG через брендинг і клієнтські ініціативи.

Банки з іноземним капіталом, такі як Креді Агріколь, Райффайзен і ПРАВЕКС БАНК, активніше впроваджують європейські підходи, інтегруючи оцінку ESG-ризиків у кредитний процес і розробляючи власні політики сталого розвитку. Райффайзен керується глобальною ESG-стратегією, Креді Агріколь реалізує ESG-стратегію «Dear Employee, Dear Customer, Dear Planet», ПРАВЕКС БАНК приєднався до Глобального договору ООН, де він зобов'язався дотримуватися тринадцяти цілей Глобального договору ООН за чотирма напрямками: захист прав людини, трудові відносини, охорона довкілля та боротьба з корупцією. Також, здобув важливу нагороду

в конкурсі Глобального договору ООН в Україні — «Партнерство заради сталого розвитку-2024» за проект «Амбасадори фінансової грамотності».

Аналітичні дані свідчать про диференціацію на ринку: державні банки (Ukgasbank, Ощадбанк, Укресімбанк) лідирують завдяки національним програмам, тоді як банки з іноземним капіталом (Креді Агріколь, Райффайзен, УКРСИБ, ПРАВЕКС БАНК) вирізняються європейськими стандартами корпоративного управління з чіткими ESG-політиками банки. Ще одну групу становлять банки з вітчизняним капіталом, що активно використовують ESG-принципи як елемент брендингу та комунікації з клієнтами (Сенс Банк). Таблиця 1 узагальнює ключові ESG-ініціативи українських банків.

Зауважимо, що станом на 2025 рік ESG-агенда українських банків зазнала суттєвого поглиблення та трансформації під впливом глобальних трендів, наслідків війни та необхідності повоєнної відбудови, а також у відповідності до оприлюдненої Національним банком України Білої книги [12]. Відповідно до концепції оновлення Політики з розвитку сталого фінансування, Біла книга окреслює бачення майбутнього стану управління ESG-ризиками у вітчизняному фінансовому секторі, що має сприяти сталому розвитку, зменшувати системні ризики та забезпечувати фінансову стабільність. У цьому контексті вектор євроінтеграції зумовлює поступове наближення вітчизняної банківської системи до вимог Європейського зеленого курсу (*European Green Deal*) та Таксономії ЄС, які стають актуальними не лише для банків, що співпрацюють із міжнародними фінансовими інституціями та інвесторами, а й поступово поширюються на всі установи сектору. Запровадження жорстких міжнародних стандартів — таких як Таксономія ЄС для сталої діяльності, директива CSRD щодо розкриття нефінансової інформації, а також кліматичні стрес-тести, що впроваджуються ЄЦБ

Таблиця 1

ESG-трансформації українських банків

Банк	Екологічний вимір (E)	Соціальний вимір (S)	Управлінський вимір (G)
Ukrasbank	Фінансування ВДЕ, енергоефективність	Підтримка МСБ, програми для громад	ESG у стратегії, звітність за GRI
Ощадбанк	Енергоефективні проекти	Фінансова інклюзія, фокус на соціальних програмах для ветеранів та їх родин, КСВ	Звітність за GRI, прозоре управління
Укрексімбанк	Проектне фінансування відбудови інфраструктури згідно з принципами «Build Back Better»	Підтримка експорту, МСБ	Співпраця з ЄБРР, IFC, ESG-звітність
ПУМБ	Зелені ініціативи	КСВ, клієнтські програми	Брендинг ESG, прозорість
Креді Агріколь	Зелені кредити	Фінансова інклюзія	Глобальна ESG-стратегія, due diligence
Райффайзен	Енергоефективність, «зелені» кредитні лінії	Соціальні програми, активна робота з корпоративними клієнтами щодо впровадження ESG-стандартів,	Глобальна ESG-стратегія, високі стандарти управління, ризик-менеджмент
ПРАВЕКС БАНК	Фінансування ВДЕ, Енергоефективні проекти	Турбота про здоров'я співробітників, проекти по фінансової грамотності для дітей	Високі стандарти корпоративного управління, ризик-менеджмент

Джерело: складено авторами

і мережею NGFS, — фактично трансформують ESG із добровільної практики на обов'язкову вимогу.

В умовах війни ESG набуває додаткових акцентів: безпекового виміру, посилення кіберзахисту, підтримки економічної стійкості та орієнтації на відбудову. Одночасно цифровізація розширює можливості імплементації ESG-принципів у банківську практику через аналітику великих даних, автоматизоване кредитування та інструменти оцінки вуглецевого сліду.

Детермінанти переходу банків на ESG-модель охоплюють низку внутрішніх і зовнішніх факторів. По-перше, зростає попит з боку інституційних інвесторів на ESG-відповідні активи, тоді як приватні клієнти, особливо молодь, орієнтуються на соціально-етичну репутацію банку. По-друге, ESG інтегрується у систему ризик-менеджменту: матеріалізація кліматичних ризиків у вигляді фізичних і перехідних втрат, а також соціальні чи управлінські кризи (корупція, трудові конфлікти, порушення прав споживачів) створюють прямі репутаційні та фінансові наслідки. По-третє, відкриваються нові ринкові можливості — стрімке зростання «зелених» облігацій, фінансування відновлюваної енергетики, енергомодернізації та проектів циркулярної економіки формують новий драйвер диверсифікації доходів для прогресивних банків.

Разом із тим шлях до повноцінної ESG-трансформації супроводжується значними викликами, особливо для фінансових систем країн, що розвиваються, зокрема України. До них відносимо: дефіцит якісних і верифікованих даних для оцінки ESG-ризиків, відсутність єдиних стандартів аудиту «зелених» фінансів, що створює ризик гринвошингу, високі інвестиційні витрати на модернізацію IT-інфраструктури та підвищення кваліфікації персоналу, а також

складність кількісної оцінки довгострокового ефекту від ESG-інвестицій. Вплив воєнного стану додатково зумовлює низку специфічних труднощів. Серед них: недостатня обізнаність клієнтів, особливо МСБ, щодо сталого розвитку та «зеленого» фінансування; дефіцит методик оцінки ESG-ризиків і верифікованих даних; відсутність розвиненої інфраструктури підтримки Європейського зеленого курсу, включно з рейтинговими агентствами та централізованими базами даних; дилема кредитування екологічно «брудних» галузей, які водночас критично важливі для обороноздатності та експортного потенціалу [16–18].

Для подолання зазначених бар'єрів українським банкам доцільно впроваджувати цілісну багаторівневу модель ESG-менеджменту, що охоплює ключові напрями діяльності. На рівні корпоративного управління це передбачає закріплення відповідальності за ESG на рівні ради директорів, формування спеціалізованих комітетів, розробку публічної ESG-стратегії та внутрішніх політик. У стратегічному плануванні — інтеграцію ESG-цілей у бізнес-моделі та KPI топ менеджменту, формування ESG-орієнтованих продуктових лінійок та позиціонування на ринку як лідера сталого фінансування. У сфері ризик-менеджменту — розробку методик оцінки кліматичних ризиків, ESG-скоринг позичальників, адаптацію стрес-тестів і оновлення системи ризик-апетиту. В операційній діяльності — створення «зелених» кредитних і депозитних продуктів, впровадження ESG due diligence для клієнтів, формування цільових «зелених» портфелів та оптимізацію власних операцій задля зменшення екологічного сліду. У площині звітності та комунікацій — регулярну публікацію звітів за стандартами GRI, SASB, TCFD, незалежний аудит розкритої інформації та діалог зі стейкхолдерами.

Реалізація такої комплексної ESG-моделі дозволить банкам не лише знизити ризики й відповідати регуляторним вимогам, але й створити довгострокові конкурентні переваги, залучити нові джерела фінансування та закріпити репутацію інноваційних і соціально відповідальних фінансових інститутів у процесі відбудови країни.

Висновки. ESG-орієнтація перетворюється з факультативного елементу корпоративної стратегії на системний імператив розвитку банківської діяльності. Проведене дослідження засвідчує, що інтеграція ESG-факторів у всі рівні функціонування банку — від корпоративного управління до кредитно-інвестиційних рішень і звітності — формує основу для довгострокової фінансової стійкості та конкурентоспроможності.

Для банківської системи України ESG-трансформація має особливе значення, оскільки по-

єднує завдання підвищення прозорості та довіри з можливістю залучення міжнародного «зеленого» капіталу. Водночас ефективність ESG-стратегії потребує подолання викликів, пов'язаних із дефіцитом якісних даних, високими початковими витратами, загрозою гринвошингу та специфічними обмеженнями воєнного часу. Їхнє вирішення можливе лише за умови синергії між банками, регулятором, міжнародними фінансовими організаціями та науковою спільнотою.

Таким чином, проактивна ESG-орієнтація є не лише реакцією на зовнішні виклики, але й стратегічним вибором, що створює додану вартість для акціонерів, клієнтів і суспільства загалом. Вона визначає нову парадигму розвитку українського банківського сектору, забезпечуючи його адаптивність до глобальної невизначеності та здатність відігравати провідну роль у сталому відновленні економіки.

Література

1. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 2011. URL: <https://www.communitylivingbc.ca/wp-content/uploads/2018/05/Creating-Shared-Value.pdf> (дата звернення: 15.06.2025).
2. Eccles R. G., Ioannou I., Serafeim G. The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*. 2014. 60(11). P. 2835–2857. URL: https://www.researchgate.net/publication/279944386_The_Impact_of_Corporate_Sustainability_on_Organizational_Processes_and_Performance (дата звернення: 15.06.2025).
3. Schoenmaker D., Schramade W. Principles of Sustainable Finance (November 11, 2018). Principles of Sustainable Finance. *Oxford University Press*, 2019. URL: <https://ssrn.com/abstract=3282699> (дата звернення: 15.06.2025).
4. Principles for Responsible Banking (UNEP FI, 2019). URL: <https://www.unepfi.org/banking/bankingprinciples/> (дата звернення: 15.06.2025).
5. Network for Greening the Financial System (NGFS). Annual Report. 2024. URL: <https://www.ngfs.net/en/publications-and-statistics/publications/annual-report-2024> (дата звернення: 18.07.2025).
6. European Commission. (31 July, 2023). The Commission adopts the European Sustainability Reporting Standards. URL: https://finance.ec.europa.eu/news/commission-adopts-european-sustainability-reporting-standards-2023-07-31_en (дата звернення: 12.07.2025).
7. Performance Standards on Environmental and Social Sustainability (2012) IFS. URL: https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/sustainability-at-ifc/policies-standards/performance-standards (дата звернення: 18.07.2025).
8. EBA. (01 March 2021). Consultation Paper on prudential disclosures on ESG risks in accordance with Article 449a CRR. URL: <https://surl.lu/wqxvox> (дата звернення: 15.07.2025).
9. Weber O. Corporate Sustainability and Financial Performance of Chinese Banks. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*. 2017. 8(3). P. 358–385.
10. Galletta S., Goodell J. W., Mazzù S., Paltrinieri A. Bank reputation and operational risk: The impact of ESG. *Finance Research Letters*. 2023. 51. 103494.
11. Політика з розвитку сталого фінансування. *Національний банк України*. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/ESG%20strategy_public.pdf?v=12 (дата звернення: 15.06.2025).
12. Біла книга з управління екологічними, соціальними та управлінськими (ESG) ризиками у фінансовому секторі. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/bila-kniga-z-upravlinnya-ekologichnimi-sotsialnimi-ta-upravlinskimi-esg-rizikami-u-finansovomu-sektori> (дата звернення: 15.06.2025).
13. Бортніков Г., Любіч О. Управління ESG-ризиками в українських банках. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2022. Том 6, № 47. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3885> (дата звернення: 15.06.2025).
14. Вовченко О. ESG-стратегія як основа управління ризиками сталого розвитку в банках. *Економіка та суспільство*. 2023. (50). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-85>
15. Краснова І. В., Примостка Л. О., Лавренюк В. В. Кліматичні ризики у фінансовому бізнесі. *Проблеми економіки*. 2021. 3 (49). URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2021-3_0-pages-140_146.pdf (дата звернення: 15.06.2025).

16. Шульга Н., Омеленчук Б. Esg-ризиків банків. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2024. 133(2). С. 101–119. DOI: [https://doi.org/10.31617/3.2024\(133\)06](https://doi.org/10.31617/3.2024(133)06)
17. Краснова І., Циганова Н. Розвиток банківського бізнесу на екологічних засадах. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. (1). С. 411–421. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-53>
18. Pohorelenko N. Integrating ESG factors into banking management strategies. *Economic space*. 2025. 199(2025). P. 107–112. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.107-112>
19. UGB публікує Річний звіт та звіт зі сталого розвитку за 2024 рік. URL: https://www.ukrgasbank.com/press_center/news/14083- (дата звернення: 15.06.2025).

References

1. Porter, M. E., & Kramer, M. R. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 2011. URL: <https://www.communitylivingbc.ca/wp-content/uploads/2018/05/Creating-Shared-Value.pdf>
2. Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857. URL: https://www.researchgate.net/publication/279944386_The_Impact_of_Corporate_Sustainability_on_Organizational_Processes_and_Performance
3. Schoenmaker, D., & Schramade, W. (2019). Principles of Sustainable Finance (November 11, 2018). Principles of Sustainable Finance, *Oxford University Press*. URL: <https://ssrn.com/abstract=3282699>
4. Principles for Responsible Banking (UNEP FI, 2019). URL: <https://www.unepfi.org/banking/bankingprinciples/>
5. Network for Greening the Financial System (NGFS). (2024). Annual Report. URL: <https://www.ngfs.net/en/publications-and-statistics/publications/annual-report-2024>
6. European Commission. (31 July, 2023). The Commission adopts the European Sustainability Reporting Standards. URL: https://finance.ec.europa.eu/news/commission-adopts-european-sustainability-reporting-standards-2023-07-31_en
7. Performance Standards on Environmental and Social Sustainability (2012) IFS. URL: https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/sustainability-at-ifc/policies-standards/performance-standards
8. EBA. (01 March 2021). Consultation Paper on prudential disclosures on ESG risks in accordance with Article 449a CRR. URL: <https://surl.lu/wqxvox>
9. Weber, O. (2017). Corporate Sustainability and Financial Performance of Chinese Banks. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 8(3), 358–385.
10. Galletta, S., Goodell, J. W., Mazzù, S., & Paltrinieri, A. (2023). Bank reputation and operational risk: The impact of ESG. *Finance Research Letters*, 51, 103494.
11. Polityka z розвитку сталого finansuvannia. *Natsionalnyi bank Ukrainy*. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/ESG%20strategy_public.pdf?v=12
12. Bila knyha z upravlinnia ekolohichnymy, sotsialnymy ta upravlinskymy (ESG) ryzykamy u finansovomu sektori. *Natsionalnyi bank Ukrainy*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/bila-knyha-z-upravlinnya-ekologichnymi-sotsialnymi-ta-upravlinskimi-esg-ryzikami-u-f finansovomu-sektori>
13. Bortnikov, H. & Liubich, O. (2022) Upravlinnia ESG-ryzykamy v ukrainskykh bankakh [ESG risk management in Ukrainian banks]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6(47), 19–33. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.2022.3885> [in Ukrainian].
14. Vovchenko, O. V. (2023) ESG-stratehiia yak osnova upravlinnia ryzykamy staloho rozvytku v bankakh [ESG strategy as the basis for sustainable development risk management in banks.]. *Economy and society*, 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2458> [in Ukrainian].
15. Krasnova, I. V., Prymostka, L. O., & Lavreniuk, V. V. (2021). Klimatychni ryzyky u finansovomu biznesi [Climate change risks in the financial business]. *Problemy ekonomiky — Problems of Economy*, 3 (49). URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2021-3_0-pages-140_146.pdf [in Ukrainian].
16. Shulha, N., & Omelenchuk, V. (2024). ESG-ryzyky bankiv [ESG risks of banks]. *World economy*, 2, 101–119. DOI: [https://doi.org/10.31617/3.2024\(133\)06](https://doi.org/10.31617/3.2024(133)06) [in Ukrainian].
17. Krasnova, I., & Tsyhanova, N. (2025). Rozvytok bankivskoho biznesu na ekolohichnykh zasadakh [Development of banking business on ecological principles]. *Modeling the development of the economic systems*, (1), 411–421. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-53> [in Ukrainian].
18. Pohorelenko, N. (2025). Integrating ESG factors into banking management strategies. *Economic space*, 199(2025), 107–112. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.107-112> [in Ukrainian].
19. UGB publikue Richnyi zvit ta zvit zi staloho rozvytku za 2024 rik. URL: https://www.ukrgasbank.com/press_center/news/14083