

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКІВ НА ЗАСАДАХ ESG-ПРИНЦИПІВ

© 2026 МАРИНЧАК Л. Р.

УДК 336.71:005.336
JEL: G21; M14; Q56

Маринчак Л. Р. Організаційно-економічне забезпечення конкурентоспроможності банків на засадах ESG-принципів

Метою статті є обґрунтування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності банківських установ на засадах ESG-принципів та розробка практичних рекомендацій щодо його впровадження в діяльність українських банків в умовах євроінтеграції та повоєнного відновлення. У статті систематизовано організаційні компоненти впровадження ESG-принципів у діяльність банку за трьома рівнями управління: стратегічний, тактичний та операційний. Ідентифіковано та класифіковано економічні інструменти стимулювання ESG-трансформації банківського сектора за рівнями застосування: макrorівень представлений диференційованими нормативами капіталу та податковими пільгами, мезорівень містить програми рефінансування та гарантії міжнародних фінансових організацій, мікрорівень охоплює зелене ціноутворення та емісію зелених облігацій. Розроблено організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності банку на засадах ESG-принципів, який інтегрує організаційні структури, економічні стимули та процесні складові. Механізм передбачає чотири послідовні етапи реалізації – від діагностики ESG-зрілості до виходу на ринок зелених облігацій та участі в міжнародних рейтингах. Обґрунтовано систему показників ефективності механізму, яка охоплює фінансові, ризикові та репутаційні індикатори діяльності банку. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку інтегральної методики оцінки впливу ESG-факторів на конкурентоспроможність банків з урахуванням специфіки українського ринку, побудову економетричних моделей залежності між рівнем ESG-зрілості банку та його фінансовими показниками, дослідження механізмів фінансування зеленого відновлення України банківським сектором і розробку рекомендацій щодо гармонізації національних ESG-стандартів з європейськими вимогами.

Ключові слова: конкурентоспроможність банку, ESG-принципи, організаційно-економічний механізм, сталий розвиток, зелене фінансування, ESG-трансформація, банківський сектор, економічні інструменти.

Рис.: 1. Табл.: 2. Бібл.: 13.

Маринчак Лілія Романівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (вул. Карпатська, 15, Івано-Франківськ, 76019, Україна)

E-mail: lilija.marynchak@nung.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8422-8114>

Researcher ID: G-1958-2019

Scopus Author ID: 57199328298

UDC 336.71:005.336
JEL: G21; M14; Q56

Marynchak L. R. The Organizational and Economic Framework for Ensuring Bank Competitiveness Based on ESG Principles

The aim of this article is to substantiate the organizational and economic mechanism for ensuring the competitiveness of banking institutions based on ESG principles and to develop practical recommendations for its implementation in the operations of Ukrainian banks in the context of European integration and postwar recovery. The article systematizes the organizational components of implementing ESG principles in bank operations across three management levels: strategic, tactical, and operational. Economic instruments for promoting ESG transformation in the banking sector are identified and classified according to application levels: the macro level includes differentiated capital standards and tax incentives, the meso level comprises refinancing programs and guarantees from international financial organizations, and the micro level covers green pricing and the issuance of green bonds. An organizational and economic mechanism has been developed to ensure the bank's competitiveness based on ESG principles, integrating organizational structures, economic incentives, and process components. The mechanism includes four consecutive implementation stages – from assessing ESG maturity to entering the green bond market and participating in international ratings. A system of performance indicators for the mechanism has been substantiated, covering financial, risk, and reputational indicators of the bank's activities. Further research should focus on developing an integrated methodology to evaluate the impact of ESG factors on banks' competitiveness, taking into account the specifics of the Ukrainian market, constructing econometric models of the relationship between a bank's ESG maturity level and its financial performance, studying mechanisms for financing Ukraine's green recovery by the banking sector, and developing recommendations for harmonizing national ESG standards with European requirements.

Keywords: bank competitiveness, ESG principles, organizational and economic mechanism, sustainable development, green financing, ESG transformation, banking sector, economic instruments.

Fig.: 1. Tabl.: 2. Bibl.: 13.

Marynchak Liliya R. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Accounting and Taxation, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (15 Karpatska Str., Ivano-Frankivsk, 76019, Ukraine)

E-mail: lilija.marynchak@nung.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8422-8114>

Researcher ID: G-1958-2019

Scopus Author ID: 57199328298

У сучасних умовах трансформації глобальної фінансової системи банківський сектор стикається з необхідністю переосмислення традиційних підходів до забезпечення конкурентоспроможності. Поширення концепції сталого розвитку та посилення уваги міжнародної спільноти до екологічних, соціальних та управлінських аспектів діяльності бізнесу (ESG-принципів) зумовлюють формування нової парадигми конкурентоспроможності банківських установ. Провідні регуляторні органи світу включили кліматичні ризики до переліку системних ризиків фінансового сектору та запровадили обов'язкову нефінансову звітність для банків за стандартами сталого розвитку.

Для України питання інтеграції ESG-принципів у банківську діяльність набуває особливої актуальності в контексті євроінтеграційного курсу держави та необхідності відбудови економіки в умовах війни. Адаптація до вимог Директиви ЄС 2022/2464 щодо корпоративної звітності зі сталого розвитку (CSRD), імплементація Таксономії ЄС та участь у міжнародних програмах зеленого фінансування вимагають від українських банків розробки дієвих механізмів організаційно-економічного забезпечення ESG-трансформації.

Водночас аналіз практики вітчизняних банківських установ свідчить про фрагментарність підходів до впровадження ESG-принципів, відсутність системного організаційно-економічного механізму їх інтеграції в стратегію забезпечення конкурентоспроможності, недостатній рівень методичного та інструментарного забезпечення. Лише незначна частина українських банків станом на 2025 рік мають затверджену стратегію сталого розвитку та публікують звітність за міжнародними стандартами, що суттєво обмежує їх можливості залучення міжнародного капіталу та співпраці з глобальними фінансовими інституціями.

Отже, існує об'єктивна необхідність наукового обґрунтування організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності банків на засадах ESG-принципів, розробки комплексного підходу до формування механізмів, інструментів та методів інтеграції принципів сталого розвитку, що й зумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Проблематика впровадження ESG-принципів у банківську діяльність та їх вплив на конкурентоспроможність фінансових установ активно досліджується як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями.

Питання взаємозв'язку ESG-показників та фінансових результатів діяльності банків розглядаються у працях Cantero-Saiz M. et al. [1], які на основі вибірки з 159 банків 42 країн за період 2018–2023 років довели, що вплив ESG-показників на

прибутковість банків суттєво залежить від рівня сталості розвитку країни їх базування.

Питання впливу національної культури та формальних інституцій на ефективність ESG-стратегій банків досліджували науковці Liaqat I. et al. [2], які виявили, що ESG-показники найбільше посилюють стабільність банків у індивідуалістичних культурах та країнах із сильними формальними інституціями.

Особливості впровадження ESG-принципів у банківському секторі аналізуються у працях Garefalakis S. et al. [3], які на прикладі чотирьох системних банків Греції за 2019–2023 роки встановили значну нерівномірність зрілості ESG-практик та виявили, що ефективна інтеграція ESG-принципів зміцнює стійкість, прозорість та довгострокову конкурентоспроможність банків.

Вітчизняні дослідники приділяють значну увагу адаптації українських банків до ESG-стандартів. Антонюк Л. та ін. [4] розробили індекс зрілості ESG-практик для оцінки найбільших українських банків, виявивши середній рівень зрілості на рівні 46,8%. Кошман А. [5] у своєму дослідженні інтеграції ESG-компонентів у банківську систему України виявив суттєві розбіжності у рівні впровадження ESG: лише окремі банки реалізують системні екологічні програми та застосовують ESG-скоринг, тоді як у більшості відсутні спеціалізовані ESG-комітети та цифрові платформи аналітики.

Питання управління ESG-ризиками в банківському секторі досліджується у працях Шульги Н., Омеленчука В. [6], які окреслили труднощі управління ESG-ризиками в контексті зеленого кредитування у вітчизняних банках та надали рекомендації щодо їх подолання. Вовченко О. [7] обґрунтувала необхідність впровадження ESG-стратегії як основи управління ризиками сталого розвитку в банках та розробила етапізацію процесу її впровадження. Питання зеленого банкінгу та його роль у забезпеченні цілей сталого економічного розвитку висвітлюються у дослідженні Дзюблюка О., Луціва Б. та ін. [8]. Особливу увагу вітчизняні науковці приділяють питанням звітності зі сталого розвитку. Зокрема, Онищенко С. та ін. [9] провели аналіз звітності про сталий розвиток банків України, виявивши суттєві проблеми у повноті та якості розкриття ESG-інформації.

Регуляторні аспекти розвитку сталого фінансування в Україні висвітлюються в офіційних документах Національного банку України. Біла книга з управління ESG-ризиками [10] визначає концептуальні засади та етапи впровадження політики управління ESG-ризиками в українському фінансовому секторі протягом 2025–2030 років.

Звіт про фінансову стабільність НБУ [11] констатує покращення управління ESG-ризиками українськими банками: близько 70% опитаних банків визнали вплив ESG-ризиків на їхню діяльність.

Незважаючи на значну кількість досліджень, питання організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності банків на засадах ESG-принципів залишається недостатньо вивченим. Зокрема, потребують розробки практичні механізми інтеграції ESG-критеріїв у стратегію управління конкурентоспроможністю, інструменти економічного стимулювання ESG-трансформації та методичні підходи до оцінки ефективності організаційно-економічних заходів впровадження принципів сталого розвитку.

Мета статті – обґрунтування організаційно-економічних механізмів забезпечення конкурентоспроможності банків на засадах ESG-принципів та розробка практичних рекомендацій щодо їх впровадження в діяльність вітчизняних банківських установ.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- ✦ систематизувати організаційні складові впровадження ESG-принципів у стратегію управління конкурентоспроможністю банків;
- ✦ визначити економічні інструменти стимулювання ESG-трансформації банківського сектору;
- ✦ розробити практичні рекомендації щодо створення організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності банків на засадах ESG-принципів.

Забезпечення конкурентоспроможності банків на засадах ESG-принципів потребує формування комплексної організаційної структури, що охоплює всі рівні управління та бізнес-процеси фінансової установи. Організаційна архітектура впровадження ESG-принципів має базуватися на трьох ключових компонентах: стратегічному (визначення ESG-цілей та їх інтеграція в загальну стратегію банку), структурному (створення спеціалізованих підрозділів та розподіл відповідальності) та процесному (імплементация ESG-критеріїв у операційну діяльність).

На стратегічному рівні ключову роль відіграє наглядова рада банку, яка визначає ESG-пріоритети, затверджує стратегію сталого розвитку та здійснює контроль за її виконанням. Створення спеціалізованого комітету з питань сталого розвитку при наглядовій раді забезпечує системний нагляд за інтеграцією ESG-факторів у процеси прийняття стратегічних рішень. Правління банку несе відповідальність за операційну реалізацію ESG-стратегії через формування відповідних бізнес-процесів та встановлення ключових показників ефективності (KPI).

Структурний компонент передбачає створення спеціалізованих підрозділів з ESG-питань. У світовій практиці найбільш поширеною є модель, за якої призначається директор з питань сталого розвитку (Chief Sustainability Officer, CSO), який координує діяльність усіх підрозділів банку щодо імплементации ESG-принципів. Систематизацію організаційних складових впровадження ESG-принципів наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Організаційні складові впровадження ESG-принципів у діяльність банку

Рівень управління	Організаційна складова	Функції та відповідальність
1	2	3
Стратегічний	Комітет з питань сталого розвитку при наглядовій раді	Визначення ESG-пріоритетів; затвердження стратегії сталого розвитку; контроль виконання ESG-цілей; оцінка ESG-ризиків на рівні банку
	Правління банку	Операційна реалізація ESG-стратегії; затвердження ESG-політик; розподіл ресурсів на ESG-ініціативи; встановлення ESG-KPI
Тактичний	Директор з питань сталого розвитку (CSO)	Координація ESG-діяльності; розробка ESG-звітності; взаємодія зі стейкхолдерами; моніторинг ESG-показників
	Департамент сталого розвитку	Імплементация ESG-політик; методична підтримка підрозділів; аналіз ESG-даних; підготовка нефінансової звітності
	Департамент управління ризиками	Інтеграція ESG-ризиків у систему ризик-менеджменту; ESG-стрес-тестування; оцінка кліматичних ризиків

1	2	3
Операційний	Підрозділи кредитування	ESG-скоринг позичальників; оцінка екологічних та соціальних ризиків проектів; моніторинг дотримання ESG-критеріїв
	Підрозділи інвестування	ESG-аналіз інвестиційних портфелів; відбір активів за ESG-критеріями; розробка ESG-інвестиційних продуктів
	HR-підрозділ	Розробка соціальних програм для працівників; забезпечення різноманітності та інклюзивності; навчання персоналу з ESG-питань
	Підрозділ комплаєнсу	Моніторинг дотримання ESG-регулювання; протидія грінвошингу; забезпечення етичних стандартів

Джерело: розроблено автором.

Процесний компонент організаційного забезпечення передбачає інтеграцію ESG-критеріїв у ключові бізнес-процеси банку. На рівні кредитування це реалізується через впровадження ESG-скорингу позичальників, що дозволяє оцінювати не лише фінансову спроможність клієнта, а й рівень його відповідності принципам сталого розвитку. Інвестиційні підрозділи застосовують ESG-аналіз при формуванні портфелів, включаючи активи компаній з високими екологічними та соціальними ризиками.

Важливою складовою є система внутрішньої комунікації та навчання персоналу. Усі співробітники банку мають розуміти ESG-пріоритети установи та їх вплив на виконання професійних обов'язків. Це досягається через регулярні тренінги, впровадження ESG-компетенцій у систему оцінювання персоналу та включення ESG-показників до системи мотивації працівників.

Особливу увагу слід приділити взаємодії зі стейкхолдерами. Банки мають забезпечити прозорість ESG-діяльності через регулярну публікацію звітності за міжнародними стандартами (GRI, SASB, TCFD), проведення діалогу з інвесторами, клієнтами, регуляторами та громадськістю. Це дозволяє не лише демонструвати відповідальний підхід до бізнесу, а й отримувати зворотний зв'язок для вдосконалення ESG-стратегії.

Таким чином, ефективна організаційна модель впровадження ESG-принципів вимагає системного підходу, що охоплює всі рівні управління банком – від стратегічного визначення цілей до операційної реалізації ESG-критеріїв у щоденній діяльності. Лише за умови створення чіткої організаційної структури з визначеними функціями та відповідальністю можливе досягнення конкурентних переваг на засадах сталого розвитку.

Успішна ESG-трансформація банківського сектору потребує не лише організаційних змін,

а й застосування комплексу економічних інструментів, які забезпечують фінансову мотивацію та створюють економічні стимули для впровадження принципів сталого розвитку. Економічні інструменти можна класифікувати за рівнями застосування: макрорівень (державне регулювання та стимулювання), мезорівень (галузеві ініціативи) та мікрорівень (внутрішньобанківські механізми).

На макрорівні ключову роль відіграють регуляторні інструменти Національного банку України. Диференційовані нормативи капіталу, що враховують ESG-ризик кредитних портфелів, стимулюють банки до зеленого кредитування. Зокрема, зниження коефіцієнтів ризику для кредитів, спрямованих на фінансування енергоефективних проектів або відновлюваної енергетики, знижує вимоги до капіталу банку та підвищує прибутковість таких операцій. Навпаки, підвищені коефіцієнти ризику для кредитування високовуглецевих галузей створюють економічні стимули для перерозподілу кредитних ресурсів на користь сталих проектів. Податкові стимули також відіграють важливу роль. Пільгове оподаткування доходів від зелених облігацій, звільнення від ПДВ операцій з фінансування екологічних проектів, можливість прискореної амортизації для банківських активів, які забезпечують впровадження енергоефективних технологій – усі ці інструменти створюють додаткові фінансові вигоди для ESG-орієнтованих банків.

На мезорівні діють інструменти підтримки зеленого фінансування з боку міжнародних фінансових організацій. Програми рефінансування зелених кредитів під знижені відсоткові ставки, надання гарантій за ESG-орієнтованими кредитами, технічна допомога у розробці методологій оцінки ESG-ризиків – усе це знижує витрати банків на ESG-трансформацію та підвищує привабливість сталого фінансування.

На мікрорівні банки застосовують власні економічні механізми стимулювання ESG-діяльності.

Систему економічних інструментів на різних рівнях наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Економічні інструменти стимулювання ESG-трансформації банківського сектору

Рівень	Інструмент	Механізм дії	Економічний ефект
Макрорівень (державне регулювання)	Диференційовані нормативи капіталу	Зниження коефіцієнтів ризику для зелених кредитів на 15–25%	Зниження вимог до капіталу; підвищення ROE на 2–4%
	Податкові пільги	Звільнення від оподаткування доходів від зелених облігацій	Підвищення чистого прибутку на 18–20% за зеленими операціями
	Субсидування відсоткових ставок	Компенсація 3–5 п. п. ставки за зеленими кредитами	Підвищення доступності зеленого кредитування; зростання обсягів на 30–40%
Мезорівень (галузеві ініціативи)	Програми рефінансування НБУ	Рефінансування зелених кредитів під ставки на 2–3 п. п. нижче базових	Зниження вартості фондування; підвищення маржі на 1,5–2 п. п.
	Гарантії міжнародних ФО	Покриття 50–80% ризику за ESG-кредитами	Зниження резервів на 40–60 %; звільнення капіталу
	Технічна допомога	Безкоштовне навчання персоналу, розробка методологій	Економія на витратах ESG-трансформації 500–800 тис. грн на банк
Мікрорівень (внутрішньобанківські механізми)	Зелене ціноутворення	Знижки 0,5–1,5 п. п. за ставками для ESG-позичальників	Зростання попиту на 15–20%; покращення якості портфеля
	ESG-премії у винагороді топ-менеджменту	15–30% бонусів залежать від ESG-KPI	Посилення фокусу на ESG-цільях; підвищення ESG-рейтингу банку
	Внутрішнє ціноутворення капіталу	Нижча вартість капіталу для ESG-підрозділів (на 1–2 п.п.)	Стимулювання розвитку зелених продуктів
	Емісія зелених облігацій	Залучення фінансування під ставки на 0,3–0,8 п. п. нижче звичайних	Зниження вартості фондування; доступ до ESG-інвесторів

Джерело: розроблено автором на основі [10; 11].

Важливим економічним інструментом є зелене ціноутворення, що передбачає диференціацію відсоткових ставок залежно від ESG-показників позичальника. Банки надають знижки на 0,5–1,5 процентних пункти для компаній з високими ESG-рейтингами або для проектів, спрямованих на досягнення екологічних цілей. Це створює подвійний ефект: з одного боку, знижує вартість капіталу для відповідальних позичальників, з іншого – стимулює інші компанії до покращення своїх ESG-показників для отримання кращих умов фінансування.

Система мотивації топ-менеджменту банку також має включати ESG-компоненту: прив'язка 15–30% змінної частини винагороди керівників до досягнення ESG-цілей (зростання частки зеленого портфеля, покращення ESG-рейтингу банку, зниження власного карбонового

сліду) забезпечує особисту зацікавленість менеджменту у просуванні ESG-трансформації.

Емісія зелених облігацій відкриває банкам доступ до нового сегменту інвесторів – ESG-фондів та соціально відповідальних інвесторів, які готові приймати дещо нижчу дохідність в обмін на сталість інвестицій. За даними міжнародної практики, зелені облігації емітуються під ставки на 0,3–0,8 процентних пункти нижче звичайних боргових інструментів аналогічної якості, що знижує вартість фондування банку.

Отже, синергетичний ефект від комплексного застосування економічних інструментів на всіх рівнях створює сприятливе середовище для ESG-трансформації банківського сектору. Поєднання регуляторних стимулів, підтримки міжнародних партнерів та внутрішніх механізмів банків формує економічно обґрунтовану модель переходу до

сталого банкінгу, де ESG-принципи стають не витратами, а джерелом конкурентних переваг та додаткової вартості.

На основі проведеного аналізу організаційних та економічних складових ESG-інтеграції, можна сформулювати практичні рекомендації щодо створення організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності українських банків на засадах сталого розвитку (рис. 1).

Представлений на рисунку організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності банку на засадах ESG-принципів відображає системний взаємозв'язок між організаційними компонентами, економічними інструментами, процесними складовими та етапами впровадження, що в сукупності створюють комплексний підхід до ESG-трансформації банківської установи.

Розглянемо детальніше практичні аспекти його реалізації.

Впровадження організаційно-економічного механізму має відбуватися поетапно, з урахуванням реальних можливостей банку та зовнішніх викликів воєнного часу.

Підготовчий етап (3–6 місяців) передбачає діагностику поточного стану ESG-зрілості банку за методологією, адаптованою до українських умов. Як зазначено в дослідженні [4], середній рівень ESG-зрілості українських банків становить 46,8%, що свідчить про значний потенціал для розвитку. На цьому етапі необхідно провести аудит наявних практик, визначити розриви між поточним станом та кращими практиками, сформувати робочу групу з ESG-трансформації та розробити дорожню карту впровадження.

Організаційний етап (6–12 місяців) включає створення організаційних структур, описаних у першому розділі даного дослідження. Пріоритетним є формування ESG-комітету при наглядовій раді, призначення директора з питань сталого розвитку (Chief Sustainability Officer), створення міжфункціональної робочої групи, яка об'єднує представників ризик-менеджменту, кредитування, інвестицій, комплаєнсу та HR. Критично важливим є розробка ESG-стратегії банку з конкретними цільовими показниками на 3-5 років та їх інтеграція у загальну стратегію конкурентоспроможності банку [12].

Операційний етап (12–24 місяці) передбачає запуск операційних процесів: впровадження ESG-скорингу в кредитні процедури, інтеграцію ESG-аналізу в управління інвестиційним портфелем, запуск зелених банківських продуктів

(зелені кредити, зелені депозити, зелені картки), розробку системи ESG-KPI для підрозділів та співробітників, впровадження системи ESG-звітності відповідно до міжнародних стандартів (GRI, SASB, TCFD).

Етап масштабування та вдосконалення (понад 24 місяці) охоплює розширення ESG-продуктового портфеля, вихід на ринок зелених облігацій, участь у міжнародних ESG-ініціативах та рейтингах, постійне вдосконалення методології оцінки ESG-ризиків та впливу, розвиток ESG-компетенцій персоналу через регулярне навчання.

Для забезпечення дієвості організаційно-економічного механізму необхідно створити систему моніторингу та оцінки його впливу на конкурентоспроможність банку. Рекомендується використовувати інтегральний підхід до оцінки конкурентоспроможності [13], доповнений ESG-індикаторами: частка зеленого портфеля у загальному обсязі кредитів, рівень ESG-ризиків у портфелі, ESG-рейтинг банку від міжнародних агенцій, обсяг залучення ESG-орієнтованих інвесторів, показники соціальної відповідальності (рівень задоволеності персоналу, участь у соціальних програмах), індекс репутації банку як ESG-лідера.

Отже, сформулюємо ключові рекомендації за функціональними напрямками:

1. Інтегрувати ESG-цілі у загальну стратегію конкурентоспроможності банку, забезпечити підтримку ESG-трансформації з боку топ-менеджменту та власників, встановити амбітні, але досяжні ESG-цілі (наприклад, досягнення 30% частки зеленого кредитного портфеля до 2027 року, карбонової нейтральності власних операцій до 2030 року).
2. Розробити методологію оцінки ESG-ризиків для всіх типів ризиків (кредитний, ринковий, операційний, репутаційний), впровадити стрес-тестування кредитного портфеля на кліматичні ризики відповідно до рекомендацій НБУ [10], інтегрувати ESG-ризиків у систему лімітів та обмежень, створити механізми раннього попередження про підвищення ESG-ризиків у портфелі.
3. Розробити лінійку зелених продуктів для корпоративних клієнтів (кредити на енергоефективність, відновлювану енергетику, відновлення після війни з ESG-компонентом) та роздрібних клієнтів (зелені іпотеки, екологічні споживчі кредити, депозити з ESG-премією), впровадити диференційоване ціноутворення з преміями для ESG-позичальників, створити спеціалізовані програми для фінансування відновлення

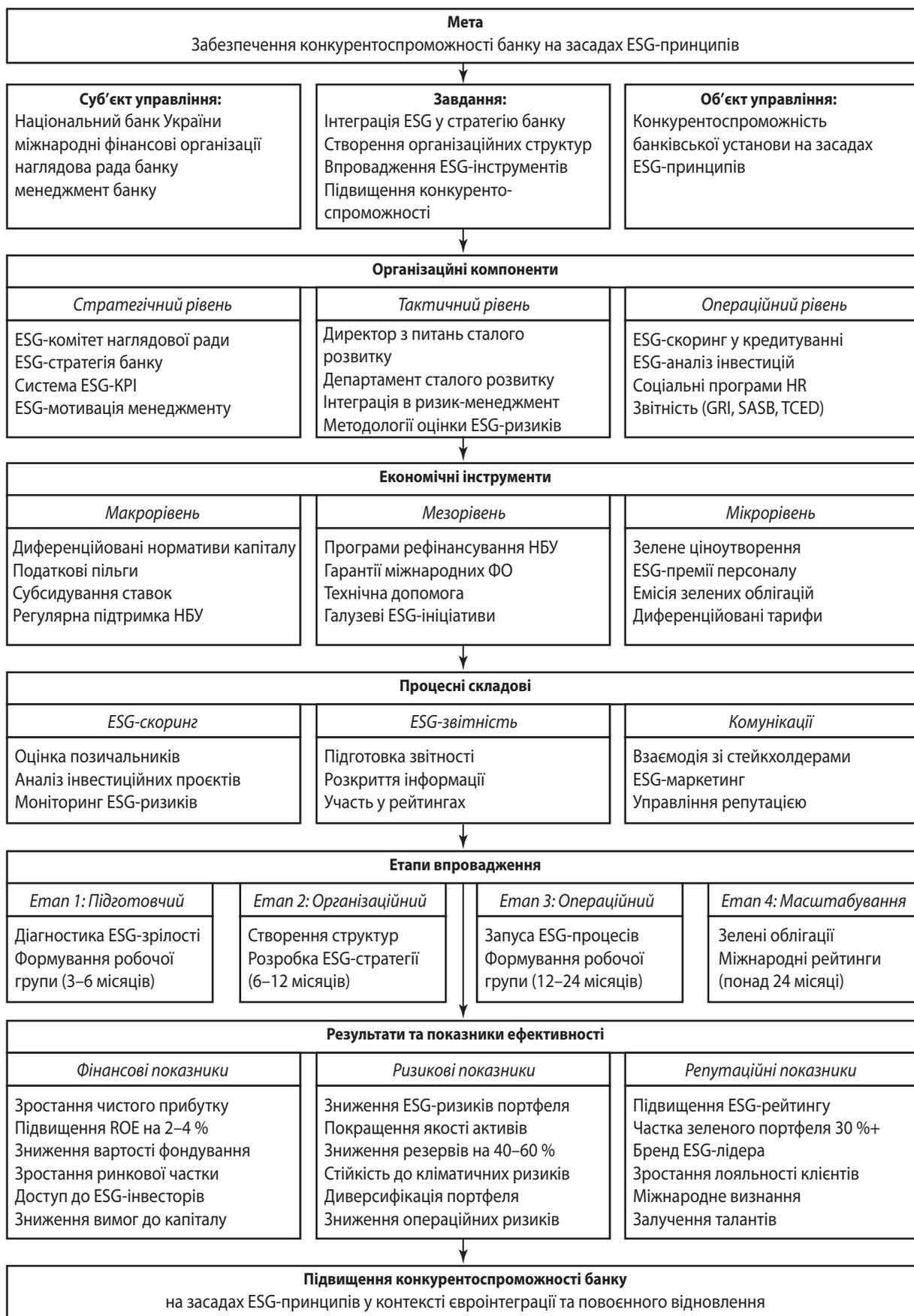


Рис. 1. Організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності банку на засадах ESG-принципів

Джерело: розроблено автором.

постраждалих від війни регіонів з урахуванням принципів «Build Back Better».

4. Забезпечити прозору звітність про ESG-діяльність відповідно до міжнародних стандартів, активно комунікувати ESG-досягнення у взаємодії з інвесторами, клієнтами, регуляторами та громадськістю, розвивати партнерства з міжнародними організаціями та ESG-платформами, публікувати кейси успішних ESG-проектів для підвищення репутації банку.

В умовах війни та повоєнного відновлення українським банкам необхідно адаптувати ESG-підходи до національної специфіки: фокусуватися на проектах відновлення енергетичної інфраструктури з використанням відновлюваних джерел енергії, підтримувати МСП у впровадженні енергоефективних технологій для зниження залежності від імпорتنих енергоносіїв, активно фінансувати проекти економіки замкнутого циклу та переробки відходів в умовах руйнування виробничих потужностей, надавати спеціальні соціальні продукти для постраждалих від війни категорій населення та бізнесу, врахувати європейські вимоги у підготовці до євроінтеграції (Директива 2022/2464, EU Taxonomy).

Таким чином, впровадження запропонованого організаційно-економічного механізму дозволить українським банкам не лише підвищити свою конкурентоспроможність на національному ринку, а й підготуватися до інтеграції у європейський фінансовий простір, де ESG-принципи стають обов'язковою умовою ведення бізнесу.

ВИСНОВКИ

У статті обґрунтовано організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності банків на засадах ESG-принципів, який охоплює три ключові рівні управління (стратегічний, тактичний, операційний) та комплекс економічних інструментів (макро-, мезо- та мікрорівня). Запропонований механізм передбачає створення ESG-комітету при наглядовій раді, призначення директора з питань сталого розвитку, впровадження ESG-скорингу в кредитні процедури та інтеграцію ESG-ризиків у систему ризик-менеджменту банку.

Визначено, що ефективність механізму забезпечується синергією організаційних структур та економічних стимулів. Впровадження механізму здійснюється поетапно протягом 24 місяців і дозволяє досягти підвищення ROE на 2–4%, зниження резервів на 40–60%, зростання частки зеленого

портфеля до 30% та посилення позицій банку як ESG-лідера на ринку.

Практичні рекомендації адаптовані до українського контексту з урахуванням вимог євроінтеграції та особливостей повоєнного відновлення, що робить їх актуальними для банківських установ, які прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність через ESG-трансформацію. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Cantero-Saiz M., Sanfilippo-Azofra S., Torre-Olmo B., Bringas-Fernández V. ESG and bank profitability: the moderating role of country sustainability in developing and developed economies. *Green Finance*. 2025. Vol. 7. No. 2. P. 288–331. URL: <https://www.aimspress.com/article/doi/10.3934/GF.2025011?viewType=HTML>
2. Liaqat I., Floreani J., Naseer M.M. ESG performance and Bank stability: The role of national culture and formal institutions. *Research in International Business and Finance*. 2026. Vol. 81. Article 103214. URL: <https://ideas.repec.org/a/eee/riibaf/v81y2026ics0275531925004702.html>
3. Garefalakis S., Katsougri M., Angelaki E., Spinthiropoulos K., Garefalakis A. Strategic ESG Integration and Sustainability Reporting in the Greek Banking Sector: A Comparative Assessment. *Administrative Sciences*. 2025. Vol. 15. No. 10. Article 401. P. 1–29. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci15100401>
4. Antoniuk L., Strilchuk Y., Lavreniuk V., Kornyluk R., Sandul M. and Bielinskiy A. ESG practices maturity in Ukraine's largest banks: Evaluation framework and insight. *Problems and Perspectives in Management*. 2025. Vol. 23. No. 3. P. 614–630. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(3\).2025.44](https://doi.org/10.21511/ppm.23(3).2025.44)
5. Кошман А. Х. Інтеграція ESG-компонентів у банківську систему України. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 3. С. 54–62. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/588>
6. Шульга Н., Омеленчук В. ESG-ризиків банків. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2024. № 2. С. 101–119. URL: <https://journals.knute.edu.ua/foreign-trade/article/download/2062/2200/2482>
7. Вовченко О. С. ESG-стратегія як основа управління ризиками сталого розвитку в банках. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2458/2377>
8. Дзюблюк О., Луців Б., Луців П., Чайковський Є., Чайковський Я. Роль зеленого банкінгу в забезпеченні цілей сталого економічного розвитку. *Financial and credit activities: problems of theory and practice*. 2024. Т. 1. № 54. С. 23–36. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4250/4010>
9. Онищенко С., Єгоричева С., Карпенко Є., Вовченко О. Звітність зі сталого розвитку банків України:

- поточний стан, проблеми та перспективи. *Економіка розвитку*. 2025. Т. 24. № 1. С. 84–95. DOI: <https://doi.org/10.63341/econ/1.2025.84>
10. Біла книга з управління екологічними, соціальними та управлінськими (ESG) ризиками / Національний банк України. 2025. 58 с. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Bila_knyga_2025_fin.pdf?v=13
 11. Звіт про фінансову стабільність. Червень 2025 / Національний банк України. 2025. 96 с. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2025-H1_eng.pdf
 12. Маринчак Л. Р. Конкуреноспроможність банківської установи та її складові в сучасних реаліях. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості»)*. 2024. № 1 (29). С. 137–143. URL: <https://eung.nung.edu.ua/index.php/econ/article/view/638/424>
 13. Маринчак Л. Р. Методичні підходи до інтегральної оцінки конкуреноспроможності банків в умовах цифрової трансформації та макроекономічної нестабільності. *Успіхи і досягнення у науці (Серія «Право», Серія «Освіта», Серія «Управління та адміністрування», Серія «Соціальні та поведінкові науки»)*. 2025. № 1 (11). С. 521–534.
- REFERENCES**
- Antoniuk L., Strilchuk Y., Lavreniuk V., Kornyluk R., Sandul M. & Bielinskiy A. (2025). ESG practices maturity in Ukraine's largest banks: Evaluation framework and insight. *Problems and Perspectives in Management*, 3(23), 614–630. [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(3\).2025.44](https://doi.org/10.21511/ppm.23(3).2025.44)
- Cantero-Saiz M., Sanfilippo-Azofra S., Torre-Olmo B. & Bringas-Fernández V. (2025). ESG and bank profitability: the moderating role of country sustainability in developing and developed economies. *Green Finance*, 2(7), 288–331. <https://www.aimspress.com/article/doi/10.3934/GF.2025011?viewType=HTML>
- Dziubliuk O., Lutsiv B., Lutsiv P., Chaikovskiy Ye. & Chaikovskiy Ya. (2024). Rol zelenoho bankinhu v zabezpechenni tsilei staloho ekonomichnogo rozvytku [The role of green banking in ensuring the goals of sustainable economic development]. *Financial and credit activities: problems of theory and practice*, 54(1), 23–36. <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4250/4010>
- Garefalakis S., Katsougri M., Angelaki E., Spinthiropoulos K. & Garefalakis A. (2025). Strategic ESG Integration and Sustainability Reporting in the Greek Banking Sector: A Comparative Assessment. *Administrative Sciences*, 10(15), 1–29. <https://doi.org/10.3390/admsci15100401>
- Koshman A. Kh. (2025). Intehratsiia ESG-komponentiv u bankivsku systemu Ukrainy [Integration of ESG components into the banking system of Ukraine]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, 3, 54–62. <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/588>
- Liaqat I., Floreani J. & Naseer M.M. (2026). ESG performance and Bank stability: The role of national culture and formal institutions. *Research in International Business and Finance*, 81, Article 103214. <https://ideas.repec.org/a/eee/riibaf/v81y2026-ics0275531925004702.html>
- Marynchak L. R. (2025). Metodichni pidkhody do intehrалnoi otsinky konkurentospromozhnosti bankiv v umovakh tsyfrovoy transformatsii ta makroekonomichnoi nestabilnosti [Methodological approaches to the integrated assessment of bank competitiveness in the conditions of digital transformation and macroeconomic instability]. *Uspikhy i dosiahnennia u nauksi*, 11(1), 521–534.
- Marynchak L. R. (2024). Konkurentospromozhnist bankivskoi ustanovy ta yii skladovi v suchasnykh realiakh [Competitiveness of a banking institution and its components in modern realities]. *Naukovyi visnyk Ivano-Frankivskoho natsionalnogo tekhnichnogo universytetu nafty i hazu (Seriiia «Ekonomika ta upravlinnia v naftovii i hazovii promyslovosti»)*, 29(1), 137–143. <https://eung.nung.edu.ua/index.php/econ/article/view/638/424>
- Natsionalnyi bank Ukrainy (2025). *Bila knyha z upravlinnia ekolohichnyimi, sotsialnyimi ta upravlinskymy (ESG) ryzykamy* [White Paper on Environmental, Social and Governance (ESG) Risk Management]. Natsionalnyi bank Ukrainy. https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Bila_knyga_2025_fin.pdf?v=13
- Natsionalnyi bank Ukrainy (2025). *Zvit pro finansovu stabilnist. Cherven 2025* [Financial Stability Report. June 2025]. Natsionalnyi bank Ukrainy. https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2025-H1_eng.pdf
- Onyshchenko S., Yehorycheva S., Karpenko Ye. & Vovchenko O. (2025). Zvitnist zi staloho rozvytku bankiv Ukrainy: potochnyi stan, problemy ta perspektyvy [Sustainability reporting of Ukrainian banks: current state, problems and prospects]. *Ekonomika rozvytku*, 1(24), 84–95. <https://doi.org/10.63341/econ/1.2025.84>
- Shulha N. & Omelenchuk V. (2024). ESG-ryzyky bankiv [ESG risks of banks]. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo*, 2, 101–119. <https://journals.knute.edu.ua/foreign-trade/article/download/2062/2200/2482>
- Vovchenko O. S. (2023). ESG-stratehiia yak osnova upravlinnia ryzykamy staloho rozvytku v bankakh [ESG strategy as a basis for sustainable development risk management in banks]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 50. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2458/2377>

Стаття надійшла до редакції / Received: 02.01.2026 р.
 Статтю прийнято до публікації / Accepted: 17.01.2026 р.
 Оприлюднено / Published: 25.02.2026 р.