

Л. М. Вавава,
д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту і адміністрування,
Криворізький національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1069-1645>
С. І. Барадакова,
аспірант, Криворізький національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-8694-1427>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.191

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ У КОНТЕКСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ESG-КОНЦЕПЦІЇ

L. Varava,
Doctor of Economics Sciences, Professor, Head of Department of Management
and Administration, Kryvyi Rih National University
S. Baradakova,
Postgraduate Student, Kryvyi Rih National University

ESG-CONCEPT IN THE CONTEXT OF STRATEGIC MANAGEMENT OF COMMERCIAL BANK ACTIVITIES

У статті розглянуто теоретико-методичні засади стратегічного управління діяльністю комерційних банків у контексті впровадження ESG-концепції. Обґрунтовано актуальність інтеграції екологічних, соціальних та управлінських факторів у стратегічні процеси банківських установ в умовах зростання ризиків, невизначеності та трансформації економічного середовища, зокрема в період воєнного стану в Україні. Проаналізовано сучасні підходи до стратегічного управління банком (процесний, системний, цільовий та комплексний) та визначено їхні особливості. Доведено доцільність доповнення традиційних підходів ESG-стратегією як важливим інструментом забезпечення сталого розвитку банку. Розкрито роль банків як активних стейкхолдерів у поширенні принципів сталого розвитку через механізми кредитування та оцінку ESG-ризиків. Запропоновано методичний підхід до стратегічного управління банком на основі ESG-концепції, що передбачає інтеграцію ESG-факторів на всіх етапах стратегічного процесу — від формування місії до контролю та коригування стратегії. Обґрунтовано, що впровадження ESG-стратегії сприяє підвищенню фінансової стійкості, прозорості діяльності та довгострокової конкурентоспроможності банківських установ.

The article examines the theoretical and methodological principles of strategic management of commercial banks in the context of implementing the ESG concept. Particular attention is paid to the growing importance of integrating environmental, social, and governance factors into the strategic architecture of banking institutions under conditions of heightened uncertainty, systemic risks, and structural transformations of the economic environment. The relevance of the study is reinforced by the challenges faced by the Ukrainian banking sector during the period of martial law, which has intensified the need for resilient, adaptive, and sustainability-oriented management approaches.

The paper provides an analysis of modern approaches to strategic bank management, including process, systemic, target-oriented, and complex approaches, highlighting their advantages and limitations in the context of sustainable development. It is argued that traditional models of strategic management are no longer sufficient to address contemporary challenges, as they primarily focus on financial performance indicators while underestimating non-financial risk drivers. In this regard, the study substantiates the necessity of complementing classical approaches with an ESG-oriented strategy, which serves as a holistic framework for balancing financial objectives with environmental responsibility, social impact, and effective corporate governance.

The role of banks as key financial intermediaries and active agents of sustainable development is emphasized. The article reveals how banking institutions can influence the transition to a sustainable economy through responsible lending, ESG-risk assessment, and the incorporation of sustainability criteria into credit decision-making processes. Special attention is given to the identification and management of ESG risks, which are increasingly recognized as critical determinants of borrowers' creditworthiness and long-term financial stability.

A methodological approach to strategic bank management based on the ESG concept is proposed. This approach предусматривает the integration of ESG factors at all stages of the strategic management process, including the formulation of mission and vision, strategic analysis, goal setting, strategy development, implementation, monitoring, and control. The proposed framework ensures the alignment of a bank's strategic priorities with the principles of sustainable development and stakeholder expectations.

The study also demonstrates that the implementation of an ESG strategy contributes to enhancing financial resilience, improving risk management systems, increasing transparency and accountability, and strengthening the long-term competitiveness of banking institutions. Furthermore, the integration of ESG principles supports the formation of a positive reputation, facilitates access to international capital markets, and aligns banks with global regulatory trends and standards. Thus, the article substantiates that ESG-oriented strategic management is not only a response to contemporary challenges but also a key driver of sustainable growth and value creation in the banking sector.

Ключові слова: стратегічне управління, комерційний банк, діяльність банку, ESG-стратегія, ESG-концепція.
Key words: strategic management, commercial bank, bank activities, ESG-strategy, ESG-concept.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах воєнного стану в Україні банківська система функціонує під впливом підвищеної невизначеності, зростання ризиків та трансформації економічного середовища. За таких обставин особливої актуальності набувають питання забезпечення стійкості банків та їх здатності адаптуватися до нових викликів, що зумовлює посилення уваги до концепції сталого розвитку та впровадження ESG-стратегій у банківську діяльність. Зокрема, інтеграція екологічних, соціальних та управлінських принципів розглядається як важливий інструмент підвищення фінансової стабільності банків, зміцнення довіри з боку інвесторів та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Водночас, попри зростання інтересу до ESG-тематики, у наукових дослідженнях недостатньо уваги приділяється методичним аспектам стратегічного управління банками з урахуванням нових вимог, пов'язаних із впровадженням ESG-принципів. Зокрема, залишається недостатньо розробленим питання інтеграції ESG-факторів у етапи стратегічного процесу — від формування місії та цілей до оцінки ефективності реалізації стратегії. Це створює першочергову потребу необхідності розробки теоретико-методичних підходів до стратегічного управління діяльністю банків на основі ESG-концепції, адаптованих до умов воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки України.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Концептуальні основи та методологія стратегічного управління комерційним банком широко висвітлені у працях вітчизняних науковців, які розглядають різні а-

спекти формування та реалізації стратегій розвитку банківських установ. Зокрема, Н. Гребенюк трактує стратегічне управління як цілеспрямований процес досягнення стратегічних орієнтирів із урахуванням трансформаційних змін у банківській системі та впливу зовнішнього середовища, акцентуючи увагу на узгодженні цілей банку з його ресурсним потенціалом і оцінюванні його ринкової позиції [1]. Г. Карчева та Л. Примостка розглядають стратегічне управління в контексті інноваційного розвитку, підкреслюючи значення впровадження цифрових технологій і формування сучасних моделей банківського менеджменту [2; 3].

В. Коваленко обґрунтовує методологічні підходи до забезпечення фінансової стійкості банків, акцентуючи на взаємозв'язку стратегічного управління та фінансової безпеки [4]. Н. Сейсебаєва підкреслює важливість адаптивності стратегій і гнучкості управлінських рішень в умовах нестабільного зовнішнього середовища [5]. Л. Чернишова зосереджує увагу на питаннях стратегічного аналізу та оцінювання ефективності діяльності банків, розглядаючи стратегічне управління, як інструмент підвищення їх конкурентоспроможності та зміцнення позицій на фінансовому ринку [6].

Теоретичні засади стратегічного управління банками висвітлені у працях таких зарубіжних вчених, як: К. Балтроп та Д. МакНотон [7], які досліджували управління банками в умовах трансформаційної економіки, Д. Карлсон [8] досліджує питання забезпечення стабільності банківських систем; Т. Коч і П. Роуз [9; 10] розкривають підходи до комплексного банківського менеджменту; Дж. Сінкі [11] зосереджує увагу на фінансовому управлінні банками; М. Чоудрі [12; 13] розглядає стратегічне планування та управління банками; А. Томпсон [14] обґрунтовує загальні підходи до стратегічного управління.

Аналіз наукових праць свідчить, що вітчизняні та зарубіжні дослідники приділяють значну увагу різним

аспектам стратегічного управління банком, зокрема питанням забезпечення фінансової стійкості, інноваційного розвитку та адаптації до змін зовнішнього середовища. Водночас недостатньо висвітленими залишаються методичні підходи щодо інтеграції сучасних концепцій, зокрема ESG, у систему стратегічного управління банківською діяльністю, що зумовлює необхідність подальших наукових розробок у цьому напрямі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження теоретико-методичних засад стратегічного управління діяльністю комерційних банків із урахуванням сучасних викликів та трансформацій економічного середовища, формування та реалізації стратегії банку на засадах сталого розвитку. Особливу увагу приділено обґрунтуванню необхідності інтеграції ESG-концепції у стратегічні процеси банківських установ.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасна особливість функціонування комерційних банків полягає у інтеграції ESG-концепції у свою діяльність, зокрема на етапі формування стратегії. Головним орієнтиром є концепція сталого розвитку, яка забезпечує рівновагу між задоволенням потреб сучасного суспільства та збереженням умов для майбутніх поколінь, включно з їх правом на безпечне й здорове довкілля. Актуальність питань управління діяльністю банків закономерно зростає на тлі збільшення фінансових втрат, а також унаслідок ігнорування ризиків неефективного використання активів, що становить особливу загрозу в довгостроковій перспективі.

Необхідність інтеграції ESG-концепції у стратегічне управління комерційних банків зумовлена суттєвими змінами у зовнішньому середовищі, зростанням ролі нефінансових ризиків та посиленням вимог з боку регуляторів і стейкхолдерів. Традиційні підходи до стратегічного управління, орієнтовані переважно на внутрішню ефективність, раціональне використання ресурсів та контроль за виконанням визначених цілей. Врахування екологічних, соціальних та управлінських факторів дозволяє своєчасно ідентифікувати нові види ризиків, зокрема кліматичні, репутаційні та регуляторні, що безпосередньо впливають на стабільність банківської діяльності.

Інтеграція ESG-принципів у стратегічне управління також сприяє підвищенню довіри з боку інвесторів, клієнтів і партнерів, оскільки забезпечує більшу прозорість і відповідальність банку. Це відкриває доступ до міжнародних фінансових ресурсів, зокрема "зеленого" фінансування, та підвищує інвестиційну привабливість установи. Крім того, комерційний банк, який впроваджує ESG-стратегію, може активно впливати на поведінку клієнтів через кредитну політику, стимулюючи розвиток екологічно та соціально-відповідального та прозоро-управлінського бізнесу.

Важливим чинником є також посилення регуляторних вимог щодо врахування ESG-ризиків у діяльність банківської установи. Національні та міжнародні регулятори поступово інтегрують ESG-підходи у норматив-

ну базу, що робить їх впровадження не лише конкурентною перевагою, а й необхідною умовою функціонування банків.

Отже, інтеграція ESG-концепції у стратегічне управління комерційного банку забезпечує перехід від моделі максимізації прибутку, орієнтованої на фінансові показники, до моделі сталого розвитку, що дозволяє мінімізувати нефінансові ризики та підвищити довгострокову інвестиційну привабливість установи.

Розглянемо методологію традиційного стратегічного управління, яка базується на чотирьох ключових підходах: процесному, цільовому, системному та комплексному. Процесна концепція розглядає стратегічне управління як структурований алгоритм послідовних дій. У контексті банківської діяльності це означає, що реалізація глобальних цілей можлива лише за умови тісної інтеграції основних бізнес-процесів і підпроцесів, які є фундаментом функціонування установи.

Найбільш аргументованим є системний підхід, оскільки він трактує банк як відкриту економічну систему. Життєздатність фінансової установи залежить від злагодженої взаємодії всіх її внутрішніх елементів. В межах цієї концепції властивості банку розглядаються крізь призму його структурних компонентів, що дає змогу враховувати весь спектр внутрішніх і зовнішніх чинників при формуванні управлінських рішень.

В основі цільового підходу лежить встановлення конкретних бізнес-цілей, що формують фундамент діяльності банківської установи. Процес передбачає не лише проєктування довгострокової цілі розвитку, а й побудову гнучкої системи поточного планування. Саме гнучкість поточних цілей дозволяє банку оперативно реагувати на ринкові трансформації, не відхиляючись при цьому від ключових стратегічних орієнтирів та забезпечуючи високу результативність.

При комплексному підході розглядають стратегічне управління як згруповану систему взаємопов'язаних дій. Вплив на керовану підсистему в цій моделі реалізується через активацію ключових управлінських функцій, що підкреслює процесну природу стратегічної діяльності.

Головна мета стратегічного управління діяльністю банку фокусується на створенні управлінського інструментарію, що інтегрує результати стратегічного аналізу в процеси цілепокладання та стратегічного планування. Реалізація та динамічне коригування стратегії розвитку в межах такої системи дозволяє банку досягати синергії між високими фінансовими результатами та реалізацією соціально значущих пріоритетів, що відповідають його глобальним стратегічним орієнтирам.

Реалізація стратегічного управління в банку базується на чіткій послідовності етапів: від визначення місії банку до контролю виконання визначених цілей (рис. 1). Важливим складником успішної імплементації є застосування прогресивних методів менеджменту, що дозволяють інтегрувати стратегічні цілі в оперативну діяльність. Оцінка результативності та розроблення адаптивної системи метрик дають змогу не лише відстежувати прогрес, а й оперативно вносити корективи у стратегічні орієнтири.

Стратегія управління банком формує комплексну систему, оскільки фінансова установа одночасно діє на

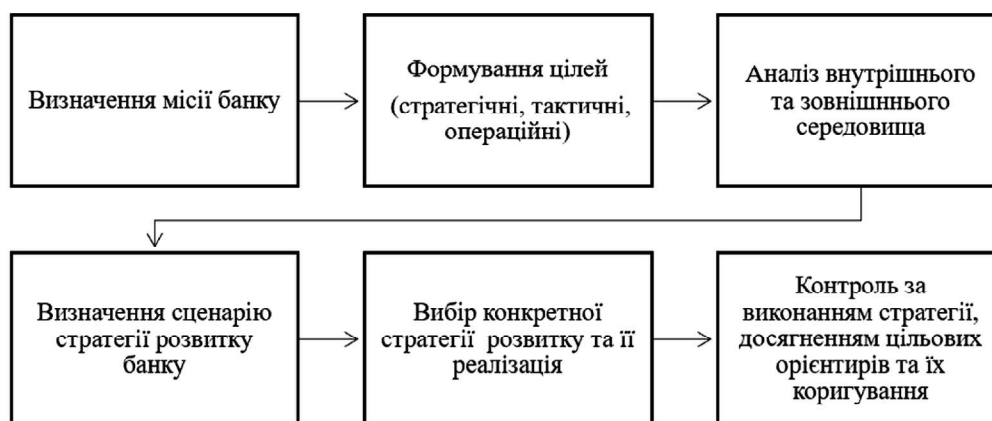


Рис. 1. Етапи формування стратегії комерційного банку

Джерело: розроблено авторами на основі [15].

різних ринках і пропонує різноманітні продукти. За класичною архітектурою стратегічного управління банком стратегії поділяються на три рівні (табл. 1):

- корпоративна (базові) стратегії — це стратегія найвищого рівня, яка визначає загальний напрям розвитку банку, його масштаби та місце в економіці;
- конкурентна (ділова) стратегія визначається, як саме банк планує конкурувати на економічному ринку. Дана стратегія часто базується на моделі М. Портера;
- функціональна стратегії розробляється для кожного напрямку чи підрозділу банку і деталізують, як саме будуть виконуватися корпоративна та конкурентна стратегії.

Комерційний банк завжди комбінує стратегії, оскільки вибір єдиного підходу призводить до мінімальної частки на економічному ринку та зменшення прибутковості. Банк вибудовує комплексну систему стратегій, наприклад: банк обирає корпоративну стратегію зростання за рахунок діджиталізації, використовує конкурентну стратегію диференціації і підкріплює це агресивною маркетинговою стратегією.

На думку автора, перелік підходів до стратегічного управління діяльністю комерційного банку доцільно доповнити ESG-стратегією як невід'ємним сучасним елементом управління. Такий підхід передбачає інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських аспектів у процес формування та реалізації довгострокових цілей банку. ESG-стратегія виходить за межі традиційних фінансових орієнтирів і спрямована на забезпечення збалансованого розвитку установи з урахуванням впливу її діяльності на довкілля, суспільство та якість корпоративного управління.

Запропонований методичний підхід до стратегічного управління діяльністю банку базується на інтеграції ESG-концепції у всі ключові етапи стратегічного процесу (рис. 2). На першому етапі здійснюється формування місії та ESG-орієнтованого стратегічного бачення банку з урахуванням принципів сталого розвитку та очікувань стейкхолдерів. Другий етап передбачає визначення стратегічних цілей із урахуванням екологічних, соціальних та управлінських критеріїв.

На наступному етапі проводиться комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища з ак-

Таблиця 1. Класифікація та сутність стратегій управління банком

	Класифікація	Сутність
Корпоративна	Стратегія зростання	Активне розширення діяльності, нарощування активів, завоювання нових ринків. Різновиди: органічне зростання, інтеграційне зростання, диверсифікація
	Стратегія стабілізації	Утримання ринкових позицій, фокус на підвищенні операційної ефективності та якості обслуговування наявних клієнтів. Застосовується зрілими банками на насичених ринках
	Стратегія скорочення	Застосовується в періоди економічних криз або збитковості банку. Передбачає закриття нерентабельних філій, продаж частини активів, вихід з ризикових сегментів бізнесу для збереження платоспроможності
Конкурентна	Лідерство у витратах	Банк мінімізує власні операційні витрати, що дозволяє пропонувати найдешевші тарифи на обслуговування або вигідніші ставки. Часто досягається за рахунок жорсткої стандартизації продуктів та максимальної автоматизації
	Диференціація	Створення унікального продукту або сервісу, за який клієнт готовий платити більше. Це може бути преміальне обслуговування, інноваційні мобільні додатки або ексклюзивні програми лояльності
	Фокусування	Концентрація зусиль на вузькому сегменті ринку. Банк може свідомо відмовитись від статусу універсального і стати спеціалізованим: наприклад, виключно аграрний банк, іпотечний банк, або банк, що обслуговує виключно IT-сектор
Функціональна	Кредитна стратегія (політика)	Визначає критерії відбору позичальників, ліміти ризику, пріоритетні галузі для кредитування
	Депозитна стратегія	Політика залучення ресурсів (фокус на вкладах населення чи на рахунках юридичних осіб), ціноутворення
	Інвестиційна стратегія	Управління портфелем цінних паперів банку (ОВДП, корпоративні облигації тощо)
	Маркетингова стратегія	Промування бренду, канали комунікації, позиціонування
	IT та Діджитал-стратегія	План цифрової трансформації, перехід у хмару, впровадження штучного інтелекту, кібербезпека
	Стратегія сталого розвитку (ESG-стратегія)	Сучасний і надзвичайно важливий напрям — політика банку щодо екологічної відповідальності, соціального впливу та корпоративного управління

Джерело: сформовано авторами.



Рис. 2. Методичний підхід до стратегічного управління діяльністю банку на засадах ESG-концепції

Джерело: розроблено авторами.

центом на ESG-фактори, включаючи оцінку ризиків, регуляторних вимог і ринкових тенденцій. Четвертий етап полягає в оцінці стратегічних альтернатив розвитку банку з позицій сталого розвитку, що дозволяє врахувати не лише економічну ефективність, але й вплив на довкілля та суспільство.

П'ятий етап передбачає вибір та імплементацію ESG-орієнтованої стратегії, що включає розподіл ресурсів, реалізацію стратегічних ініціатив та управління змінами. Завершальним етапом є моніторинг, контроль та коригування стратегії на основі ESG-показників ефективності, що дозволяє своєчасно адаптувати стратегічні рішення до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, запропонована модель, на відміну від традиційних підходів, забезпечує інтеграцію фінансових

і нефінансових аспектів діяльності банку, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень та сприяє сталому розвитку банківської установи.

Розглянемо сучасний стан інтеграції ESG-концепції у стратегічне управління діяльністю банків. У 2025 році Національний банк України було проведено чергове дослідження банківського сектору щодо практики управління ESG-ризиками, на відміну від 2024 року, коли у звіті про фінансову стабільність аналізувалися виключно кліматичні ризики для обмеженої вибірки установ. Результати свідчать, що близько 70% респондентів визнають вплив ESG-факторів на свою діяльність, причому фінансові установи схильні вбачати в них більше стратегічних можливостей, аніж загроз (рис. 3).

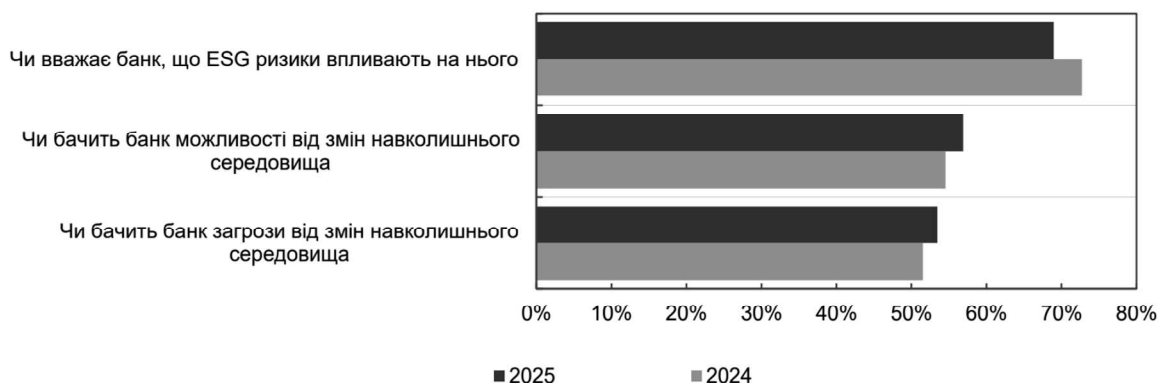


Рис. 3. Частка банків, які відповіли на питання стосовно впливу ESG-ризиків

Джерело: опитування банків НБУ [16].

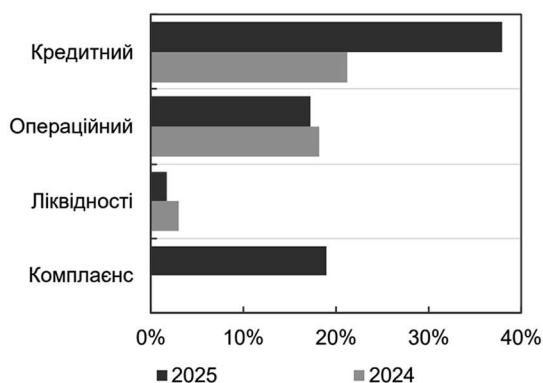


Рис. 4. Частка банків, які інтегрували ESG-ризиків у традиційні види фінансових ризиків

Джерело: опитування банків НБУ [16].

Наразі ризик-менеджмент банків переважно розглядає ESG-чинники як тригери традиційних видів ризику, зокрема кредитного та операційного, не виокремлюючи їх у самостійну категорію. Попри це, спостерігається позитивна динаміка: за рік кількість банків, які класифікували ESG-ризиків як суттєві, зросла. Водночас третина учасників ринку дотримується консервативних поглядів, не прогнозуючи набуття цими ризиками значущого статусу, навіть у довгостроковій перспективі (рис. 4).

Доцільно зазначити, що під впливом концепції сталого розвитку комерційні банки зазнають глибинної трансформації, що зумовлює формування дуалістичної місії: економічну та стейкхолдерську. Традиційна економічна місія комерційного банку реалізується через класичну функцію фінансового посередництва. Вона спрямована на комплексне задоволення платоспроможного попиту ключових ринкових контрагентів: домогосподарств, корпоративного сектору та мережі бізнес-партнерів. Генеральна мета — безперервне нарощування ринкової капіталізації та максимізацію доходів акціонерів через призму рентабельності, проте в сучасних реаліях така модель виявляється обмеженою. Вона не враховує значущості зовнішніх факторів, що створює ризики для довгострокової стратегічної стійкості фінансової установи.

Місія банку як стейкхолдера полягає у формуванні комплексної цінності не лише для акціонерів, а й для широкого кола зацікавлених сторін — працівників, клієнтів, місцевих громад, державних органів, інвесторів і партнерів у фінансовому секторі. Такий підхід передбачає врахування екологічного впливу діяльності банку, соціальних наслідків управлінських рішень і неухильне дотримання принципів належного корпоративного управління. В результаті провідні банки дедалі частіше відходять від вузькоорієнтованих моделей, надаючи перевагу поєднанню економічної результативності та відповідальності перед стейкхолдерами, інтегруючи це у стратегію сталого розвитку, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність на глобальних фінансових ринках.

Банківські установи, як важливі стейкхолдери, відіграють ключову роль у поширенні принципів сталого розвитку, впливаючи на бізнес через кредитні механізми та оцінювання ESG-ризиків. Вони виступають не лише фінансовими посередниками, а й стратегічними партнерами компаній. У процесі кредитування банки аналізують ESG-показники позичальників: оцінюють

екологічний вплив, дотримання соціальних стандартів і якість корпоративного управління. Для цього підприємства заповнюють спеціалізовані анкети, надаючи розгорнуту інформацію щодо відповідності ESG-критеріям. Такий аналіз сприяє зниженню фінансових ризиків, адже банк зацікавлений у стабільності клієнта; мінімізації репутаційних ризиків через уникнення фінансування сумнівних компаній; а також виконанню регуляторних вимог щодо врахування кліматичних, соціальних та управлінських факторів. Водночас ESG-звітність підвищує прозорість бізнесу, зміцнює довіру, полегшує доступ до фінансових ресурсів, покращує управління ризиками та сприяє довгостроковій конкурентоспроможності. Через кредитну політику банки можуть стимулювати декарбонізацію, запроваджувати "зелені" фінансові продукти, вимагати ESG-звітність або відмовляти у фінансуванні ризикових проєктів, фактично висупаючи рушіями сталих трансформацій.

З метою підвищення вимог до клієнтів банки також впроваджують ESG-підходи у власну діяльність. В екологічному вимірі це включає використання енергоефективних технологій, альтернативних джерел живлення у відділеннях і головних офісах, скорочення паперового документообігу та впровадження систем сортування відходів. У соціальній площині банки розвивають інклюзивну інфраструктуру, забезпечують гендерну рівність, реалізують програми психологічної підтримки та адаптації ветеранів. У сфері корпоративного управління акцент робиться на прозорій ESG-звітності, запобіганні корупції, створенні спеціалізованих комітетів зі сталого розвитку при наглядових органах та гарантуванні незалежності директорів. Таким чином, банки не лише підтримують економічний розвиток, а й формують нову модель майбутнього — більш екологічну, соціально відповідальну та відкриту.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що сучасні умови функціонування банківської системи потребують трансформації підходів до стратегічного управління з урахуванням принципів сталого розвитку. Доведено, що інтеграція ESG-концепції у стратегічне управління діяльністю комерційних банків є необхідною передумовою підвищення їхньої стійкості до зовнішніх викликів, зниження ризиків та зміцнення довіри з боку стейкхолдерів. Запропонований методичний підхід дозволяє поєднати фінансові та нефінансові аспекти діяльності банку, забезпечуючи більш комплексне обґрунтування управлінських рішень.

Водночас результати дослідження свідчать про недостатній рівень інтеграції ESG-факторів у практику ризик-менеджменту банків, зокрема у сфері оцінювання кредитних ризиків, що потребує подальшого вдосконалення.

Перспективи подальших наукових розвідок доцільно спрямувати на розроблення інструментарію кількісної оцінки ESG-ризиків у банківській діяльності, удосконалення системи ESG-метрик та показників ефективності, а також адаптацію міжнародних стандартів ESG-звітності до умов функціонування банківської си-

стеми України. Особливої уваги потребує дослідження впливу ESG-стратегій на фінансові результати банків та їхню роль у процесах післявоєнного відновлення економіки.

Література:

1. Гребенюк, Н. В. Формування технологій стратегічного управління банком, ураховуючи його функціональні особливості [Текст] / Н. В. Гребенюк // Науковий вісник Ужгородського національного університету: Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М.М. Палінчак. Ужгород: Видавничий дім "Гельветика", 2016. Вип. 7 Ч. 1. С. 92—95. Бібліогр.: с. 94—95
2. Карчева Г. Ефективність функціонування та перспективи розвитку банківської системи України / Г. Карчева; НАН України; Ін-т економіки та прогнозування. К., 2012. 520 с.
3. Примостка Л. Аналіз банківської діяльності: сучасні концепції, методи та моделі: [монографія] / Л. Примостка. К.: КНЕУ, 2002. 316 с.
4. Коваленко В. Стратегічне управління фінансовою стійкістю банківської системи: методологія і практика: [монографія] / В. Коваленко. — Суми: ДВНЗ "УАБС НБУ", 2010. 228 с.
5. Сейсебаєва Н. Г., Веремейчик Т. О. Стратегічне управління комерційним банком у сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища (на прикладі ПАТ КБ "ПриватБанк"): Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2015.
6. Чернишова Л.І. Концепція комплексного підходу до стратегічного управління банківським капіталом. Праці Одеського політехнічного університету. 2011. № 2. С. 290—296 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Popu_2011_2_50
7. Barltrop C., McNaughton D. Banking Institutions in Developing Markets: Building Strong Management. Washington: World Bank, 1997. 320 p.
8. Carlson M. Branch Banking as a Device for Discipline: Competition and Bank Survivorship during the Great Depression // Journal of Political Economy. 2004. Vol. 112. No. 2. P. 1—34.
9. Koch T. W., MacDonald S. S. Bank Management and Financial Services. 9th ed. Boston: Cengage Learning, 2014. 800 p.
10. Rose P. S., Hudgins S. C. Bank Management and Financial Services. 9th ed. New York: McGraw-Hill, 2013. 768 p.
11. Sinkey J. F. Commercial Bank Financial Management. 6th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2002. 696 p.
12. Choudhry M. An Introduction to Banking: Principles, Strategy and Risk Management. Chichester: Wiley, 2011. 512 p.
13. Choudhry M. The Principles of Banking. Chichester: Wiley, 2012. 600 p.
14. Thompson A. A., Strickland A. J., Gamble J. E. Strategic Management: Concepts and Cases. New York: McGraw-Hill, 2016. 800 p.
15. Стратегічне управління банком. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/6040731f-4e61-4176-971f-485635edca02/download> (дата звернення: 27.04.2026)
16. https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/ESG_seminar_05-2025.pdf (дата звернення 26.04.2026 р.).

References:

1. Hrebenuk, N. V. (2016), "Formation of technologies for strategic management of a bank, taking into account its functional features", *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu: Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, vol. 7, no. 1, pp. 92—95.
2. Karcheva, H. (2012), *Efektivnist' funktsionuvannia ta perspektyvy rozvytku bankivskoi systemy Ukrainy* [Effectiveness of functioning and prospects for development of the banking system of Ukraine]; NAN Ukrainy; Int ekonomiky ta prohnozuvannia, Kyiv, Ukraine.
3. Prymostka, L. (2002), *Analiz bankivskoi diial'nosti: suchasni kontseptsii, metody ta modeli* [Analysis of banking activities: modern concepts, methods and models]; KNEU, Kyiv, Ukraine.
4. Kovalenko, V.V. (2010), *Stratychne upravlinnia finansovoiu stikiistiu bankivskoi systemy* [Strategic management of financial stability of the banking system], UABS NBU, Sumy, Ukraine.
5. Seisebaieva, N. H. and Veremeychik, T. O. (2015), "Strategic management of a commercial bank in modern conditions of unstable external environment (on the example of PJSC CB "PrivatBank")", *Visnyk Odes'koho natsional'noho universytetu. Serii: Ekonomika*.
6. Chernyshova, L.I. (2011), "The concept of a comprehensive approach to strategic management of bank capital", *Pratsi Odes'koho politekhnichnoho universytetu*, vol 2, pp. 290—296, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Popu_2011_2_50 (Accessed 20 April 2026).
7. Barltrop, C. and McNaughton, D. (1997), *Banking Institutions in Developing Markets: Building Strong Management*, World Bank, Washington, USA.
8. Carlson, M. (2004), "Branch Banking as a Device for Discipline: Competition and Bank Survivorship during the Great Depression", *Journal of Political Economy*, Vol. 112, No. 2, pp. 1—34.
9. Koch, T. W. and MacDonald, S. S. (2014), *Bank Management and Financial Services*, 9th ed., Cengage Learning, Boston, USA.
10. Rose, P. S. and Hudgins, S. C. (2013), *Bank Management and Financial Services*, 9th ed., McGraw-Hill, New York, USA.
11. Sinkey, J. F. (2002), *Commercial Bank Financial Management*, 6th ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, USA.
12. Choudhry, M. (2011), *An Introduction to Banking: Principles, Strategy and Risk Management*, Wiley, Chichester, UK.
13. Choudhry, M. (2012), *The Principles of Banking*, Wiley, Chichester, UK.
14. Thompson, A. A., Strickland, A. J. and Gamble, J. E. (2016), *Strategic Management: Concepts and Cases*, McGraw-Hill, New York, USA.
15. KNEU (2021), "Strategic management of the bank", available at: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/6040731f-4e61-4176-971f-485635edca02/download> (Accessed 27.04.2026).
16. National Bank of Ukraine (2025), "ESG risk management practices and the concept of their implementation in Ukraine", available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/ESG_seminar_05-2025.pdf (Accessed 26.04.2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 30.04.26

Процецензовано / Revised: 08.05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26