

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/78-18>
УДК 336.71:005.3

Будько О. В.

доктор економічних наук, професор,
Дніпровський державний технічний університет

Снімщikov А. О.

аспірант,
Дніпровський державний технічний університет

Budko Oksana

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Dniprovsky State Technical University

Snimshchikov Andrii

Postgraduate Student,
Dniprovsky State Technical University

УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ БАНКІВ

SUSTAINABLE DEVELOPMENT MANAGEMENT OF BANKS

У статті визначається актуальність побудови ефективної системи управління сталим розвитком банку, спрямованої на імплементацію цілей сталого розвитку у діяльність банківської установи. Висвітлено основні положення, на яких базується політика впровадження принципів сталого розвитку у діяльність банківських установ. Розглянуто сутність та складові підсистем стратегічного та операційного управління сталим розвитком банку. Визначено основні принципи, функціональні складові підсистеми стратегічного управління та особливості контролю і моніторингу стратегічної управлінської політики. Надано характеристику функціональним складовим підсистеми операційного управління сталим розвитком. Розкрито сутність контролю та моніторингу управлінської політики у частині операційних рішень. Визначені підходи, які доцільно використовувати при оцінюванні сталого розвитку банку. Виокремлено інструменти вирішення проблем, які виникають у процесі реалізації принципів сталого розвитку банку.

Ключові слова: банки, сталий розвиток, система управління сталим розвитком, стратегічна підсистема, операційна підсистема.

The purpose of the article is to study the features of the formation of a sustainable development management system for banking institutions and to assess the effectiveness of the management process in banking activities. The relevance of building an effective sustainable development management system for a bank is determined, aimed at implementing sustainable development goals in the activities of a banking institution. The main provisions on which the policy of implementing sustainable development principles in the activities of banking institutions is based are highlighted (requirements of the regulatory environment and international standards, changing the structure of the asset portfolio, interaction with stakeholders, digital transformation, corporate social responsibility). The essence and components of the subsystems of strategic and operational sustainable development management of a bank are considered. The main principles of the strategic management subsystem for sustainable development are determined (integration of ESG factors into the business model, balance of economic efficiency and social and environmental responsibility, compliance with international standards, long-term perspective), functional components of the strategic management subsystem (formation of a sustainable development strategy, corporate sustainable development management, environmental and social responsibility management, sustainable development risk management and use of sustainable development financial instruments) and features of control and monitoring of strategic management policy are determined. The functional components of the operational management subsystem for sustainable development are characterized. The essence of control and monitoring of management policy in terms of operational decisions is revealed. Approaches that are appropriate to use when assessing the sustainable development of a bank are determined. Tools for solving problems that arise in the process of implementing the principles of sustainable development of a bank are highlighted.

Keywords: banks, sustainable development, sustainable development management system, strategic subsystem, operational subsystem.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобальних викликів, які охоплюють екологічні, соціальні та економічні аспекти, концепція сталого розвитку набуває все більшого значення для фінансового сектору, зокрема для банківських установ. Враховуючи зростаючу роль фінансових інститутів у забезпеченні макроекономічної стабільності та сприянні інвестиційній діяльності, інтеграція принципів сталого розвитку є ключовим фактором їхньої довгострокової конкурентоспроможності та стійкості.

Ключовим елементом стратегії банку є ефективна організація управлінського процесу, спрямованого на імплементацію цілей сталого розвитку у діяльність банківської установи. Обґрунтовані управлінські рішення є запорукою досягнення цілей сталого розвитку з урахуванням особливостей банківського сектору.

Це визначає актуальність даного дослідження, яке спрямоване на систематизацію підходів до управління сталим розвитком банків та визначення інструментів вирішення проблем, які виникають у ході реалізації цілей сталого розвитку банківських установ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання сталого розвитку банків широко досліджуються у сучасній науковій літературі такими авторами, як О. Вовченко [1], І. Барішевська [7], О. Дзюблюк [2], Б. Луців [2], П. Луців [2], І. Макаренко [3], С. Макаренко [3], О. Матусевич [4], Н. Паламарчук [5], О. Прутська [6], С. Салюк [7], О. Сербін [4], Ю. Серпенінова [3], Р. Фомінов [3], Є. Чайковський [2], Ю. Чайковський [2].

Автори досліджують актуальні питання фінансування сталого розвитку та завдання НБУ щодо його забезпечення [6]. Також значна увага приділяється проблемам розвитку концептуальних засад екологічно відповідальної банківської діяльності як драйверу «зеленого» зростання [2; 7].

Важливими питаннями, які розглядаються науковцями, є також дослідження та аналіз участі групи Світового банку у забезпеченні сталого розвитку у світі [5]. Розкриваються також проблеми впровадження ESG-страхування у бізнес-моделі комерційних банків з урахуванням екологічних, соціальних та управлінських ризиків [1]. Важливе значення приділяється висвітленню особливостей складання звітності про сталий розвиток банків [3]. Враховуючи реалії сьогодення, автори приділяють особливу увагу проблемам управління сталого розвитку банків в умовах воєнного стану [4].

Попри значний внесок авторів у розкриття тематики, залишається недостатньо вивченими питання управління сталим розвитком та оцінювання ефективності управлінського процесу у банківській діяльності, що вимагає подальшого їх дослідження та вирішення.

Метою статті є дослідження особливостей формування системи управління сталого розвитку банківських установ та оцінювання ефективності управлінського процесу у банківській діяльності.

Виклад основного матеріалу. Сталий розвиток є концепцією, що визначає стратегічні орієнтири для гармонійного поєднання економічного зростання, соціальної справедливості та екологічної відповідальності. В основі цього підходу лежить прагнення до задоволення потреб сучасного суспільства без загрози можливості задоволення аналогічних потреб майбутніх поколінь [8]. У контексті фінансової системи, зокрема, банківського сектору, принципи сталого розвитку набувають особливої значущості, оскільки банки відіграють ключову роль у перерозподілі капіталу та формуванні інвестиційного клімату (рис. 1).

Концепція сталого розвитку у банківському секторі ґрунтується на принципах відповідального фінансування, екологічної стійкості, соціальної відповідальності та корпоративного управління.

Важливу роль відіграють міжнародні стандарти, зокрема, глобальні принципи відповідального банкінгу, які визначають роль банків у досягненні Цілей сталого розвитку ООН, керівні принципи ESG-звітування (GRI, SASB) та принципи екватора (Equator Principles), що регламентують оцінку екологічних і соціальних ризиків при фінансуванні проєктів.

Політика впровадження принципів сталого розвитку у діяльність банківських установ базується на таких положеннях, як:

- вимоги регуляторного середовища та міжнародних стандартів – міжнародні фінансові інституції активно впроваджують директиви та нормативні вимоги, що є стимулом для банків до імплементації принципів сталого розвитку у діяльність;
- зміна структури портфеля активів – поступова переорієнтація своїх інвестицій на фінансування проєктів, що відповідають принципам сталого розвитку;
- взаємодія із зацікавленими сторонами, яка передбачає активну співпрацю із корпоративними клієнтами, державними установами та громадянським суспільством для реалізації спільних ініціатив щодо сталого розвитку;

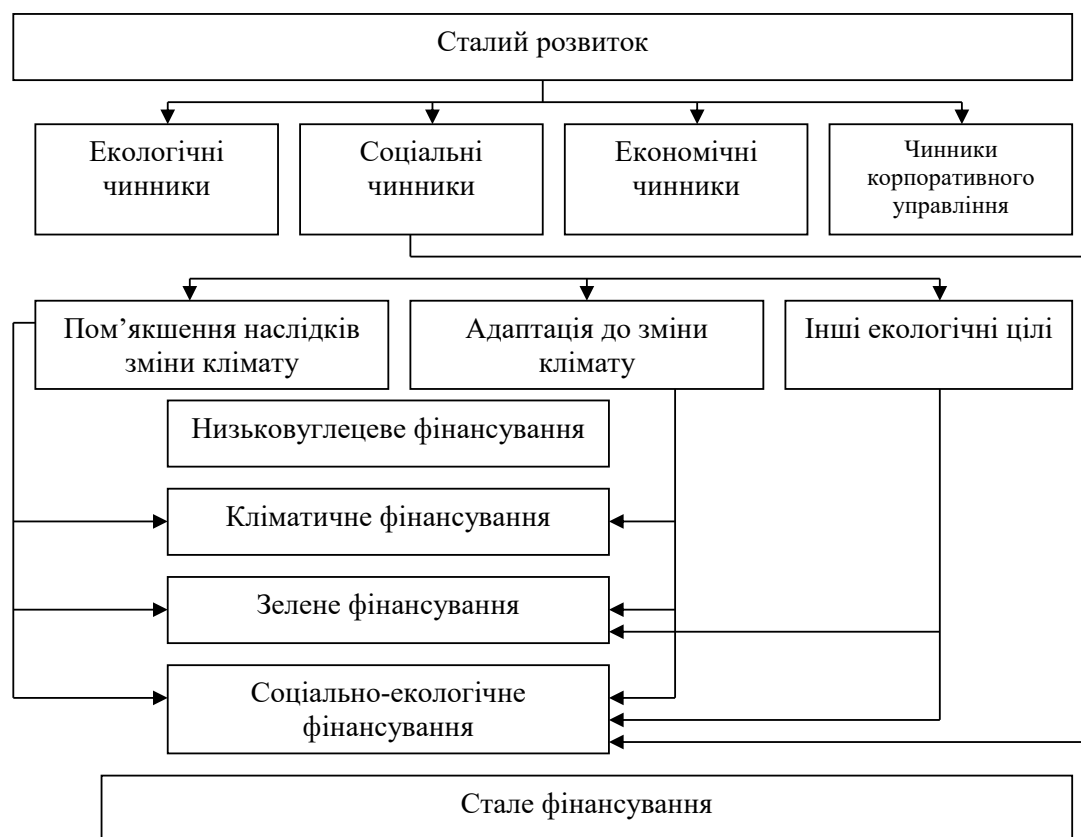


Рис. 1. Взаємодія елементів сталого розвитку та стійких фінансів

Джерело: складено за [9]

– цифрова трансформація, у результаті якої відбувається впровадження цифрових технологій сприяє підвищенню ефективності банківської діяльності та зменшенню екологічного сліду (наприклад, розвиток онлайн-банкінгу та безпаперових технологій);

– корпоративна соціальна відповідальність (КСВ), яка визначається підтримкою соціальних ініціатив, освіти, розвитку підприємництва та впровадження програм фінансової інклюзії.

Упорядкування ініціатив зі сталого розвитку та розробку стратегії і тактики досягнення цілей сталого розвитку банком має забезпечити ефективна система управління, яка включає підсистеми стратегічного та операційного управління (рис. 2).

Стратегічне управління сталим розвитком банку необхідно розглядати як комплексний процес, спрямований на інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських (ESG) факторів у довгострокову діяльність банківської установи. Це передбачає розробку, реалізацію та моніторинг стратегій, які сприяють сталому економічному зростанню, соціальній відповідальності та екологічній безпеці, що забезпечить баланс між фінансовими інтересами банку та суспільними потребами. Основними

принципами стратегічного управління сталим розвитком банку є інтеграція ESG-факторів у бізнес-модель, баланс економічної ефективності та соціальної й екологічної відповідальності, дотримання міжнародних стандартів, довгострокова перспектива. Інтеграція ESG-факторів у бізнес-модель означає урахування екологічних, соціальних та управлінських аспектів при ухваленні стратегічних рішень.

Процеси інтеграції передбачають врахування ризиків і можливостей, пов'язаних зі сталим розвитком у процесі прийняття фінансових рішень.

Баланс економічної ефективності та соціальної й екологічної відповідальності забезпечує прибутковість банку поряд з виконанням зобов'язань перед суспільством і навколишнім середовищем. Це дозволить банку мінімізувати репутаційні й екологічні ризики та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Дотримання міжнародних стандартів передбачає використання глобальних ініціатив, таких як Принципи відповідального банкінгу, Принципи екватора, GRI Standards, SASB.

Принцип довгострокової перспективи означає здійснення стратегічного планування

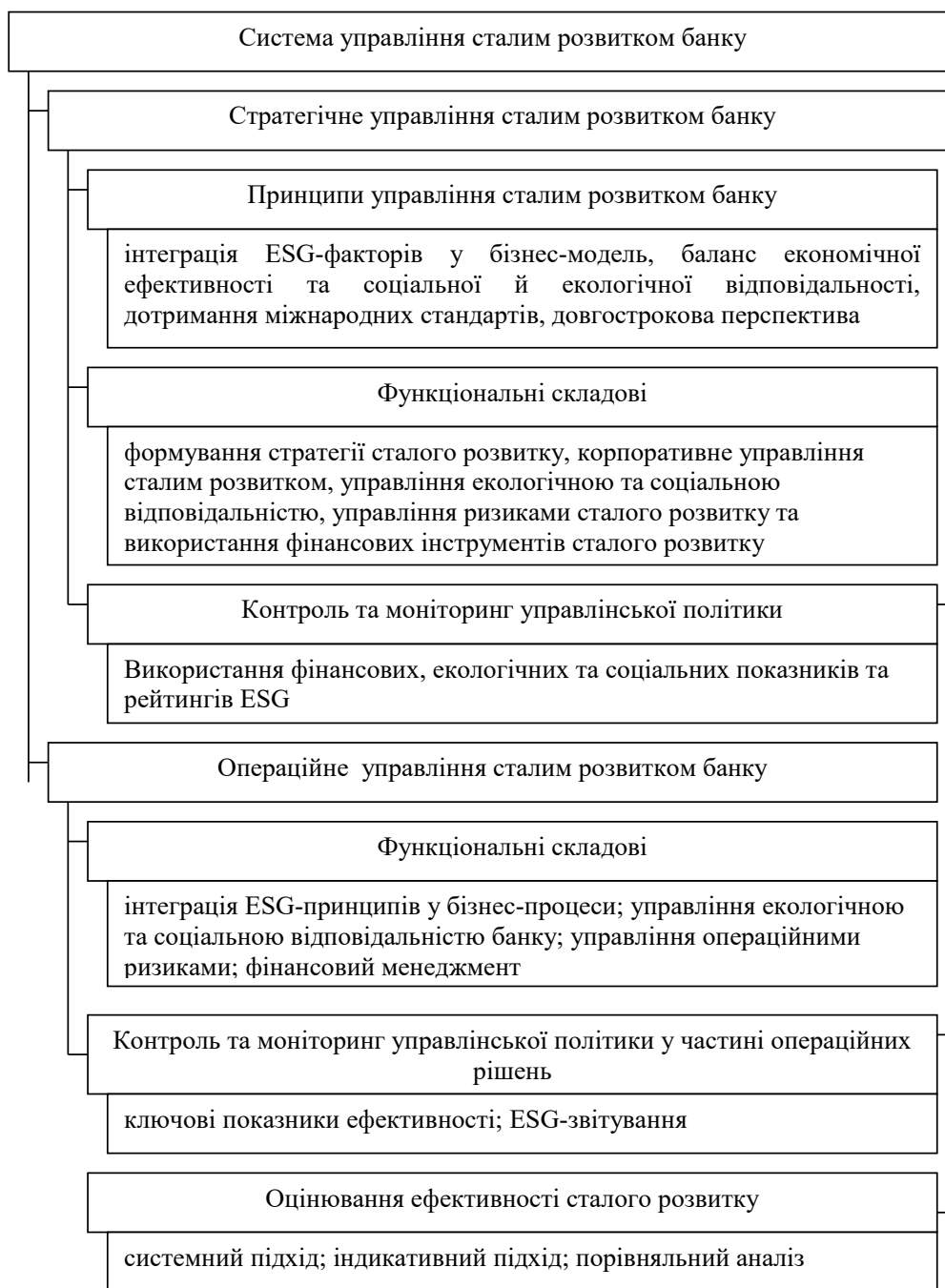


Рис. 2. Система управління сталим розвитком банку

Джерело: складено авторами

сталого розвитку банку з урахуванням глобальних тенденцій та викликів.

Функціональними складовими підсистеми стратегічного управління сталого розвитку банку є формування стратегії сталого розвитку, корпоративне управління сталим розвитком, управління екологічною та соціальною відповідальністю, управління ризиками сталого розвитку та використання фінансових інструментів сталого розвитку.

Стратегічне управління сталим розвитком передбачає формування стратегії сталого

розвитку, у якій визначається місія та бачення банківською установою напрямів реалізації цілей сталого розвитку, ключові завдання ESG-політики, а також розробку інструментів реалізації стратегії за допомогою механізмів впровадження сталих практик у банківську діяльність.

Ще однією важливою функціональною складовою підсистеми стратегічного управління сталим розвитком є здійснення корпоративного управління сталим розвитком за допомогою органу, відповідального за

розробку, впровадження та контроль ESG-політик банку. Головна функція цього органу полягає в інтегруванні принципів сталого розвитку у систему прийняття рішень, що дозволить використовувати критерії сталого розвитку у процесі оцінки інвестиційних та кредитних проєктів.

Важливою складовою стратегічного управління сталим розвитком банку є управління екологічною та соціальною відповідальністю. Екологічна відповідальність визначається через фінансування екологічно чистих проєктів, зменшення енергоспоживання, розвиток «зелених» облігацій. Соціальна відповідальність банку проявляється через підтримку політики доступності банківських послуг для різних верств населення, а також корпоративне волонтерство.

Функціональною складовою стратегічного управління сталим розвитком банку є також управління екологічними, соціальними та управлінськими ризиками.

Успішність управлінської політики визначається результатами здійснення політики використання «зелених» фінансів, яка полягає у здійсненні кредитування та інвестування у проєкти з низьким рівнем екологічного впливу, та політики здійснення соціальних інвестицій, як фінансування програм підтримки малого бізнесу, соціального підприємства, освіти тощо.

Контроль здійснення визначеної управлінської політики за складовими здійснюється за допомогою методів моніторингу та оцінювання ефективності стратегії сталого розвитку. Для цього використовуються фінансові, екологічні, соціальні показники та спеціальні ESG-рейтинги, зокрема, MSCI ESG Ratings, Sustainalytics, FTSE4. Рейтинг MSCI ESG Ratings (Morgan Stanley Capital International) оцінює компанії за їх здатністю управляти ESG-ризиками та можливостями. Рейтинг Sustainalytics пропонує оцінку ризиків компаній з фокусом на їхній вплив на фінансові результати діяльності компаній. Рейтинг FTSE4 визначає рівень інтеграції ESG-факторів у діяльність компаній та їх прозорість [10].

Операційне управління сталим розвитком банку передбачає реалізацію стратегічних ініціатив у щоденній діяльності банківської установи. Це означає інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських принципів у ключові бізнес-процеси, управління ризиками, кредитну політику, інвестиційну діяльність, екологічну і соціальну відповідальність та звітність.

Основними напрямками операційного управління сталим розвитком банку є

постійне інтегрування ESG-принципів у банківські процеси, зокрема, при здійсненні кредитної політики слід враховувати екологічні й соціальні ризики при ухваленні рішень про видачу кредитів (наприклад, відмова у фінансуванні екологічно небезпечних проєктів), при здійсненні інвестиційної діяльності необхідно підтримувати сталі фінансові інструменти, такі як «зелені» облігації та соціальні інвестиції.

Інструменти фінансового менеджменту у контексті спрямування діяльності банку на реалізацію цілей сталого розвитку мають забезпечувати управління активами і пасивами з урахуванням операційних ризиків. Управління операційними ризиками базується на впровадженні ESG-аналізу в систему оцінки ризиків для клієнтів і контрагентів. Управлінню ризиками банки надають велике значення. Так, АБ Приватбанк у розробленій стратегії управління ризиками зазначає, що система управління ризиками банку є частиною загальної системи корпоративного управління та спрямована на забезпечення розвитку банку [11].

Важливим напрямом операційного управління сталим розвитком є впровадження та розвиток сталих фінансових продуктів та послуг, таких як «зелені» кредити (надання позик для реалізації проєктів у сфері енергоефективності, відновлюваної енергетики та екологічної модернізації підприємств) та використання страхових продуктів для сталого розвитку (страхування кліматичних ризиків для аграрного сектора, малих підприємств тощо).

Операційне управління також передбачає розробку механізмів внутрішньої екологічної й соціальної відповідальності банку. Екологічна відповідальність банку проявляється через оптимізацію ресурсоспоживання, зокрема, зменшення витрат електроенергії, використання енергоефективних технологій, цифровізацію банківських послуг (скорочення використання паперових документів, розвиток онлайн-банкінгу), зменшення вуглецевого сліду (перехід на відновлювані джерела енергії, екологічний транспорт для співробітників).

Соціальна відповідальність визначається через створення доступних фінансових продуктів для малозабезпечених верств населення, підтримку освітніх, медичних та соціальних програм, боротьбу з корупцією, дотримання принципів рівноправності в управлінні персоналом.

Банк має впроваджувати систему контролю та моніторингу сталого розвитку на

операційному рівні через ключові показники ефективності (KPIs), а також за допомогою ESG-звітності. Окремі ключові показники наведені у табл. 1.

Оцінювання ефективності управління сталим розвитком банку є важливою складовою управлінської політики банку, яка дозволяє визначити рівень інтеграції екологічних, соціальних та управлінських факторів у діяльність фінансової установи. Комплексний підхід до оцінювання включає використання як фінансових, так і нефінансових індикаторів, що забезпечує об'єктивну картину результативності ESG-стратегії.

При здійсненні оцінювання ефективності управління сталим розвитком використовуються такі методологічні підходи, як системний, який розглядає сталий розвиток як стратегію, яка охоплює всі бізнес-процеси, індикативний, що дозволяє застосовувати якісні та кількісні показники для вимірювання рівня досягнення стратегічних цілей сталого розвитку, порівняльний аналіз, який забезпечує оцінювання ефективності діяльності банку у порівнянні з конкурентами та галузевими стандартами.

Для вимірювання ефективності управління сталим розвитком банку доцільно використовувати такі методи, як бенчмаркінг (порівняння показників банку з галузевими лідерами у сфері сталого розвитку), анкетування та експертне оцінювання (залучення думки зацікавлених сторін (споживачів, працівників, інвесторів) щодо рівня ESG-відповідальності банку), кількісні розрахунки (аналіз фінансової та нефінансової звітності для оцінки динаміки ESG-індикаторів).

На основі проведеного аналізу банк може коригувати політику сталого розвитку відповідно до виявлених проблем, а також оптимізувати механізми управління

ESG-ризиками та покращити якість нефінансової звітності. Чітка і дієва система управління сталим розвитком банку дозволить вирішити ряд проблем, які виникають у процесі реалізації принципів сталого розвитку. Серед інструментів вирішення проблем слід виділити:

– використання фінансових механізмів підтримки ESG-ініціатив, до яких необхідно віднести: створення стимулюючих умов для банків у вигляді запровадження податкових пільг, пом'якшення вимог до капіталу для банків, які активно впроваджують сталий розвиток; модернізацію фінансових інструментів шляхом розробки нових банківських продуктів, таких як «зелені» кредити та соціальні депозити;

– розробка єдиної ESG-нормативної бази шляхом прийняття національних та міжнародних стандартів сталого банкінгу, а також гармонізація з директивами ЄС;

– розвиток цифрового банкінгу, що забезпечить зменшення вуглецевого сліду шляхом переходу до безпаперових технологій та онлайн-обслуговування клієнтів.

– автоматизація процесів оцінки ESG-ризиків за допомогою використання штучного інтелекту та блокчейн-технологій для моніторингу впливу банківської діяльності на сталий розвиток;

– підвищення обізнаності клієнтів через використання інформаційних кампаній щодо переваг сталого фінансування, впровадження консультаційних послуг.

Висновки. Управління сталим розвитком банку не може бути ефективним без чітко сформованої та інтегрованої системи управління, яка забезпечує узгодження дій управлінського персоналу на всіх рівнях – від стратегічного до операційного та дозволяє впроваджувати економічні, соціальні і управлінські принципи у діяльність банку.

Таблиця 1

Ключові показники оцінювання сталого розвитку банку

Фінансові показники	Екологічні показники	Соціальні показники	Управлінські показники
1. Частка «зелених» фінансових продуктів у загальному портфелі банку	1. Обсяг скорочення вуглецевого сліду банку	1. Ступінь доступності банківських послуг для різних соціальних груп	1. Інтеграція ESG-принципів у корпоративне управління
2. Динаміка інвестицій у сталі проекти	2. Частка «зелених» кредитів у загальному портфелі	2. Обсяг фінансування освітніх, медичних та соціальних ініціатив	2. Звітування про сталий розвиток
3. Рентабельність ESG-інвестицій	3. Екологічний рейтинг банку	3. Рівень задоволеності працівників	3. Рівень відповідності регуляторним вимогам
4. Коефіцієнт достатності капіталу	4. Рівень енергоспоживання	4. Рівень залучення інвестицій	4. Прозорість звітності

Джерело: сформовано авторами

Така система виступає також інструментом контролю за ступенем досягнення цілей сталого розвитку. Стратегічна підсистема визначає довгострокові пріоритети та інтегрує принципи ESG у загальну стратегію банку. Операційна підсистема забезпечує реалізацію поставлених стратегічних завдань через

конкретні управлінські механізми. Взаємодія обох підсистем є основою сталого розвитку банку та виявлення і вирішення проблем, пов'язаних з процесами, спрямованими на забезпечення екологічної та соціальної ефективності, а також довгострокової фінансової стійкості банків.

Список використаних джерел:

1. Вовченко О. ESG-стратегія як основа управління ризиками сталого розвитку в банках. *Економіка та суспільство*. № (50). 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-85> (дата звернення 02.03.2025).
2. Луців Б., Дзюблюк О., Чайковський Я., Луців П., Чайковський Є. Роль зеленого банкінгу в забезпеченні цілей сталого економічного розвитку. *Фінансово-кредитна діяльність. Проблеми теорії та практики*. 2024. Том 1 (54). С. 23–36
3. Макаренко І.О., Серпенінова Ю.С., Фомінов Р.М., Макаренко С.М. Звітність про сталий розвиток банків як суб'єктів суспільного інтересу: порівняльний аналіз ЄС-Україна. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2024. № 5. С. 342–356.
4. Матусевич О.О., Сербін О.О. Сталий розвиток банківського сектору в Україні в умовах воєнного стану. *Агросвіт*. 2024. №13. С.98–106.
5. Паламарчук Н.О. Участь групи Світового банку в забезпеченні сталого розвитку: глобальний вимір. *Бізнес Інформ*. 2019. №4. С. 28–33.
6. Прутьська О. Сучасна політика НБУ щодо розвитку сталого функціонування. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-14> (дата звернення 07.03.2025).
7. Салюк С.В., Барішевська І.В. Зелений банкінг в умовах діджиталізації. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 60. С. 193–198.
8. World Commission on Environment and Development (WCED). Our Common Future. Oxford: Oxford University Press, 1987
9. The United Nations Environment Programme (UNEP). Design of Sustainable Financial System. Definitions and Concepts: Background Note. 2016. URL: https://unepinquiry.org/wpcontent/uploads/2016/09/1_Definitions_and_Concepts.pdf (дата звернення: 10.03.2025).
10. Кононенко О. ESG-рейтинги: чи актуальні для українських компаній. *Практика МСФЗ*. 2022. № 3. URL: <https://ibuhgalter.net/material/1298/25905> (дата звернення: 10.03.2025).
11. Стратегія управління ризиками. Затв. рішенням Наглядової ради від 01.08.2024 р. Київ : Приватбанк. 2024. 45 с.

References:

1. Vovchenko O. (2023). ESG-strategy as the basis for sustainable development risk management in banks [ESG strategy as the basis for sustainable development risk management in banks.]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-85> (accessed March 2, 2025).
2. Lutsiv B., Dziubliuk O., Chaikovskiy Ya., Lutsiv P., Chaikovskiy Ye. (2024) Rol zelenoho bankinhu v zabezpechenni tsilei staloho ekonomichnoho rozvytku. [The role of green banking in achieving sustainable economic development goals.]. *Finansovo-kredytna diialnist. Problemy teorii ta praktyky*, vol. 1 (54), pp. 23–36.
3. Makarenko I. O., Serpeninova Yu. S., Fominov R. M., Makarenko C. M. (2024) Zvitnist pro stalyi rozvytok bankiv yak subiektiv suspilnoho interesu: porivnialnyi analiz YeS-Ukraina [Sustainability reporting of banks as public interest entities: a comparative analysis EU-Ukraine]. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economiss*, no. 5, pp. 342–356.
4. Matushevych O. O., Serbin O. O. (2024) Stalyi rozvytok bankivskoho sektoru v Ukraini v umovakh voiennoho stanu [Sustainable development of the banking sector in Ukraine under martial law]. *Ahrosvit*, no. 13, pp. 98–106.
5. Palamarchuk N. O. (2019) Uchast hrupy Svitovoho banku v zabezpechenni staloho rozvytku: hlobalnyi vymir [The World Bank Group's Engagement in Sustainable Development: A Global Dimension]. *Biznes Inform*, no. 4, pp. 28–33.
6. Prutska O. (2021). Suchasna polityka NBU shchodo rozvytku staloho funktsionuvannia [Current policy of the NBU on the development of sustainable functioning]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-14> (accessed March 7, 2025).
7. Saliuk S. V., Baryshevska I. V. (2021) Zelenyi bankinh v umovakh didzhytalizatsii. [Green banking in the context of digitalization]. *Infrastruktura rynku*, no. 60, pp. 193–198.
8. World Commission on Environment and Development (WCED) (1987). Our Common Future. Oxford: Oxford University Press.

9. The United Nations Environment Programme (UNEP). (2016). Design of Sustainable Financial System. Definitions and Concepts: Background Note. Available at: https://unepinquiry.org/wpcontent/uploads/2016/09/1_Definitions_and_Concepts.pdf (accessed March 10, 2025).

10. Kononenko O. (2022) ESG-reitynhy chy aktualni dlia ukrainskykh kompanii [ESG ratings: are they relevant for Ukrainian companies?]. *Praktyka MSFZ*, no. 3. Available at: <https://ibuhgalter.net/material/1298/25905> (accessed March 10, 2025).

11. Stratehiia upravlinnia ryzykamy (2024) [Risk Management Strategy]. Kyiv: Pryvatbank. (in Ukrainian)