

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут післядипломної освіти
Кафедра фінансів, обліку та оподаткування

КРИЦЬКА МАРІЯ МИХАЙЛІВНА

УДК 36.71:005.334

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

**Інтеграція ESG-критеріїв у систему ризик-менеджменту
комерційних банків**

Освітня програма – Фінансовий менеджмент у сфері бізнесу

Спеціальність: 072 – Фінанси, банківська справа, страхування та
фондовий ринок

Марія КРИЦЬКА
(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник: _____ Уляна АНДРУСІВ, к.е.н, доц.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри ФОП _____ Уляна АНДРУСІВ
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

(посада) (підпис) (дата) Лілія МАРИНЧАК
(ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Івано-Франківськ – 2025

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут післядипломної освіти
Кафедра фінансів, обліку та оподаткування
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 072 – «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри ФОП
Уляна АНДРУСІВ
«___» _____ 20__ р

З А В Д А Н Н Я **НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ**

Крицькій Марії Михайлівні

1. Тема роботи «Інтеграція ESG-критеріїв у систему ризик-менеджменту комерційних банків»

керівник роботи Андрусів Уляна Ярославівна, к.е.н., доцент,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затвержені наказом закладу вищої освіти від «03» листопада 2025 року № 200/12

2. Строк подання студентом роботи 01.12.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативні документи, фінансова звітність ПАТ КБ «ПриватБанк», спеціальна економічна і фінансова література, фахові наукові видання, Інтернет-джерела.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні основи інтеграції ESG-критеріїв у ризик-менеджмент комерційних банків.

2. Аналіз практики врахування ESG-критеріїв у ризик-менеджменті комерційних банків.

3. Удосконалення механізму інтеграції ESG-критеріїв у систему ризик-менеджменту комерційного банку.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Слайд 1 – Візуалізація ESG у банківській діяльності

Слайд 2 – Порівняльний аналіз практик інтеграції ESG у ризик-менеджмент провідних банків світу та України

Слайд 3 – ESG-продукти та ризики в українських банках

Слайд 4 – Динаміка впровадження ESG-критеріїв у кредитні процеси ПАТ КБ "ПриватБанк"

Слайд 5 – Вплив ESG-рейтингу позичальників на рівень дефолту (NPL) ПАТ КБ «ПриватБанк», %

Слайд 6 – Результати інтеграції ESG-критеріїв у діяльність ПАТ КБ "ПриватБанк"

Слайд 7 – Розподіл функцій управління ESG-ризиками між підрозділами банку, 2024 р.

Слайд 8 – Розкриття та інтеграція ESG-критеріїв у банківській практиці

Слайд 9 – SWOT-аналіз інтеграції ESG-критеріїв у систему ризик-менеджменту

Слайд 10- Концептуальна модель інтеграції ESG-критеріїв у систему управління ризиками банку

Слайд 11 – Етапи формування комплексної методології управління ESG-ризиками у банківському секторі

Слайд 12 – Стратегічні напрями впровадження ESG-критеріїв у фінансовому секторі України

6. Дата видачі завдання 03.11.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми та постановка завдання магістерської роботи	03.11.2025	виконано
2.	Розділ 1. Теоретичні основи інтеграції ESG-критеріїв у ризик-менеджмент комерційних банків	10.11.2025	виконано
3.	Розділ 2. Аналіз практики врахування ESG-критеріїв у ризик-менеджменті комерційних банків	17.11.2025	виконано
4.	Розділ 3. Удосконалення механізму інтеграції ESG-критеріїв у систему ризик-менеджменту комерційного банку	24.11.2025	виконано
5.	Вступ і висновки до роботи	27.11.2025	виконано
6.	Оформлення роботи згідно встановлених вимог	30.11.2025	виконано
7.	Подання готової роботи з комплектом супровідних матеріалів на допуск до захисту	01.12.2025	виконано

Студент _____
(підпис)

Марія КРИЦЬКА
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис)

Наталія КРИХІВСЬКА
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНТЕГРАЦІЇ ESG-КРИТЕРІЇВ У РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ	11
1.1 Сутність та концептуальні засади ESG-критеріїв у банківській діяльності	11
1.2 Система ризик-менеджменту комерційних банків: сучасні підходи та виклики	17
1.3. Методологічні аспекти інтеграції ESG-критеріїв у систему управління	22
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ВРАХУВАННЯ ESG-КРИТЕРІЇВ У РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТІ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ	32
2.1. Оцінка стану впровадження ESG-принципів у банківському секторі України	32
2.2. Аналіз інтеграції ESG-критеріїв у систему ризик-менеджменту ПАТ КБ "ПриватБанк"	48
2.3. Виявлення проблем та оцінка ефективності інтеграції ESG-критеріїв в управління ризиками ПАТ КБ «ПриватБанк»	58
Висновки до розділу 2	69
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ІНТЕГРАЦІЇ ESG-КРИТЕРІЇВ У СИСТЕМУ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ	70
3.1. Концептуальна модель інтеграції ESG-критеріїв у систему управління ризиками банку	70
3.2. Методичні рекомендації щодо оцінки та управління ESG-ризиками	76
3.3. Практичні рекомендації щодо впровадження ESG-критеріїв у ризик-менеджмент» комерційних банків України	82
Висновки до розділу 3	87
ВИСНОВКИ	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	92

РЕФЕРАТ

Магістерська робота містить пояснювальну записку обсягом 97 сторінок, 12 листів ілюстративного матеріалу, 12 рисунків, 20 таблиць, 51 посилання на літературні джерела.

Об'єкт дослідження - система управління ризиками комерційних банків України.

Предмет дослідження - теоретичні засади та практичні аспекти інтеграції екологічних, соціальних та управлінських (ESG) критеріїв у процеси ризик-менеджменту комерційних банків.

Метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування та практичне удосконалення механізму інтеграції ESG-критеріїв у систему ризик-менеджменту комерційних банків України.

У роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних та практичних аспектів інтеграції ESG-критеріїв у ризик-менеджмент. Розкрито сутність та концептуальні засади ESG у банківській діяльності, систематизовано сучасні підходи та виклики у сфері управління ризиками. На прикладі ПАТ КБ «ПриватБанк» проведено аналіз практики врахування ESG-факторів у кредитному та інвестиційному процесах, оцінено ефективність їх інтеграції у систему управління ризиками. Розроблено концептуальну багаторівневу модель інтеграції ESG-критеріїв у ризик-менеджмент, методичні рекомендації щодо оцінки та управління ESG-ризиками, а також практичні заходи для удосконалення механізму управління ризиками у фінансових установах України.

ESG, РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ, СТАЛИЙ РОЗВИТОК, ЕКОЛОГІЧНІ РИЗИКИ, СОЦІАЛЬНІ РИЗИКИ, КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ, НЕФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ, СТРЕС-ТЕСТУВАННЯ, КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ БАНКУ.

ABSTRACT

The Master's thesis includes an explanatory note of 97 pages, 12 sheets of illustrative material, 12 figures, 20 tables, and 51 references to literary sources.

Object of the research - the risk management system of commercial banks in Ukraine.

Subject of the research - theoretical foundations and practical aspects of integrating environmental, social, and governance (ESG) criteria into the risk management processes of commercial banks.

The purpose of the Master's thesis is the theoretical substantiation and practical improvement of the mechanism for integrating ESG criteria into the risk management system of commercial banks in Ukraine.

The thesis provides a comprehensive study of theoretical and practical aspects of ESG integration into risk management. It reveals the essence and conceptual foundations of ESG in banking, systematizes modern approaches and challenges in risk management. Using the case of JSC CB "PrivatBank," the study analyzes the practice of incorporating ESG factors into credit and investment processes and evaluates the effectiveness of their integration into risk management. A conceptual multi-level model of ESG integration into risk management is developed, along with methodological recommendations for assessing and managing ESG risks, and practical measures for improving the risk management mechanism in Ukrainian financial institutions.

ESG, RISK MANAGEMENT, SUSTAINABLE DEVELOPMENT, ENVIRONMENTAL RISKS, SOCIAL RISKS, CORPORATE GOVERNANCE, NON-FINANCIAL REPORTING, STRESS TESTING, CONCEPTUAL MODEL, BANK DEVELOPMENT STRATEGY.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний розвиток фінансової системи України відбувається в умовах глибоких трансформацій світової економіки, що зумовлені глобальними викликами сталого розвитку, серед яких ключове місце посідають проблеми зміни клімату, виснаження природних ресурсів, соціальна нерівність та необхідність удосконалення корпоративного управління. У цих умовах інтеграція екологічних, соціальних та управлінських (ESG) критеріїв у систему ризик-менеджменту комерційних банків стає не лише інструментом підвищення ефективності управління ризиками, але й важливим чинником забезпечення довгострокової фінансової стійкості та конкурентоспроможності банківських установ.

Актуальність теми посилюється також процесами гармонізації національного регуляторного середовища з нормами Європейського Союзу, що передбачає поступове впровадження міжнародних стандартів у сфері управління ризиками, розкриття нефінансової інформації та формування прозорої системи корпоративної відповідальності. Врахування ESG-факторів у банківській діяльності дозволяє не лише знизити ймовірність матеріалізації екологічних та соціальних ризиків у фінансові втрати, але й сприяє формуванню позитивної репутації банків серед інвесторів, клієнтів та суспільства, що є критично важливим у сучасних умовах глобальної конкуренції.

Крім того, актуальність дослідження визначається необхідністю розробки адаптованих до українських реалій методичних підходів та практичних рекомендацій щодо інтеграції ESG-критеріїв у ризик-менеджмент, оскільки існуючі міжнародні моделі потребують модифікації з урахуванням специфіки національного фінансового ринку, рівня розвитку корпоративного управління та регуляторних вимог. Таким чином, дослідження механізмів інтеграції ESG-критеріїв у систему ризик-менеджменту комерційних банків України є своєчасним і необхідним для забезпечення стійкості фінансового сектору, його

відповідності міжнародним стандартам та інтеграції у європейський фінансовий простір.

Проблематика інтеграції ESG-критеріїв у систему ризик-менеджменту комерційних банків активно досліджується як українськими, так і зарубіжними науковцями. Зокрема, теоретичні засади врахування екологічних, соціальних та управлінських факторів у банківській діяльності ґрунтовно висвітлено в роботах Вовченко О.С. та Крухмалю О.В., які акцентують увагу на стратегічному значенні ESG-орієнтованого управління для забезпечення фінансової стійкості банківських установ. Методичні аспекти оцінювання та інтеграції ESG-ризиків у кредитні та інвестиційні процеси детально розглянуто у працях Барановської О.А., Коваленко В.В. та Сергєєвої О.С., де запропоновано комплексний підхід до формування скорингових моделей та сценарного аналізу з урахуванням міжнародних стандартів (TCFD, GRI, SASB). Практичні аспекти впровадження ESG-критеріїв у діяльність банківського сектору України досліджено у «Білій книзі з управління ESG-ризиками», підготовленій Національним банком України, яка визначає ключові напрями гармонізації регуляторної політики з європейськими нормами та створює основу для подальшої інтеграції українських фінансових установ у європейський фінансовий простір.

Таким чином, дослідження проблем інтеграції ESG-критеріїв у систему ризик-менеджменту комерційних банків є важливим як з теоретичної, так і з практичної точки зору. З одного боку, необхідно розвивати методологічні засади оцінки та управління ESG-ризиками з урахуванням сучасних тенденцій сталого розвитку та гармонізації регуляторних вимог із нормами Європейського Союзу. З іншого боку, банки потребують практичних рекомендацій щодо ефективного впровадження екологічних, соціальних та управлінських факторів у свої бізнес-процеси, що дозволить підвищити стійкість фінансової системи та забезпечити її відповідність міжнародним стандартам у умовах динамічних змін економічного та регуляторного середовища.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є теоретичне обґрунтування та практичне удосконалення механізму інтеграції ESG-критеріїв у систему ризик-менеджменту комерційних банків України.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити сутність та концептуальні засади ESG-критеріїв у банківській діяльності;
- дослідити сучасні підходи та виклики у системі ризик-менеджменту комерційних банків;
- проаналізувати практику врахування ESG-критеріїв у банківському секторі України;
- оцінити ефективність інтеграції ESG-критеріїв у систему управління ризиками на прикладі ПАТ КБ «ПриватБанк»;
- розробити концептуальну модель та методичні рекомендації щодо інтеграції ESG-критеріїв у ризик-менеджмент;
- запропонувати практичні заходи для удосконалення механізму управління ESG-ризиками у фінансових установах.

Об'єкт дослідження – система управління ризиками комерційних банків України.

Предмет дослідження – теоретичні засади та практичні аспекти інтеграції екологічних, соціальних та управлінських (ESG) критеріїв у процесі ризик-менеджменту комерційних банків.

Методи дослідження. У роботі використано системний підхід, методи аналізу та синтезу, порівняльний та структурно-логічний аналіз, економіко-статистичні методи, а також методи моделювання та узагальнення для розробки концептуальної моделі інтеграції ESG-критеріїв у ризик-менеджмент.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну основу становлять нормативно-правові акти України та Європейського Союзу, методичні документи Національного банку України, міжнародні стандарти (TCFD, GRI,

SASB), статистичні дані банківського сектору, звітність ПАТ КБ «ПриватБанк», а також наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в тому, що:

- удосконалено концептуальну багаторівневу модель інтеграції ESG-критеріїв у систему ризик-менеджменту комерційного банку;
- запропоновано практичні рекомендації щодо впровадження ESG-критеріїв у діяльність банківських та небанківських фінансових установ з урахуванням європейських регуляторних вимог.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що запропоновані рекомендації можуть бути використані комерційними банками для удосконалення системи ризик-менеджменту; розроблена методологія сприятиме гармонізації внутрішніх процедур банків із міжнародними стандартами сталого фінансування; результати дослідження можуть бути застосовані Національним банком України при формуванні регуляторної політики у сфері управління ESG-ризиками.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг становить 97 сторінок, включає 12 рисунків, 20 таблиць та 51 літературне джерело.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНТЕГРАЦІЇ ESG-КРИТЕРІЇВ У РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ

1.1. Сутність та концептуальні засади ESG-критеріїв у банківській діяльності

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується трансформацією парадигми корпоративного управління та бізнес-стратегій, що зумовлено зростаючим усвідомленням необхідності врахування не лише фінансових, але й нефінансових факторів у процесі прийняття управлінських рішень, що призвело до формування та активного впровадження концепції ESG (Environmental, Social, Governance), яка на сьогодні розглядається як невід'ємна складова сталого розвитку та відповідального ведення бізнесу в усіх секторах економіки, включаючи банківську сферу [1, 2].

Концепція ESG являє собою комплексний підхід до оцінки діяльності компаній та організацій через призму трьох ключових вимірів: екологічного (Environmental), що охоплює питання впливу на навколишнє середовище, управління природними ресурсами, протидії кліматичним змінам та забезпечення екологічної безпеки; соціального (Social), який включає аспекти взаємодії з працівниками, споживачами, громадами та іншими стейкхолдерами, питання дотримання прав людини, забезпечення безпечних умов праці та соціальної відповідальності; та управлінського (Governance), що стосується якості корпоративного управління, прозорості бізнес-процесів, етики ведення бізнесу та дотримання принципів доброчесності.

Генезис концепції ESG бере свій початок з 1960-х років, (табл. 1.1) коли почали формуватися перші ідеї соціально відповідального інвестування, проте офіційне закріплення терміну "ESG" відбулося у 2004 році в доповіді "Who Cares Wins", підготовленій за ініціативи Глобального договору ООН (UN Global

Comcast) та Фінансової корпорації міжнародного розвитку (IFC), де було запропоновано інтегрувати екологічні, соціальні та управлінські фактори в процеси управління активами та аналітичні дослідження фінансових ринків, що стало переломним моментом у розвитку відповідального фінансування та інвестування [3].

Таблиця 1.1 - Еволюція концепції ESG у банківському секторі

Період	Ключові події та документи	Основні характеристики етапу
1960-1980 р.	Виникнення руху соціально відповідального інвестування (SRI); створення перших етичних фондів	Формування базових принципів відповідального інвестування; фокус на виключенні окремих галузей (тютюн, зброя, алкоголь)
1990-2000 р.	Концепція потрійного результату (Triple Bottom Line, 1994); запуск Глобального договору ООН (2000); Принципи Екватора (2003); звіт "Who Cares Wins" (2004)	Інституціоналізація ESG-підходу; розвиток методології оцінки нефінансових ризиків; початок інтеграції ESG у банківську практику
2010-2020 р.	Паризька угода (2015); Цілі сталого розвитку ООН (2015); Рекомендації TCFD (2017); Принципи відповідального банкінгу ООН (2019); EU Action Plan on Sustainable Finance (2018); EU Taxonomy (2020)	Масштабне впровадження ESG-критеріїв у банківську діяльність; розвиток регуляторних вимог; стандартизація звітності та розкриття інформації
2020 р. – теперішній час	Розширення EU Taxonomy; впровадження SFDR; Basel Committee on Banking Supervision principles for climate-related financial risks (2022); пропозиції щодо EU Corporate Sustainability Due Diligence Directive	Обов'язкове регулювання ESG-аспектів; інтеграція ESG у систему пруденційного нагляду; цифровізація ESG-оцінки

Джерело: систематизовано автором на основі [6]

Подальший розвиток концепції ESG характеризувався послідовним розширенням її застосування в банківському секторі, що знайшло своє відображення в прийнятті у 2003 році Принципів Екватора (Equator Principles) – добровільної ініціативи фінансових установ щодо визначення, оцінки та управління екологічними та соціальними ризиками при проектному фінансуванні [4], а також у запровадженні у 2019 році Принципів відповідального банкінгу ООН (UN Principles for Responsible Banking), які встановлюють єдину рамкову основу для забезпечення стратегічного

узгодження діяльності банків з цілями сталого розвитку ООН та Паризькою угодою щодо клімату [5].

Екологічна компонента ESG у банках охоплює управління кліматичними ризиками. Враховуються фізичні ризики (погода, рівень моря, температура) та перехідні ризики (регулювання, технології, ринки). Аналізується вплив проєктів на екосистеми, воду, землю, біорізноманіття. Підтримуються зелені кредити та енергоефективні продукти. Оцінюється забруднення повітря, води, ґрунту. Враховується екологічний слід банку: енергоспоживання, викиди, відходи [6].

Соціальна компонента ESG включає управління персоналом. Забезпечується справедлива оплата, розвиток, інклюзія, баланс роботи й життя. Створюються безпечні умови праці, надається медстрахування, програми добробуту. Дотримуються права людини, протидія дитячій та примусовій праці. Підтримується фінансова інклюзія, захист споживачів, прозорість послуг. Банк взаємодіє з громадами, підтримує розвиток, благодійність, волонтерство. Оцінюється соціальний вплив позичальників. Управлінська компонента ESG зосереджується на питаннях корпоративного управління, що виступає фундаментом для забезпечення довгострокової стійкості та прозорості діяльності банківських установ. Ключовими елементами є незалежність ради директорів, яка гарантує об'єктивність прийняття рішень, а також гендерна та професійна різноманітність її складу, що сприяє формуванню збалансованих управлінських підходів. Важливим аспектом виступає чіткий розподіл повноважень між органами управління, що мінімізує конфлікти інтересів та підвищує ефективність контролю [7].

Система винагороди будується на принципах прозорості та справедливості, а її ключові параметри прив'язуються до досягнення ESG-показників, що стимулює відповідальну поведінку менеджменту. Додатково впроваджуються етичні кодекси, антикорупційні механізми та комплаєнс-процедури, які забезпечують дотримання норм корпоративної етики та законодавчих вимог. Важливим інструментом прозорості є регулярна

публікація фінансової та ESG-звітності, що дозволяє стейкхолдерам отримувати достовірну інформацію про діяльність установи.

Окрему роль відіграє створення систем управління ризиками, які враховують як традиційні фінансові ризики, так і специфічні ESG-ризики. У стратегічному плануванні враховуються інтереси ключових стейкхолдерів, що забезпечує баланс між економічними цілями та соціально-екологічною відповідальністю [8, 9]. Схематично взаємозв'язки управлінської компоненти ESG відображено на рис. 1.1, який узагальнює основні елементи корпоративного управління у контексті сталого розвитку.

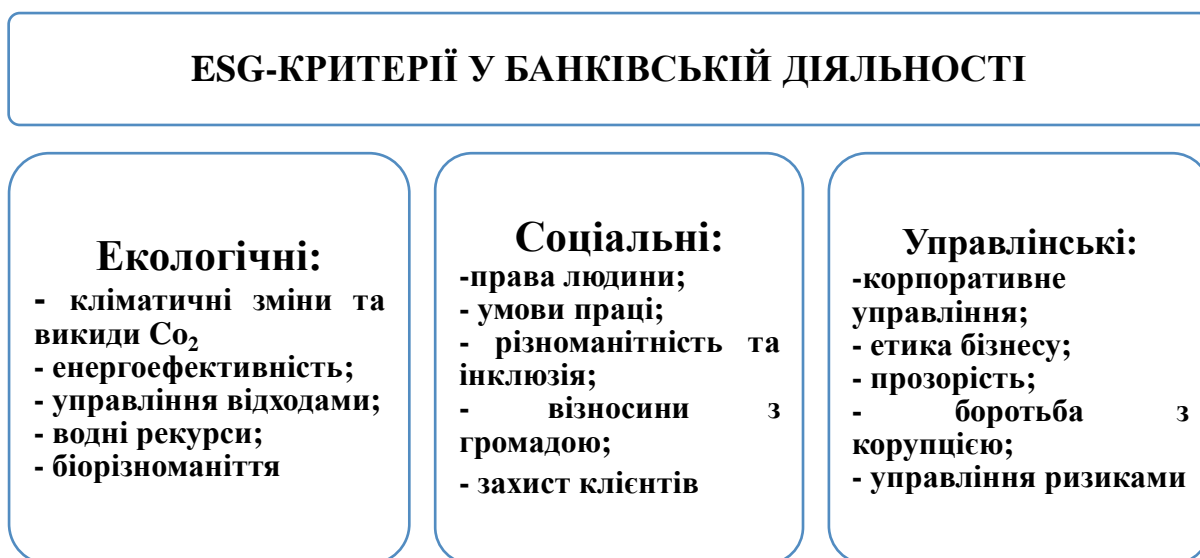


Рисунок 1.1 - Структура ESG-критеріїв у банківській діяльності
Джерело: розроблено автором

Нормативно-правове регулювання ESG у банківському секторі на міжнародному рівні характеризується наявністю як обов'язкових регуляторних вимог, так і добровільних ініціатив та стандартів, при цьому ключову роль у формуванні глобальної ESG-архітектури відіграють міжнародні організації та регулятори, серед яких особливе місце займає Базельський комітет з банківського нагляду (Basel Committee on Banking Supervision, BCBS), який у 2022 році опублікував принципи ефективного управління та нагляду за

кліматичними фінансовими ризиками, що встановлюють очікування щодо інтеграції цих ризиків у існуючі рамки управління ризиками банків [10].

Європейський Союз виступає безперечним лідером у регулюванні ESG-аспектів фінансового сектору, що знайшло своє відображення у прийнятті комплексного пакету законодавчих актів, включаючи План дій щодо фінансування сталого розвитку (EU Action Plan on Sustainable Finance, 2018), який визначив стратегічні напрями інтеграції ESG у фінансову систему; Таксономію ЄС (EU Taxonomy Regulation, 2020) [11, 12, 13], яка встановлює єдину класифікаційну систему для визначення екологічно стійких економічних діяльностей; Регламент про розкриття інформації щодо сталого фінансування (Sustainable Finance Disclosure Regulation, SFDR, 2021), що запроваджує обов'язкові вимоги до розкриття ESG-інформації учасниками фінансового ринку; а також Директиву про корпоративну звітність зі сталого розвитку (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD, 2023), яка значно розширює коло компаній, зобов'язаних звітувати про ESG-аспекти своєї діяльності [14, 15] (табл. 1. 2).

Принципи відповідального банкінгу ООН (UN Principles for Responsible Banking) [16, 17], запроваджені у 2019 році в рамках Програми ООН з навколишнього середовища – Фінансової ініціативи (UNEP FI), представляють собою комплексну рамкову основу, що складається з шести взаємопов'язаних принципів, а саме: узгодження бізнес-стратегії з цілями сталого розвитку ООН та Паризькою кліматичною угодою; врахування впливу банківської діяльності на суспільство та навколишнє середовище; робота з клієнтами та замовниками для заохочення стійких практик; взаємодія зі стейкхолдерами для досягнення цілей суспільства; впровадження ефективного управління через встановлення цілей та звітування про прогрес; а також забезпечення прозорості та підзвітності через регулярний перегляд впровадження принципів.

Таблиця 1.2 - Ключові міжнародні стандарти та ініціативи з ESG для банківського сектору

Назва ініціативи/стандарту	Рік запровадження	Організація-ініціатор	Сфера застосування
Принципи Екватора (Equator Principles)	2003	Група міжнародних банків	Проектне фінансування
Принципи відповідального інвестування ООН (UN PRI)	2006	ООН	Інвестиційна діяльність
Рекомендації Робочої групи з розкриття фінансової інформації щодо клімату (TCFD)	2017	Рада фінансової стабільності (FSB)	Розкриття кліматичних ризиків
Принципи відповідального банкінгу ООН (UN PRB)	2019	UNEP FI	Банківська діяльність загалом
Стандарти звітності зі сталого розвитку GRI (Global Reporting Initiative)	2000 (оновлюються)	GRI	ESG-звітність
Стандарти SASB (Sustainability Accounting Standards Board)	2018	SASB (зараз частина IFRS Foundation)	Галузева ESG-звітність
Міжнародні стандарти звітності зі сталого розвитку ISSB	2023	IFRS Foundation	Уніфікована ESG-звітність

Джерело: систематизовано автором на основі офіційних веб-сайтів організацій

Рекомендації Робочої групи з розкриття фінансової інформації щодо клімату (Task Force on Climate-related Financial Disclosures, TCFD), створеної Радою фінансової стабільності у 2015 році та представленої у 2017 році, стали де-факто глобальним стандартом розкриття інформації про кліматичні ризики та можливості і структуровані навколо чотирьох ключових тематичних областей: управління, яке описує нагляд ради директорів та ролі менеджменту у відношенні до кліматичних ризиків та можливостей; стратегія, що розкриває фактичний та потенційний вплив кліматичних ризиків та можливостей на бізнес, стратегію та фінансове планування організації; управління ризиками, яке пояснює процеси ідентифікації, оцінки та управління кліматичними ризиками;

та метрики і цілі, що включають показники та цілі, використовувані для оцінки та управління відповідними кліматичними ризиками та можливостями.

В Україні нормативно-правове регулювання ESG у банківському секторі перебуває на етапі активного становлення. Ключову роль у цьому процесі відіграє Національний банк України, який послідовно імплементує міжнародні стандарти та практики у вітчизняну фінансову систему. Відображенням цього є прийняття Стратегії розвитку фінансового сектору України до 2025 року, де сталий розвиток та відповідальне фінансування визначено серед пріоритетних напрямів [18]. У 2022 році затверджено Концепцію впровадження Таксономії сталої економічної діяльності України, що встановлює методологічні засади класифікації екологічно стійких видів економічної активності [19]. Крім того, НБУ оприлюднив рекомендації щодо добровільного розкриття інформації про ESG-ризик, а також методичні вказівки з управління кліматичними ризиками. Ці документи засвідчують прагнення регулятора до гармонізації національних вимог із європейськими стандартами, що узгоджується з євроінтеграційним курсом держави.

1.2. Система ризик-менеджменту комерційних банків: сучасні підходи та виклики

Система ризик-менеджменту комерційного банку являє собою складну багаторівневу структуру взаємопов'язаних елементів, процесів, методів та інструментів, спрямованих на систематичну ідентифікацію, оцінку, моніторинг, контроль та мітигацію різноманітних ризиків, притаманних банківській діяльності, з метою забезпечення фінансової стійкості, захисту інтересів депозиторів та інших стейкхолдерів, а також оптимізації співвідношення між ризиком та прибутковістю в процесі досягнення стратегічних цілей банківської установи.

Сучасний ризик-менеджмент базується на низці принципів [20]:

- принцип комплексності передбачає врахування всіх ризиків у їх взаємозв'язку. Реалізація одного ризику може спричинити каскадний ефект;
- принцип превентивності орієнтує систему на раннє виявлення загроз. Це дозволяє запобігати втратам до їх реалізації;
- принцип пропорційності вимагає відповідності системи ризик-менеджменту масштабам і складності банку;
- принцип трьох ліній захисту розподіляє відповідальність між операційним менеджментом, ризик-менеджментом і внутрішнім аудитом;
- принцип незалежності гарантує об'єктивність оцінок і рішень, відокремлюючи функцію ризик-менеджменту від бізнес-підрозділів.

Банківські ризики є невід'ємною частиною фінансового посередництва. Вони класифікуються за сферою виникнення та природою [21] (табл. 1. 3).

Таблиця 1. 3 - Класифікація основних видів банківських ризиків

Вид ризику	Визначення	Основні джерела виникнення
Кредитний ризик	Ризик збитків через невиконання зобов'язань позичальниками	Кредитування фізичних та юридичних осіб; цінні папери; міжбанківські операції
Ринковий ризик	Ризик збитків через зміну ринкових цін	Торгові операції; валютні позиції; процентні інструменти
Операційний ризик	Ризик збитків через збої процесів, систем, персонал	Внутрішні процеси; ІТ-системи; людський фактор; зовнішні події
Ризик ліквідності	Ризик неможливості виконати зобов'язання вчасно	Дисбаланс активів та пасивів; втрата депозитів; кризи довіри
Процентний ризик	Ризик впливу зміни ставок на прибуток та капітал	Дисбаланс чутливих до ставок активів і пасивів
Стратегічний ризик	Ризик неправильних стратегічних рішень	Неадекватна стратегія; зміни бізнес-середовища
Репутаційний ризик	Ризик втрати репутації і довіри стейкхолдерів	Скандали; неякісний сервіс; порушення етики

Джерело: систематизовано автором

Сучасні виклики для системи ризик-менеджменту комерційних банків характеризуються безпрецедентною складністю та багатовекторністю, при цьому цифрова трансформація банківської індустрії, з одного боку, відкриває нові можливості для вдосконалення процесів управління ризиками через впровадження технологій великих даних, штучного інтелекту та машинного

навчання, що дозволяє покращити якість прогнозування та автоматизувати рутинні процеси, проте, з іншого боку, породжує нові види ризиків, зокрема кіберризик, що стали однією з найбільш критичних загроз для банківської галузі в умовах зростаючої кількості та складності кібератак, ризики, пов'язані з використанням алгоритмів штучного інтелекту, включаючи ризики "чорної скрині" (непрозорість процесу прийняття рішень), алгоритмічних упереджень та помилок, а також ризики, пов'язані з аутсорсингом критичних функцій постачальникам хмарних сервісів та іншим технологічним провайдерам, що створює концентрацію ризику та потенційні вразливості.

Макроекономічна нестабільність та геополітична турбулентність, що характеризують сучасний період розвитку світової економіки, включаючи наслідки пандемії COVID-19, яка продемонструвала критичну важливість готовності до екстремальних сценаріїв та необхідність наявності планів забезпечення безперервності бізнесу, зростаючу фрагментацію глобальної економіки та посилення протекціонізму, воєнні конфлікти та регіональні кризи, що мають далекосяжні економічні наслідки, інфляційні процеси та пов'язані з ними агресивні цикли підвищення процентних ставок центральними банками, що впливають на вартість фінансування та якість кредитних портфелів, створюють складне операційне середовище для банків та вимагають постійної адаптації систем управління ризиками до швидкозмінних умов [22, 23]. У сукупності зазначені фактори формують багатовимірне та динамічне середовище функціонування банківських установ, що суттєво ускладнює процеси управління ризиками та вимагає їх постійного вдосконалення відповідно до нових викликів. Основні загрози, що актуалізують потребу в адаптивних ризик-менеджмент практиках, узагальнено у табл. 1. 4.

Таблиця 1. 4 - Сучасні виклики для системи ризик-менеджменту банків

Категорія викликів	Основні прояви	Вплив на ризик-менеджмент
Цифрова трансформація	Кіберризиками; ризики ШІ та ML; залежність від технологічних провайдерів; цифрові валюти	Необхідність нових методів оцінки; підвищення операційного ризику; складність моделювання
Макроекономічна нестабільність	Волатильність ринків; інфляція; геополітичні конфлікти; пандемії	Підвищення кредитного та ринкового ризиків; стрес-тестування екстремальних сценаріїв
Регуляторна еволюція	Базель IV; ESG-регулювання; відкритий банкінг; захист даних	Зростання регуляторного навантаження; складність комплаєнсу; підвищення вимог до капіталу
Кліматичні зміни та ESG	Фізичні та перехідні кліматичні ризики; соціальні ризики; вимоги стейкхолдерів	Необхідність нової методології оцінки; довгостроковість горизонту; міжсекторальність впливу
Зміни бізнес-моделей	Фінтех-конкуренція; необанки; платформізація; відкритий банкінг	Ризики стратегії; операційні ризики партнерств; репутаційні ризики
Очікування стейкхолдерів	Підвищена прозорість; соціальна відповідальність; етика ШІ; захист даних	Репутаційні ризики; вимоги до корпоративного управління; етичні дилеми

Джерело: розроблено автором

Регуляторна еволюція продовжує ускладнювати вимоги до систем ризик-менеджменту банків. Окрім фіналізації стандартів Базеля III, банки зіштовхуються з необхідністю впровадження нових регуляторних рамок у різних юрисдикціях. Зокрема, йдеться про вимоги щодо роздільної здатності та планування відновлення і врегулювання (Recovery and Resolution Planning). Вони передбачають розробку детальних антикризових планів для мінімізації системних ризиків. Окремий напрям - регулювання операційної стійкості. Прикладом є Регламент ЄС про цифрову операційну стійкість фінансового сектору (Digital Operational Resilience Act, DORA). Він встановлює комплексні вимоги до управління ризиками, пов'язаними з інформаційно-комунікаційними технологіями. Додаткові виклики формують нормативи щодо відкритого банкіngu та обміну даними. Зокрема, Директива ЄС про платіжні послуги (PSD2) створює нові ризики у сфері конкуренції та захисту даних. Зростає також обсяг

вимог до захисту персональної інформації. Прикладом є Загальний регламент про захист даних (GDPR), що передбачає суворі обмеження на обробку клієнтських даних і значні штрафи за порушення. Паралельно трансформується бізнес-середовище банківської індустрії. Це зумовлено стрімким розвитком фінтех-компаній, небанків і технологічних гігантів, які активно виходять на ринок фінансових послуг. У відповідь традиційні банки змушені адаптувати системи ризик-менеджменту до нових умов.

Сучасна банківська діяльність дедалі частіше здійснюється в межах відкритих екосистем [24, 25]. Банки активно взаємодіють із третіми сторонами через API. Це породжує нові ризики: концентрації постачальників, інтеграційні операційні ризики, загрози конфіденційності та безпеки даних. Додатково ускладнюється розподіл відповідальності за ризики між учасниками екосистеми. Платформізація банківських послуг та перехід до клієнтоцентричної моделі вимагають перегляду традиційних підходів до управління ризиками. Історично ці підходи були орієнтовані на окремі продукти або бізнес-лінії. У нових умовах необхідне формування інтегрованих, гнучких та технологічно адаптивних моделей ризик-менеджменту.

Таким чином, сучасна система ризик-менеджменту банків перебуває під впливом багатофакторного середовища, що поєднує регуляторні трансформації, технологічні зрушення та структурні зміни у фінансовому секторі. У відповідь на зростаючу складність нормативних вимог, цифровізацію послуг та появу нових учасників ринку, банки змушені переосмислювати традиційні підходи до управління ризиками. Це передбачає інтеграцію гнучких, адаптивних та технологічно орієнтованих моделей, здатних забезпечити стійкість, прозорість і відповідність новим викликам. Ефективна реалізація таких моделей є критичною умовою збереження конкурентоспроможності банківських установ у посткризовому та високонестабільному глобальному контексті.

1.3. Методологічні аспекти інтеграції ESG-критеріїв у систему управління банківськими ризиками

Інтеграція ESG-критеріїв у систему управління банківськими ризиками є складним і багатоаспектним процесом. Вона потребує переосмислення традиційних підходів до ризик-менеджменту. Також необхідна розробка нових методик оцінки, вимірювання та управління ризиками, що виникають під впливом екологічних, соціальних і управлінських чинників. Основною складністю є специфіка ESG-ризиків, які суттєво відрізняються від традиційних банківських ризиків. Це ускладнює їх інтеграцію в наявні рамки управління ризиками [26, 27].

ESG-ризики розглядаються як потенційні негативні впливи, зумовлені екологічними, соціальними та управлінськими подіями. Водночас вони не є окремим класом ризиків. Швидше, це нові канали трансмісії, через які можуть реалізовуватись традиційні ризики. Таку позицію підтримує Базельський комітет з банківського нагляду. У принципах 2022 року він наголосив, що кліматичні фінансові ризики, як частина ESG-ризиків, проявляються через існуючі категорії: кредитний, ринковий, операційний, ризик ліквідності та репутаційний ризик [28, 29, 30].

ESG-ризики мають низку особливостей, що ускладнюють їх врахування в традиційних системах [31, 32, 33]. По-перше, це довгостроковість і невизначеність горизонту їх реалізації. Багато з них, особливо кліматичні, можуть матеріалізуватися через десятиліття. Це перевищує типові горизонти банківського планування. По-друге, ESG-ризики мають нелінійний характер і можуть включати порогові ефекти. Після досягнення певної межі можливі різкі та незворотні зміни. По-третє, ці ризики є міжсекторальними. Вони здатні впливати на різні галузі одночасно та поширюватися через ланцюги вартості. По-четверте, існує обмежена кількість історичних даних для моделювання. Це знижує ефективність традиційних статистичних методів, що базуються на

минулих трендах. Нарешті, ESG-ризики значною мірою залежать від політичних рішень і регуляторних змін [34, 35]. Такі зміни можуть суттєво трансформувати ризиковий ландшафт. З огляду на те, що ESG-ризики не функціонують ізольовано, а трансформуються у традиційні банківські ризики через складні механізми взаємозв'язку, доцільним є візуалізація основних каналів їх трансмісії, що представлена на рис. 1. 2.



Рисунок 1. 2 - Канали трансмісії ESG-ризиків у традиційні банківські ризики
Джерело: сформовано автором

ESG-фактори впливають на кредитний ризик банку через різні канали. Екологічні чинники можуть погіршити фінансовий стан позичальників [36]. Фізичні ризики, зокрема повені, посухи, урагани та лісові пожежі, завдають шкоди активам, порушують логістику та знижують ефективність операцій. Це особливо критично для секторів сільського господарства, нерухомості, туризму та транспорту. Перехідні ризики виникають через декарбонізацію, вуглецеві податки, технологічні зміни та зміну споживчих переваг. Вони можуть призвести до знецінення активів у вуглецевоємних галузях, втрати конкурентоспроможності та зниження кредитоспроможності компаній.

Дослідження показують, що компанії з низькими ESG-рейтингами мають вищу ймовірність дефолту та ширші кредитні спреди порівняно з ESG-лідерами.

Соціальні фактори також впливають на кредитний ризик. Репутаційні інциденти, пов'язані з порушенням прав працівників, дитячою працею чи дискримінацією, можуть спричинити бойкоти, втрату контрактів і судові позови [38]. Проблеми з людським капіталом - висока плинність кадрів, страйки, низька продуктивність - знижують фінансові результати. Конфлікти з громадами, особливо у видобувних та інфраструктурних проєктах, можуть призвести до затримок, додаткових витрат або зупинки діяльності.

Управлінські чинники мають вирішальне значення. Якість корпоративного управління є індикатором надійності позичальника [39]. Недостатня незалежність ради директорів, слабкий контроль акціонерів, конфлікти інтересів та непрозора власність підвищують ризик фінансових зловживань. Проблеми з етикою та комплаєнсом - корупція, шахрайство, порушення законів - можуть спричинити штрафи, кримінальні справи та репутаційні втрати. Слабка система управління ризиками у позичальника підвищує ймовірність реалізації операційних і стратегічних ризиків, що впливають на здатність обслуговувати борг.

Перелік основних каналів впливу ESG-факторів на банківські ризики представлено у табл. 1.5, де узагальнено ключові механізми взаємодії екологічних, соціальних та управлінських аспектів із фінансовою стійкістю банківських установ. Таблиця систематизує як прямі, так і опосередковані канали ризику, демонструючи їхній вплив на кредитний, ринковий, операційний та репутаційний ризики. Такий підхід дозволяє не лише структурувати різноманітні прояви ESG-чинників, але й окреслити їхню роль у формуванні комплексної системи управління ризиками, що відповідає сучасним міжнародним стандартам сталого фінансування.

Таблиця 1.5 - Канали впливу ESG-факторів на традиційні банківські ризики

Банківський ризик	ESG-драйвери	Механізми впливу
Кредитний ризик	Кліматичні зміни (E); Порушення прав людини (S); Слабке управління (G)	Погіршення фінансового стану позичальників; знецінення застави; втрата доходів
Ринковий ризик	Перехідні ризики (E); Зміна споживчих переваг (S); Регуляторні зміни (G)	Переоцінка активів; зміна цін на сировину; коригування вартості акцій
Операційний ризик	Екстремальні погодні явища (E); Соціальні конфлікти (S); Кібератаки через слабе управління (G)	Пошкодження інфраструктури; порушення БНБ; збої систем; судові позови
Ризик ліквідності	Відтік депозитів через екологічні скандали (E); Бойкоти (S); Втрата довіри інвесторів (G)	Погіршення доступу до фінансування; підвищення вартості запозичень; вимоги дострокового погашення
Репутаційний ризик	Фінансування забруднюючих проєктів (E); Підтримка неетичних компаній (S); Корупційні скандали (G)	Втрата клієнтів; медійні кампанії проти банку; активізм акціонерів
Стратегічний ризик	Невідповідність стратегії трендам декарбонізації (E); Ігнорування соціальних очікувань (S); Застаріла модель управління (G)	Втрата конкурентоспроможності; зменшення частки ринку; неможливість залучити капітал

Джерело: розроблено автором

Методи оцінки ESG-ризиків у банківському секторі перебувають на етапі активного розвитку. Вони характеризуються значною методологічною різноманітністю. Існуючі підходи умовно поділяються на якісні та кількісні. Якісні методи включають експертну оцінку ESG-факторів. Вона базується на анкетуванні позичальників, інтерв'ю з менеджментом, аналізі відкритих джерел та корпоративної звітності. Такий підхід дозволяє сформуванню загального уявлення про ESG-профіль контрагента. Водночас він є суб'єктивним і залежить від якості доступної інформації. Іншим якісним методом є скоринг ESG-показників. Компанії отримують бали за окремими критеріями, які агрегуються в інтегральний ESG-рейтинг або скоринг. Ці оцінки можуть використовуватись у процесі прийняття кредитних рішень або для коригування кредитного рейтингу.

Галузевий підхід враховує специфіку ESG-ризиків у різних секторах [40, 41]. Він передбачає створення галузевих карт ризиків та відповідних критеріїв оцінки.

Кількісні методи включають інтеграцію ESG-змінних у традиційні скорингові та рейтингові моделі. ESG-фактори можуть виступати як додаткові предиктори ймовірності дефолту (PD) або слугувати основою для коригування параметрів моделей. Сценарний аналіз та стрес-тестування оцінюють вплив ESG-сценаріїв на кредитний портфель, капітал і ліквідність банку. Прикладами таких сценаріїв є кліматичні катастрофи, запровадження вуглецевого податку або репутаційні кризи.

Аналіз чутливості дозволяє оцінити, як зміни ESG-параметрів (наприклад, зростання вуглецевого сліду чи погіршення умов праці) впливають на кредитний рейтинг і ризикові характеристики. Передові методи базуються на машинному навчанні та штучному інтелекті. Вони здатні виявляти складні, нелінійні залежності між ESG-факторами та кредитним ризиком, використовуючи великі обсяги даних.

Міжнародний досвід демонструє різноманіття підходів до ESG-ризик-менеджменту [42,43]. Рівень зрілості практик суттєво відрізняється між регіонами. Європейські банки є лідерами інтеграції ESG-критеріїв. Це зумовлено жорстким регулюванням та високими очікуваннями стейкхолдерів. Серед ключових практик - політики відповідального кредитування, що обмежують фінансування екологічно шкідливих галузей [44]. Банки розробляють галузеві політики з чіткими ESG-вимогами для позичальників. ESG-фактори інтегруються на всіх етапах кредитного процесу - від скринінгу до моніторингу. Регулярне стрес-тестування кліматичних ризиків здійснюється на рівні портфеля. Застосовуються сценарії Network for Greening the Financial System (NGFS). Банки також публікують детальну ESG-звітність відповідно до рекомендацій TCFD та вимог європейського регулювання.

Основні практики інтеграції ESG у ризик-менеджмент провідних банків світу узагальнено у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 - Порівняльний аналіз практик інтеграції ESG у ризик-менеджмент провідних банків світу

Банк (країна)	Підхід до інтеграції ESG	Інструменти оцінки ESG-ризиків	ESG у кредитному процесі
BNP Paribas (Франція)	Комплексна інтеграція у всі процеси РМ	ESG-скоринг позичальників; сценарний аналіз; Стрес-тестування, узгоджене з TCFD.	ESG як фактор у рейтингових моделях; секторальні політики; ESG належна перевірка
HSBC (Великобританія)	ESG-ризик як стратегічний пріоритет	Власний інструмент оцінювання ESG; рейтинги третіх сторін; аналітика кліматичних ризиків	Обов'язкова ESG-оцінка для корпоративних кредитів >\$5млн
Deutsche Bank (Німеччина)	Інтеграція ESG у ризик-апетит	Структура інтеграції ESG; Зовнішні постачальники даних; Аналіз сценаріїв	ESG-фактор впливає на ціноутворення; ESG covenants
ING (Нідерланди)	"Terra approach" для оцінки кліматичних ризиків	Методологія Terra; Галузеві інструменти	Галузеві лімітування високоризикових секторів
Bank of America (США)	Структура ESG-ризиків; фокус на кліматичному ризику	Матриця ідентифікації ESG-ризиків; Оцінка кліматичних ризиків	Секторальні політики; Інтеграція ESG в андеррайтинг
JPMorgan Chase (США)	ESG інтегровано в Enterprise Risk Management	Аналіз сценаріїв кліматичного ризику; Моніторинг галузевого впливу	Скринінг екологічних та соціальних ризиків
UBS (Швейцарія)	Структура сталого розвитку та кліматичних ризиків	Оцінка ESG; Дані третіх сторін; Аналіз сценаріїв	Обов'язкова оцінка ESG; Коригування цін

Джерело: систематизовано автором на основі річних звітів банків та ESG декларацій

Провідні європейські банки, зокрема BNP Paribas, HSBC, ING, Deutsche Bank та інші, впроваджують комплексні підходи до інтеграції ESG. Вони встановлюють чіткі цілі щодо зниження фінансованих викидів. Для цього

визначають траєкторії декарбонізації кредитного портфеля [43]. Ці заходи спрямовані на досягнення вуглецевої нейтральності до 2050 року відповідно до зобов'язань Net-Zero Banking Alliance. У структурі департаментів ризик-менеджменту створюються спеціалізовані підрозділи ESG-ризиків. Їх функції та лінії звітності чітко визначені. Банки впроваджують інтегровані ІТ-системи для збору, обробки та аналізу ESG-даних. Це дозволяє автоматизувати оцінку ризиків і забезпечити постійний моніторинг. ESG-показники інтегруються у систему KPI та механізми винагороди топменеджменту. Це сприяє узгодженню управлінських стимулів із довгостроковими ESG-цілями [45, 46]. Банки також активно взаємодіють з позичальниками. Вони надають консультаційну підтримку, пропонують пільгові умови фінансування для ESG-лідерів і висувають вимоги до покращення ESG-профілю як умову кредитування.

У країнах Азії спостерігається зростання активності у сфері ESG. Японія та Сінгапур демонструють високий рівень зрілості підходів. Це зумовлено як прогресивною позицією регуляторів, так і вразливістю регіону до фізичних кліматичних ризиків. Наприклад, Monetary Authority of Singapore запровадив комплексні настанови з управління екологічними ризиками.

Японські банки, зокрема MUFG, Mizuho та SMBC, активно розробляють методики оцінки кліматичних ризиків. Вони також встановлюють цілі декарбонізації своїх портфелів. Китайські банки рухаються у напрямку ESG-інтеграції під впливом ініціатив Народного банку Китаю. Водночас вони стикаються з викликами балансування між економічним зростанням і екологічними пріоритетами. Попри це, обсяги зеленого кредитування в Китаї стрімко зростають. За абсолютними показниками країна входить до світових лідерів у сфері зеленого фінансування.

Північноамериканські банки, особливо у США, також демонструють прогрес у сфері ESG. Це відбувається попри відсутність жорсткого регуляторного тиску, характерного для Європи. Основними рушіями є ринкові

чинники: вимоги інституційних інвесторів, очікування споживачів і ініціативи великих корпорацій щодо декарбонізації.

Такі банки, як Bank of America, JPMorgan Chase, Citi та Wells Fargo, оголосили масштабні зобов'язання. Йдеться про плани сталого фінансування на суми від \$500 млрд до \$2,5 трлн упродовж наступного десятиліття. Водночас політична поляризація у США створює додаткові бар'єри. У низці штатів діє законодавство, що обмежує можливості банків застосовувати ESG-критерії для виключення окремих галузей. Це ускладнює діяльність банків, які працюють у кількох юрисдикціях.

Впровадження ESG у ризик-менеджмент супроводжується низкою викликів. Насамперед - проблема доступності та якості ESG-даних. Інформація часто є неповною, несумісною, нестандартизованою та надходить із затримкою. Це ускладнює кількісну оцінку ризиків. Відсутність єдиних методологій і стандартів призводить до варіативності підходів. Це знижує порівнюваність результатів між банками. Додаткову складність становить вимірювання довгострокових впливів, зокрема кліматичних ризиків із горизонтом у десятиліття. Такі часові рамки виходять за межі традиційного банківського планування. Проблемою залишається явище «greenwashing». Воно полягає у декларуванні високих ESG-стандартів без їх фактичного дотримання. Це підриває довіру до ESG-оцінок. Також складним є баланс між фінансовими та ESG-цілями. У короткостроковій перспективі відмова від фінансування окремих секторів може негативно вплинути на прибутковість банку.

Підсумовуючи можна сказати, що інтеграція ESG-факторів у систему управління банківськими ризиками поступово перетворюється на ключовий елемент сучасної фінансової практики. ESG-ризики, хоча й не є окремою категорією, виступають потужними трансмісійними каналами для матеріалізації традиційних ризиків, таких як кредитний, ринковий, операційний та репутаційний. Їх специфічні характеристики - довгостроковість, невизначеність, міжсекторальність, залежність від політичних рішень - вимагають адаптації

існуючих моделей ризик-менеджменту та розробки нових підходів до оцінки та моніторингу. У цьому контексті формування ефективної ESG-стратегії стає необхідною умовою забезпечення фінансової стійкості банків та їх здатності реагувати на виклики сталого розвитку.

Висновки до розділу 1

Проведений теоретичний аналіз засвідчує, що концепція ESG пройшла суттєву трансформацію. Вона еволюціонувала від нішової моделі соціально відповідального інвестування до загальноновизнаного підходу, який інтегрується у стратегічне управління фінансовими установами. Сьогодні ESG розглядається як ключовий елемент сучасної парадигми сталого розвитку та управління ризиками у банківському секторі. При цьому екологічна, соціальна та управлінська компоненти ESG-критеріїв охоплюють широкий спектр факторів, які можуть суттєво впливати на фінансовий стан банку та його контрагентів через множину каналів трансмісії у традиційні категорії банківських ризиків.

Система ризик-менеджменту комерційних банків, що історично будувалася навколо управління кредитним, ринковим, операційним ризиками та ризиком ліквідності відповідно до вимог Базельських угод, наразі стикається з необхідністю фундаментальної трансформації для інтеграції ESG-ризиків, які характеризуються унікальними особливостями, включаючи довгостроковість, нелінійність, міжсекторальність та обмеженість історичних даних для моделювання, що вимагає розробки нових методологічних підходів та інструментарію оцінки.

Міжнародний досвід провідних банків демонструє, що успішна інтеграція ESG-критеріїв у ризик-менеджмент вимагає комплексного підходу, який включає розробку секторальних політик, інтеграцію ESG-факторів у процеси кредитного скорингу та рейтингування, проведення стрес-тестування кліматичних сценаріїв, встановлення цілей декарбонізації портфеля, створення

спеціалізованих організаційних структур та впровадження відповідних ІТ-систем для збору та аналізу ESG-даних, при цьому існують значні регіональні відмінності у зрілості практик, з європейськими банками як лідерами інтеграції ESG під впливом прогресивного регулювання.

Основні виклики у впровадженні ESG-підходів до ризик-менеджменту пов'язані з проблемами доступності та якості даних, відсутністю уніфікованих методологій оцінки, складністю моделювання довгострокових впливів та необхідністю балансування між фінансовими та нефінансовими цілями, що актуалізує потребу у подальших дослідженнях практичних аспектів інтеграції ESG-критеріїв у вітчизняну банківську систему та розробці адаптованих методичних рекомендацій для українських банків.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ВРАХУВАННЯ ESG-КРИТЕРІЇВ У РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТІ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ

2.1. Оцінка стану впровадження ESG-принципів у банківському секторі України

Банківська система України, пройшовши складний шлях трансформації після фінансової кризи 2014-2015 років та продовжуючи функціонувати в умовах воєнного стану з лютого 2022 року, демонструє поступове усвідомлення необхідності інтеграції принципів сталого розвитку та ESG-критеріїв у свою операційну діяльність та стратегічне планування, що зумовлено як внутрішніми факторами, включаючи зростаючі очікування стейкхолдерів щодо відповідальної банківської практики та необхідність диверсифікації джерел конкурентних переваг в умовах насиченого ринку, так і зовнішніми драйверами, серед яких ключову роль відіграють євроінтеграційні прагнення України та пов'язана з ними необхідність гармонізації національного регулювання з європейськими стандартами, зростаючий інтерес міжнародних фінансових інституцій та іноземних інвесторів до ESG-практик українських банків, а також глобальні тренди трансформації фінансового сектору у напрямку сталого фінансування [47].

Станом на початок 2024 року банківська система України налічувала 63 діючих банки, серед яких 4 банки з державною часткою (ПАТ КБ "ПриватБанк", АТ "Ощадбанк", АТ "Укрексімбанк", АТ "Укргазбанк"), 32 банки з іноземним капіталом та 27 банків з приватним українським капіталом, при цьому концентрація банківської системи залишається високою, адже станом на кінець 2023 року частка активів п'яти найбільших банків становила 63,2% від загальних активів банківської системи, що створює диференційоване середовище для впровадження ESG-практик [48], оскільки великі банки мають значно більші

ресурси та можливості для розробки та імплементації ESG-стратегій порівняно з невеликими регіональними банками, які часто обмежені у фінансових та людських ресурсах для таких ініціатив.

З огляду на зазначені особливості структури та концентрації банківського сектору, доцільним є узагальнення його поточного стану у табличній формі, що представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Структура банківської системи України (станом на 01.01.2024)

Показник	Значення	Частка, %
Кількість діючих банків, всього	63	100,0
в т.ч.: банки з державною часткою	4	6,3
банки іноземних банківських груп	32	50,8
банки з приватним капіталом	27	42,9
Активи банківської системи, млрд грн	2 764,3	100,0
в т.ч.: банки з державною часткою	1 189,5	43,0
банки іноземних банківських груп	843,2	30,5
банки з приватним капіталом	731,6	26,5
Кредитний портфель (валовий), млрд грн	1 456,8	100,0
в т.ч.: кредити юридичним особам	982,4	67,4
кредити фізичним особам	474,4	32,6
Депозити клієнтів, млрд грн	2 147,6	100,0
в т.ч.: юридичних осіб	1 156,3	53,8
фізичних осіб	991,3	46,2
Регулятивний капітал, млрд грн	287,4	-
Показник адекватності капіталу (H2), %	18,3	-
Рентабельність капіталу (ROE), %	24,8	-
Рентабельність активів (ROA), %	2,1	-

Джерело: складено автором на основі даних Національного банку України

Аналізуючи табл. 2. 1 можна сказати, що станом на початок 2024 року банківська система України налічувала 63 діючих банки. Серед них найбільшу частку становлять банки з іноземним капіталом - 32 установи (50,8%). Банки з приватним українським капіталом становлять 42,9% (27 установ), тоді як частка банків з державною участю є найменшою - лише 6,3% (4 установи). Це свідчить про домінування приватного та іноземного капіталу в структурі банківського сектору.

У розрізі активів спостерігається висока концентрація: 43% активів зосереджено в державних банках (1 189,5 млрд грн), ще 30,5% - в іноземних банківських групах (843,2 млрд грн), а 26,5% - у банках з приватним капіталом (731,6 млрд грн). Це підтверджує провідну роль державних банків у фінансовій системі, попри їх незначну кількість.

Кредитний портфель банківської системи становить 1 456,8 млрд грн. Основна його частина припадає на кредити юридичним особам - 67,4% (982,4 млрд грн), тоді як кредити фізичним особам становлять 32,6% (474,4 млрд грн). Така структура свідчить про орієнтацію банків на корпоративне кредитування, що є типовим для економік, орієнтованих на підтримку бізнесу.

Обсяг депозитів клієнтів досяг 2 147,6 млрд грн. При цьому депозити юридичних осіб становлять 53,8%, а фізичних осіб - 46,2%. Це вказує на відносно збалансовану структуру депозитної бази, що є позитивним фактором для стабільності банківської системи.

Регулятивний капітал банків становить 287,4 млрд грн, а показник адекватності капіталу (Н2) - 18,3%, що перевищує мінімальні регуляторні вимоги та свідчить про достатній рівень капіталізації. Рентабельність капіталу (ROE) на рівні 24,8% та рентабельність активів (ROA) у 2,1% демонструють високу прибутковість банківського сектору, що є свідченням його фінансової стійкості та ефективності в умовах посткризового відновлення.

Загалом, аналіз показників свідчить про стабільну структуру банківської системи України з високим рівнем концентрації активів у державних банках,

домінуванням корпоративного кредитування та позитивною динамікою прибутковості, що створює потенціал для подальшого впровадження ESG-підходів, особливо серед системно важливих фінансових установ [49].

Нормативно-правова база України щодо ESG у банківському секторі перебуває на етапі активного формування. Вона характеризується поступовим переходом від декларативних підходів до конкретних регуляторних вимог. Ключову роль у цьому процесі відіграє Національний банк України. З 2019 року НБУ системно працює над створенням умов для розвитку сталого фінансування. Це відображено в низці стратегічних документів і методичних рекомендацій. Фундаментальне значення має Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року. Вона затверджена у 2020 році спільним рішенням НБУ, НКЦПФР та Нацкомфінпослуг. Документ визначає сталий розвиток фінансового сектору як одну зі стратегічних цілей. Стратегія передбачає розвиток ринку сталого фінансування, включаючи зелені, соціальні та інші інструменти, що відповідають принципам сталого розвитку.

Концепція впровадження Таксономії сталої економічної діяльності України, схвалена КМУ у серпні 2022 року, є важливим кроком до створення національної системи класифікації екологічно стійких видів діяльності. Вона базується на принципах ЄС, але адаптована до українських реалій і враховує пріоритети післявоєнного відновлення. Документ визначає шість екологічних цілей і встановлює рамки для розробки технічних критеріїв відбору проєктів, що можуть вважатися екологічно стійкими. Це має критичне значення для банків у процесі ідентифікації та оцінки зелених проєктів.

У квітні 2023 року НБУ оприлюднив Рекомендації щодо управління екологічними та соціальними ризиками в банках. Документ має рекомендаційний характер, але задає орієнтири для інтеграції ESG-факторів у ризик-менеджмент. Екологічні ризики визначено як фінансові наслідки, що виникають через деградацію довкілля або вплив на нього. Вони включають фізичні ризики (наслідки кліматичних змін) та перехідні ризики (пов'язані з

адаптацією до стійкої економіки). Соціальні ризики охоплюють загрози, пов'язані з порушенням прав людини, трудових стандартів, норм охорони здоров'я та безпеки.

У контексті формування національної ESG-інфраструктури в банківському секторі важливо окреслити ключові нормативні документи, що визначають регуляторні засади сталого фінансування та управління ESG-ризиками. Їх узагальнення наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2. 2 - Ключові нормативні документи України у сфері ESG для банківського сектору

Документ	Рік прийняття	Статус	Основний зміст
Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року	2020	Стратегічний документ	Визначає сталий розвиток як стратегічну ціль; передбачає розвиток ринку сталого фінансування
Концепція впровадження Таксономії сталої економічної діяльності України	2022	Концептуальний документ	Встановлює рамки для класифікації екологічно стійких економічних діяльностей на основі EU Таксоному
Рекомендації НБУ щодо організації процесу управління екологічними та соціальними ризиками в банках	2023	Добровільні рекомендації	Визначають підходи до ідентифікації, оцінки та управління E&S ризиками; встановлюють структуру політики та процедур
Методичні рекомендації НБУ щодо інтеграції екологічних ризиків у стрес-тестування банків	2023	Методичні рекомендації	Пропонують підходи до включення кліматичних сценаріїв у стрес-тестування кредитного портфеля
Положення НБУ про організацію системи управління ризиками в банках України	2018 (з доп.)	Нормативний акт	Встановлює загальні вимоги до системи управління ризиками; передбачає необхідність врахування всіх суттєвих ризиків

Закон України "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо корпоративної звітності зі сталого розвитку"	2023 (проект)	Законопроект	Передбачає впровадження вимог, аналогічних CSRD ЄС, для великих підприємств та банків
Дорожня карта ESG-трансформації фінансового сектору	2024 (розробка)	Плановий документ	Визначає етапи та заходи щодо комплексної інтеграції ESG у фінансовий сектор

Джерело: систематизовано автором на основі офіційних документів НБУ та КМУ

Попри певний прогрес у формуванні регуляторної рамки, нормативно-правова база України щодо ESG у банківському секторі залишається недостатньо розвиненою. Вона суттєво поступається європейським стандартам за рівнем деталізації, обов'язковості та інструментального забезпечення. Насамперед, в Україні відсутні обов'язкові вимоги до розкриття ESG-інформації банками за уніфікованими стандартами, подібними до SFDR або CSRD у ЄС. Також бракує конкретних пруденційних вимог щодо врахування ESG-ризиків у розрахунках капіталу та лімітів. Технічні критерії української Таксономії залишаються на концептуальному рівні, без належної операціоналізації. Крім того, не сформовано комплексну систему моніторингу та оцінки прогресу банків у впровадженні ESG-практик [50]. Такий стан речей зумовлений об'єктивними факторами. Серед них - необхідність концентрації регуляторних зусиль на підтримці фінансової стабільності в умовах війни, а також обмеженість ресурсів як у регулятора, так і в банківських установ.

Аналіз практик провідних українських банків свідчить про значну диференціацію рівня інтеграції ESG-принципів [50]. Умовно можна виокремити три групи банків за ступенем зрілості ESG-підходів. До першої групи - лідерів ESG-трансформації - належать переважно великі приватні банки та банки іноземних банківських груп. Вони впроваджують комплексні ESG-стратегії, публікують нефінансову звітність, розробляють спеціалізовані продукти

зеленого фінансування та інтегрують ESG-фактори в систему управління ризиками. Другу групу становлять активні послідовники. Це середні та великі банки, які реалізують окремі ESG-ініціативи. Зокрема, вони впроваджують екологічний менеджмент, соціальні програми та базове розкриття інформації. Водночас їм бракує цілісної ESG-стратегії та системної інтеграції у ризик-менеджмент. Третю групу формують початківці - переважно невеликі банки. Їхні ESG-практики обмежуються дотриманням екологічного законодавства та окремими соціальними ініціативами. Стратегічний підхід до ESG у цій групі поки відсутній.

ПАТ КБ «ПриватБанк» - найбільший банк України з часткою ринку близько 35% - демонструє активну позицію у сфері ESG. З 2020 року банк щорічно публікує звіти зі сталого розвитку відповідно до стандартів GRI. У 2022 році він затвердив оновлену ESG-стратегію. Серед її цілей - скорочення вуглецевого сліду на 50% до 2030 року, досягнення вуглецевої нейтральності до 2035 року та збільшення частки зеленого кредитування до 15% корпоративного портфеля до 2025 року. Банк також запровадив низку продуктів зеленого фінансування. Серед них - кредити для МСБ на енергоефективні проекти, програми для фізичних осіб на встановлення сонячних панелей, а також «зелені» кредитні лінії для великих підприємств. Крім того, ПриватБанк інтегрував базову оцінку екологічних ризиків у процес корпоративного кредитування. Для цього застосовується галузевий підхід з ідентифікацією високоризикових секторів та ESG-скринінгом позичальників.

АТ «ПУМБ» (Перший Український Міжнародний Банк) також демонструє комплексний підхід до ESG. У 2021 році банк приєднався до Принципів відповідального банкінгу ООН. Це зобов'язує його узгоджувати бізнес-стратегію з Цілями сталого розвитку ООН та Паризькою кліматичною угодою. Банк розробив Політику екологічної та соціальної відповідальності. Вона містить обмеження на фінансування проектів з високим негативним впливом, зокрема у сферах видобутку вугілля, вирубки лісів, виробництва зброї (за винятком

оборонних потреб України) та порушення прав людини. У структурі банку створено спеціалізований підрозділ ESG, підпорядкований правлінню. Він відповідає за реалізацію ESG-стратегії, моніторинг ризиків та координацію ініціатив. Крім того, ПУМБ розробив власну систему ESG-скорингу. Вона охоплює понад 50 індикаторів екологічної, соціальної та управлінської ефективності. Ця система інтегрована у процес прийняття кредитних рішень щодо середніх і великих корпоративних клієнтів.

Для наочного порівняння рівня ESG-інтеграції у провідних банках України сформовано таблицю 2.3. У табл. 2.3 узагальнено результати аналізу стратегій, політик та звітності установ, що дозволяє простежити відмінності у ступені відповідності міжнародним стандартам сталого фінансування. Такий формат подання інформації забезпечує структуроване зіставлення, сприяє виявленню сильних і слабких сторін окремих банків та створює основу для подальшої оцінки ефективності ESG-практик у вітчизняному фінансовому секторі.

Таблиця 2.3 - Порівняльна характеристика ESG-практик провідних банків України

Банк	Активи (млрд грн, 2023)	ESG-стратегія	Зелені продукти	Інтеграція в ризик менеджмент	Рівень зрілості ESG
ПриватБанк	965,2	Затверджена; цілі до 2030-2035	Зелені кредити МСБ	Галузевий скринінг E&S ризиків	Високий
ПУМБ	89,4	Комплексна; Політика E&S	Зелені кредити; ESG-облігації	ESG-скоринг; E&S політика	Дуже високий
ОТП Банк	132,5	Згідно групової політики	Енергоефективні кредити	Політика групи OTP	Високий
Ощадбанк	371,8	Розробляється; фокус на зелене фінансування	Програми ESCO; зелені кредити	Початкова E&S оцінка	Середній

Укрексімбанк	204,3	Фокус на зелене фінансування	Зелені облигації; кредити на ВДЕ	E&S due diligence (міжн. проекти)	Середній
КРЕДІ АГРІКОЛЬ Банк	52,1	Політика групи СА; адаптація локально	Органічне с/г; енергоефективність	E&S риск-мгмт групи	Високий
А-Банк	38,7	Декларативна	Окремі зелені продукти	Відсутня	Початковий
Sense Bank	45,3	У розробці	Зелені депозити	Базовий скринінг	Початковий
ПроКредит Банк	19,8	Комплексна (частина ProCredit group)	Енергоефективність МСБ	Детальна E&S оцінка	Дуже високий
Альфа-Банк	88,5	Базова	Зелені продукти у розробці	Початковий етап	Середній

Джерело: систематизовано автором на основі річних звітів та звітів зі сталого розвитку банків за 2022-2023 рр.

Порівняльна характеристика ESG-практик провідних банків України (табл. 2. 3) свідчить про суттєву неоднорідність рівня інтеграції принципів сталого розвитку в їхню діяльність. Залежно від глибини впровадження ESG-підходів, банківські установи умовно поділяються на три групи: лідери, установи із середнім рівнем зрілості та початкового рівня.

Банки іноземних банківських груп, що працюють в Україні, демонструють вищий рівень інтеграції ESG-практик. Це зумовлено вимогами материнських структур та необхідністю дотримання групових політик. АТ «ОТП Банк», що входить до угорської OTP Group, впроваджує стандарти ESG, визначені на рівні групи. Вони включають комплексну систему управління екологічними та соціальними ризиками, обов'язкову оцінку E&S-факторів для корпоративних кредитів понад порогове значення, галузеві обмеження на фінансування високоризикових секторів та регулярну звітність до головного офісу.

АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ Банк», частина французької Crédit Agricole Group, застосовує групову Політику екологічної та соціальної відповідальності. Вона передбачає жорсткі критерії відбору проєктів, включаючи детальну E&S due diligence у сферах сільського господарства, енергетики, інфраструктури. Банк активно фінансує органічне землеробство та проєкти відновлюваної енергетики.

АТ «ПроКредит Банк», що входить до німецької ProCredit Group, демонструє найвищий рівень ESG-зрілості серед українських банків. Установа застосовує деталізовану методологію оцінки екологічних та соціальних ризиків для всіх позичальників. Всі кредитні інспектори проходять обов'язкове ESG-навчання. Банк консультує клієнтів щодо підвищення екологічної ефективності та спрямовує понад 40% портфеля на фінансування зелених проєктів.

Державні банки України демонструють неоднорідність у впровадженні ESG-принципів [51].

АТ «Укрексімбанк», як банк розвитку та зовнішньої торгівлі, активно працює у сфері зеленого фінансування. У 2019 році він здійснив першу в Україні емісію зелених облігацій на суму 150 млн доларів США. Банк фінансує проєкти сонячної та вітрової генерації, співпрацює з міжнародними фінансовими інституціями (ЄБРР, ЄІБ, KfW). Для проєктів, що реалізуються за їх участі, застосовується екологічна та соціальна оцінка відповідно до міжнародних стандартів (зокрема, Performance Standards IFC).

АТ «Ощадбанк», найбільший за мережею та обсягом роздрібного бізнесу, розпочав системну інтеграцію ESG-принципів. Банк розробляє Стратегію сталого розвитку, реалізує програми енергосервісу (ESCO) для бюджетних установ та ЖКГ, а також впроваджує пілотні проєкти зеленого кредитування. Водночас рівень інтеграції ESG у ризик-менеджмент та операційну діяльність залишається базовим порівняно з приватними банками-лідерами.

Загалом, аналіз свідчить про поступове формування ESG-орієнтованої практики в українському банківському секторі, з чітко вираженим лідерством окремих установ та наявністю значного потенціалу для подальшого розвитку.

Станом на 2024 рік рівень розкриття ESG-інформації українськими банками залишається фрагментарним і не відповідає міжнародним стандартам повноти та якості. Спостерігається значна варіативність підходів, що ускладнює порівнянність даних та оцінку реального прогресу. Лише 8-10 банків (приблизно 15% від загальної кількості) публікують окремі звіти зі сталого розвитку або містять розширені ESG-розділи у річних звітах. Серед них лише 3-4 банки використовують міжнародно визнані стандарти звітності, зокрема GRI або частково TCFD. Решта застосовують довільні формати без структурованих рамок, що обмежує аналітичну цінність таких матеріалів. Більшість банків (понад 70%) взагалі не публікує структурованої ESG-звітності. Їхні публікації обмежуються загальними деклараціями про соціальну відповідальність, розміщеними у річних звітах або на офіційних веб-сайтах. Найбільш повно розкривається інформація про соціальні ініціативи: благодійність, волонтерство, підтримка співробітників. Екологічні аспекти власних операцій, такі як енергоспоживання та управління відходами, висвітлюються менш системно. Найменше уваги приділяється інтеграції ESG-факторів у бізнес-процеси, управління ризиками та оцінці ESG-впливу кредитного портфеля [51].

Загалом, процес розкриття ESG-інформації в українському банківському секторі перебуває на початковому етапі становлення, що зумовлено як обмеженим досвідом застосування міжнародних стандартів, так і недостатнім рівнем внутрішньої інституційної готовності. Попри наявність окремих ініціатив, практики звітності залишаються фрагментарними та нерівномірними між різними установами. Для забезпечення належної прозорості та досягнення відповідності міжнародним практикам необхідним є впровадження уніфікованих стандартів звітності, які б регламентували структуру, зміст та періодичність подання ESG-даних. Водночас важливим завданням виступає розвиток внутрішніх процедур збору, перевірки та верифікації інформації, що дозволить підвищити її достовірність і забезпечити можливість зовнішнього аудиту. З метою систематизації поточного стану розкриття ESG-інформації українськими

банками доцільно узагальнити ключові характеристики у таблиці 2.4, яка слугуватиме інструментом для порівняльного аналізу та визначення напрямів подальшого вдосконалення практик звітності.

Таблиця 2.4 Аналіз розкриття ESG-інформації українськими банками (2024 р.)

Показник	Банки-лідери (8-10 банків)	Активні послідовники (15-20 банків)	Початківці (35-40 банків)
Формат звітності	Окремий звіт зі сталого розвитку або детальний розділ у річному звіті	Розділ у річному звіті або публікація на сайті	Фрагментарна інформація
Міжнародні стандарти	Використовують GRI, TCFD, UN PRB	Не використовують стандарти	Не використовують стандарти
Екологічна інформація (E)	Детальна інформація: викиди CO ₂ , енергоспоживання, обсяги зеленого фінансування, екологічні цілі на майбутнє	Базова інформація: споживання ресурсів офісами, окремі екологічні ініціативи	Мінімальна інформація або повністю відсутня
Соціальна інформація (S)	Детальна статистика персоналу, програми навчання та розвитку, благодійність з конкретними цифрами, взаємодія з громадами	Базові HR-дані, основні соціальні програми, благодійність у описовій формі	Епізодична інформація про благодійні акції, мінімум даних про персонал
Управлінська інформація (G)	Детальна структура управління, склад правління та наглядової ради, антикорупційні політики, система ризик-менеджменту	Стандартна інформація про органи управління, основні політики та процедури	Мінімальна обов'язкова інформація згідно законодавства
ESG у бізнес-процесах	Наявна ESG-стратегія з конкретними KPI, інтеграція ESG у ризик-менеджмент, ESG-скоринг клієнтів	Часткова інтеграція, декларації про врахування ESG, окремі зелені продукти	Повністю відсутня або декларативна
Кількісні показники	Публікують: викиди парникових газів, споживання енергії, відсоток зеленого портфеля, показники гендерного балансу	Обмежений набір показників, переважно соціального характеру	Кількісні ESG-показники відсутні
Приклади банків	ПриватБанк, ПУМБ, ПроКредит Банк, ОТП Банк, КРЕДІ АГРІКОЛЬ	Ощадбанк, Укрексімбанк, Альфа-Банк, Sense Bank	Більшість регіональних та малих банків України

Джерело: розроблено автором на основі аналізу публічної звітності банків

Аналіз спектру ESG-орієнтованих банківських продуктів в Україні (табл. 2. 4) свідчить про поступовий розвиток цього сегменту, при цьому найбільш розвиненою категорією є зелені кредити для бізнесу, які пропонують близько 15-20 банків, переважно у форматі фінансування проектів енергоефективності, встановлення відновлюваних джерел енергії (сонячні панелі, вітрові установки, біогазові станції), модернізації виробничого обладнання для зниження енергоспоживання та викидів, впровадження технологій поводження з відходами та систем очищення, при цьому умови таких кредитів часто включають пільгові процентні ставки (знижка 1-3 п.п. порівняно зі стандартними кредитами), подовжені строки кредитування (до 7-10 років) та можливість пільгового періоду, що робить їх привабливими для підприємств, які планують екологічну модернізацію; зелені кредити для фізичних осіб представлені переважно програмами фінансування встановлення сонячних панелей та енергоефективних рішень для домогосподарств (утеплення, енергоефективні вікна, опалювальне обладнання), проте обсяги цього сегменту залишаються обмеженими через низьку обізнаність населення та порівняно високу вартість "зелених" рішень.

Зелені облігації як інструмент залучення фінансування для екологічних проектів поки що мають обмежене застосування в Україні, при цьому єдиним прикладом успішної емісії залишається випуск АТ "Укрексімбанк" зелених облігацій у 2019 році на суму 150 млн доларів США, які були розміщені серед міжнародних інституційних інвесторів та використані для рефінансування портфеля кредитів проектам відновлюваної енергетики, при цьому емісія була здійснена відповідно до міжнародних Green Bond Principles та супроводжувалася незалежною зовнішньою оцінкою (Second Party Opinion) від міжнародного провайдера Sustainalytics, що підтвердило відповідність облігацій критеріям "зелених", а також щорічною звітністю про використання коштів та екологічний вплив профінансованих проектів; у 2023-2024 роках кілька великих українських

банків (ПриватБанк, ПУМБ) оголосили про плани емісії зелених або ESG-облігацій, проте реалізація цих планів стримується складною макроекономічною ситуацією, обмеженістю внутрішнього ринку капіталу та підвищеними ризиками, пов'язаними з воєнним станом, що ускладнює доступ до міжнародних ринків капіталу.

Сегмент соціально відповідальних депозитів та інвестиційних продуктів в Україні залишається найменш розвиненим у межах ESG-банкінгу. Лише окремі банки, зокрема ПУМБ і ПроКредит Банк, пропонують спеціалізовані депозитні продукти. Кошти з таких депозитів спрямовуються на фінансування екологічних або соціально значущих проєктів. Вкладники можуть обирати сферу використання коштів - наприклад, підтримку малого бізнесу, соціальних підприємств чи відновлюваної енергетики. Ставки за такими депозитами часто нижчі, ніж за стандартними, однак компенсуються для клієнтів соціальною цінністю внеску. Інвестиційні продукти з ESG-фокусом, такі як ESG-фонди чи зелені облігації для роздрібних інвесторів, практично відсутні. Це пояснюється слабким розвитком ринку цінних паперів, низькою інвестиційною активністю населення та браком якісних ESG-активів для формування диверсифікованих портфелів. Для узагальнення їхньої структури за категоріями наведено рисунок 2.1.

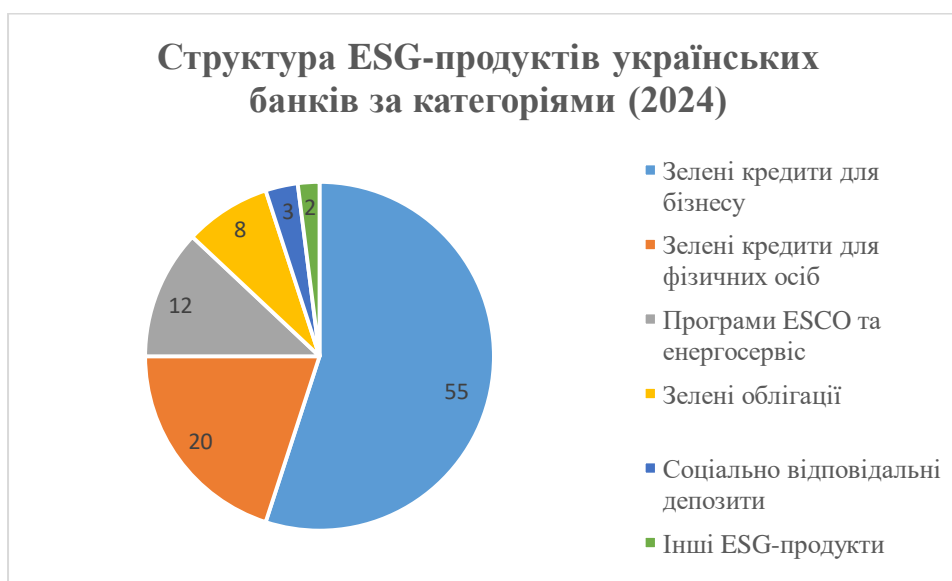


Рисунок 2.1 - Структура ESG-продуктів українських банків за категоріями

Джерело: побудовано автором на основі даних банків

Як бачимо з рис. 2. 1, структура ESG-продуктів українських банків свідчить про домінування екологічно орієнтованих кредитних інструментів, зокрема «зелених» кредитів для малого та середнього бізнесу та фінансування проєктів у сфері відновлюваної енергетики. Водночас соціально відповідальні депозити та інвестиційні продукти залишаються слабо розвиненими. Їх пропонують лише окремі банки, і вони не мають широкого розповсюдження на ринку. Така структура вказує на початкову стадію розвитку ESG-банкінгу в Україні та потребу у стимулюванні диверсифікації продуктового ряду, зокрема через розвиток ринку сталих інвестиційних інструментів і підвищення фінансової обізнаності населення щодо переваг відповідального інвестування.

Отже, аналіз впровадження ESG-принципів у банківському секторі України засвідчує, що система перебуває на початковому етапі трансформації, який характеризується значною диференціацією практик між банками та поступовим усвідомленням стратегічної важливості сталого розвитку. Формування ESG-архітектури відбувається в умовах воєнного стану та макроекономічної нестабільності, що стримує темпи змін, але водночас відкриває можливості для інтеграції ESG у процес післявоєнного відновлення. Нормативно-правова база демонструє позитивну динаміку, зокрема через ухвалення Стратегії розвитку фінансового сектору до 2025 року, Концепції Таксономії сталої економічної діяльності та Рекомендацій НБУ щодо управління екологічними та соціальними ризиками, однак вона все ще поступається європейським стандартам за рівнем обов'язковості та деталізації. Практики банків варіюються: лідери (8-10 установ) мають комплексні ESG-стратегії, активні послідовники (15-20 банків) реалізують окремі ініціативи, а більшість (35-40 банків) обмежується базовими підходами; при цьому банки іноземних груп та великі приватні установи демонструють вищу ESG-зрілість завдяки доступу до ресурсів і експертизи. Рівень розкриття ESG-інформації залишається

низьким: лише 15% банків публікують структуровану звітність, з яких 3-4 використовують стандарти GRI або TCFD, причому найкраще висвітлюються соціальні аспекти, а найменше - інтеграція ESG у ризик-менеджмент та оцінка впливу кредитного портфеля. Продуктова лінійка ESG-банкінгу поступово розширюється, домінують зелені кредити для бізнесу (55%), тоді як інші категорії - зелені кредити для фізичних осіб, програми ESCO та зелені облігації - залишаються менш розвиненими, а загальний обсяг зеленого фінансування становить лише 3-5% корпоративного портфеля. Перспективи розвитку оцінюються позитивно: очікується зростання частки банків з ESG-звітністю до 40% активів системи до 2027 року та збільшення обсягу зеленого кредитування до 10-15% до 2028 року за умови стабілізації економіки, активізації євроінтеграційних процесів та підтримки з боку міжнародних фінансових інституцій.

2.2. Аналіз інтеграції ESG-критеріїв у систему ризик-менеджменту ПАТ КБ "ПриватБанк"

Інтеграція ESG-критеріїв у систему управління ризиками банку є стратегічним напрямом, що дозволяє не лише мінімізувати потенційні втрати, але й створювати додаткову вартість для зацікавлених сторін. ПАТ КБ "ПриватБанк", як системоутворююча фінансова установа України, демонструє поступальний рух у напрямку впровадження сталих практик у свою діяльність. Відповідно до загальносекторальних тенденцій, лише 15% українських банків визнали ESG-ризиків суттєвими станом на 2024 рік, тоді як ПриватБанк здійснив цей крок у 2023 році, випереджаючи галузевий тренд. Розглянемо структуру ESG-ризиків у портфелі банку (рис. 2. 2).



Рисунок 2.2 - Структура ESG-ризиків у портфелі ПАТ КБ "ПриватБанк", 2024 р.

Аналіз структури ESG-ризиків, представлений на рис. 2.2, свідчить про диференційований підхід банку до оцінки різних категорій ризиків. Екологічні ризики становлять 35% загального ESG-портфеля, що відображує зростаючу увагу до фінансування проєктів у контексті їхнього впливу на довкілля. Соціальні ризики займають 40% структури, підкреслюючи важливість взаємодії

з громадами, дотримання прав працівників та споживачів. Управлінські ризики складають 25%, що пов'язано з необхідністю забезпечення прозорості корпоративного управління та етичності бізнес-практик. Така структура є типовою для банківської установи, оскільки соціальні ризики мають найбільш безпосередній вплив на репутацію та взаємовідносини зі стейкхолдерами. Водночас відносно низька частка управлінських ризиків може свідчити про наявність ефективних механізмів корпоративного управління у ПАТ КБ «ПриватБанку», що позитивно впливає на інтеграцію ESG-критеріїв у кредитну діяльність. Деталізовану динаміку впровадження відповідних практик наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Динаміка впровадження ESG-критеріїв у кредитні процеси ПАТ КБ "ПриватБанк" (2021-2023 рр.)

Показник	2021	2022	2023	Зміна 2023/2021
Частка кредитів з ESG-оцінкою, %	42	58	74	+32
Кількість проаналізованих ESG-параметрів	15	22	31	+16
Рівень інтеграції ESG у ризик-моделі, %	28	51	69	+41
Кількість навчених співробітників, осіб	245	387	612	+367
Частка кредитів бізнесу з ESG-оцінкою, %	68	82	89	+21
Частка кредитів населенню з ESG-оцінкою, %	18	31	48	+30

Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних банку

Як бачимо, табл. 2.5 демонструє виражену позитивну динаміку інтеграції ESG-критеріїв у кредитні процеси банку протягом 2021-2023 років. Частка кредитів з ESG-оцінкою зросла з 42% у 2021 році до 74% у 2023 році, що становить приріст на 32 відсоткових пункти або 76,2% відносного зростання. Це свідчить про системну роботу банку щодо включення ESG-факторів у процес прийняття кредитних рішень. У порівнянні із загальносекторальними даними, де

66% банків враховують ESG при схваленні кредитів для бізнесу, ПАТ КБ "ПриватБанк" демонструє вищі показники інтеграції (89% для корпоративного сегменту та 48% для роздрібного). Така диспропорція є типовою для банківського сектору, оскільки корпоративні позичальники мають більший екологічний та соціальний слід, а також володіють більшими можливостями для надання ESG-звітності [48].

Як показано на рис. 2. 3, рівень дефолту (NPL) у ПАТ КБ «ПриватБанк» має чітку залежність від ESG-рейтингу позичальників: клієнти з вищими ESG-показниками демонструють суттєво нижчий рівень дефолту порівняно з позичальниками з низьким рейтингом

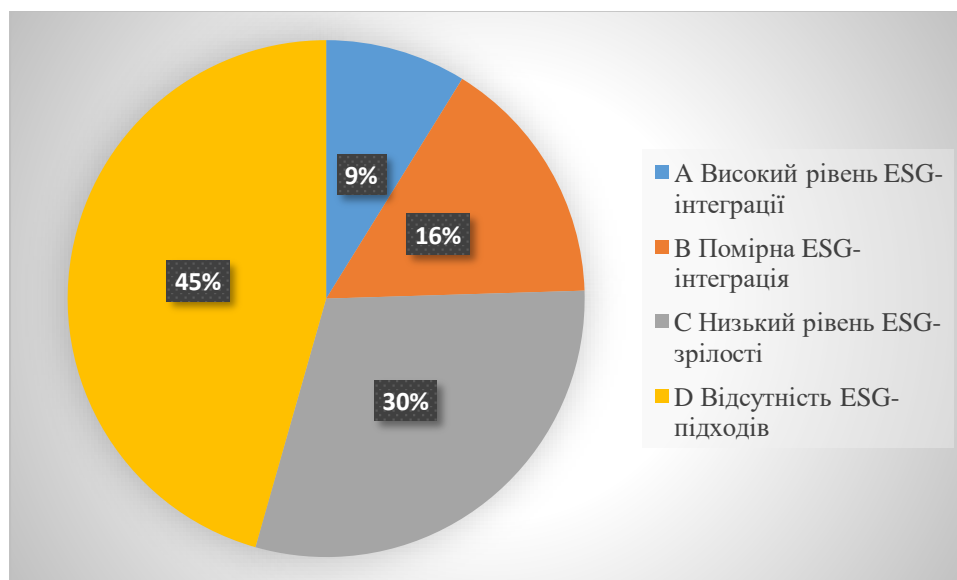


Рисунок 2.3 - Вплив ESG-рейтингу позичальників на рівень дефолту (NPL) ПАТ КБ «ПриватБанк», %

Рисунок 2.3 ілюструє чітку обернену залежність між ESG-рейтингом позичальників та рівнем дефолту за кредитами (NPL) у ПАТ КБ «ПриватБанк». Компанії з високим ESG-рейтингом (категорія А) демонструють найнижчий рівень дефолту - 1,8%, тоді як позичальники з низьким рейтингом (категорія D) мають показник NPL на рівні 9,3%, що більш ніж у п'ять разів перевищує значення для категорії А. Ця різниця є статистично значущою та свідчить про

високу предиктивну здатність ESG-рейтингу щодо кредитоспроможності позичальників. Зростання рівня дефолту зі зниженням ESG-рейтингу підтверджує доцільність інтеграції екологічних, соціальних та управлінських факторів у процеси оцінки кредитного ризику. Такий підхід дозволяє банку не лише знижувати ризики неповернення, але й формувати більш стійкий та відповідальний кредитний портфель. Отримані результати також підкреслюють потенціал ESG-скорингу як інструменту раннього виявлення ризиків, особливо у високочутливих секторах. Це створює підґрунтя для подальшого вдосконалення методології оцінки позичальників з урахуванням нефінансових факторів та посилення ролі ESG у системі ризик-менеджменту банку.

Це можна пояснити декількома факторами: по-перше, кращим корпоративним управлінням, що зменшує ризики шахрайства та неефективного менеджменту; по-друге, нижчими операційними ризиками через дотримання екологічних та соціальних стандартів; по-третє, вищою адаптивністю до регуляторних змін, особливо в контексті посилення екологічного законодавства; по-четверте, кращою репутацією на ринку, що забезпечує стабільніші доходи та доступ до капіталу. Ця залежність дозволяє банку використовувати ESG-критерії не лише як інструмент управління репутаційними та комплаєнс-ризиками, але й як предиктор кредитоспроможності, що може бути інкорпоровано у моделі кредитного скорингу та ціноутворення [49].

Для оцінки масштабів та динаміки впровадження сталого фінансування у діяльність банку доцільно проаналізувати ключові фінансові показники ESG-кредитування ПАТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2023 роки (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Фінансові показники ESG-кредитування ПАТ КБ "ПриватБанк" (2021-2023 рр.)

Показник	2021	2022	2023	Темп приросту, %
Обсяг ESG-кредитування, млрд грн	3,2	5,8	9,7	+203,1%
у т.ч. зелені кредити, млрд грн	1,4	2,9	5,2	+271,4%
Середня процентна ставка ESG-кредитів, %	11,8	12,5	11,2	-0,6
Середня ставка традиційних кредитів, %	13,2	14,1	13,8	+0,6
Рівень NPL у ESG-портфелі, %	3,8	3,1	2,4	-1,4
Рівень NPL у традиційному портфелі, %	6,5	5,9	5,7	-0,8
ROE на ESG-кредити, %	16,2	17,8	19,5	+3,3
Частка зелених облігацій у портфелі, %	6	14	21	+15
Кількість ESG-кредитів бізнесу, од.	1 247	2 089	3 456	+177,1%
Кількість ESG-кредитів населенню, од.	8 920	15 340	26 780	+200,2%

Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних банку

Аналіз табл. 2.6 свідчить про активне зростання ESG-кредитування у ПАТ КБ «ПриватБанк». За період 2021-2023 рр. обсяг ESG-портфеля зріс з 3,2 до 9,7 млрд грн (203,1%), а зелених кредитів - з 1,4 до 5,2 млрд грн (271,4%), що становить 53,6% ESG-портфеля. Середня ставка за ESG-кредитами знизилась з 11,8% до 11,2%, тоді як традиційні кредити подорожчали з 13,2% до 13,8%, що створило спред у 2,6 п.п. на користь ESG-фінансування. Це пояснюється нижчим ризиком, участю міжнародних фінансових інституцій та стимулюючою політикою банку. Рівень проблемних кредитів (NPL) у ESG-сегменті зменшився з 3,8% до 2,4%, що на 3,3 п.п. нижче за традиційний портфель (5,7%), підтверджуючи вищу якість ESG-кредитів. ROE за ESG-напрямом зріс з 16,2% до 19,5%, перевищуючи середньосекторальні показники. Частка зелених облігацій у портфелі зросла з 6% до 21%, що свідчить про диверсифікацію інструментів фінансування та активну співпрацю з ЄБРР, IFC, ЕІВ. Кількість ESG-кредитів у корпоративному сегменті зросла на 177,1%, у роздрібному - на 200,2%, що демонструє успішність програм енергоефективного кредитування

для населення, зокрема «теплих кредитів» та фінансування сонячних електростанцій. Загалом, динаміка показників підтверджує економічну ефективність та стратегічну значущість ESG-кредитування для банку.

Для візуалізації пріоритетних напрямів сталого фінансування у структурі кредитного портфеля банку наведено секторальний розподіл ESG-кредитування ПАТ КБ «ПриватБанк» за 2024 рік (рис. 2.4).

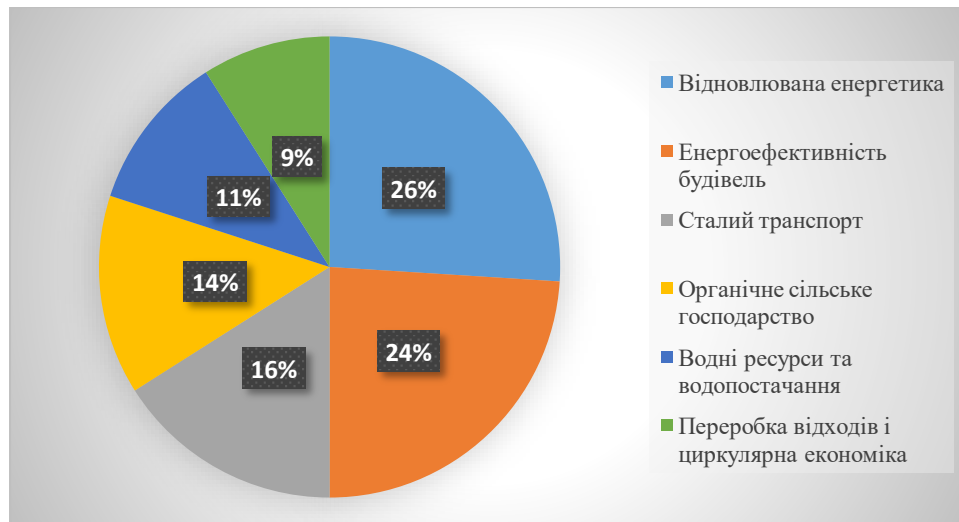


Рисунок 2.4 - Секторальна структура ESG-кредитування ПАТ КБ "ПриватБанк", 2024 р.

Секторальна структура ESG-кредитного портфеля ПАТ КБ свідчить про стратегічну орієнтацію на підтримку ключових напрямів зеленої трансформації економіки. Провідну позицію займає сектор відновлюваної енергетики (26%), що відповідає як національній політиці енергетичної незалежності, так і глобальним цілям декарбонізації. Домінування фінансування сонячних електростанцій у межах цього сегменту (60%) свідчить про фокус на швидкоокупні та технологічно зрілі рішення. Другу позицію посідає енергоефективність будівель (24%), що є особливо актуальним у контексті післявоєнної відбудови житлового фонду. Фінансування термомодернізації, енергоощадного обладнання та систем «розумний дім» демонструє прагнення банку підтримувати довгострокове зниження енергоспоживання. Сегмент сталого транспорту (16%) охоплює фінансування електромобілів, зарядної інфраструктури та громадського транспорту на альтернативних джерелах енергії, що відповідає урядовим

ініціативам з декарбонізації мобільності. Значна частка органічного сільського господарства (14%) свідчить про підтримку сталих агропрактик, зокрема краплинного зрошення та сертифікації. Сектори водопостачання (11%) та переробки відходів (9%) демонструють зростаючу увагу до ресурсоефективності та циркулярної економіки. Така диверсифікація ESG-портфеля дозволяє банку зменшувати концентраційні ризики, водночас підтримуючи структурну трансформацію економіки відповідно до принципів сталого розвитку.

Загалом, структура ESG-кредитування ПАТ КБ ПриватБанку відображає як внутрішню стратегію банку, так і зовнішні імперативи - державну політику, міжнародні кліматичні зобов'язання та попит з боку бізнесу і населення на фінансування сталих рішень.

Для узагальнення ефективності впровадження ESG-підходів у ключові бізнес-процеси банку наведено результати інтеграції ESG-критеріїв у діяльність ПАТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2023 роки (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - Результати інтеграції ESG-критеріїв у діяльність ПАТ КБ "ПриватБанк" (2021-2023 рр.)

Показник	2021	2022	2023	Зміна 2023/2021
Екологічні показники				
Зменшення викидів CO ₂ , тис. тонн	52	98	167	+221,2%
Економія енергії, ГВт·год	14	28	51	+264,3%
Обсяг переробленої води, млн м ³	9,5	18,2	31,4	+230,5%
Площа відновлених земель, га	1 240	2 890	4 760	+283,9%
Соціальні показники				
Кількість робочих місць, од.	3 180	6 420	10 250	+222,3%
Навчені працівники клієнтів, осіб	4 500	8 900	15 600	+246,7%
Рівень задоволеності клієнтів, %	76	82	89	+13
Підтримані соц. проекти, од.	87	143	208	+139,1%
Управлінські показники				
Репутаційний індекс (0-100)	71	78	85	+14 балів
Індекс прозорості ESG (0-100)	62	74	83	+21 бал

Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних банку та звітності зі сталого розвитку

Аналіз табл. 2.7 демонструє ефективну інтеграцію ESG-критеріїв у діяльність ПАТ КБ «ПриватБанк» протягом 2021-2023 рр. Екологічні результати засвідчують суттєвий позитивний вплив: скорочення викидів CO₂ у фінансованих проєктах зросло більш ніж утричі (з 52 до 167 тис. тонн), економія енергії - з 14 до 51 ГВт·год (+264,3%), обсяг переробленої води - з 9,5 до 31,4 млн. м³ (+230,5%), а площа відновлених земель - з 1 240 до 4 760 га (+283,9%).

Соціальні показники також демонструють динамічне зростання: кількість створених робочих місць у ESG-проєктах зростає з 3 180 до 10 250 (+222,3%), а кількість навчених працівників - з 4 500 до 15 600 (+246,7%). Рівень задоволеності клієнтів підвищився з 76% до 89%, а кількість підтриманих соціальних ініціатив - з 87 до 208 (+139,1%).

Управлінські метрики підтверджують зростання репутаційного капіталу: репутаційний індекс зріс з 71 до 85 балів, а прозорість ESG-звітності - з 62 до 83 балів, що свідчить про прогрес у розкритті інформації відповідно до міжнародних стандартів. Сукупно ці результати підтверджують системність ESG-інтеграції та її позитивний вплив на екологічну, соціальну та управлінську ефективність банку. Окрім кількісних результатів, важливо проаналізувати рівень інституціоналізації ESG-ризиків у системі внутрішнього контролю банку. Подальший аналіз зосереджується на інтеграції ESG-факторів у систему трьох ліній захисту, що є критично важливим для ефективного ризик-менеджменту.

ПАТ КБ «ПриватБанк» забезпечив повноцінну інтеграцію ESG-ризиків у всі три лінії захисту, що відповідає провідним міжнародним стандартам управління ризиками (COSO, Basel III). Такий підхід позиціонує банк серед лідерів ESG-трансформації в українському фінансовому секторі, оскільки, згідно з галузевими оцінками, лише менше половини банків досягли аналогічного рівня інтеграції.

Перша лінія захисту - бізнес-підрозділи - здійснює первинну ідентифікацію та оцінку ESG-ризиків. ESG-фактори інтегровані у кредитний скоринг, застосовуються стандартизовані чек-листи, а всі кредитні менеджери

пройшли спеціалізоване навчання (100% охоплення). Це забезпечує системну оцінку нефінансових ризиків на етапі прийняття рішень.

Друга лінія захисту - функція ризик-менеджменту - представлена окремим підрозділом ESG-ризиків, створеним у 2022 році. ESG-ризики включені до ризик-апетиту банку на рівні 69%, що суттєво перевищує середньогалузевий показник (16%). Здійснюється регулярний моніторинг ESG-метрик портфеля, а також стрес-тестування з урахуванням кліматичних, соціальних та управлінських ризиків. ПриватБанк входить до обмеженої групи установ, які формалізували обов'язки з управління ESG-ризиками на рівні ризик-функції.

Третя лінія захисту - внутрішній аудит - з 2023 року проводить щорічні перевірки дотримання ESG-процедур. У 2023 році було виявлено 12 порушень, які були усунуті у встановлені терміни (100% виконання). Така практика є винятковою для українського ринку, де аудит ESG-процедур здійснюється лише поодинокими установами.

На рівні стратегічного управління інтеграція ESG-підходів набуває особливої ваги, що підтверджується відповідними організаційними змінами у структурі банку. Важливим елементом стало формалізоване закріплення відповідальності за ESG-напрямок на рівні правління та наглядової ради. На рівні корпоративного управління з 2021 року призначено члена правління, відповідального за ESG-напрямок, а з 2022 року функціонує спеціалізований ESG-комітет при наглядовій раді. З 2023 року 15% ключових показників ефективності (KPI) менеджменту прив'язані до досягнення ESG-цілей, що є унікальною практикою серед українських банків.

Таким чином, результати інтеграції ESG-критеріїв свідчать про системний підхід банку до сталого розвитку та управління нефінансовими ризиками. Сукупність наведених показників підтверджує ефективність ESG-стратегії ПАТ КБ «ПриватБанк» та її відповідність міжнародним практикам.

У 2024 році ПАТ КБ «ПриватБанк» офіційно визнав ESG-ризики суттєвими, включивши їх до загального профілю ризиків банку. Це рішення

відповідає принципам пропорційності та превентивного управління ризиками, рекомендованими міжнародними організаціями (EBA, UNEP FI). Станом на 2024 рік лише 15% українських банків здійснили аналогічне визнання, що підтверджує проактивну позицію ПАТ КБ «ПриватБанк». ESG-ризик розглядаються як тригери традиційних ризиків: екологічні - через кредитний ризик (наприклад, штрафи за порушення екологічного законодавства), соціальні - через операційний ризик (збої в ланцюгах постачання), управлінські - через репутаційний ризик. Інтеграція ESG-ризиків у ризик-апетит на рівні 69% передбачає встановлення лімітів щодо кредитування високоемісійних секторів та мінімальних часток зелених активів у портфелі. Повна інтеграція (100%) ще не досягнута, що залишає потенціал для подальшого вдосконалення системи ризик-менеджменту.

Підсумовуючи можна сказати, що ПАТ КБ «ПриватБанк» демонструє системну та випереджальну інтеграцію ESG-критеріїв у ризик-менеджмент, перевищуючи середньогалузеві показники за ключовими параметрами. Триразове зростання ESG-кредитування (до 9,7 млрд. грн.), зниження NPL до 2,4% та скорочення викидів CO₂ на 167 тис. т. підтверджують ефективність обраної стратегії. Серед досягнень - повна інтеграція ESG у три лінії захисту, визнання ESG-ризиків суттєвими, включення їх до ризик-апетиту на рівні 69% та прив'язка винагороди менеджменту до ESG-цілей (унікальна практика в Україні). Рентабельність ESG-кредитування (ROE 19,5%) перевищує традиційні показники, що засвідчує економічну доцільність сталого фінансування. Водночас зберігається потенціал для вдосконалення: підвищення рівня інтеграції ESG у ризик-апетит до 100%, розширення ESG-оцінки у роздрібному сегменті, стандартизація методології оцінки ризиків відповідно до міжнародних рамок (EU Taxonomy, TCFD), а також інтеграція ESG-факторів у моделі PD та LGD. Загалом, ПриватБанк утвердився як лідер ESG-інтеграції в Україні, сформувавши основу для подальшого розвитку відповідального банкінгу в умовах зеленої трансформації.

2.3. Виявлення проблем та оцінка ефективності інтеграції ESG-критеріїв в управління ризиками ПАТ КБ «ПриватБанк»

Попри досягнутий прогрес, ПАТ КБ «ПриватБанк» стикається з низкою системних обмежень, що впливають на ефективність ESG-інтеграції в управління ризиками. Аналіз внутрішніх даних та галузевого опитування свідчить, що ESG-ризиків ще не повністю інтегровані в ризик-менеджмент більшості українських банків. Одним із ключових викликів залишається відсутність уніфікованої методології оцінки ESG-ризиків, яка б відповідала міжнародним стандартам і враховувала національну специфіку. Для подальшої оцінки рівня відповідності доцільно сформулювати таблицю 2.5 з порівнянням інтеграції таких рамкових підходів, як GRI Standards та EU Taxonomy.

Таблиця 2.8 - Відповідність методології оцінки ESG-ризиків міжнародним стандартам, 2024 р.

Стандарт/Framework	Рівень відповідності, %	Критичні прогалини	Пріоритет усунення
GRI Standards	72	Неповна звітність E-показників	Середній
SASB Standards	58	Відсутність галузевих метрик	Високий
TCFD рекомендації	61	Слабкий сценарний аналіз	Високий
EU Taxonomy	34	Критерії технічного скринінгу	Критичний
UN PRB	68	Цільові показники впливу	Середній
ISO 14001	45	Системи екологічного менеджменту	Низький
SFDR (EU)	29	Класифікація продуктів	Критичний
CDP Climate	52	Вуглецевий облік Scope 3	Високий

Джерело: складено автором на основі аудиту відповідності ESG-стандартам

Таблиця 2.5 демонструє, що рівень відповідності різним міжнародним рамковим підходам є неоднорідним: якщо по GRI Standards досягнуто 72% відповідності, то по EU Taxonomy цей показник становить лише 34%, що створює ризики невідповідності європейським регуляторним вимогам у

контексті євроінтеграції України. Особливо критичною є низька відповідність вимогам EU Taxonomy (34%) та SFDR (29%), що обмежує доступ до європейського ринку зеленого фінансування та інституційних ресурсів. Відсутність технічних критеріїв скринінгу унеможливорює класифікацію значної частини портфеля як екологічно сталого, знижуючи потенціал рефінансування. Недостатній рівень сценарного аналізу за TCFD (61%) свідчить про обмежену оцінку кліматичних ризиків, зокрема для енергоємних секторів. Крім того, відсутність обліку Scope 3 викидів - основного джерела вуглецевого сліду - залишається суттєвим недоліком у системі оцінки ESG-ризиків.

Щоб візуалізувати внутрішню архітектуру управління ESG-ризиками, варто сформуванати рис. 2.5, який окреслить, як саме розподілені функції між ключовими підрозділами банку - від фронт-офісу до внутрішнього аудиту. Така схема дозволить оцінити баланс відповідальності та глибину інтеграції ESG на всіх рівнях організаційної структури.

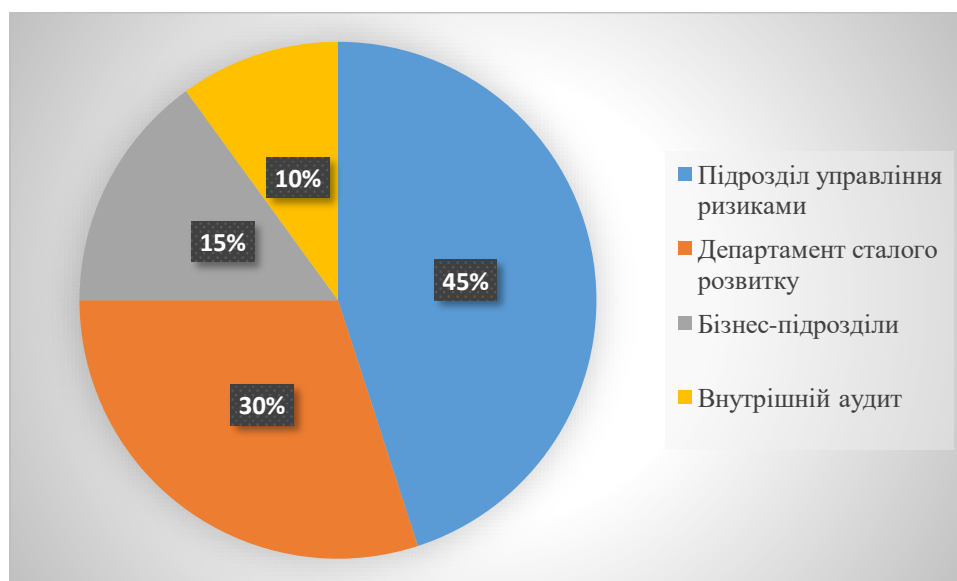


Рисунок 2.5 - Розподіл функцій управління ESG-ризиками між підрозділами банку, 2024 р.

Наведені дані на рис. 2.5 свідчать про асиметричний розподіл ESG-функцій між підрозділами банку. Домінування ризик-функції (45%) та сталого розвитку (30%) супроводжується недостатнім залученням внутрішнього аудиту (10%), що обмежує незалежний контроль і підвищує ризики методологічних помилок.

Відсутність чіткого функціонального розмежування між стратегічними та аналітичними підрозділами створює ризики дублювання та неузгодженості ESG-підходів. Для підвищення ефективності управління доцільно посилити роль аудиту та впровадити чітку матрицю відповідальності.

Для систематизації виявлених організаційних обмежень в управлінні ESG-ризиками доцільно узагальнити ключові диспропорції у таблиці 2.9, що відображає критичні відхилення від оптимальних параметрів у кадровому, процедурному та технологічному забезпеченні.

Таблиця 2.9 - Виявлені організаційні прогалини в управлінні ESG-ризиками ПАТ КБ «ПриватБанк», 2024 р.

Показник	Поточний стан	Оптимальний рівень	Відхилення
Кількість ESG-спеціалістів, осіб	12	20	-8
Частота засідань ESG-комітету, раз/рік	6	12	-6
Бюджет на ESG-ініціативи, млн грн	13	20	-7
Охоплення навчанням, % від персоналу	18	45	-27
Автоматизація ESG-процесів, %	35	75	-40
Інтеграція ESG в IT-системи, %	42	85	-43
Частка часу на ESG-аналіз, %	25	40	-15
Рівень залучення топ-менеджменту	Середній	Високий	Недостатній
Кросфункціональна співпраця	4 бали	8 балів	-4 бали
Доступ до зовнішніх баз даних ESG	3 джерела	8 джерел	-5 джерел

Джерело: складено автором на основі внутрішнього аудиту ESG-функції

Виявлені недоліки свідчать про системні обмеження у функціонуванні ESG-управління:

- кадровий дефіцит: відсутність восьми співробітників зумовлює перевантаження існуючої команди та зниження якості аналітичної роботи;
- організаційна нерегулярність: ESG-комітет проводить лише шість засідань на рік замість щомісячних, що обмежує оперативність реагування на ризики;

- фінансові обмеження: бюджет на ESG-ініціативи становить 65% від необхідного, що стримує розвиток аналітичних інструментів та програм навчання;
- недостатній рівень підготовки персоналу: лише 18% працівників пройшли спеціалізоване ESG-навчання при нормативній потребі у 45%, що негативно позначається на якості кредитних рішень;
- низький рівень технологічної інтеграції: автоматизація ESG-процесів становить 35%, а їх інтеграція в IT-системи -42%, що ускладнює масштабування та централізований аналіз.

Однією з найбільш гострих проблем є низька якість та обмежена доступність ESG-даних від позичальників ПАТ КБ «ПриватБанк» (рис. 2. 6).



Рисунок 2.6 - Рівень розкриття ESG-інформації клієнтами банку за сегментами, %

З рис. 2. 6 бачимо, що лише 28% корпоративних клієнтів надають повну ESG-звітність, 45% - часткову, а 27% взагалі не розкривають ESG-інформацію. У роздрібному сегменті ситуація ще гірша: тільки 8% клієнтів готові надавати ESG-релевантні дані (наприклад, про енергоефективність нерухомості при іпотечному кредитуванні), 34% надають частково, а 58% не надають жодної

інформації. Це узгоджується з даними галузевого опитування (табл. 2. 10), яке показало, що оцінка ESG-профіля клієнтів гальмується необізнаністю позичальників, недостатньо глибокою експертизою з боку банків та браком розуміння, як використовувати зібрану інформацію для оцінки ризиків. Лише чверть українських банків збирає дані про ефективність використання ресурсів клієнтами, і близько десятої частини - про вуглецеву інтенсивність діяльності. Навіть для ПАТ КБ «ПриватБанк» як лідера галузі, неповнота даних є критичним обмеженням для точної квантифікації ESG-ризиків.

Таблиця 2.10 - Доступність та якість ESG-даних від корпоративних позичальників, %

Категорія / Показник	Доступність	Достовірність	Проблема
Екологічні показники (E)			
Викиди парникових газів Score 1-2	68	72	Різні методології розрахунку
Викиди Score 3	12	45	Відсутність даних у ланцюгу
Споживання енергії	74	81	Неповні дані по об'єктах
Споживання води	31	58	Відсутність лічильників
Управління відходами	56	63	Неточна класифікація
Соціальні показники (S)			
Гендерна структура персоналу	82	89	Мінімальна
Умови праці та безпека	65	54	Приховування інцидентів
Навчання персоналу	71	76	Завищення показників
Вплив на громади	35	48	Відсутність вимірювання
Управлінські показники (G)			
Структура ради директорів	78	92	Мінімальна
Антикорупційна політика	69	51	Формальний характер
Прозорість власності	41	67	Офшорні структури
Управління ризиками	73	69	Декларативність

Джерело: складено автором на основі аналізу ESG-даних корпоративного портфеля

Хоча 74% кредитів банку мають ESG-оцінку, її якість залишається проблемною. За даними галузі, 66% українських банків враховують ESG-ризики при бізнес-кредитуванні, проте це рідко впливає на умови. У ПАТ КБ

«ПриватБанк» лише 10% ESG-кредитів мають ціноутворення, пов'язане з рейтингом позичальника через механізми SLL, де ставка змінюється залежно від досягнення ESG-цілей.

Для візуалізації нерівномірного рівня інтеграції ESG-критеріїв на різних етапах кредитного процесу сформуємо рисунок 2.7, що дозволить оцінити критичні прогалини у врахуванні ESG-ризиків у кількісних моделях ризику.

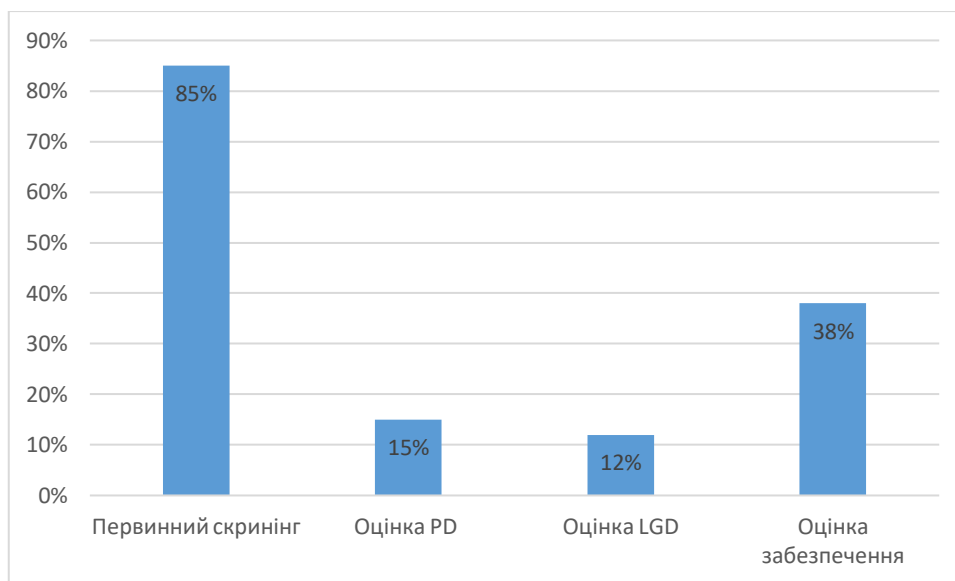


Рисунок 2.7 - Рівень інтеграції ESG-критеріїв на різних етапах кредитного процесу, %

Як показано на рис. 2.7, рівень інтеграції ESG-критеріїв суттєво варіюється залежно від етапу кредитного процесу. Найвищий показник зафіксовано на стадії первинного скринінгу (85%), де застосовуються списки виключення секторів з підвищеними ESG-ризиками. Водночас інтеграція ESG у моделі PD та LGD становить лише 15% і 12% відповідно, що узгоджується з галузевими показниками (3% і 5%). Це свідчить про те, що ESG-ризики не враховуються при розрахунку очікуваних втрат та капіталу, що створює ризик їх недооцінки. На етапі оцінки забезпечення інтеграція сягає 38%, однак залишається недостатньою з огляду на можливе знецінення застави внаслідок ESG-подій.

Попри наявність ESG-продуктів у низці українських банків (16 для бізнесу та 9 для населення), їх впровадження здебільшого здійснюється за підтримки

МФО. ПАТ КБ «ПриватБанк» має 8 корпоративних і 5 роздрібних ESG-продуктів -вище середньогалузевого рівня, однак їх дизайн і просування потребують вдосконалення (табл.2.11).

Таблиця 2.11 - Бар'єри використання ESG-продуктів клієнтами банку

Бар'єр	Корпоративний сегмент, %	Роздрібний сегмент, %	Вага впливу
Складність процедури отримання	67	71	Висока
Відсутність фінансового стимулу	54	68	Висока
Недостатня інформація про продукти	48	62	Середня
Складність документації	42	58	Середня
Тривалий термін розгляду	38	45	Середня
Жорсткі критерії відбору	51	34	Висока
Недовіра до ESG-концепції	29	41	Низька
Невідповідність потребам бізнесу	33	27	Середня

Джерело: складено автором на основі опитування клієнтів банку

Таблиця 2.11 ілюструє низький рівень обізнаності клієнтів: лише 23% корпоративних і 12% роздрібних клієнтів знають про ESG-продукти, а фактичне використання становить 8% і 4% відповідно. Основні бар'єри -складність процедури, відсутність стимулів, недостатня інформація та складна документація. Критичною проблемою є відсутність єдиних критеріїв сталості продуктів: банки трактують їх по-різному, що створює ризики greenwashing. Для ПАТ КБ «ПриватБанк» невизначеність щодо відповідності таксономії EU чи Green Bond Principles породжує репутаційні та регуляторні ризики.

Для загальної оцінки ефективності інтеграції ESG-критеріїв у систему ризик-менеджменту було розроблено систему ключових показників ефективності (KPI), яка дозволяє здійснити багатовимірний аналіз результатів та визначити рівень відповідності стратегічним цілям банку. Система показників згрупована за чотирма перспективами збалансованої системи показників (BSC):

фінансова перспектива, клієнтська перспектива, внутрішні процеси, а також навчання і розвиток. Такий підхід забезпечує цілісне бачення впливу ESG-інтеграції на різні аспекти діяльності банку, від фінансової стійкості та конкурентоспроможності до якості обслуговування клієнтів та розвитку організаційної культури.

У таблиці 2.12 представлено порівняння фактичних значень КРІ з цільовими показниками та галузевими бенчмарками, що дає змогу оцінити не лише поточний рівень досягнень, але й визначити відхилення та пріоритетні напрями вдосконалення.

Таблиця 2.12 - Ключові показники ефективності ESG-інтеграції (BSC-підхід) ПАТ КБ «ПриватБанк», 2024 р.

Перспектива / КРІ	Факт	Ціль	Бенчмарк	Оцінка
Фінансова перспектива				
ROE ESG-портфеля, %	19,5	21,0	18,2	Добре
NPL ESG-портфеля, %	2,4	2,0	3,1	Задовільно
Частка ESG-доходів, %	16,2	25,0	12,8	Недостатньо
Cost/Income ESG-функцій, %	68	55	62	Задовільно
Клієнтська перспектива				
NPS ESG-клієнтів	67	75	58	Добре
Частка ESG-клієнтів, %	28	45	22	Недостатньо
Утримання ESG-клієнтів, %	91	93	87	Добре
Cross-sell ESG-продуктів	1,8	2,5	1,4	Задовільно
Внутрішні процеси				
Час ESG-оцінки, днів	5,2	3,0	6,8	Задовільно
Автоматизація процесів, %	35	75	28	Недостатньо
Покриття портфеля ESG, %	74	95	66	Задовільно
Точність ESG-скорингу, %	78	90	72	Задовільно
Навчання та розвиток				
Охоплення навчанням, %	18	45	12	Недостатньо
Компетенція персоналу	6,8	8,5	5,9	Задовільно
Інновації в ESG, к-ть/рік	3	8	2	Недостатньо

Примітка: Бенчмарк - середнє значення топ-5 українських банків за активами.

Оцінка:

добре - виконання >90% цілі,

задовільно - 70-90%,

недостатньо - <70%.

Джерело: складено автором

Аналіз фінансової перспективи (табл. 2.12) демонструє змішані результати. ROE ESG-портфеля (19,5%) перевищує галузевий бенчмарк (18,2%), але не досягає цілі (21%). NPL (2,4%) нижчий за середній рівень, проте вищий за цільовий (2,0%). Частка ESG-доходів у загальних доходах (16,2% проти цілі 25%) залишається критично низькою. У клієнтській перспективі позитивним є високий NPS (67 проти 58), однак частка ESG-клієнтів (28% проти цілі 45%) та рівень cross-sell (1,8 проти цілі 2,5) потребують зростання. Найбільше відставання спостерігається у внутрішніх процесах: автоматизація (35% проти цілі 75%), тривалість ESG-оцінки (5,2 дня проти цілі 3) та точність скорингу (78% проти цілі 90%). Перспектива навчання та розвитку є найслабшою: охоплення персоналу навчанням (18% проти 45%) та кількість ESG-інновацій (3 проти 8) свідчать про потребу у формуванні культури інновацій та додаткових інвестиціях у R&D.

Для узагальнення виявлених проблем та окреслення потенційних можливостей було проведено SWOT-аналіз поточного стану інтеграції ESG-критеріїв у систему ризик-менеджменту ПАТ КБ «ПриватБанк» (табл. 2.13). Застосування даного інструменту дозволило систематизувати сильні сторони банку у сфері впровадження екологічних, соціальних та управлінських практик, визначити ключові внутрішні обмеження, а також ідентифікувати зовнішні виклики та перспективи розвитку. Такий підхід забезпечує комплексне бачення рівня ESG-інтеграції, сприяє формуванню стратегічних орієнтирів для подальшого удосконалення системи управління ризиками та створює основу для розробки рекомендацій щодо підвищення відповідності міжнародним стандартам сталого фінансування.

Таблиця 2.13 - SWOT-аналіз інтеграції ESG-критеріїв у систему ризик-менеджменту

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
Повна інтеграція ESG у три лінії захисту Визнання ESG-ризиків суттєвими (лідер галузі) Високий ROE ESG-портфеля Низький NPL ESG-кредитів Виділений підрозділ ESG-ризиків Прив'язка KPI менеджменту до ESG-цілей Обсяг ESG-кредитування 9,7 млрд грн Портфель 8+5 ESG-продуктів Позитивна динаміка всіх показників протягом аналізованого періоду Партнерство з МФО (ЄБРР, IFC, EIB)	Низька відповідність EU Taxonomy Недостатня автоматизація Слабка інтеграція ESG в PD/LGD Охоплення навчанням лише 18% персоналу Обмежений бюджет на ESG (65% від потреби) Низька обізнаність клієнтів про ESG-продукти Фрагментація функцій між підрозділами Відсутність облікування Score 3 викидів Неповна інтеграція в ризик-апетит Недостатня кількість ESG-спеціалістів
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
Євроінтеграція та імплементація EU Green Deal Зростання попиту на зелене фінансування Програми відбудови України з ESG-фокусом Доступ до міжнародного зеленого капіталу Регуляторна підтримка ESG від НБУ Розвиток ринку вуглецевих кредитів Цифровізація ESG-процесів Зростання ESG-обізнаності бізнесу Можливості first-mover advantage Міжнародна технічна допомога	Посилення регуляторних вимог (CSRD, SFDR) Ризики greenwashing та репутаційні втрати Відсутність національної ESG-таксономії Низька якість ESG-даних від клієнтів Кліматичні ризики для портфеля Енергетична криза та волатильність цін Конкуренція з боку міжнародних банків Обмежені фінансові ресурси клієнтів Технологічне відставання IT-інфраструктури Воєнні ризики та макроекономічна нестабільність

Джерело: складено автором

SWOT-аналіз (табл. 2.13) виявляє, що незважаючи на значні сильні сторони (лідерство в галузі за ключовими показниками), банк має критичні слабкості у методології, організації та технологіях. Особливу увагу привертає невідповідність європейським стандартам (EU Taxonomy, SFDR), що у контексті можливості євроінтеграції та доступу до міжнародного капіталу стає критичним ризиком. Низька автоматизація та IT-інтеграція обмежують можливості масштабування ESG-практик. Основні можливості пов'язані з процесами

відбудови України, де ESG-критерії будуть обов'язковими для доступу до міжнародного фінансування, а також з регуляторною підтримкою від НБУ. Однак загрози є також суттєвими: посилення регуляторних вимог без відповідного розвитку внутрішніх компетенцій може призвести до втрати конкурентних позицій. Ризики greenwashing у разі неналежної верифікації ESG-заяв можуть завдати серйозної шкоди репутації.

Отже, а наліз засвідчив системні проблеми інтеграції ESG-критеріїв у ризик-менеджмент ПАТ КБ «ПриватБанк». Вони охоплюють п'ять категорій: методологічні (низька відповідність EU Taxonomy та SFDR, слабкий сценарний аналіз, неповна інтеграція у PD/LGD), організаційні (дефіцит спеціалістів, фрагментація відповідальності, обмежений бюджет, низьке охоплення навчанням), проблеми даних (обмежена та недостовірна ESG-звітність клієнтів), процесні (низька автоматизація, слабка ІТ-інтеграція, обмежене використання SLL), а також ринкові (низька обізнаність клієнтів, відсутність єдиних критеріїв сталості, ризики грінвошинг). За BSC-підходом банк наближається до цілей лише у фінансовій та клієнтській перспективах (80-90%), тоді як внутрішні процеси та навчання/розвиток виконуються на рівні 50-60%. SWOT-аналіз виявляє дисбаланс між сильними позиціями та критичними слабкостями, що у поєднанні з регуляторним тиском і ризиками грінвошинг загрожує конкурентним перевагам. Вирішення проблем потребує системного підходу - методологічного вдосконалення, організаційної трансформації, технологічної модернізації та розвитку компетенцій, що буде розглянуто у розділі 3.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз практики врахування ESG-критеріїв у ризик-менеджменті комерційних банків України засвідчив неоднорідність рівня інтеграції принципів сталого розвитку. З одного боку, спостерігається поступове формування нормативно-правової бази (Стратегія розвитку фінансового сектору до 2025 року, Концепція Таксономії сталої економічної діяльності, рекомендації НБУ), що створює основу для гармонізації з європейськими стандартами. З іншого боку, регуляторні вимоги залишаються переважно рекомендаційними, а практики банків -фрагментарними та різновекторними.

Великі державні та іноземні банки демонструють відносно високий рівень ESG-інтеграції завдяки ресурсам та груповим політикам, тоді як менші установи обмежуються базовими екологічними та соціальними ініціативами. Лідери ринку (ПАТ КБ «ПриватБанк», ПУМБ, ОТП, Креді Агріколь, ПроКредит) вже впроваджують ESG-стратегії, зелені продукти та елементи ризик-менеджменту, проте загалом галузь характеризується низькою автоматизацією процесів, слабкою якістю ESG-даних клієнтів та недостатньою відповідністю міжнародним стандартам (EU Taxonomy, SFDR, CSRD).

Таким чином, український банківський сектор перебуває на етапі становлення ESG-практик: сформовано базові інституційні та регуляторні засади, але існують значні методологічні, організаційні та технологічні прогалини. Подальший розвиток потребує системної інтеграції ESG у ризик-менеджмент, вдосконалення нормативної бази, підвищення якості даних та інвестицій у компетенції персоналу. Це стане ключовою умовою для доступу до міжнародного капіталу та забезпечення стійкості банківської системи у процесі євроінтеграції та післявоєнного відновлення.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ІНТЕГРАЦІЇ ESG-КРИТЕРІЇВ У СИСТЕМУ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

3.1. Концептуальна модель інтеграції ESG-критеріїв у систему управління ризиками банку

Сучасна парадигма банківського ризик-менеджменту характеризується фундаментальною трансформацією від традиційного фінансово-центричного підходу до комплексної моделі, що інкорпорує екологічні, соціальні та управлінські (ESG) фактори як невід’ємні компоненти системи управління ризиками. Ця трансформація обумовлена низкою взаємопов’язаних факторів, серед яких посилення регуляторних вимог щодо управління кліматичними та ESG-ризиками, зростання усвідомлення фінансової матеріальності нефінансових факторів, підвищення очікувань стейкхолдерів стосовно відповідальної банківської діяльності, а також накопичення емпіричних свідчень про вплив ESG-факторів на кредитоспроможність позичальників та фінансову стійкість банківських установ.

Традиційна модель ризик-менеджменту, що домінувала в банківському секторі протягом останніх десятиліть, фокусувалася переважно на квантифікованих фінансових ризиках – кредитному, ринковому, ризику ліквідності та операційному ризику. Оцінювання кредитоспроможності позичальників базувалося здебільшого на аналізі фінансової звітності, показників рентабельності, ліквідності та платоспроможності, з обмеженим урахуванням нефінансових чинників. Однак фінансова криза 2008 року, а згодом зростаюче усвідомлення системних ризиків, пов’язаних зі зміною клімату та соціальними дисбалансами, продемонстрували обмеженість такого підходу та необхідність розширення горизонту ризик-менеджменту за межі суто фінансових параметрів.

Сучасна парадигма визнає, що ESG-фактори не є абстрактними нефінансовими метриками, відірваними від економічної реальності, а становлять критичні детермінанти довгострокової фінансової результативності та стійкості як окремих контрагентів, так і банківської системи загалом. Зміна клімату, виснаження природних ресурсів, порушення прав людини в ланцюгах постачання, слабке корпоративне управління – усі ці фактори мають здатність матеріалізуватися у фінансові втрати через різноманітні канали трансмісії. Наприклад, підприємство, що експлуатує застарілі вуглецеємні технології, стикається з ризиками підвищення вартості викидів CO₂, необхідності дорогої технологічної модернізації, втрати ринкових позицій внаслідок зміни споживчих переваг, що в сукупності може призвести до погіршення його фінансового стану та нездатності обслуговувати борг перед банком.

Інтеграція ESG-критеріїв у систему управління ризиками банку відображає перехід до проактивної моделі ризик-менеджменту, що дозволяє ідентифікувати та мітигувати потенційні загрози на ранніх стадіях їх виникнення, до моменту їх трансформації у реалізовані фінансові втрати. Цей підхід узгоджується з концепцією forward-looking risk assessment, що передбачає оцінювання не лише поточного стану контрагента, але й траєкторії його розвитку в контексті еволюції макроекономічних, регуляторних, технологічних та соціальних трендів. Банки, які системно враховують ESG-фактори у своїх ризикових моделях, отримують конкурентні переваги через кращу якість кредитного портфеля, зниження концентрації ризиків у потенційно вразливих секторах, покращення репутації серед інвесторів та клієнтів, а також підвищену стійкість до системних шоків.

Концептуальна модель інтеграції ESG-критеріїв являє собою багаторівневу структуру, що забезпечує систематичне врахування нефінансових ризиків у процесах ідентифікації, оцінювання, моніторингу та мітигації банківських ризиків (рис. 3. 1).

Екологічні:

- фізичні ризики;
- транзиційні ризики;
- кліматичні зміни;
- вуглецевий слід

Соціальні:

- права людини;
- трудові стандарти;
- вплив на громади;
- охорона праці

Управлінські:

- корпоративне управління;
- протидія корупції;
- прозорість;
- етика бізнесу

Рисунок 3.1 - Концептуальна модель інтеграції ESG-критеріїв у систему управління ризиками банку

Джерело: сформовано автором

Багаторівневий характер моделі відображає необхідність інтеграції ESG-факторів на всіх рівнях організаційної ієрархії банку – від стратегічного управління на рівні ради директорів до операційних процесів кредитування та інвестування. Така всеохоплююча інтеграція забезпечує перетворення ESG-критеріїв з декларативних принципів у практичні інструменти прийняття рішень, що впливають на структуру активів, склад портфеля та ризиковий профіль банку.

На рівні ідентифікації ризиків модель передбачає систематичне виявлення ESG-факторів, релевантних для конкретних контрагентів, секторів економіки та географічних регіонів присутності банку. Це включає аналіз фізичних кліматичних ризиків, таких як підвищення рівня моря, зміна характеру опадів, екстремальні погодні події, що можуть безпосередньо впливати на активи позичальників, а також транзиційних ризиків, пов'язаних з переходом до низьковуглецевої економіки – змін у регуляторному середовищі, технологічних зрушень, еволюції ринкових преференцій. Соціальні ризики охоплюють широкий спектр факторів – від дотримання трудових стандартів та прав людини до впливу на місцеві громади та забезпечення гендерної рівності. Управлінські ризики стосуються якості корпоративного управління, структури власності, ефективності внутрішнього контролю та етичної культури організації.

Етап оцінювання передбачає квантифікацію ідентифікованих ESG-ризиків та їх інтеграцію у традиційні моделі кредитного рейтингування, розрахунку капітальних вимог та ціноутворення. Це може здійснюватися через коригування параметрів кредитного ризику – ймовірності дефолту (PD), рівня втрат у разі дефолту (LGD) та експозиції на момент дефолту (EAD) – з урахуванням ESG-профілю позичальника. Альтернативним підходом є побудова окремих ESG-скорингових моделей, результати яких інтегруються у загальну систему оцінювання кредитоспроможності. Важливим елементом оцінювання є також проведення сценарного аналізу та стрес-тестування з урахуванням можливих траєкторій розвитку кліматичної політики, технологічних змін та соціальних трансформацій.

Моніторинг ESG-ризиків передбачає систематичне відстеження ключових індикаторів ESG-результативності портфеля банку, включаючи вуглецевий слід кредитного портфеля, частку фінансування у секторах з високими ESG-ризиками, показники соціального впливу та управлінської якості контрагентів. Ефективна система моніторингу дозволяє виявляти негативні тренди на ранніх стадіях та своєчасно вживати коригувальних заходів. Сучасні банки впроваджують автоматизовані системи ESG-моніторингу, що інтегрують дані з множинних зовнішніх та внутрішніх джерел, включаючи спеціалізовані ESG-рейтинги, супутникові дані про екологічний стан об'єктів, інформацію про регуляторні порушення та скарги стейкхолдерів.

Мітигація ESG-ризиків охоплює широкий спектр інструментів – від встановлення секторальних обмежень та політик виключення певних видів діяльності до активного ангажування з клієнтами щодо покращення їх ESG-профілю. Важливим елементом мітигації є диверсифікація портфеля з урахуванням ESG-факторів, розвиток продуктів зеленого та соціального фінансування, що дозволяють перерозподіляти капітал на користь більш стійких секторів економіки. Стратегічний підхід до мітигації передбачає не лише уникнення ризиків, але й активне сприяння транзиції клієнтів до більш стійких бізнес-моделей через надання фінансової підтримки інвестицій у чисті технології, енергоефективність та соціальну інфраструктуру.

Архітектура концептуальної моделі базується на принципі конвергенції ESG-факторів з традиційними категоріями банківських ризиків – кредитним, ринковим, операційним, ризиком ліквідності та репутаційним ризиком. Фундаментальною передумовою моделі є визнання того, що ESG-фактори не становлять окрему категорію ризику, а проявляються через механізми трансмісії у класичних ризикових позиціях банку. Зокрема, екологічні ризики, пов'язані зі зміною клімату, можуть матеріалізуватися як кредитний ризик через знецінення застави внаслідок фізичних кліматичних подій або як ринковий ризик через знецінення активів у вуглеводних секторах економіки.

Структурно концептуальна модель включає чотири взаємопов'язані рівні інтеграції. Стратегічний рівень передбачає імплементацію ESG-критеріїв у корпоративну стратегію банку, визначення ризик-апетиту щодо ESG-ризиків та формування цільових показників стійкого розвитку. На цьому рівні відбувається узгодження ESG-цілей з бізнес-моделлю банку та встановлення лімітів експозиції до секторів з високими ESG-ризиками. Тактичний рівень охоплює розробку методологічного апарату оцінювання ESG-ризиків, включаючи скорингові моделі, сценарний аналіз та стрес-тестування. Операційний рівень забезпечує інтеграцію ESG-критеріїв у кредитні процеси, інвестиційні рішення та управління портфелем активів. Контрольний рівень включає систему моніторингу, звітності та розкриття інформації щодо ESG-ризиків.

Методологічну основу моделі становить принцип подвійної матеріальності, що передбачає двосторонній підхід до оцінювання ESG-факторів: аналіз впливу зовнішніх ESG-ризиків на фінансові результати банку та оцінювання впливу діяльності банку на екологічні та соціальні системи. Такий підхід забезпечує розуміння взаємозв'язків між банківською діяльністю та сталим розвитком.

Критичним елементом концептуальної моделі є таксономія ESG-ризиків, що диференціює фізичні та транзиційні екологічні ризики, соціальні ризики (включаючи ризики порушення прав людини, трудових стандартів та впливу на громади) та ризики корпоративного управління (конфлікти інтересів, корупція, структура власності). Кожна категорія ESG-ризиків характеризується специфічними каналами трансмісії до традиційних банківських ризиків та потребує диференційованих підходів до мітигації.

Імплементація концептуальної моделі передбачає модифікацію інфраструктури управління ризиками банку, включаючи удосконалення інформаційно-аналітичних систем для збору та обробки ESG-даних, розвиток компетенцій персоналу у сфері оцінювання нефінансових ризиків, адаптацію політик і процедур ризик-менеджменту. Особлива увага приділяється інтеграції

ESG-факторів у процесі ідентифікації та оцінювання ризиків на етапі прийняття кредитних рішень, що дозволяє превентивно знижувати експозицію до потенційно проблемних активів. Модель також враховує регуляторний контекст, зокрема вимоги Базельського комітету з банківського нагляду щодо управління кліматичними ризиками, директиви Європейського Союзу про нефінансову звітність та таксономію сталої діяльності, а також рекомендації Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD). Це забезпечує узгодженість внутрішньобанківської практики управління ESG-ризиками з міжнародними стандартами та регуляторними очікуваннями.

Отже, динамічний характер моделі передбачає систематичний перегляд та актуалізацію методології оцінювання ESG-ризиків у відповідь на еволюцію наукового розуміння кліматичних та соціальних процесів, зміни регуляторних вимог та накопичення емпіричних даних щодо матеріалізації ESG-ризиків у банківському секторі. Це забезпечує адаптивність системи управління ризиками до нових викликів та загроз сталому розвитку банківської установи.

3.2. Методичні рекомендації щодо оцінки та управління ESG-ризиками

Ефективне управління ESG-ризиками в банківському секторі передбачає не лише формальне врахування окремих екологічних, соціальних та управлінських факторів у процесі прийняття управлінських рішень, але й розробку комплексної методології, яка інтегрує всі ключові етапи ризик-менеджменту - ідентифікацію, кількісну та якісну оцінку, розробку інструментів мітігації та систематичний моніторинг - у загальну архітектуру управління ризиками фінансової установи. Така методологія має ґрунтуватися на міжнародних стандартах розкриття та управління ризиками, зокрема рекомендаціях Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD), принципах Global Reporting Initiative (GRI) та стандартах Sustainability

Accounting Standards Board (SASB), а також враховувати кращі практики провідних глобальних банків, які вже накопичили значний досвід у сфері інтеграції ESG-факторів у бізнес-моделі та ризикові процеси. Водночас важливим є адаптація цих міжнародних підходів до специфіки національного фінансового ринку, що характеризується власними регуляторними вимогами, структурою банківського сектору, рівнем розвитку корпоративного управління та особливостями економічного середовища.

Саме така адаптована методологія дозволяє забезпечити цілісність управління ризиками, підвищити стійкість банківських установ до системних викликів, знизити ймовірність матеріалізації екологічних та соціальних загроз у фінансові втрати, а також створити передумови для гармонізації української банківської практики з європейськими та глобальними стандартами сталого фінансування (рис. 3.2).

Формування рис. 3. 2 має на меті відобразити логіку та послідовність етапів ефективного управління ESG-ризиками у банківському секторі, що дозволяє:

- забезпечити цілісність методологічного підходу до ідентифікації, оцінки, мітігації та моніторингу ESG-ризиків;
- продемонструвати інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських факторів у загальну систему ризик-менеджменту банківських установ;
- узгодити процеси управління ризиками із міжнародними стандартами (TCFD, GRI, SASB) та кращими практиками провідних глобальних банків;
- адаптувати міжнародні підходи до специфіки національного фінансового ринку;
- створити науково-методичну основу для подальшого удосконалення системи управління ризиками у сфері сталого фінансування.

Етап 1. Ідентифікація ESG-ризиків в банківській діяльності

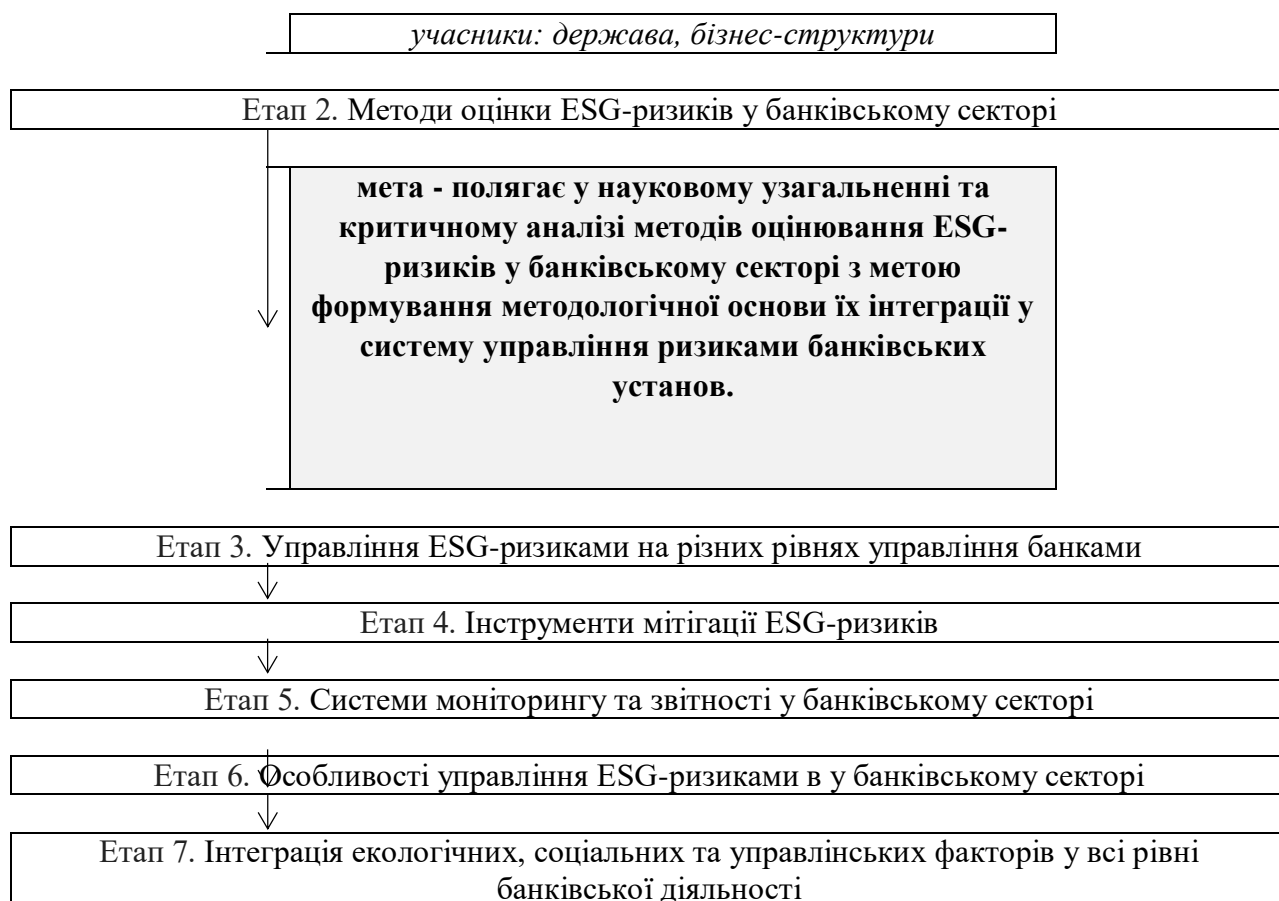


Рисунок 3. 2 - Етапи формування комплексної методології управління ESG-ризиками у банківському секторі

Джерело: сформовано автором

Розглянемо етапи формування комплексної методології управління ESG-ризиками у банківському секторі (рис. 3. 2) більш детально:

1. Процес ідентифікації ESG-ризиків має носити систематичний характер та охоплювати всі бізнес-лінії банку через аналіз галузевої експозиції кредитно-інвестиційного портфеля щодо секторів з підвищеними екологічними, соціальними та управлінськими ризиками (вугільна промисловість, нафтогазовий сектор, важка металургія, хімічна промисловість), оцінку географічного розташування активів та операцій контрагентів з урахуванням регіонів з високими кліматичними ризиками та політичною нестабільністю, дослідження ланцюгів постачання позичальників для виявлення непрямих ESG-

ризиків, використання геопросторових даних та кліматичних моделей для ідентифікації фізичних ризиків нерухомості та інфраструктурних об'єктів, а також аналіз трансформаційних ризиків, пов'язаних зі зміною регуляторної політики, впровадженням вуглецевого ціноутворення та технологічними зрушеннями у напрямку декарбонізації економіки.

2. Кількісна оцінка ESG-ризиків здійснюється через розробку власної системи ESG-скорінгу або використання рейтингів спеціалізованих агентств (MSCI, Sustainalytics, ISS ESG), що оцінюють ефективність корпоративного управління екологічними, соціальними та управлінськими факторами за критеріями наявності ESG-стратегії, систем екологічного менеджменту, політики захисту прав людини, незалежності ради директорів та прозорості звітності, з подальшою інтеграцією ESG-факторів у внутрішні рейтингові моделі через коригування параметрів ймовірності дефолту (PD) та рівня втрат у разі дефолту (LGD) на основі статистичного аналізу кореляцій між ESG-показниками та історичними даними про дефолти, а також застосування сценарного аналізу та стрес-тестування для оцінки потенційного впливу фізичних, трансформаційних, репутаційних та комбінованих ESG-ризиків на якість активів, фінансовий результат та достатність капіталу банку.

3. Система управління ESG-ризиками функціонує на чотирьох взаємопов'язаних рівнях: стратегічному, де рада директорів та вище керівництво визначають ESG-стратегію, ризик-апетит, цільові показники скорочення фінансування вуглецевмістких галузей та збільшення частки зеленого фінансування з інтеграцією ESG-цілей у систему мотивації топ-менеджменту; тактичному, на якому розробляються методології ESG-скорінгу, процедури due diligence, моделі стрес-тестування, система лімітів на високоризикові сектори та зелені фінансові продукти відповідно до міжнародних принципів; операційному, що передбачає практичну імплементацію ESG-політик через проведення оцінки позичальників кредитними аналітиками, здійснення діалогу з клієнтами щодо покращення їх ESG-показників, врахування ESG-факторів при реструктуризації

проблемних активів та застосування ESG-фільтрів при формуванні інвестиційних портфелів; та контрольному, де підрозділи комплаєнсу та внутрішнього аудиту здійснюють перевірку дотримання ESG-політик, якості звітності, ефективності системи управління ризиками та виконання зовнішніх ESG-зобов'язань.

4. Мітігація ESG-ризиків здійснюється через диверсифікацію кредитно-інвестиційного портфеля шляхом встановлення лімітів концентрації на вуглецевомісткі галузі та кліматично вразливі регіони, впровадження ESG-ковенантів у кредитні договори, що зобов'язують позичальників дотримуватися екологічних та соціальних стандартів з можливістю підвищення вартості фінансування при порушенні умов або застосування механізму sustainability-linked loans з преміюванням досягнення ESG-цілей через зниження процентної ставки, застосування знижувальних коефіцієнтів при оцінці застави з підвищеними ESG-ризиками (нерухомість у зонах кліматичної вразливості, промислові об'єкти з екологічними порушеннями), вимогу страхового покриття для активів з високими фізичними кліматичними ризиками, здійснення engagement з клієнтами через надання консультацій та фінансової підтримки у впровадженні стійких практик ведення бізнесу та розробці планів переходу до низьковуглецевої економіки, а також використання похідних фінансових інструментів для хеджування кліматичних ризиків у великих корпоративних портфелях, хоча цей ринок залишається недостатньо розвинутим.

5. Система моніторингу ESG-ризиків функціонує на постійній основі та включає регулярне оновлення ESG-рейтингів контрагентів на основі публічної інформації, медіа-моніторингу, даних про екологічні інциденти та корпоративні зміни з впровадженням механізмів раннього попередження про погіршення показників, щоквартальний аналіз структури кредитно-інвестиційного портфеля за галузевими, географічними та рейтинговими параметрами з особливою увагою до концентраційних ризиків та якості активів у високоризикових сегментах, відстеження змін у законодавстві, регуляторних вимогах та галузевих

стандартах, формування внутрішньої управлінської звітності для менеджменту та ради директорів щодо структури портфеля, результатів стрес-тестування, матеріалізованих ризиків, прогресу досягнення стратегічних цілей та порівняльного аналізу з конкурентами, а також публічне розкриття інформації про управління ESG-ризиками відповідно до міжнародних стандартів TCFD (розкриття кліматичних ризиків за напрямками управління, стратегії, ризик-менеджменту, метрик та цілей), GRI (комплексна звітність зі сталого розвитку) та SASB (галузево-специфічні стандарти розкриття фінансово-суттєвої ESG-інформації), що є критично важливим для українських банків при виході на міжнародні ринки капіталу.

6. Управління ESG-ризиками в українському банківському секторі характеризується низкою специфічних особливостей, зокрема обмеженою доступністю якісних ESG-даних через недостатній рівень корпоративної звітності національних компаній, що вимагає первинного збору інформації через анкетування, виїзні перевірки та аналіз альтернативних джерел, безпрецедентними ризиками внаслідок російської військової агресії, включаючи руйнування інфраструктури, екологічне забруднення, гуманітарну кризу та масове переміщення населення, що потребує особливого підходу до оцінки ризиків та планування участі у постконфліктному відновленні, підвищеними governance-ризиками через високий рівень корупції, що обумовлює необхідність посиленої перевірки структури власності, бенефіціарів та зв'язків з політично значущими особами, викликами та можливостями енергетичного переходу в контексті зобов'язань України щодо декарбонізації та інтеграції до європейського зеленого курсу, що створює потенціал для фінансування відновлюваної енергетики, енергоефективності та модернізації промисловості, а також необхідністю імплементації принципів Build Back Better у післявоєнному відновленні через інтеграцію ESG-стандартів у всі відновлювальні проекти, де банки мають відіграти ключову роль у фінансуванні сталого розвитку, що обумовлює доцільність активної співпраці банківської системи з Національним

банком України у розробці національної методології оцінки ESG-ризиків, яка враховуватиме українську специфіку та забезпечуватиме сумісність з міжнародними стандартами.

Отже, ефективне управління ESG-ризиками передбачає комплексну інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських факторів у всі рівні банківської діяльності через розробку методології, яка поєднує гнучкість для врахування різноманітності клієнтів та продуктів з послідовністю та порівнянністю оцінок. Для українських банків критично важливим є збалансоване впровадження міжнародних стандартів з урахуванням національної специфіки, включаючи обмежену доступність даних, наслідки військової агресії, підвищені управлінські ризики та особливості енергетичного переходу, що в результаті поступової імплементації рекомендованих практик дозволить банкам не лише мінімізувати ESG-ризики та забезпечити фінансову стабільність, але й отримати конкурентні переваги через покращений доступ до міжнародного фінансування, залучення соціально відповідальних інвесторів, розширення клієнтської бази серед компаній з високими ESG-стандартами та посилення репутації як відповідального фінансового інституту, що сприяє сталому розвитку національної економіки.

3.3 Практичні рекомендації щодо впровадження ESG-критеріїв у ризик-менеджмент» комерційних банків України

У контексті поступової імплементації принципів сталого розвитку у фінансову систему України, що відбувається на тлі активної інтеграції національного регуляторного середовища до норм та стандартів Європейського Союзу, виникає об'єктивна потреба у розробці та реалізації комплексу практичних заходів, спрямованих на забезпечення ефективного впровадження екологічних, соціальних та управлінських (ESG) критеріїв у систему ризик-менеджменту як банківських, так і небанківських фінансових установ. Ці заходи

мають охоплювати не лише формальне узгодження внутрішніх політик і процедур із міжнародними регуляторними вимогами, але й створення інституційних механізмів, здатних забезпечити системне врахування ESG-факторів у процесах ідентифікації, оцінки, моніторингу та мітігації ризиків, що виникають у результаті кліматичних змін, соціальних трансформацій та нових викликів корпоративного управління. Важливим є також формування внутрішніх компетенцій фінансових установ у сфері екологічного та соціального менеджменту, розвиток інструментів прозорості звітності та удосконалення механізмів взаємодії з регулятором, що у сукупності створює передумови для підвищення стійкості фінансового сектору, зміцнення довіри інвесторів і суспільства та інтеграції України у європейський фінансовий простір. Нижче наведено ключові напрями, що мають бути реалізовані на інституційному та регуляторному рівнях (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 - Стратегічні напрями впровадження ESG-критеріїв у фінансовому секторі України

Джерело: сформовано автором

Як бачимо, рис. 3.3 має логічну послідовність ключових напрямів інтеграції ESG-критеріїв у ризик-менеджмент фінансових установ, що включає адаптацію банків до оновлених регуляторних вимог, розвиток екологічних та

соціальних компетенцій, забезпечення відповідності небанківських установ законодавчим нормам, а також реалізацію пріоритетів Національного банку України щодо гармонізації регулювання з європейськими стандартами.

З метою забезпечення відповідності оновленим вимогам Національного банку України, комерційним банкам рекомендовано:

- забезпечити виконання нормативу коефіцієнта левериджу, який набуває чинності з вересня поточного року;
- здійснити тестові розрахунки та підготуватися до врахування у показниках достатності капіталу таких компонентів, як ризик розрахунку, ризик коригування кредитної оцінки та оновлений підхід до зважування активів за кредитним ризиком;
- розробити та реалізувати програми капіталізації або реструктуризації у випадку встановлення підвищених вимог до достатності капіталу за результатами оцінки стійкості.

Ці заходи спрямовані на зміцнення фінансової стійкості банків та забезпечення узгодженості з європейськими регуляторними нормами.

Для банків, що беруть участь у програмах Фонду розвитку підприємництва та Фонду часткового гарантування кредитів у сільському господарстві, важливо:

- створити внутрішні системи управління екологічними та соціальними ризиками;
- розробити процедури оцінки та мінімізації ESG-ризиків клієнтів;
- використовувати положення «Білої книги з управління ESG-ризиками», підготовленої НБУ, як методологічну основу для інтеграції ESG-критеріїв у систему ризик-менеджменту.

Це дозволить банкам не лише відповідати вимогам програм підтримки, а й підвищити якість управління ризиками у контексті сталого фінансування.

Небанківські фінансові установи мають забезпечити:

- дотримання законодавчих норм у сфері захисту прав споживачів та фінансового моніторингу;

- виконання нормативів капіталу страховиками та фінансовими компаніями, а також дотримання вимог платоспроможності та корпоративного управління кредитними спілками;
- впровадження автоматизованих систем внутрішнього обліку та забезпечення своєчасного подання звітності.

Зокрема, кредитні спілки вже звітують щомісячно, а фінансові компанії та ломбарди з квітня подають дані про регуляторні баланси та позабалансові зобов'язання, а з липня - повну звітність у місячному форматі.

Національний банк України визначає такі ключові напрями регуляторної політики:

- завершення оцінки стійкості банків та оприлюднення її результатів;
- імплементація регуляторних стандартів ЄС, зокрема вимог до управління ризиком третіх сторін, впровадження буферів капіталу, процедур за Pillar II та розкриття інформації за Pillar III;
- підготовка до формального запуску процедури оцінки еквівалентності регулювання нормам ЄС;
- поступове впровадження вимог щодо управління ESG-ризиками відповідно до положень «Білої книги», з урахуванням системної важливості фінансових установ.

Для узагальнення викладених положень практичні заходи та очікувані результати їх реалізації наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Практичні заходи щодо впровадження ESG-критеріїв у ризик-менеджмент комерційних банків України та очікувані результати

Практичний захід	Очікуваний результат
Виконання нормативу коефіцієнта левериджу та підготовка до оновлених вимог достатності капіталу	Підвищення фінансової стійкості банків та відповідність регуляторним стандартам ЄС
Проведення тестових розрахунків ризику розрахунку, ризику коригування кредитної оцінки та нового підходу до зважування активів	Адаптація системи ризик-менеджменту до сучасних вимог та зниження ймовірності системних ризиків
Розроблення програм капіталізації або реструктуризації	Забезпечення належного рівня капіталу та стійкості банківських установ
Створення внутрішніх систем екологічного та соціального управління	Інтеграція ESG-факторів у бізнес-моделі банків та зниження екологічних і соціальних ризиків
Розроблення процедур оцінки та мінімізації ESG-ризиків клієнтів	Підвищення якості кредитного портфеля та зменшення репутаційних ризиків
Використання рекомендацій «Білої книги з управління ESG-ризиками»	Методологічна узгодженість із регуляторними вимогами НБУ та міжнародними стандартами
Дотримання небанківськими установами вимог щодо захисту прав споживачів, фінансового моніторингу та капіталу	Зміцнення довіри клієнтів та підвищення прозорості фінансового сектору
Автоматизація внутрішніх облікових систем та своєчасне подання звітності	Зниження операційних ризиків та підвищення ефективності регуляторного нагляду
Завершення оцінки стійкості банків та оприлюднення результатів	Визначення реального рівня капіталізації та формування планів підвищення стійкості
Імплементация стандартів Pillar II та Pillar III	Підвищення прозорості банківської діяльності та відповідність європейським нормам
Поступове впровадження вимог з управління ESG-ризиками	Формування комплексної системи ризик-менеджменту з урахуванням екологічних, соціальних та управлінських факторів

Запропоновані рекомендації спрямовані на поетапне та системне впровадження ESG-критеріїв у комплексну систему ризик-менеджменту комерційних банків України. Це передбачає не лише формальне узгодження внутрішніх процедур із чинними та перспективними регуляторними нормами Національного банку України та законодавства Європейського Союзу. Важливим є також забезпечення методологічної інтеграції екологічних, соціальних та управлінських факторів у всі рівні управлінських процесів

банківських установ. Такий підхід дозволяє досягати кількох стратегічних цілей. По-перше, він забезпечує гармонізацію національної банківської практики з європейськими стандартами сталого фінансування та міжнародними вимогами до прозорості й розкриття інформації. По-друге, сприяє розвитку внутрішніх компетенцій банків у сфері екологічного та соціального управління. Це включає створення спеціалізованих процедур для ідентифікації, оцінки та мінімізації ESG-ризиків клієнтів і контрагентів. По-третє, формує інституційну спроможність фінансових установ до довгострокового управління ризиками, що виникають унаслідок кліматичних змін, соціальних трансформацій та нових вимог корпоративного управління.

У результаті реалізації зазначених рекомендацій очікується підвищення рівня прозорості діяльності банківського сектору. Крім того, вони сприятимуть зміцненню фінансової стійкості та конкурентоспроможності банківських установ. Водночас створюються передумови для більш ефективної інтеграції України у європейський фінансовий простір. Це відповідає сучасним викликам сталого розвитку та глобальним тенденціям у сфері управління ризиками.

Висновки до розділу 3

У ході дослідження було обґрунтовано необхідність системної інтеграції екологічних, соціальних та управлінських (ESG) критеріїв у ризик-менеджмент комерційних банків України. Така інтеграція є відповіддю на сучасні виклики фінансового ринку, пов'язані зі зміною клімату, соціальними трансформаціями та зростанням вимог до корпоративного управління.

Концептуальна модель інтеграції ESG-критеріїв доводить, що ESG-фактори не становлять окремої категорії ризику, а проявляються через канали трансмісії у традиційних ризикових позиціях банку (кредитний, ринковий, операційний, репутаційний ризики). Її багаторівнева структура (стратегічний, тактичний, операційний та контрольний рівні) забезпечує всеохоплююче

врахування нефінансових ризиків у процесах ідентифікації, оцінки, моніторингу та мітігації.

Методичні рекомендації щодо оцінки та управління ESG-ризиками підтверджують важливість комплексного підходу, який включає систематичну ідентифікацію ризиків, їх кількісну оцінку через ESG-скоринг та стрес-тестування, використання інструментів мітігації (секторальні обмеження, зелене фінансування, ангажування клієнтів), а також створення ефективних систем моніторингу та звітності.

Практичні заходи для банків та небанківських фінансових установ спрямовані на гармонізацію з європейськими регуляторними нормами, розвиток внутрішніх екологічних та соціальних компетенцій, удосконалення корпоративного управління та підвищення прозорості звітності. Це забезпечує підвищення фінансової стійкості, довіри клієнтів та інвесторів, а також створює передумови для інтеграції України у європейський фінансовий простір.

Стратегічні пріоритети Національного банку України у сфері ESG-ризиків полягають у завершенні оцінки стійкості банків, імплементації стандартів Pillar II та Pillar III, підготовці до процедури еквівалентності регулювання нормам ЄС та поступовому впровадженні вимог «Білої книги» щодо управління ESG-ризиками.

Таким чином, удосконалення механізму інтеграції ESG-критеріїв у систему ризик-менеджменту комерційних банків України сприяє формуванню сучасної моделі управління ризиками, яка поєднує фінансові та нефінансові фактори, відповідає міжнародним стандартам сталого фінансування та забезпечує довгострокову стійкість і конкурентоспроможність банківського сектору.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволяє узагальнити та виокремити такі основні висновки:

Доведено, що концепція ESG пройшла суттєву трансформацію: від нішового інструменту соціально відповідального інвестування вона еволюціонувала до загально визнаного підходу, який інтегрується у стратегічне управління фінансовими установами. ESG-фактори розглядаються як ключові детермінанти сучасної парадигми сталого розвитку та управління ризиками, здатні матеріалізуватися у фінансові втрати через канали трансмісії у традиційні категорії банківських ризиків.

Встановлено, що традиційна система управління ризиками комерційних банків, побудована відповідно до вимог Базельських угод, потребує фундаментальної трансформації для інтеграції ESG-ризиків. Їх особливості - довгостроковість, нелінійність, міжсекторальність та обмеженість історичних даних - актуалізують потребу у нових методологічних підходах, інструментах оцінки та системах моніторингу.

Аналіз показав суттєву неоднорідність інтеграції ESG-критеріїв у банківському секторі України. Великі державні, приватні та міжнародні банки мають вищий рівень ESG-орієнтації завдяки ресурсам і корпоративним політикам, впроваджують комплексні стратегії, зелені продукти, нефінансову звітність та інтегрують екологічні й соціальні фактори у ризик-менеджмент. Менші установи здебільшого обмежуються базовими ініціативами, що свідчить про відсутність системного підходу. Загалом сектор перебуває на етапі становлення ESG-практик, які потребують вдосконалення нормативної бази, якості даних та розвитку компетенцій персоналу. Провідні банки (ПриватБанк, ПУМБ, ОТП, Ощадбанк, Укрексімбанк, Креді Агріколь, ПроКредит) формують ядро ESG-трансформації: ПриватБанк і ПУМБ реалізують комплексні стратегії з власними скоринговими системами та цілями декарбонізації; ОТП і Креді

Агріколь дотримуються групових політик; Ощадбанк і Укресімбанк акцентують на зеленому фінансуванні; ПроКредит демонструє високий рівень зрілості завдяки детальній оцінці ризиків у кредитуванні МСБ. Провідні банки України поступово формують стандарти ESG-інтеграції, які можуть стати орієнтиром для інших установ. Їхня практика підтверджує, що системне впровадження ESG-критеріїв знижує ризикову експозицію, підвищує якість кредитного портфеля, розширює доступ до міжнародного капіталу та зміцнює довіру інвесторів і клієнтів.

Дослідження діяльності найбільшого банку України підтвердило практичну ефективність інтеграції ESG-підходів у кредитний та інвестиційний процеси. ПАТ КБ «ПриватБанк» розробив і реалізує комплексну ESG-стратегію, яка передбачає скорочення вуглецевого сліду, досягнення вуглецевої нейтральності та збільшення частки зеленого кредитування у корпоративному портфелі. Банк активно впроваджує продукти зеленого фінансування для малого та середнього бізнесу, фізичних осіб та великих підприємств, а також інтегрує базову оцінку екологічних і соціальних ризиків у процес корпоративного кредитування. Це сприяє зниженню ризикової експозиції, підвищенню якості кредитного портфеля та формуванню позитивної репутації серед клієнтів і міжнародних інвесторів. Таким чином, приклад ПАТ КБ «ПриватБанк» демонструє, що ESG-орієнтований ризик-менеджмент може стати дієвим інструментом підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності українських банківських установ у сучасних умовах.

Розроблено багаторівневу модель інтеграції ESG-критеріїв у ризик-менеджмент комерційних банків, яка охоплює стратегічний, тактичний, операційний та контрольний рівні управління. Запропоновано методичні рекомендації щодо оцінки ESG-ризиків, що включають використання скорингових моделей, сценарного аналізу, стрес-тестування та інструментів мітігації.

Запропоновані заходи спрямовані на гармонізацію з європейськими регуляторними нормами, розвиток внутрішніх екологічних та соціальних компетенцій, удосконалення корпоративного управління та підвищення прозорості звітності. Стратегічні пріоритети НБУ у сфері ESG-ризиків - завершення оцінки стійкості банків, імплементація стандартів Pillar II та Pillar III, підготовка до процедури еквівалентності регулювання нормам ЄС - створюють основу для інтеграції України у європейський фінансовий простір.

Таким чином, поставлена мета роботи досягнута, а визначені завдання виконані. Результати дослідження мають подвійне значення: теоретичне - для розвитку наукових засад управління ризиками у банківській сфері, та практичне - для удосконалення діяльності комерційних банків України в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення економіки. Запропоновані моделі, методичні рекомендації та практичні заходи можуть бути використані як окремими фінансовими установами, так і регуляторними органами для формування сучасної системи управління ESG-ризиками, що відповідає міжнародним стандартам сталого фінансування та забезпечує довгострокову стійкість банківського сектору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Schoenmaker, D., & Schramade, W. (2019). *Principles of Sustainable Finance*. Oxford University Press.
2. Weber, O. (2018). *Sustainable Banking: Managing the Social and Environmental Impact of Financial Institutions*. University of Toronto Press.
3. UN Global Compact & IFC. (2004). *Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World*.
<https://documents1.worldbank.org/curated/en/280911488968799581/pdf/113237-WP-WhoCaresWins-2004.pdf>
4. Equator Principles Association. (2003). *The Equator Principles*.
<https://equator-principles.com/about-the-equator-principles/>
5. UNEP FI. (2019). *Principles for Responsible Banking*. United Nations Environment Programme Finance Initiative.
<https://www.unepfi.org/publications/principles-for-responsible-banking/>
6. Педро Матос. ESG-принципи та відповідальне інституційне інвестування у світі: *Критичний огляд досліджень* / пер. з англ. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. 88 с. 4.
7. Basel Committee on Banking Supervision. (2022). *Principles for the effective management and supervision of climate-related financial risks*. Bank for International Settlements.
<https://www.bis.org/bcbs/publ/d532.htm>
8. UNEP FI. (2019). *Principles for Responsible Banking*. United Nations Environment Programme Finance Initiative.
<https://www.unepfi.org/publications/principles-for-responsible-banking/>
9. Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD). (2017). *Final Report: Recommendations of the TCFD*. Financial Stability Board.
<https://www.fsb.org/2017/06/recommendations-of-the-task-force-on-climate-related-financial-disclosures-2/>

10. Закон України "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення залучення інвестицій та запровадження нових фінансових інструментів" від 19.06.2020 № 738-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-20#Text>
11. European Commission. (2020). *Regulation (EU) 2020/852 on the establishment of a framework to facilitate sustainable investment (EU Taxonomy)*. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/852/oj/eng>
12. European Commission. (2021). *Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR)*. https://finance.ec.europa.eu/regulation-and-supervision/financial-services-legislation/implementing-and-delegated-acts/sustainable-finance-disclosures-regulation_en
13. European Commission. (2023). *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)*. https://finance.ec.europa.eu/regulation-and-supervision/financial-services-legislation/implementing-and-delegated-acts/corporate-sustainability-reporting-directive_en
14. Global Reporting Initiative (GRI). (2021). *GRI Standards*. <https://www.globalreporting.org/standards>
15. SASB Standards. (2021). *Sustainability Accounting Standards Board (SASB) Standards Overview*. <https://fsa.sasb.org/standards/>
16. *Changing World*. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/280911488968799581/pdf/113237-WP-WhoCaresWins-2004.pdf>
17. Equator Principles Association. (2003). *The Equator Principles*. <https://equator-principles.com/about-the-equator-principles/>

18. Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року. Затверджено рішенням Правління Національного банку України від 26.12.2019 року. URL: <https://bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy>
19. Національна економічна стратегія на період до 2030 року. Затверджено постановою КМУ від 03.03.2021 № 179. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179>
20. Пшенична М.В. РОЛЬ ESG-інвестування в забезпеченні інклюзивного розвитку підприємств, регіонів, держави. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2024. № 1(74). DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.74-33>
21. Olwyn A., Dariush Y. Exponential Expectations for ESG. Harvard Law School Forum on Corporate Governance. 2022. URL: <https://corpgov.law.harvard.edu/2022/11/17/exponential-expectations-for-esg/> (дата звернення: 17.11.2025).
22. Napoletano E. Environmental, Social And Governance: What Is ESG Investing? URL: <https://www.forbes.com/advisor/investing/esg-investing/> (дата звернення: 04.11.2025).
23. Exploring 30 Years of ESG Indexes. URL: <https://www.msci.com/esg/30-years-of-esg> (дата звернення: 17.11.202).
24. PRI Position paper: EU regulation on ESG ratings. 2024. URL: <https://www.unpri.org/download?ac=20001> (дата звернення: 24.01.2025).
25. Ratsimiveh K., Hubert P., Lucas-Leclin V., Nicolas E. ESG scores and beyond (Part 1). 2020. URL: <https://www.lseg.com/en/ftse-russell/research/esg-scores-and-beyond> (дата звернення: 24.11.2025).
26. Beyond compliance: Consumers and employees want business to do more on ESG. How business can close the expectations gap. URL: <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/library/consumer-intelligence-series/consumer-andemployee-esg-expectations.html> (дата звернення: 24.10.2025).

27. Segal M. 94% of Investors Say Corporate Sustainability Reporting Contains Unsupported Claims: PwC. 2023. URL: <https://www.esgtoday.com/94-of-investors-say-corporate-sustainability-reporting-contains-unsupported-claims-pwc/> (дата звернення: 24.01.2025).

28. Які переваги для бізнесу надає застосування ESG? URL: <https://business.diia.gov.ua/esg-additional> (дата звернення: 21.04.2025).

29. Pshenychna M. Modern approaches to assessing the inclusive development of financial and credit institutions. Proceedings of the 6th International Scientific and Practical Conference «Scientific Paradigm in the Context of Technologies and Society Development» (November 26-28, 2023). Geneva, Switzerland. P. 45–47.

30. Review of trends in ESG reporting requirements for investors. URL: <https://www.unpri.org/driving-meaningfuldata/review-of-trends-in-esg-reporting-requirements-for-investors/10296.article> (дата звернення: 24.03.2025)

31. Макаренко, І. О. (2023). Інкорпорація ESG-критеріїв у діяльність компаній у контексті їх інвестиційного скринінгу. *Економіка, управління та адміністрування*, (2(104)), 86–93. [https://doi.org/10.26642/ema-2023-2\(104\)-86-93](https://doi.org/10.26642/ema-2023-2(104)-86-93)

32. Ковальова О. М. Розвиток ринку зелених облігацій в Україні: стратегії, виклики та можливості. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 13. С.120-124. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.13.120>

33. Полях С. С., Заїчко А.Ю. Екологічні, соціальні та управлінські фактори (ESG) у розвитку фінансового ринку. *Ефективна Економіка*. 2025. № 2. <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5834/5890>

34. Лагодієнко О. В. Методика оцінки відповідності підприємств ESG-критеріям на мікрорівні. *Проблеми економіки*. 2024. №3. С. 178–187. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-3-178-187>

35. Шморгун, І. (2024). Оцінка взаємозв'язку рівня очікуваної доходності, ризику, ESG-оцінки та цілей сталого розвитку компаній. *Економіка та суспільство*, (65). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-138>

36. Головчак Г. Оцінка ефективності ESG-звітності як інструменту прозорості бізнесу в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-28>
37. Bolgar, T., & Korchahina, L. (2023). Modern trends of sustainable development in the development of policies and strategies in the business environment. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 2(3), 21–34. <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230203.03>
38. Гура В., Берданова О. (2022). Відновлення та розвиток підприємництва в Україні на основі ESG-концепції. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2(50), 68-74. <https://doi.org/10.17721/1728-2217.2022.50.68-73>
39. Перелік національних індикаторів ЦСР, затверджених розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21.08.2019 № 686-р «Питання збору даних для моніторингу реалізації цілей сталого розвитку», для яких здійснено розрахунок за методологією Економічної та соціальної комісії для Азії та Тихого океану (UNESCAP) у 2021 році. Джерело: https://ukrstat.gov.ua/csr_prezent/pni_21.pdf
40. 17 цілей, щоб змінити наш світ. Available at: <https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/>
41. SDG Index & Monitoring. Tracking progress on the Sustainable Development Goals. Available at: <https://www.unsdsn.org/sdg-index-and-monitoring>
42. Sustainable Development Goals Progress Chart (2022). Available at: <https://unstats.un.org/sdgs/report/2022/Progress-Chart-2022.pdf>
43. United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. Available at: <https://sdgs.un.org/2030agenda>
44. The SDG Index and Dashboards. Available at: <https://dashboards.sdgindex.org/chapters/part-2-the-sdg-index-and-dashboards>
45. United Nations. THE 17 GOALS (2023). Available at: <https://sdgs.un.org/goals>

46. OECD: Global Outlook on Financing for Sustainable Development (2021). A New Way to Invest for People and Planet [Online]. Available at: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/6ea613f4-en/index.html?itemId=/content/component/6ea613f4-en>
47. Національний банк України. (2020). *Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року*. <https://bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy/develop-strategy2023>
48. Національний банк України. (2022). *Концепція впровадження Таксономії сталої економічної діяльності України*. <https://bank.gov.ua/ua/about/taxonomy>
49. Національний банк України. (2024). *Практики в управлінні кліматичними ризиками та концепція їх упровадження в Україні*. https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Climateseminar_11-2024.pdf?v=10
50. KPMG. *ESG-ризик у банківській сфері. Ефективні стратегії використання можливостей та зниження ризиків*. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2022/01/esg-risks.pdf>
51. Національний банк України. (2025). *Звіт про фінансову стабільність, червень 2025* <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-cherven-2025-roku>

Бібліографічна довідка

Тема магістерської роботи:

«Інтеграція ESG-критеріїв у систему ризик-менеджменту
комерційних банків»

Обсяг пояснювальної записки 97 сторінок.

Кількість рисунків 12 шт.

Кількість таблиць 20 шт.

Графічний матеріал (слайди) 12 шт.

Перелік графічного матеріалу:

Слайд 1 – Візуалізація ESG у банківській діяльності

Слайд 2 – Порівняльний аналіз практик інтеграції ESG у ризик-менеджмент провідних банків світу та України

Слайд 3 – ESG-продукти та ризики в українських банках

Слайд 4 – Динаміка впровадження ESG-критеріїв у кредитні процеси ПАТ КБ "ПриватБанк"

Слайд 5 – Вплив ESG-рейтингу позичальників на рівень дефолту (NPL) ПАТ КБ «ПриватБанк», %

Слайд 6 – Результати інтеграції ESG-критеріїв у діяльність ПАТ КБ "ПриватБанк"

Слайд 7 – Розподіл функцій управління ESG-ризиками між підрозділами банку, 2024 р.

Слайд 8 – Розкриття та інтеграція ESG-критеріїв у банківській практиці

Слайд 9 – SWOT-аналіз інтеграції ESG-критеріїв у систему ризик-менеджменту

Слайд 10 - Концептуальна модель інтеграції ESG-критеріїв у систему управління ризиками банку

Слайд 11 – Етапи формування комплексної методології управління ESG-ризиками у банківському секторі

Слайд 12 – Стратегічні напрями впровадження ESG-критеріїв у фінансовому секторі України

01.12.2025р.

_____ Марія КРИЦЬКА