

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ В.Н.
КАРАЗІНА

Економічний факультет
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
НА ТЕМУ: ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ У БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ:
СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»

Рівень вищої освіти: другий (магістерський) рівень

Освітня програма: Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок

Виконавець:

Дубініна Світлана Дмитрівна
студентка 6 курсу, гр. ЕФ-61

Науковий керівник:

Дорошенко Надія Олександрівна,
К.е.н., доцент

Кваліфікаційна робота магістра допущена до захисту
рішенням кафедри фінансів, банківської справи та
страхування

Протокол № _____ від «___» _____ 2024 р.

Зав. кафедри _____ проф. Глущенко О.В.

підпис

Харків 2024

АНОТАЦІЯ

Дубініна С. Д. Ефективне управління у банківській сфері: стратегії для забезпечення сталого розвитку. - Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра.

Спеціальність 072 «ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ»

Освітня програма «Фінанси, банківська справа та страхування»

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна. - Харків, 2024.

Кваліфікаційна робота на тему «Ефективне управління у банківській сфері: стратегії для забезпечення сталого розвитку» присвячена дослідженню теоретичних, аналітичних та практичних аспектів формування ефективної системи управління в банківських установах з урахуванням концепцій сталого розвитку. У сучасних умовах глобалізації та економічної нестабільності питання підвищення ефективності управління банківськими ресурсами, з одночасним забезпеченням довгострокової фінансової стійкості та дотриманням принципів сталого розвитку, є надзвичайно актуальним.

Метою дослідження є розробка теоретично обґрунтованих та практично орієнтованих рекомендацій щодо підвищення ефективності управління у банківській сфері шляхом впровадження стратегій, спрямованих на забезпечення сталого розвитку.

Робота складається з трьох розділів, кожен з яких виконує конкретну функцію в рамках поставлених завдань. У першому розділі висвітлено теоретичні основи ефективного управління банками. Розглянуто основні підходи до визначення ефективності управлінських процесів, проаналізовано сутність концепції сталого розвитку та її роль у формуванні стратегій управління банківськими установами. Особливу увагу приділено аналізу міжнародного досвіду, який може бути адаптований до українських реалій.

Другий розділ присвячений аналітичному огляду сучасного стану банківської системи України. Проведено детальний аналіз ефективності управлінських практик у провідних українських банках, з урахуванням економічних, соціальних та екологічних аспектів. Розглянуто вплив

макроекономічних факторів на ефективність функціонування банків, а також визначено основні проблеми, які заважають реалізації концепцій сталого розвитку у вітчизняному банківському секторі.

Третій розділ містить практичні рекомендації щодо вдосконалення управління у банківській сфері. Розроблено комплекс стратегій для забезпечення сталого розвитку, які можуть бути застосовані у діяльності українських банків. Визначено основні напрями впровадження цих стратегій, а також оцінено їх ефективність на прикладі конкретного банку. Особливий акцент зроблено на практичній цінності запропонованих підходів та можливості їх адаптації до динамічних умов банківського середовища.

У висновках підсумовано результати дослідження, зроблено висновки щодо ефективності запропонованих стратегій та визначено перспективи подальших наукових досліджень у цій сфері.

Практичне значення роботи полягає у можливості застосування її результатів у реальній діяльності банківських установ України для підвищення ефективності їх управління та забезпечення сталого розвитку. Робота також може стати основою для розробки нових підходів до управління банками на основі принципів соціальної відповідальності та екологічної стійкості.

Ключові слова: ефективне управління, банківська сфера, сталий розвиток, стратегічне управління, фінансова стійкість, екологічна стійкість, соціальна відповідальність, банківські установи, управлінські стратегії, макроекономічні фактори, фінансовий аналіз, банківська система України, міжнародний досвід, стратегії сталого розвитку, економічна стабільність.

Dubinina S.D. Effective management in the banking sector: strategies to ensure sustainable development - Manuscript.

Thesis of master's degree.

Specialty 072 – Finance, banking and insurance

Educational Program - " Finance, banking and insurance " V. N.

Karazin Kharkiv National University. - Kharkiv, 2024

The qualification work on the topic "Effective management in the banking sector: strategies to ensure sustainable development" is devoted to the study of theoretical, analytical and practical aspects of the formation of an effective management system in banking institutions, taking into account the concepts of sustainable development. In today's conditions of globalization and economic instability, the issue of increasing the efficiency of bank resource management, while simultaneously ensuring long-term financial stability and compliance with the principles of sustainable development, is extremely urgent

The purpose of the study is to develop theoretically grounded and practically oriented recommendations for improving management efficiency in the banking sector by implementing strategies aimed at ensuring sustainable development.

The work consists of three sections, each of which performs a specific function within the set tasks. The first chapter covers the theoretical foundations of effective bank management. The main approaches to determining the effectiveness of management processes are considered, the essence of the concept of sustainable development and its role in the formation of management strategies of banking institutions are analyzed. Special attention is paid to the analysis of international experience, which can be adapted to Ukrainian realities.

The second section is devoted to an analytical review of the current state of the banking system of Ukraine. A detailed analysis of the effectiveness of management practices in leading Ukrainian banks was conducted, taking into account economic, social and environmental aspects. The impact of macroeconomic factors on the efficiency of banks' functioning is considered, as well as the main problems that prevent the implementation of sustainable development concepts in the domestic banking sector are identified.

The third section contains practical recommendations for improving management in the banking sector. A set of strategies has been developed to ensure sustainable development, which can be applied in the activities of Ukrainian banks. The main areas of implementation of these strategies were determined, and their effectiveness was evaluated on the example of a specific bank. Special emphasis is placed on the practical value of the proposed approaches and the possibility of their adaptation to the dynamic conditions of the banking environment.

The conclusions summarize the results of the research, draw conclusions about the effectiveness of the proposed strategies, and determine the prospects for further scientific research in this area.

The practical significance of the work lies in the possibility of applying its results in the real activity of banking institutions of Ukraine to increase the efficiency of their management and ensure sustainable development. The work can also become the basis for developing new approaches to bank management based on the principles of social responsibility and environmental sustainability.

Keywords: effective management, banking sphere, sustainable development, strategic management, financial sustainability, environmental sustainability, social responsibility, banking institutions, management strategies, macroeconomic factors, financial analysis, banking system of Ukraine, international experience, sustainable development strategies, economic stability.

ЗМІСТ

Вступ	3
РОЗДІЛ 1. Теоретичні аспекти ефективного управління у банківській сфері..	5
1.1. Поняття та сутність ефективного управління в банківській сфері.	5
1.2. Основні підходи до визначення ефективності управління банком.	10
1.3. Сталий розвиток у банківській сфері: концептуальні основи	26
1.4. Підходи в управлінні для забезпечення сталого розвитку банку	31
1.5 Оцінка ефективності впровадження стратегій сталого розвитку в банківській сфері.....	38
РОЗДІЛ 2. Аналіз ефективності управління в банківській сфері України.....	45
2.1. Огляд сучасного стану банківської системи України.	45
2.2 Оцінка ефективності управління в українських банках	52
2.3. Аналіз впроваджених стратегій сталого розвитку у провідних банках України.	56
2.4. Проблеми та виклики ефективного управління у банківській сфері України.	62
РОЗДІЛ 3. Розробка та впровадження стратегій для забезпечення сталого розвитку у банківській сфері на основі міжнародного досвіду	76
3.1. Визначення основних напрямків вдосконалення управління в банківській сфері	76
3.2. Розробка стратегій ефективного управління для забезпечення сталого розвитку банків, практичні рекомендації для банків України.....	86
3.3. Оцінка ефективності запропонованих стратегій на прикладі УкрСиббанку	99
3.4. Перспективи розвитку банківської системи України з огляду на впровадження стратегій сталого розвитку	107
Висновки.....	114
Список літератури.....	116

Вступ

Сучасний етап розвитку світової економіки та банківської системи зокрема характеризується високою турбулентністю, що обумовлено глобалізаційними процесами, зростанням цифровізації, екологічними викликами та соціальною нестабільністю. В умовах посилення конкурентного тиску, економічних криз та нових регуляторних вимог актуальність проблеми ефективного управління у банківській сфері стає особливо помітною. Сьогодні банки змушені не лише підтримувати стійкість фінансових показників, але й впроваджувати стратегії сталого розвитку, які враховують екологічні, соціальні та управлінські аспекти (Environmental, Social, Governance – ESG). З огляду на це, дослідження стратегій ефективного управління банками для забезпечення сталого розвитку набуває значної практичної значущості.

Мета та завдання роботи. Метою цієї дипломної роботи є дослідження підходів до управління банківськими установами в контексті сталого розвитку та розробка рекомендацій щодо впровадження ефективних управлінських стратегій, які здатні забезпечити довгострокову стійкість та конкурентоспроможність банків. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

1. Дослідити теоретичні засади ефективного управління банківськими установами та сталого розвитку.
2. Провести аналіз сучасного стану управління у банківській сфері України та оцінити ефективність впроваджених стратегій.
3. Розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління українськими банками з акцентом на сталість їхнього розвитку.

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єктом дослідження є процес управління банківськими установами, а предметом – методи, підходи та стратегії забезпечення ефективності та сталого розвитку банків.

Методи дослідження. У процесі дослідження використовуються як загальнонаукові методи аналізу і синтезу, порівняння та узагальнення, так і спеціальні методи, зокрема, економічний аналіз, статистичний аналіз, методи стратегічного управління, а також порівняльний аналіз світового та вітчизняного досвіду управління банками.

Наукова новизна та практичне значення результатів. Наукова новизна роботи полягає в обґрунтуванні нових підходів до стратегічного управління банками з урахуванням концепції сталого розвитку. Практичне значення результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій у банківських установах для підвищення їх ефективності та посилення позицій у конкурентному середовищі.

Структура роботи. Дипломна робота складається з трьох розділів. У першому розділі розглядаються теоретичні аспекти управління у банківській сфері та основи сталого розвитку. Другий розділ присвячений аналізу сучасного стану управління в банківській системі України та оцінці ефективності впроваджених стратегій. У третьому розділі розроблено практичні рекомендації щодо покращення управлінських підходів з метою забезпечення сталого розвитку банків. Завершують роботу висновки та список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. Теоретичні аспекти ефективного управління у банківській сфері

1.1. Поняття та сутність ефективного управління в банківській сфері.

Ефективне управління у банківській сфері є критичним елементом забезпечення стабільного та конкурентоспроможного розвитку банківської установи. Це процес, який включає не лише адміністрування фінансових ресурсів, але й оптимізацію внутрішніх операцій, управління ризиками та впровадження інновацій для підтримки довгострокової стійкості банку.

Основні завдання ефективного управління полягають у забезпеченні прибутковості банку, зменшенні фінансових та операційних ризиків, а також у підвищенні якості банківських послуг. Як зазначає І. Ю. Єпіфанова у своєму дослідженні, основою успішного функціонування банківського менеджменту є стійкість банківської системи, яка забезпечується через впровадження інноваційних технологій та стратегій управління активами та пасивами банку. Особливо важливу роль відіграють цифрові інструменти, які дозволяють краще контролювати ліквідність та реагувати на коливання фінансового ринку[1].

Важливим аспектом ефективного управління є також розробка стратегічних підходів до управління. За даними В. М. Черкасової, ключовою метою ефективного управління в банку є максимізація вартості банківських активів за умов мінімізації ризиків та підвищення стабільності установи. Це досягається за рахунок вдосконалення механізмів прийняття рішень, що базуються на аналізі ринкових даних та прогнозах майбутніх тенденцій фінансового ринку [2].

Ефективність управління також залежить від здатності банків адаптуватися до зовнішніх факторів, таких як регуляторні зміни, економічні кризи та глобальні виклики. Інновації, такі як цифровізація банківських процесів, допомагають підвищити гнучкість та швидкість реагування банків

на зміни ринкової кон'юнктури, що дозволяє зберігати конкурентні переваги на фінансовому ринку України [1].

Важливу роль для ефективності роботи банку відіграє ризик-менеджмент. Управління ризиками є дуже важливим для банківської галузі, оскільки ці установи працюють у середовищі, наповненому різними видами загроз, такими як кредитний ризик, ринковий ризик, операційний ризик і ризик ліквідності. З високим рівнем економічної невизначеності, ринковими рухами та складністю фінансових інновацій ефективне управління ризиками має вирішальне значення для підтримки фінансової стабільності та цілісності банківських установ. Неспроможність управляти ризиком може бути фатальною не лише для самого банку, але й для економіки в цілому через центральну роль банків як посередників, які направляють капітал від вкладників до позичальників. Крім того, ефективне управління ризиками має важливе значення для банків, щоб підвищити довіру інвесторів та інших зацікавлених сторін. Реалізація комплексної стратегії управління ризиками дозволяє банкам мінімізувати потенційні втрати, оптимізувати управління та швидко реагувати на існуючі загрози та можливості [3].

Сучасне ефективне управління банком неможливе без дослідження зовнішніх та внутрішніх факторів середовища, у якому вони знаходяться. Традиційно зовнішнє середовище організації поділяють на середовище прямого впливу (постачальники, споживачі, конкуренти, закони і законодавчі органи, профспілки) та середовище непрямого впливу (стан економіки, політичні, соціально-культурні фактори, міжнародні події, науково-технічний прогрес) [с. 28, 1].

Сучасний банківський менеджмент поділяють на фінансовий та організаційний. Суть кожної з цих категорій відображає функція, завдяки якій відбувається аналіз її ефективності. Наприклад, аналіз фінансового менеджменту включає в себе аналіз зібраної інформації, планування, регулювання та контроль. У той час, як функціями організаційного менеджменту являються організація, планування, мотивація та контроль.

Результатом аналітичної роботи має стати якісна інформація, на підставі якої здійснювалися б інші функції менеджменту. За допомогою організаційних заходів усі процеси, які відбуваються в банку, регулюються через велику кількість взаємоузгоджувальних правил структурування та протікання процесів. [с.29,1].

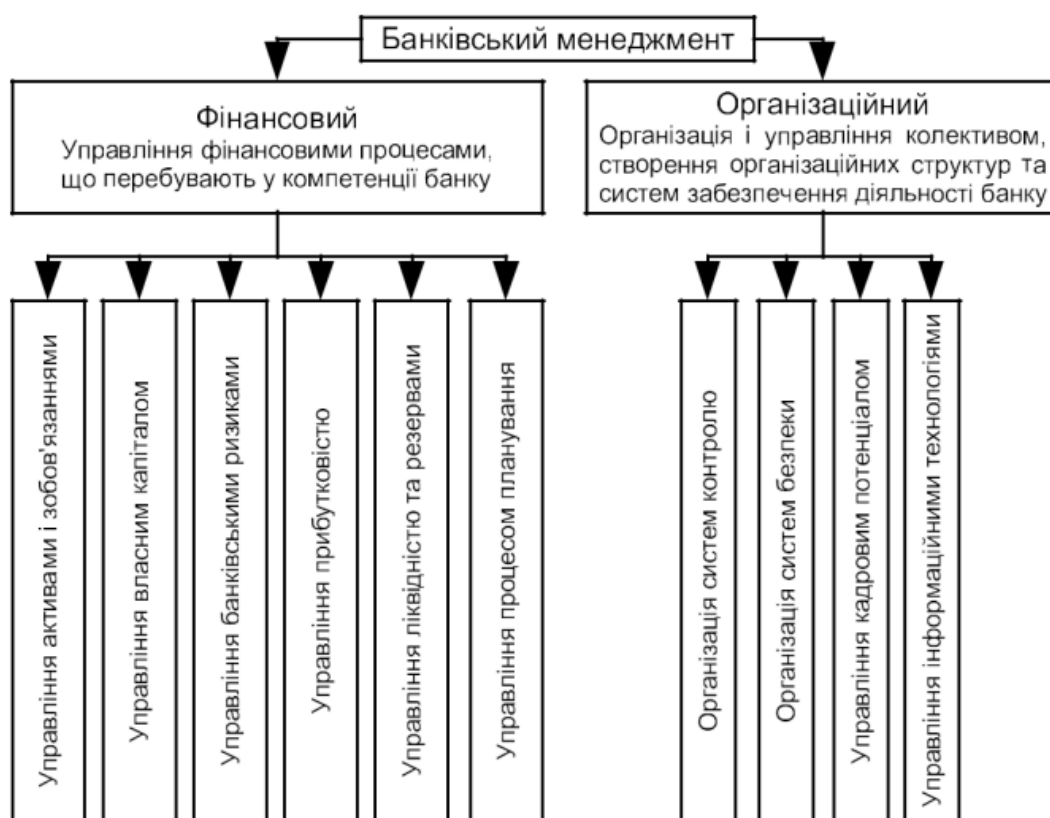


Рисунок 1.1 Види банківського менеджменту [с3.1].

Головною метою банківського менеджменту є забезпечення прибутковості діяльності банку шляхом раціональної організації виробничого процесу, включно й управління банком і розвиток техніко-технологічної бази, а також ефективне використання кадрового потенціалу за одночасного підвищення кваліфікації, творчої активності та лояльності кожного працівника [с.3, 1].

У вітчизняній науці відокремлюють такі види банківського менеджменту:

- управління персоналом;

- управління фінансовою політикою комерційного банку (фінансовий менеджмент);
- стратегія управління довгостроковими цілями комерційного банку (стратегічний менеджмент).

Ефективне управління банківською установою залежить від низки факторів, які прямо чи опосередковано впливають на досягнення стратегічних та операційних цілей банку. До основних з них належать управління фінансовими ресурсами, управління ризиками, організація операційних процесів, а також управління людським капіталом. Зрозуміти сутність і значення кожного з цих факторів допомагає як практичний, так і теоретичний досвід, що сформувався в рамках світового банківського сектора.

Управління фінансовими ресурсами

Одним з ключових факторів ефективного управління у банку є **управління фінансовими ресурсами**. Це передбачає раціональне використання банківських активів і пасивів, забезпечення ліквідності та підтримку достатнього рівня капіталу для виконання нормативів регулятора. Фінансові ресурси банку є основою його діяльності, тому ефективність їх використання суттєво впливає на здатність банку відповідати на ризики та адаптуватися до змін на ринку.

Згідно з дослідженнями Аналітичного центру при Національному банку України, стабільність банку забезпечується через формування якісного портфеля активів і зобов'язань, управління яким знижує ризик ліквідності та підтримує довіру клієнтів до установи [102]. Таким чином, ефективне управління фінансовими ресурсами передбачає досягнення балансу між дохідністю і ризиками активів та мінімізацію витрат на залучення капіталу.

Управління ризиками

Ще одним важливим фактором є **управління ризиками**, яке займає особливе місце в банківській діяльності через високу ризиковість операцій та регуляторні вимоги. Банки стикаються з різноманітними видами ризиків, включаючи кредитний, ринковий, операційний, правовий та інші. Система

управління ризиками в банках повинна передбачати ідентифікацію, оцінку, моніторинг і контроль ризиків, що дозволяє банкам знижувати потенційні збитки та забезпечувати стабільність навіть за умов кризових явищ.

Зокрема, Управління наглядом за фінансовою стабільністю при Міжнародному валютному фонді відзначає, що запровадження сучасних методів ризик-менеджменту дозволяє банкам не лише уникати критичних фінансових втрат, але й забезпечувати конкурентну перевагу на ринку [101].

Організація операційних процесів

Операційні процеси банку також відіграють значну роль у забезпеченні його ефективності. Сучасні банки інвестують значні кошти в цифровізацію та автоматизацію операційних процесів, що дозволяє скорочувати витрати на обслуговування клієнтів, оптимізувати внутрішні процеси та підвищувати якість сервісу. Наприклад, досвід впровадження цифрових рішень у банківській сфері України демонструє, що оптимізація процесів через автоматизацію дозволяє знизити рівень операційних витрат та підвищити швидкість виконання операцій [1].

Управління людським капіталом

Людський капітал є ще одним ключовим фактором ефективного управління, оскільки успіх банку значною мірою залежить від кваліфікації, мотивації та продуктивності його працівників. Управління людськими ресурсами в банках передбачає залучення, навчання, мотивацію та утримання висококваліфікованих кадрів, що дозволяє банкам підтримувати високу якість обслуговування клієнтів і реалізовувати стратегічні цілі [1].

Таким чином, ефективне управління банківською установою базується на злагодженій системі управління фінансовими ресурсами, ризиками, операційними процесами та людським капіталом. Кожен з цих факторів сприяє підвищенню конкурентоспроможності банку та забезпечує його здатність адаптуватися до змінних умов ринку, що є основою для сталого розвитку банківської системи в цілому.

1.2. Основні підходи до визначення ефективності управління банком.

У сучасних умовах динамічного розвитку фінансового сектору питання ефективного управління банківськими установами набуває особливої актуальності. Для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності банку необхідно враховувати комплексний підхід до оцінки ефективності його діяльності, який включає не лише фінансові показники, але й операційну результативність, якість управлінських рішень та ризик-менеджмент.

1.2.1. Фінансовий підхід до оцінки ефективності управління банком

Фінансовий підхід є одним з найпоширеніших і традиційних методів оцінки ефективності діяльності банківської установи. Він базується на аналізі ключових фінансових показників, що відображають прибутковість, ліквідність, адекватність капіталу, чистий прибуток та маржинальність банку.

Прибутковість як ключовий показник ефективності управління банком

Основним показником фінансового успіху банку є його здатність генерувати прибуток. Оцінка прибутковості банку включає аналіз таких індикаторів, як дохідність активів (ROA) та дохідність капіталу (ROE). ROA показує, наскільки ефективно банк використовує свої активи для отримання прибутку, тоді як ROE демонструє ефективність використання власного капіталу. Основні фінансові показники прибутковості наведені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні фінансові показники прибутковості

Показник	Значення
Рентабельність активів (ROA)	Відображає здатність банку генерувати прибуток з кожної одиниці активів
Рентабельність власного капіталу (ROE)	Визначає, який дохід приносить кожна гривня (чи інша валюта) власного капіталу

Джерело: розроблено автором на основі [30].

Чинники, що впливають на прибутковість банку [30]:

1. Процентна політика. Зміни в процентних ставках впливають на прибутковість кредитних операцій і вартість фондування. Наприклад, підвищення процентних ставок може збільшити дохід від кредитування, але також підвищити витрати на залучення депозитів.
2. Кредитний портфель. Якість кредитного портфеля визначає розмір резервів на покриття збитків, що впливає на чистий прибуток банку. Висока частка проблемних кредитів зменшує прибутковість через збільшення витрат на формування резервів.
3. Витратна політика. Контроль за операційними витратами дозволяє банку зберігати маржинальність на високому рівні. Зниження витрат на утримання персоналу, оренду, технології тощо підвищує операційну ефективність.
4. Розширення спектру послуг. Диверсифікація банківських послуг, таких як страхування, лізинг, інвестиційне консультування, дозволяє збільшити доходи та зменшити залежність від традиційної кредитної діяльності.

Високий рівень прибутковості є важливим сигналом для акціонерів та інвесторів, що свідчить про надійність банку, його стійкість до кризових явищ та здатність забезпечувати стабільний розвиток.

Ліквідність як показник фінансової стійкості банку

Ліквідність банку відображає його здатність вчасно виконувати свої фінансові зобов'язання перед клієнтами та контрагентами. Це один із ключових показників надійності та стабільності банківської установи, оскільки високий рівень ліквідності забезпечує можливість безперебійного проведення операцій, залучення нових клієнтів та підтримання довіри на ринку. Низька ліквідність, у свою чергу, може призвести до неплатоспроможності та зниження фінансової стійкості банку. Основні показники для вимірювання ліквідності банку представлені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Основні показники ліквідності банку

Показник	Значення
Поточний коефіцієнт ліквідності (Current Ratio)	Відображає співвідношення між ліквідними активами (кошти, депозити в інших банках, короткострокові цінні папери) та короткостроковими зобов'язаннями (депозити та кредити з терміном погашення до 1 року).
Коефіцієнт чистих кредитів до депозитів (Net Loans to Deposits Ratio, LTD)	Демонструє, яку частину залучених депозитів банк використовує для кредитування.
Коефіцієнт миттєвої ліквідності (Instant Liquidity Ratio)	Здатність банку негайно виконувати свої зобов'язання за рахунок високоліквідних активів, таких як готівкові кошти та залишки на кореспондентських рахунках.
Коефіцієнт короткострокової ліквідності (Liquidity Coverage Ratio, LCR)	Визначає здатність банку покривати свої зобов'язання протягом 30 днів у стресових умовах.

Джерело: розроблено автором на основі [30].

Адекватність капіталу: сутність, показники та їхнє значення для банку

Адекватність капіталу — це один із ключових показників фінансової стабільності та надійності банку, що відображає його здатність покривати можливі збитки за рахунок власних коштів та протистояти фінансовим ризикам. Поняття адекватності капіталу тісно пов'язане з регулятивними вимогами банківського нагляду, оскільки підтримання достатнього рівня капіталу є основною умовою стабільності банківської системи та захисту інтересів вкладників і кредиторів.

Адекватність капіталу дозволяє визначити, наскільки фінансова структура банку здатна витримувати потенційні ризики, пов'язані з його операційною та інвестиційною діяльністю. Вона оцінюється через відношення власного капіталу банку до активів, зважених за ризиком, і показує, наскільки банк є стійким до втрат та чи здатний підтримувати свою діяльність навіть за несприятливих ринкових умов [30].

Адекватність капіталу регулюється міжнародними стандартами Базельського комітету (Базель III), які визначають мінімальні вимоги до капіталу банків. Дотримання цих вимог забезпечує захист від кризових ситуацій, зменшує ймовірність банкрутства банків та запобігає системним ризикам у фінансовій системі країни. Основні показники адекватності капіталу можна побачити у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

Ключові показники адекватності капіталу

Показник	Значення
Коефіцієнт адекватності регулятивного капіталу (Capital Adequacy Ratio, CAR)	Показує, наскільки банк забезпечений капіталом для покриття ризиків, пов'язаних з кредитною, ринковою та операційною діяльністю.
Коефіцієнт основного капіталу (Tier 1 Capital Ratio)	Відображає частку основного капіталу (переважно статутного капіталу та нерозподіленого прибутку) у структурі активів, зважених за ризиком
Лeverидж-коефіцієнт (Leverage Ratio)	Визначає співвідношення основного капіталу до загальних активів банку (без урахування їхнього ризику)

Джерело: розроблено автором на основі [30].

Адекватність капіталу є критично важливим аспектом для підтримання фінансової стабільності банку. Високий рівень капітальної адекватності свідчить про здатність банку протистояти потенційним втратам і ризикам, зберігати фінансову стійкість навіть в умовах економічної невизначеності.

Чистий прибуток та маржинальність: показники ефективності управління банком

Чистий прибуток і маржинальність є важливими індикаторами фінансової стійкості та ефективності банку. Вони дозволяють оцінити, наскільки банк успішно генерує прибуток, використовуючи наявні ресурси, і наскільки ефективно контролює свої витрати. Аналіз цих показників допомагає визначити загальний фінансовий стан банку та здатність забезпечувати стабільний дохід у довгостроковій перспективі.

Чистий прибуток банку

Чистий прибуток — це кінцевий фінансовий результат діяльності банку після вирахування всіх витрат, податків та інших зобов'язань. Він є ключовим показником фінансової результативності, який відображає загальний успіх банку в управлінні своїми активами та пасивами.

Загальний дохід включає всі види доходів, які банк отримує від основної діяльності (процентні та комісійні доходи) та додаткових операцій (доходи від інвестицій, обслуговування клієнтів тощо).

Фактори, що впливають на чистий прибуток [103]:

1. Процентні доходи та витрати. Це основне джерело прибутку банку, яке включає дохід від наданих кредитів та витрати на залучені депозити. Зміна процентних ставок, обсягу кредитування та депозитів суттєво впливає на чистий прибуток.
2. Комісійні доходи. Включають дохід від надання банківських послуг, таких як відкриття рахунків, перекази, розрахунково-касове обслуговування тощо. Зростання обсягів таких операцій сприяє збільшенню чистого прибутку.
3. Операційні витрати. Сюди входять витрати на утримання персоналу, оренду, маркетинг, ІТ-рішення тощо. Зниження операційних витрат дозволяє збільшити чистий прибуток.
4. Формування резервів. Формування резервів під кредитні ризики є обов'язковою вимогою, яка захищає банк від можливих збитків. Зростання частки проблемних кредитів призводить до збільшення резервів та зниження чистого прибутку.
5. Податки та інші зобов'язання. Сплата податків безпосередньо впливає на остаточний чистий прибуток банку.

Маржинальність банку — це відношення його чистого прибутку до загальних доходів або активів, що демонструє ефективність управління доходами та витратами. Існує кілька видів маржинальності, які використовуються для аналізу діяльності банку [103]:

1. Чиста процентна маржа (Net Interest Margin, NIM). Показує різницю між процентними доходами від активів (наприклад, кредитів) і процентними витратами на пасиви (депозити) відносно загальної вартості активів. Висока процентна маржа свідчить про здатність банку ефективно генерувати прибуток з кредитних операцій.
2. Маржа операційного прибутку (Operating Profit Margin). Відображає відсоток операційного прибутку від загальних доходів банку. Показник дозволяє оцінити, яка частина доходів банку залишається після вирахування операційних витрат.

Чистий прибуток та маржинальність є ключовими показниками, які відображають загальну ефективність управління банком. Високі значення цих показників свідчать про здатність банку генерувати стабільний дохід та ефективно контролювати свої витрати. У 2023 році більшість українських банків показали зростання чистого прибутку та маржинальності завдяки відновленню економічної активності, підвищенню попиту на банківські послуги та зниженню ризикових витрат.

Наступним підходом є операційний підхід.

Операційні витрати: роль та вплив на ефективність банку

Операційні витрати є однією з основних складових фінансових показників банку, які впливають на його рентабельність та здатність генерувати прибуток. Вони включають витрати, пов'язані з утриманням банківської інфраструктури, виплатою зарплат персоналу, адміністративними витратами та іншими витратами, необхідними для забезпечення функціонування банківської установи. Ефективне управління операційними витратами дозволяє банку підвищити свою операційну ефективність, зберігаючи прибутковість навіть у складних економічних умовах. На це впливають ряд чинників, які представлені у таблиці 1.4.

Операційні витрати є важливим компонентом управління фінансовими ресурсами банку. Їх ефективне планування та оптимізація дозволяють банкам зменшити навантаження на прибуток, підвищити операційну ефективність та

забезпечити стабільне зростання. Зниження операційних витрат без втрати якості послуг є важливим завданням для банківського сектору, особливо в умовах економічної невизначеності та зростання конкуренції.

Таблиця 1.4.

Чинники, що впливають на операційні витрати банку.

Фактор	Опис
Зростання кількості відділень та інфраструктури	Розширення мережі відділень та банкоматів збільшує витрати на оренду, обладнання та утримання персоналу. Банки повинні уважно оцінювати доцільність відкриття нових точок для мінімізації витрат.
Автоматизація та цифрові технології	Впровадження нових технологій спочатку може призвести до зростання витрат на ІТ та кібербезпеку, але в довгостроковій перспективі це знижує операційні витрати через автоматизацію багатьох процесів.
Оптимізація персоналу	Сучасні банки часто проводять оптимізацію персоналу, щоб зменшити витрати на утримання співробітників. Це може включати скорочення чисельності персоналу, реорганізацію відділів або запровадження віддаленої роботи.
Регуляторні вимоги та контроль	Витрати на дотримання регуляторних норм (комплаєнс, аудит, юридичний супровід) можуть зростати через посилення вимог з боку регуляторів, особливо в умовах економічної нестабільності або після фінансових криз.

Джерело: розроблено автором на основі [103].

Операційні витрати банку: основні аспекти

Операційні витрати — це витрати, пов'язані з основною діяльністю банку, які включають заробітну плату, оренду, комунальні послуги, витрати на ІТ-інфраструктуру, маркетинг, юридичне обслуговування тощо. Їх оптимізація є важливою для підвищення рентабельності банку.

Основні складові операційних витрат[103]:

1. Витрати на персонал — найбільша частина витрат (близько 40%–50%), що включає заробітну плату та соціальні виплати.
2. Адміністративні витрати — витрати на оренду, комунальні послуги та офісне обладнання (20%–30%).

3. IT-витрати — інвестиції в цифрові рішення, кібербезпеку та підтримку систем (10%–15%).
4. Маркетинг — витрати на рекламу, просування продуктів (5%–8%).

Ключовий показник:

- Коефіцієнт ефективності (CIR) — співвідношення операційних витрат до доходів.

Зниження операційних витрат дозволяє банку підвищити операційну ефективність, зберігаючи прибутковість та стабільність навіть у складних економічних умовах.

Управління активами та пасивами банку: сутність та основні аспекти

Управління активами та пасивами (Asset and Liability Management, ALM) — це комплексний процес, спрямований на підтримку фінансової стабільності банку, забезпечення його ліквідності та максимізацію прибутковості. Головна мета ALM — досягти оптимального балансу між доходністю активів і вартістю пасивів, мінімізуючи ризики, пов'язані з коливанням процентних ставок, ліквідністю та іншими ринковими факторами.

Основні інструменти управління активами та пасивами[103]:

- Аналіз GAP. Визначає різницю між активами та пасивами, що мають однакові строки погашення або переоцінки. Це допомагає зрозуміти, наскільки банк вразливий до змін процентних ставок.
- Сценарний аналіз та стрес-тестування. Дозволяє оцінити вплив різних макроекономічних сценаріїв на баланс банку, зокрема зміни процентних ставок, валютних курсів або ринкової ліквідності.
- Використання деривативів. Опціони, ф'ючерси та свопи допомагають хеджувати ризики, пов'язані з процентними ставками, валютними курсами та іншими факторами.

Ефективне управління активами та пасивами дозволяє банку забезпечувати фінансову стабільність, підтримувати ліквідність та досягати високої прибутковості, мінімізуючи при цьому основні ризики. Це один із

ключових елементів стратегічного управління банком, який впливає на його довгострокову стійкість та конкурентоспроможність.

Швидкість обслуговування клієнтів: значення та ключові аспекти

Швидкість обслуговування клієнтів — це показник, який відображає, як швидко банк надає свої послуги, починаючи від консультацій до виконання фінансових операцій. Висока швидкість обслуговування є важливим фактором задоволеності клієнтів і конкурентною перевагою банку, оскільки вона дозволяє зменшити час очікування та покращити загальний досвід взаємодії з банком. На швидкість обслуговування впливають ряд факторів, які зазначені у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5.

Фактори, що впливають на швидкість обслуговування.

Фактор	Опис
Рівень автоматизації процесів	Використання автоматизованих систем, чат-ботів та штучного інтелекту для обробки запитів значно скорочує час виконання операцій.
Кваліфікація персоналу	Висококваліфікований персонал здатний швидше обробляти запити клієнтів, що знижує час обслуговування та ймовірність помилок.
Оптимізація бізнес-процесів	Сучасні банки аналізують кожен етап клієнтського обслуговування, щоб виявити вузькі місця та скоротити час виконання операцій.
Навантаження на системи та відділення	Підвищення попиту на банківські послуги або пікові періоди можуть сповільнювати швидкість обслуговування, якщо банк не має достатньо ресурсів для управління цими навантаженнями.

Джерело: розроблено автором на основі [103].

Показники швидкості обслуговування[103]:

- Середній час очікування (у відділеннях або на телефонній лінії) — оптимально, якщо цей показник не перевищує 5 хвилин.
- Час обробки стандартних операцій (наприклад, відкриття рахунку або переказ коштів) — зазвичай до 10 хвилин у відділеннях і до 1 хвилини онлайн.

- Час розгляду кредитних заявок — від 1 години для споживчих кредитів до 1–3 днів для корпоративного сегменту.

Швидкість обслуговування клієнтів є важливим фактором, що впливає на лояльність і задоволеність клієнтів. Банки, які вміють швидко та якісно обслуговувати своїх клієнтів, здатні не лише залучати нових споживачів, але й утримувати існуючих, підвищуючи свою конкурентоспроможність на ринку.

Третій підхід – ризик-орієнтований підхід.

Ризик-орієнтований підхід є однією з фундаментальних стратегій сучасного управління в банківській сфері, орієнтованою на мінімізацію втрат і підтримання фінансової стабільності через управління ризиками. Суть цього підходу полягає у фокусуванні на ідентифікації, оцінці та контролі різних видів ризиків, з якими стикається банк у своїй операційній, кредитній, ринковій, правовій та інших сферах діяльності.

Значення ризик-орієнтованого підходу різко зросло після світових фінансових криз, коли проблеми з управлінням ризиками призвели до масштабних банкрутств і значних втрат у банківському секторі. Для уникнення подібних ситуацій у майбутньому міжнародні організації, такі як Базельський комітет з банківського нагляду, розробили низку стандартів (наприклад, Базель II і Базель III), які визначають методи оцінки ризиків і вимоги до достатності капіталу банків. Використання цих стандартів є основою для побудови систем управління ризиками у фінансових установах у всьому світі [9].

Оцінка кредитного ризику

Кредитний ризик є одним із найважливіших фінансових ризиків, з якими стикається банк у процесі надання кредитів та управління кредитним портфелем. Під кредитним ризиком розуміється ризик невиконання боржником своїх зобов'язань перед банком або іншою фінансовою установою. Невиконання зобов'язань може спричинити збитки для банку, знизити його прибутковість і фінансову стабільність, а в окремих випадках навіть привести до банкрутства.

Кредитний ризик виникає, коли позичальник не виконує умови кредитного договору, а банк не отримує очікуваних грошових потоків. Високий кредитний ризик без належного управління може призвести до збільшення частки проблемних кредитів (NPL — Non-Performing Loans) та значного зниження ліквідності і платоспроможності банку [11]. Існує ряд факторів, що впливає на кредитний ризик (табл.1.6.).

Таблиця 1.6.

Основні фактори, які враховуються при оцінці кредитного ризику

Фактор	Опис
Фінансовий стан позичальника	Показники доходів, активів та можливості генерувати грошові потоки для погашення боргу.
Репутація та кредитна історія	Досвід виконання попередніх зобов'язань, що свідчить про надійність позичальника.
Стан економіки	Загальні економічні умови, які можуть впливати на доходи та здатність позичальника обслуговувати борг.
Галузевий ризик	Специфічні ризики, пов'язані з певною галуззю, в якій працює позичальник (наприклад, циклічність).
Забезпечення кредиту	Наявність та якість застави або гарантій, які можуть покрити борг у разі дефолту.

Джерело: розроблено автором на основі [12].

Оцінка кредитного ризику є важливою складовою ризик-менеджменту банку і включає застосування різних методів та моделей, які дозволяють зменшити ймовірність збитків від дефолту позичальників. У рамках ризик-орієнтованого підходу можна виділити кілька основних методів оцінки кредитного ризику.

1. Фінансовий аналіз позичальника [13].

Фінансовий аналіз є основою оцінки кредитоспроможності позичальника і включає вивчення його фінансових звітів та показників. Основні аспекти фінансового аналізу включають:

- Аналіз ліквідності — здатність позичальника покривати свої короткострокові зобов'язання;
- Аналіз платоспроможності — оцінка співвідношення між власними та залученими коштами;
- Рентабельність — аналіз показників рентабельності для оцінки здатності позичальника генерувати прибуток;
- Аналіз грошових потоків — дослідження грошових потоків для оцінки здатності обслуговувати борги.

Фінансовий аналіз дозволяє банку виявити, чи має позичальник достатньо ресурсів для погашення кредиту і зменшити кредитний ризик на основі об'єктивних фінансових даних.

2. Система кредитних скорингів [13].

Кредитний скоринг — це метод оцінки кредитоспроможності позичальника на основі статистичної моделі. Він передбачає використання набору характеристик позичальника, таких як вік, дохід, кредитна історія, зайнятість та інші фактори, які систематично оцінюються для визначення ймовірності дефолту.

Основні характеристики кредитного скорингу:

- Визначення ризикових категорій клієнтів на основі балів;
- Можливість автоматизованої обробки великого обсягу заявок;
- Зниження ймовірності суб'єктивної помилки при оцінці ризиків [12].

Система скорингу допомагає банку швидко оцінювати кредитні ризики й автоматизувати процес прийняття рішень, що особливо актуально для роздрібного кредитування.

3. Стрес-тестування

Стрес-тестування — це метод оцінки здатності банку витримувати різкі зміни економічної ситуації, які можуть збільшити кредитний ризик. В рамках цього методу банк моделює різні кризові сценарії, наприклад:

- Різке зниження доходів позичальників;
- Падіння вартості заставного майна;

- Підвищення процентних ставок.

Стрес-тести дозволяють оцінити, як зміна зовнішніх умов вплине на рівень проблемних кредитів і платоспроможність банку. Це дозволяє завчасно передбачити потенційні ризики і розробити стратегії для їхнього уникнення [13].

4. Оцінка якості забезпечення

Оцінка якості заставного майна є ще одним важливим елементом управління кредитним ризиком. Забезпечення виступає як «друге джерело» погашення кредиту у разі дефолту. Основні критерії оцінки забезпечення включають:

- Ліквідність забезпечення — можливість швидкого продажу активу;
- Адекватність вартості забезпечення — чи достатньо заставного майна для покриття суми кредиту;
- Правовий статус забезпечення — чи відповідає забезпечення правовим нормам та чи належить позичальнику [13].

5. Внутрішні рейтингові моделі

Деякі банки використовують власні внутрішні моделі оцінки кредитного ризику, адаптовані до специфіки клієнтської бази та ринку. Внутрішні рейтингові моделі враховують як фінансові, так і нефінансові показники позичальників, такі як репутація, стабільність бізнесу, конкурентні переваги тощо [13].

Внутрішні рейтинги дозволяють банку класифікувати позичальників за категоріями ризику і розрахувати очікувані втрати для кожної категорії, що допомагає точніше прогнозувати можливі збитки.

Оцінка ринкових ризиків

Ринковий ризик є одним із ключових фінансових ризиків, з яким стикаються комерційні банки та інші фінансові установи. Під ринковим ризиком розуміється ймовірність втрат через несприятливі зміни ринкових цін на активи, а також зміну валютних курсів, відсоткових ставок та цін на цінні папери. Сучасні банки, які активно працюють з фінансовими інструментами

та валютними операціями, особливо вразливі до впливу ринкових ризиків. Тому важливою частиною управління ризиками є оцінка ринкових ризиків, що дозволяє мінімізувати потенційні втрати, зберегти ліквідність і підтримувати стабільність діяльності банку.

Ринковий ризик охоплює низку підкатегорій, що можуть суттєво впливати на фінансові результати банку: валютний, процентний, товарний та ризик зміни цін на фінансові інструменти [14].

Оцінка ринкових ризиків передбачає використання кількісних методів аналізу для прогнозування ймовірності змін ринкових факторів, які можуть впливати на діяльність банку. До основних методів оцінки ринкових ризиків належать [15]:

1. Метод вартості під ризиком (Value at Risk, VaR)

Метод VaR є одним із найпоширеніших способів оцінки ринкових ризиків. Він дозволяє оцінити максимальну суму потенційних втрат за певний період (наприклад, один день чи місяць) при певному рівні довіри (зазвичай 95% або 99%).

VaR дозволяє банку оцінити, з якою ймовірністю втрати можуть не перевищити певний рівень у визначений період. Наприклад, якщо VaR для портфеля становить 1 млн грн при 99% рівні довіри, це означає, що з ймовірністю 99% втрати не перевищать 1 млн грн за даний період.

2. Сценарний аналіз

Сценарний аналіз використовується для моделювання потенційного впливу різних ринкових подій на фінансовий стан банку. Цей метод дозволяє оцінити ризики в умовах можливих ринкових змін, які можуть відрізнятися від звичайної ринкової ситуації.

Сценарний аналіз дозволяє банку підготуватися до найгірших ринкових ситуацій і розробити план дій на випадок їх реалізації.

3. Стрес-тестування

Стрес-тестування передбачає оцінку ринкових ризиків у ситуаціях, які можуть призвести до значних втрат, але трапляються рідко. Стрес-тести

допомагають банкам підготуватися до кризових ситуацій, спричинених економічними, політичними або іншими непередбачуваними факторами.

Стрес-тестування показує, наскільки стабільним є банк під час кризових ситуацій, і дозволяє завчасно розробити стратегії для мінімізації потенційних втрат.

4. GAP-аналіз

GAP-аналіз застосовується для управління процентним ризиком і передбачає визначення розривів (GAP) між активами і пасивами, що мають різні строки погашення або переоцінки процентних ставок. Цей метод допомагає банку зрозуміти, наскільки зміна відсоткових ставок вплине на чистий процентний дохід.

Управління операційним ризиком

Операційний ризик — це ризик втрат, які можуть виникнути внаслідок неефективних внутрішніх процесів, помилок персоналу, збоїв систем або зовнішніх подій. Управління операційним ризиком є критично важливим для банку, оскільки він охоплює широкий спектр загроз, що можуть негативно вплинути на стабільність і репутацію банку, навіть якщо його фінансова та ринкова позиції є досить стійкими. Операційний ризик охоплює помилки, зловживання, шахрайство, кіберзагрози та інші події, які можуть призвести до фінансових або репутаційних втрат [16].

Основними джерелами операційного ризику є внутрішні процеси, персонал, ІТ-системи та зовнішні події. Недостатньо налагоджені або неефективні внутрішні процеси можуть призводити до помилок в операціях, затримок та зростання витрат. Помилки співробітників, їх недосвідченість або навмисне порушення правил також є значним джерелом ризику, що може призвести до операційних збоїв та втрат. ІТ-системи і технічна інфраструктура є вразливими до технічних збоїв, кіберзагроз і відсутності резервних копій, що загрожує втратами даних та стабільності операцій. Зовнішні події, такі як катастрофи, природні лиха, зміни у законодавстві та економічні кризи, також можуть мати суттєвий негативний вплив на діяльність банку [17].

Оцінка операційного ризику базується на аналізі можливих джерел і наслідків ризиків, які можуть виникнути у діяльності банку. До основних методів оцінки операційного ризику належать [18]:

1. Аналіз подій та інцидентів

Цей метод передбачає збирання та аналіз інформації про операційні інциденти, які відбулися в минулому, для виявлення типових джерел ризику. Інциденти класифікуються за різними категоріями: помилки персоналу, технічні збої, зовнішні події. На основі цієї інформації банк може розробити заходи для уникнення подібних ситуацій у майбутньому.

2. Оцінка показників ключових ризиків (Key Risk Indicators, KRI)

Показники ключових ризиків (KRI) дозволяють вимірювати рівень операційного ризику за допомогою визначених індикаторів. Це можуть бути кількісні або якісні показники, які дають можливість банку відстежувати ризики у реальному часі та реагувати на їх зростання. Моніторинг KRI дозволяє банку оперативно виявляти зміни в рівні операційного ризику та вживати запобіжних заходів.

3. Сценарний аналіз

Сценарний аналіз дозволяє передбачити можливий розвиток подій і наслідки різних операційних ризиків. Банк розробляє різні сценарії (від найменш до найбільш ймовірного) і оцінює можливі втрати та вплив на свою діяльність у кожному випадку. Наприклад, банк моделює наслідки кібератаки або великої технічної помилки, що призвела до збою в обслуговуванні клієнтів, та оцінює, наскільки стабільним є поточний рівень захисту інформації та технічна інфраструктура.

4. Стрес-тестування

Стрес-тестування передбачає оцінку стійкості банку до рідкісних, але серйозних операційних подій. Це може включати тестування на випадок кібератак, відмови критичних систем, зовнішніх катастроф. Стрес-тести допомагають визначити готовність банку до надзвичайних ситуацій та виявити слабкі місця.

Управління операційним ризиком є важливою складовою ризик-орієнтованого підходу в діяльності банку. Завдяки оцінці та моніторингу операційних ризиків банк може забезпечити стабільність внутрішніх процесів, зменшити ймовірність виникнення операційних втрат і підвищити надійність своєї роботи. Ефективне управління операційним ризиком не лише мінімізує можливість фінансових збитків, але й покращує репутацію банку, підвищує його привабливість для клієнтів та інвесторів, а також сприяє досягненню стратегічних цілей у довгостроковій перспективі.

1.3. Сталий розвиток у банківській сфері: концептуальні основи

Сталий розвиток банківської сфери стає однією з ключових концепцій у сучасному фінансовому секторі України. Ця концепція передбачає не лише економічну вигоду для банківських установ, а й врахування екологічних та соціальних аспектів їхньої діяльності. У межах сталого розвитку банки повинні зосередитися на мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище та сприяти соціальній стабільності в суспільстві.

Одним із важливих елементів сталого розвитку є інтеграція екологічних, соціальних та управлінських аспектів (ESG-фактори) у стратегічні та операційні процеси банків. Це означає, що банки мають надавати кредити та фінансувати проєкти, які відповідають принципам "зеленого" розвитку, наприклад, енергоефективні проєкти або екологічно чисті підприємства. Національний банк України, слідуючи міжнародним практикам, активно підтримує розвиток сталого фінансування, що спрямоване на стимулювання інвестицій у проєкти, які відповідають екологічним стандартам.

Принципи сталої економічної діяльності полягають у тому, що сталою може вважатися лише та діяльність, яка [4]:

1) має значний внесок у досягнення однієї або кількох із шести екологічних цілей. Визначення значного внеску залежить від конкретної екологічної цілі. Наприклад, відповідно до Паризької угоди для пом'якшення наслідків зміни клімату – це стабілізація концентрації парникових газів, під час діяльності з відновлюваної енергетики, енергоефективності,

екотранспорту тощо. Конкретні визначення значного внеску встановлюються технічними критеріями;

2) не завдає значної шкоди жодній іншій екологічній цілі. Значний внесок у досягнення екологічної цілі має досягатися не ціною значної шкоди іншій цілі. Конкретні визначення значної шкоди встановлюються технічними критеріями;

3) здійснюється з дотриманням мінімальних соціальних гарантій. Принцип стосується того "як" ведеться господарська діяльність, а не "чим". Він вимагає дотримання рекомендацій Організації економічного співробітництва і розвитку щодо транснаціональних корпорацій, Керівних принципів ООН щодо бізнесу та прав людини, відповідних документів Міжнародної організації праці та Міжнародної хартії прав людини;

4) дотримується технічних критеріїв. Особливості фінансової політики XXI століття значною мірою обумовлені кліматичними та екологічним викликами, що відобразилося в таких поняттях, як "зелене" фінансування (екологічне фінансування), стале фінансування, кліматичне фінансування та низьковуглецеве фінансування. Кожне з них використовується, коли йдеться про прийняття рішень щодо фінансування та генерування грошових потоків з точки зору здавалося б різних, але таких, що перетинаються/"накладаються" один на один, факторів людської діяльності (рис 1.2).

Поняття сталого розвитку є ключовим у політиці розвитку сталого фінансування та означає тривале економічне процвітання, яке менш залежне від використання обмежених ресурсів та експлуатації природного середовища, більш соціально інклюзивне. Поняття сталого розвитку включає екологічний, соціальний, економічний та управлінський фактори, які тісно взаємопов'язані.

Екологічні фактори стосуються питань пом'якшення та адаптації до змін клімату, а також якості та функціонування природного середовища і природних систем у більш широкому плані. Наприклад, втрата біорізноманіття, викиди парникових газів, відновлювані джерела енергії, енергоефективність, виснаження/забруднення природних ресурсів,

поводження з відходами, руйнування озонового шару, зміни у використанні земель, підкислення океану та зміни циклів азоту та фосфору.

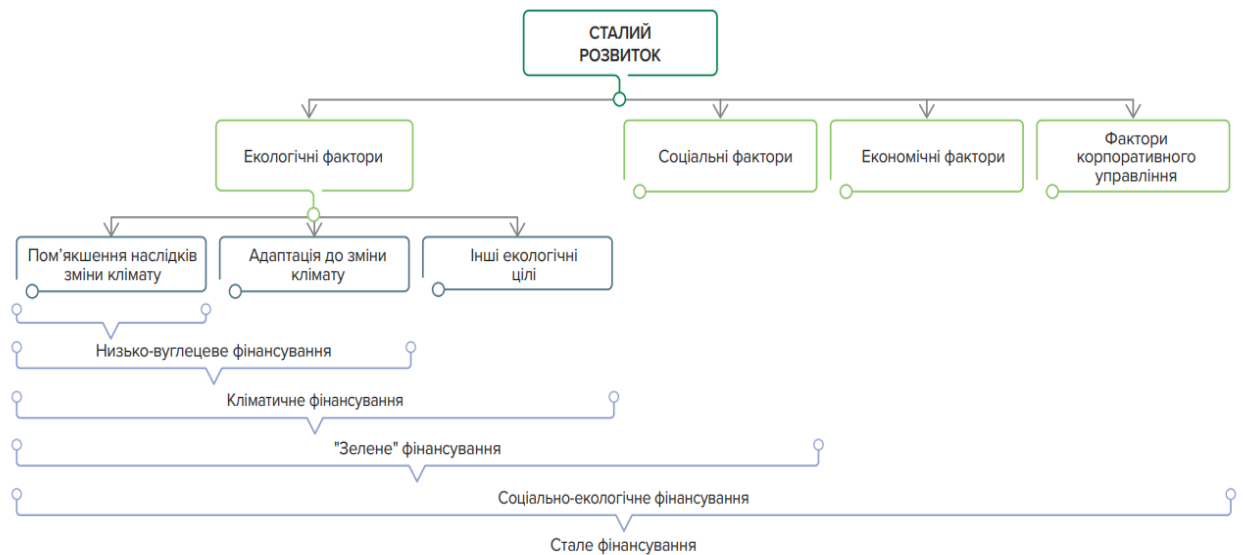


Рисунок 1.2. Компоненти сталого розвитку та їх взаємозв'язок [4].

Соціальні фактори стосуються прав, добробуту та інтересів людей, включаючи питання нерівності, інклюзивності, трудових відносин, стандартів праці, охорони здоров'я та безпеки, стосунків із місцевими громадами, діяльності в зонах конфліктів, здоров'я та доступу до ліків, захисту споживачів, звичайної зброї, інвестицій у людський капітал та спільноти.

Економічні фактори стосуються впливу об'єктів фінансування на економічні умови на місцевому, національному та глобальному рівнях. Окремі сфери економічної діяльності включають як прямі фінансові результати та ризики, так і непрямі наслідки (зайнятість, ланцюжки поставок та забезпечення інфраструктурою)[4].

Фактори корпоративного управління (врядування) стосуються управління компаніями, що прагнуть залучити фінансування, та включають такі питання, як: структура управління, склад наглядової ради, її розмір, навички та незалежність; оплата праці топменеджерів; права акціонерів; взаємодія із зацікавленими сторонами; розкриття інформації; ділова етика; запобігання і протидія хабарництву та корупції; внутрішній контроль та управління ризиками; а також загалом відносини між наглядовою радою

компанії, її виконавчим органом, акціонерами та іншими зацікавленими сторонами.

Стале фінансування має кілька рівнів [4]:

- у широкому розумінні – включає екологічний, соціальний, економічний та управлінський фактори;
- у вузькому сенсі – охоплює лише "зелені" фінанси, тобто ті, що стосуються тільки екологічного фактора;
- у ще вузькому сенсі – зосереджене на питаннях, орієнтованих лише на пом'якшення зміни клімату та/або адаптацію до наслідків зміни клімату.

"Зелене" (екологічне) фінансування охоплює ширший спектр, ніж фінансування клімату, оскільки стосується й інших екологічних цілей та ризиків. Як правило, "зелене" фінансування асоціюють з більшою орієнтацією на екологізацію широких потоків приватних інвестицій, а не залучених державою коштів. "Зелене" фінансування тотожне екологічному та відоме як фінансування задля досягнення економічного зростання під час зменшення забруднення та викидів парникових газів, мінімізації відходів та покращення ефективності використання природних ресурсів [4].

Управління кліматичними, екологічними та соціальними ризиками — це система, яка дозволяє постійно виявляти, оцінювати, контролювати, звітувати й пом'якшувати екологічні та соціальні ризики, пов'язані з підготовкою та реалізацією фінансованого проєкту, а також з діяльністю суб'єкта, що отримує фінансування. Така система є обов'язковою частиною політики сталого розвитку і має важливе значення для фінансових установ, їхніх клієнтів (позичальників) та інвесторів.

Фактори, пов'язані з кліматом, ведуть за собою дві групи ризиків: ризики переходу до низьковуглецевої економіки та фізичні. Ризики переходу — це потенційні фінансові втрати, які можуть виникнути внаслідок швидкого переходу до низьковуглецевої економіки. Вони обумовлені різкими змінами в економічній та екологічній політиці, зміною споживчих уподобань, соціальних норм, ринкових переваг, а також розробкою та впровадженням

екологічно чистих технологій. Наприклад, ризики можуть виникнути, коли викопне паливо залишиться невикористаним або коли терміновий продаж активів різко знижує їхню вартість. Занадто швидкий перехід до низьковуглецевої економіки може загрожувати фінансовій стабільності через такі раптові зміни. Цей вид ризиків наражає на небезпеку потенційних кредиторів та інвесторів [4].

Фізичні ризики — це потенційні економічні та фінансові втрати, які можуть виникнути через зміни клімату, такі як підвищення середньої температури повітря та рівня світового океану. Також ці ризики пов'язані з екстремальними погодними явищами, викликаними змінами клімату, такими як сильніші та частіші шторми, повені, посухи та інші природні катаклізми. Цей вид ризиків впливає на економіку двояко: можуть виникнути критичні або хронічні наслідки. Перший вид наслідків проявляється пошкодженням майна в результаті екстремальних погодних явищ. Наприклад, з подальшим потеплінням можуть виникати тривалі негативні наслідки для економіки, зокрема підвищені ризики для страхових компаній через скорочення страхового покриття та знецінення активів у деяких регіонах. Хронічні наслідки проявляються у вигляді підвищення рівня світового океану шляхом зростання температури та великій кількості опадів. Це, у свою чергу, має вплив на працю, капітал, землю та природний капітал у деяких регіонах [4].

Крім того, банки активно впроваджують "зелені облігації" як один із механізмів фінансування екологічно стійких проєктів. Ці облігації допомагають залучити кошти для проєктів, які спрямовані на скорочення викидів вуглецю та впровадження енергоефективних технологій. Важливо, що в Україні вже існують приклади таких фінансових інструментів, які підтримуються на державному рівні та відповідають європейським стандартам сталого розвитку.

Україна є учасницею ключових міжнародних угод, спрямованих на вирішення проблем, обумовлених екологічними/кліматичними викликами. Відповідно до Паризьких домовленостей 2015 року, наша держава взяла на

себе зобов'язання забезпечити до 2030 року обсяги викиду парникових газів, що продукуються усіма секторами економіки, на рівні не вище 35 % від рівня 1990 року. Україна на високому політичному рівні підтримала Європейський Зелений Курс, метою якого є досягнення кліматичної нейтральності європейського континенту до 2050 року, і заявила, що є невід'ємною частиною реалізації цілей цього курсу, а також про те, що його концепція повністю відповідає зусиллям із "озеленення" економіки країни [4].

1.4. Підходи в управлінні для забезпечення сталого розвитку банку

Сталий розвиток у банківській сфері вимагає впровадження ефективних стратегій управління, які поєднують фінансову стабільність, екологічну відповідальність та соціальну активність. Стратегії для забезпечення сталого розвитку мають на меті не лише економічну вигоду, а й збереження природних ресурсів, мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище та підтримку соціальних ініціатив. Нижче наведені основні підходи до управління, які банки можуть використовувати для досягнення сталого розвитку.

Перший підхід. За останні роки стало зрозуміло, що в довгостроковій перспективі найбільший вплив на фінансову стабільність банків несуть ризики екологічного, соціально відповідального та корпоративного управління (ESG). Першою складовою забезпечення сталого розвитку є провадження принципів ESG у банківській сфері. ESG-принципи інтегруються в діяльність банків для досягнення трьох основних цілей: захисту довкілля, соціальної відповідальності та підвищення якості корпоративного управління [97].

Соціальні аспекти ESG-стратегії стосуються того, як банки впливають на суспільство, зокрема через дотримання прав людини, підтримку рівноправ'я, розвиток соціальних ініціатив та відповідальне ставлення до клієнтів і працівників. Це включає створення рівних умов праці, підтримку соціально значущих проєктів, кредитування малого та середнього бізнесу, а також благодійні програми. Банки, що приділяють увагу соціальним аспектам, часто інвестують у розвиток громад, освіти, охорони здоров'я та інші проєкти,

які підвищують соціальну стабільність. Це допомагає зміцнити репутацію банку серед громадськості та покращує його взаємини з клієнтами.

Управлінські аспекти стосуються прозорості та якості управління банком. Це включає боротьбу з корупцією, підвищення прозорості фінансової звітності, дотримання етичних стандартів і забезпечення відповідальності керівництва. Впровадження високих стандартів корпоративного управління допомагає банкам ефективно управляти ризиками, зменшувати втрати через неетичну поведінку та підвищувати рівень довіри з боку інвесторів і клієнтів. Прозоре та ефективне управління дозволяє банкам уникати конфліктів інтересів, посилювати контроль за фінансовими операціями та забезпечувати довгострокову фінансову стабільність.

Інтегруючи ESG-стратегії у свої бізнес-моделі, банки можуть уникнути руйнування іміджу та отримати приріст вартості. Вони будуть здатні залучати нових клієнтів, продавати фінтех продукти, знижувати операційні витрати та краще управляти ризиками. Впровадження ESG-стратегій передбачає чотири взаємопов'язані етапи [5]:

1. Визначення суттєвих ESG факторів для бізнес-моделі банку. Наприклад, корпоративні клієнти повинні більше перейматися питанням клімату, ніж фізичні особи, для яких соціальна та фінансова інклюзія може становити набагато більші ризики та можливості з точки зору ESG. Банки повинні розуміти вподобання своїх ключових стейкхолдерів та їхню чутливість до різних ініціатив.

2. Розрахунок економічного впливу конкретних ініціатив ESG та імплементація в стратегію найкращих комбінацій з точки зору ресурсозатратних ініціатив і отримання високої віддачі. Потім – встановлення цілей ESG-стратегії, які відображають рівень амбіцій установи. Експертиза має вирішальне значення для розробки точних і релевантних економічних оцінок, а також для розуміння того, наскільки споживачі будуть цінувати хороший ESG-імідж.

3. Побудова ESG-стратегії з інтеграцією можливостей ESG у загальну бізнес-стратегію та операційну модель. Банки повинні визначити пріоритети змін, які їм необхідно врахувати в подальшій діяльності, щоб скористатися найбільш перспективними можливостями в сфері ESG та бізнесу.

4. Проектування дорожньої карти для кожної ініціативи (пріоритетність, терміни, власники тощо) та узгодження з керівництвом плану її реалізації. Банки повинні бути прагматичними. Деякі ініціативи матимуть короткостроковий фокус (наприклад, ті, що зумовлені регуляторними вимогами), тоді як інші можуть потребувати багаторічного поетапного підходу. Протягом усього процесу банки повинні підтримувати зв'язок зі стейкхолдерами та своєчасно надавати їм інформацію.

Здатність банків впоратися з ESG-ризиками насамперед залежить від рівня зрілості їх системи ризик-менеджменту та інтегрованості ESG-стратегії в усі бізнес-процеси. Для досягнення цілей сталого розвитку банки повинні не лише визначити стратегію та цілі щодо ESG-ризиків. Банки повинні визначити свою стратегію та цілі щодо ESG-ризиків, а також адаптувати організаційну структуру та процеси управління ризиками з розподілом ролей та обов'язків між трьома лініями захисту, щоб забезпечити ефективну ідентифікацію, оцінку, керування, контроль та нефінансову звітність [5].

Другий підхід забезпечення сталого розвитку є «зелений» банкінг та інвестиції в екологічні проєкти. Вони є однією з головних тенденцій у банківському секторі, що сприяє сталому розвитку і захисту навколишнього середовища. Цей напрямок включає надання фінансових послуг, які підтримують екологічно чисті проєкти та інвестують у зниження викидів парникових газів, відновлювані джерела енергії, енергоефективність та інші "зелені" ініціативи. Зелений банкінг дозволяє банкам не лише підвищувати свою соціальну відповідальність, але й мінімізувати екологічні ризики та залучати інвестиції в екологічні проєкти. Основними елементами зеленого

банкінгу є зелені облігації, кредитування екологічних проєктів, інвестиції в відновлювані джерела енергії та участь у міжнародних ініціативах.

"Зелені" облігації є одним із основних інструментів зеленого банкінгу. Це фінансові інструменти, кошти від яких спрямовуються виключно на фінансування екологічних проєктів. Банки можуть випускати такі облігації для залучення інвесторів, зацікавлених у підтримці сталого розвитку. Проєкти, які фінансуються за допомогою зелених облігацій, включають будівництво відновлюваних джерел енергії (сонячні та вітрові електростанції), модернізацію інфраструктури для підвищення енергоефективності та зменшення викидів CO₂ [5].

Також, важливим є кредитування екологічних проєктів. Банки активно підтримують екологічно чисті ініціативи через надання кредитів підприємствам, які займаються розвитком таких проєктів. Це можуть бути підприємства, які впроваджують енергоефективні технології, займаються переробкою відходів або зниженням викидів парникових газів. Зелені кредити сприяють не лише розвитку підприємств, а й поліпшенню екологічної ситуації у країні.

Важливою частиною зеленого банкінгу є інвестиції у проєкти з розвитку відновлюваних джерел енергії. Банки надають фінансування для будівництва сонячних і вітрових електростанцій, а також інших ініціатив, які зменшують залежність від викопного палива. Такі інвестиції допомагають у боротьбі зі змінами клімату та скорочують викиди парникових газів [6].

Банки, які активно розвивають зелений банкінг, часто беруть участь у міжнародних ініціативах, спрямованих на зменшення викидів і збереження природних ресурсів. Наприклад, деякі українські банки приєдналися до програм "зелених" фінансів, підтримуваних міжнародними організаціями, такими як Міжнародна фінансова корпорація (IFC), яка допомагає банкам впроваджувати екологічні стандарти та створювати "зелені" фінансові продукти [5].

До переваг «зеленого» банкінгу входять [7]:

- зменшення екологічних ризиків (банки, що інвестують у екологічні проекти, допомагають зменшити негативний вплив на довкілля, що знижує ризики, пов'язані з кліматичними змінами);
- підвищення репутації (впровадження екологічно відповідальних практик підвищує репутацію банку серед клієнтів і партнерів, що сприяє залученню нових клієнтів та інвесторів);
- інноваційний підхід до розвитку (банки, які впроваджують "зелені" технології, стають більш інноваційними та готовими до сучасних викликів, пов'язаних із кліматичними змінами та вимогами сталого розвитку).

Третя важлива складова для забезпечення сталого розвитку – управління кліматичними ризиками. Це важливий аспект для фінансових установ, включаючи банки, оскільки зміни клімату суттєво впливають на економічну діяльність і стабільність фінансових ринків. Кліматичні ризики можуть впливати на фінансові активи, інвестиційні рішення та загальну стійкість банківської системи. Ефективне управління цими ризиками передбачає оцінку, моніторинг, контроль і пом'якшення впливу кліматичних змін на діяльність банку.

Кліматичні ризики поділяються на ризики переходу та фізичні. Ризики переходу виникають через зміни економічної та регуляторної політики, спрямовані на досягнення низьковуглецевої економіки. Наприклад, запровадження більш жорстких екологічних норм або податків на викиди може підвищити витрати компаній, що призведе до їх фінансової нестабільності. Банки, які кредитують компанії з високими викидами вуглецю, можуть зіткнутися з підвищеними ризиками неповернення кредитів. Фізичні кліматичні ризики включають потенційні економічні втрати, викликані безпосередніми наслідками зміни клімату, такими як підвищення середньої температури, зміна рівня світового океану, а також збільшення частоти й інтенсивності екстремальних погодних явищ (повені, шторми, посухи тощо).

Управління кліматичними ризиками поділяється на такі етапи [4,8]:

1) Ідентифікація ризиків. Банки повинні ідентифікувати, які кліматичні ризики можуть впливати на їхні активи та операції. Це включає аналіз фізичних і перехідних ризиків у різних секторах економіки та географічних регіонах, де банк веде діяльність;

2) Оцінка та кількісна оцінка. Оцінка кліматичних ризиків включає вивчення ймовірних наслідків від екстремальних погодних подій або регуляторних змін для конкретних активів або галузей. Наприклад, банки можуть використовувати сценарії зміни клімату для прогнозування впливу різних сценаріїв потепління на їхні портфелі. Це також може включати моделі для оцінки фінансових наслідків таких подій, як повені або посухи.

3) Моніторинг ризиків. Постійний моніторинг кліматичних ризиків є критичним для забезпечення актуальності даних і точності прогнозів. Це включає регулярний перегляд кліматичних моделей, змін у політиці та економічної активності клієнтів банку.

4) Пом'якшення ризиків. Стратегії пом'якшення кліматичних ризиків включають диверсифікацію активів банку, інвестування у проєкти з відновлюваної енергетики, скорочення фінансування компаній з високими викидами вуглецю та підвищення вимог до клієнтів щодо відповідності екологічним стандартам. Банки також можуть впроваджувати внутрішні політики та стратегії для зменшення свого власного екологічного сліду, включаючи зменшення використання енергії та ресурсів.

5) Звітування про кліматичні ризики. Банки мають публікувати звіти про свою політику управління кліматичними ризиками для підвищення прозорості та довіри інвесторів і клієнтів. Це можуть бути звіти про вплив на навколишнє середовище, проєкти зі зниження викидів або інформація про інвестиції в екологічні проєкти. Такі звіти допомагають продемонструвати прихильність банку до сталого розвитку і кліматичної відповідальності.

Четвертий підхід. Соціальна відповідальність і підтримка місцевих громад є важливою складовою сталого розвитку банківської діяльності. Це стосується не лише безпосередньо фінансових аспектів, а й активної участі

банків у соціальних ініціативах, які сприяють поліпшенню життя місцевих громад. Соціальна відповідальність включає етичну поведінку, турботу про клієнтів і працівників, екологічні зусилля та підтримку проєктів, що мають довгострокову суспільну користь.

Основні напрями соціальної відповідальності банків:

1) Підтримка малого та середнього бізнесу (МСБ). Один із ключових напрямів соціальної відповідальності банків – це кредитування та підтримка малого та середнього бізнесу, особливо в кризових умовах. Банки надають пільгові кредити, консультації та фінансову підтримку для розвитку підприємництва, що сприяє створенню нових робочих місць і підвищенню рівня життя місцевих громад. Особливо важливо це для розвитку регіонів, де доступ до фінансування може бути обмежений. Підтримка МСБ також підсилює економічну стабільність, стимулюючи розвиток нових секторів економіки [8].

2) Інвестиції в інфраструктуру та соціальні проєкти. Банки часто фінансують або беруть участь у розвитку місцевої інфраструктури, що включає будівництво шкіл, лікарень, доріг або інших соціально значущих об'єктів. Важливо, що такі інвестиції не лише підвищують якість життя населення, але й забезпечують соціальну стабільність та зміцнюють довіру до фінансових установ. Такі ініціативи допомагають створювати інклюзивні громади, де люди мають доступ до необхідних соціальних послуг.

3) Освітні ініціативи та розвиток фінансової грамотності. Багато банків реалізують освітні програми, спрямовані на підвищення фінансової грамотності населення, зокрема молоді, пенсіонерів і малозабезпечених верств населення. Наприклад, банки можуть проводити тренінги з управління фінансами, заощадження, інвестування, що дозволяє людям краще розуміти свої фінансові можливості та планувати майбутнє. Такі програми мають важливе соціальне значення, оскільки вони сприяють поліпшенню рівня життя та зменшенню бідності [6,7].

4) Екологічні ініціативи Соціальна відповідальність банків також охоплює підтримку екологічних проєктів, таких як озеленення міських територій, зменшення забруднення повітря та води, енергоефективність і переробка відходів. Банки фінансують проєкти, що сприяють охороні довкілля, а також впроваджують екологічні стандарти у свою власну діяльність, наприклад, знижуючи споживання енергії або впроваджуючи цифрові рішення, щоб мінімізувати використання паперу.

5) Благодійність та гуманітарна допомога Соціально відповідальні банки також займаються благодійністю та надають гуманітарну допомогу в кризових ситуаціях. Це може включати фінансову підтримку на лікування важкохворих дітей, допомогу потерпілим від стихійних лих або війни, а також підтримку громадських ініціатив, що спрямовані на покращення якості життя. Під час таких криз банки можуть виступати важливими соціальними партнерами, сприяючи стабільності та відновленню місцевих громад.

Соціальна відповідальність і підтримка місцевих громад є невід'ємною частиною сучасної банківської діяльності. Впровадження соціальних, екологічних та освітніх програм дозволяє банкам не лише сприяти розвитку суспільства, але й підвищувати свою репутацію та фінансову стійкість. Такі ініціативи допомагають банкам стати більш інтегрованими в громади, що сприяє довгостроковому економічному зростанню та соціальній стабільності.

1.5 Оцінка ефективності впровадження стратегій сталого розвитку в банківській сфері

Для оцінки ефективності впровадження стратегій сталого розвитку в банківській сфері важливо визначити та використовувати ключові показники ефективності (Key Performance Indicators, KPI), які дозволяють об'єктивно вимірювати результати діяльності у сфері екологічних, соціальних та управлінських стандартів (ESG). Використання відповідних KPI допомагає банкам не лише відслідковувати прогрес у досягненні цілей сталого розвитку, але й ефективніше реагувати на виклики, пов'язані з екологічними та соціальними ризиками.

Екологічні КРІ є важливим інструментом для оцінки внеску банку в зниження негативного впливу на довкілля. Основними екологічними показниками для банків можуть бути [4]:

1. Зменшення вуглецевого сліду: Обсяг скорочення викидів CO₂ у результаті впровадження енергоефективних технологій у відділеннях та офісах банку, а також підтримка проектів з низьким вуглецевим слідом.
2. Частка "зелених" кредитів у кредитному портфелі: Відсоток кредитів, наданих проектам, що відповідають принципам сталого розвитку, таким як енергоефективність або відновлювана енергетика..
3. Інвестиції у "зелені" облігації та фонди: Обсяг інвестицій банку у "зелені" облігації, випущені для фінансування екологічно спрямованих проектів, таких як будівництво сонячних та вітрових електростанцій, модернізація інфраструктури для зниження викидів.

Соціальні КРІ вимірюють ефективність банку в підтримці соціальних ініціатив, а також його внесок у розвиток місцевих громад і добробут працівників. Важливими соціальними показниками є [4]:

- Рівень задоволеності клієнтів: Відсоток клієнтів, які задоволені обслуговуванням і продуктами банку, що дозволяє оцінити якість клієнтоорієнтованих ініціатив.
- Забезпечення рівних можливостей для працівників: Співвідношення жінок і чоловіків у керівництві, рівень залучення людей з обмеженими можливостями, а також наявність програм навчання і розвитку для працівників
- Участь у соціальних програмах і благодійності: Кількість коштів, виділених на підтримку місцевих громад, соціальні та освітні проекти.

Корпоративні показники дозволяють оцінити ефективність управління банком, рівень прозорості його діяльності та відповідність стандартам етики й корпоративної відповідальності [6]:

1. Наявність незалежних директорів у раді банку: Відсоток незалежних членів у раді директорів, що підвищує прозорість управління та мінімізує конфлікти інтересів.
2. Впровадження політик антикорупції та етичних стандартів: Наявність кодексу корпоративної етики, системи звітності про дотримання етичних стандартів та політик щодо уникнення конфліктів інтересів.
3. Регулярна публікація звітності про сталий розвиток: Випуск щорічних звітів про досягнення в екологічній, соціальній та управлінській сферах відповідно до міжнародних стандартів, таких як GRI або SASB.

Використання чітко визначених показників ефективності (KPI) дозволяє банкам забезпечити об'єктивну оцінку результатів впровадження стратегій сталого розвитку. Екологічні, соціальні та управлінські показники сприяють підвищенню прозорості діяльності, зміцненню довіри клієнтів і партнерів, а також покращують репутацію банку. Завдяки постійному моніторингу KPI банки можуть адаптувати свої стратегії, оптимізувати ресурси та забезпечити досягнення цілей сталого розвитку, що підвищує їхню стійкість і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Важливою складовою стратегій сталого розвитку банків є розробка та впровадження "зелених" фінансових продуктів, таких як "зелені" облігації, "зелені" кредити та екологічно спрямовані інвестиційні фонди. Ці продукти не тільки допомагають фінансувати екологічно чисті проекти, але й підвищують фінансову стабільність банку за рахунок залучення інвесторів, що орієнтовані на ESG-стандарти (екологічні, соціальні та управлінські стандарти). Оцінка ефективності "зелених" фінансових продуктів дозволяє банкам визначити,

наскільки такі ініціативи сприяють досягненню цілей сталого розвитку та підвищують їх конкурентоспроможність.

Для оцінки впливу "зелених" фінансових продуктів на ефективність банку використовуються кілька методів, зокрема фінансовий аналіз, оцінка соціального та екологічного впливу, а також методи порівняння та бенчмаркінг.

До фінансового аналізу прибутковості "зелених" продуктів входить [43]:

- Рентабельність "зелених" облігацій: Аналіз прибутковості "зелених" облігацій, випущених банком, для фінансування екологічних проектів, таких як будівництво сонячних та вітрових електростанцій.
- Доходи від "зелених" кредитів: Аналіз обсягів кредитів, наданих екологічно орієнтованим проектам, зокрема проектам енергоефективності та відновлюваної енергетики.

Оцінка екологічного та соціального впливу "зелених" продуктів включає:

- Екологічний вплив: Вимірювання скорочення викидів вуглекислого газу та інших шкідливих речовин у результаті реалізації проектів, профінансованих за рахунок "зелених" фінансових продуктів.
- Соціальний вплив: Аналіз створених робочих місць, підтримка місцевих громад, покращення умов життя населення.

Порівняння ефективності "зелених" продуктів із традиційними фінансовими продуктами [44]:

- Порівняння доходності "зелених" продуктів з традиційними фінансовими продуктами (наприклад, традиційними облігаціями та кредитами) для оцінки фінансових вигод і ризиків.
- Аналіз рівня залучення інвесторів, орієнтованих на ESG, які надають перевагу "зеленим" продуктам завдяки їх екологічним і соціальним перевагам. Дослідження показують, що такі інвестори готові

вкладати кошти на довгостроковій основі, що забезпечує стабільність і знижує вартість фінансування для банку.

Оцінка впливу «зелених» продуктів для банків є важливою через ряд переваг. Перша перевага заключається в залученні нових інвесторів. "Зелені" облігації та кредити приваблюють інвесторів, орієнтованих на ESG, що підвищує ліквідність банківських продуктів. Наступною важливою перевагою є зміцнення репутації. Банки, що інвестують у "зелені" проекти, отримують позитивний імідж як соціально відповідальні установи, що підвищує довіру клієнтів та партнерів. І третьою перевагою є фінансова стабільність.

Впровадження стратегій сталого розвитку в банківській сфері має безпосередній вплив на фінансову стійкість та управління ризиками. Інтеграція екологічних, соціальних та управлінських (ESG) стандартів дозволяє банкам краще контролювати ризики, покращити фінансові показники та підвищити стабільність. Аналіз фінансової стійкості банку після впровадження стратегій сталого розвитку надає об'єктивні дані про ефективність цих ініціатив.

Вплив ESG-стратегій на фінансову стійкість банку [45]:

1. Зниження фінансових ризиків (Впровадження ESG-стандартів допомагає банкам знижувати фінансові ризики завдяки кращому управлінню екологічними та соціальними ризиками. Наприклад, банки, що включають екологічні та соціальні ризики до кредитного аналізу, знижують ймовірність неплатоспроможності позичальників з високим екологічним або соціальним ризиком);
2. Залучення стійкого фінансування та зниження вартості капіталу (Впровадження сталих ініціатив, таких як "зелені" облігації та кредити, дозволяє банкам залучати інвесторів, орієнтованих на ESG, що знижує вартість капіталу. Інвестори готові вкладати кошти на більш вигідних умовах для банків, які демонструють відповідальне ставлення до довкілля та соціальної сфери);

3. Підвищення рентабельності та ліквідності (Сталі інвестиції, що мають високий соціальний та екологічний вплив, можуть забезпечити більш стабільну рентабельність у довгостроковій перспективі. "Зелені" облігації та кредити приваблюють надійних інвесторів і знижують ризики, пов'язані з фінансуванням, що дозволяє банкам покращити показники ліквідності та рентабельності).

Також, варто оцінювати безпосередній вплив ESG-стратегій на управління ризиками банку. Включення екологічних та соціальних показників у кредитний скоринг дозволяє банкам об'єктивніше оцінювати позичальників і зменшувати кредитні ризики. Банки, які аналізують ризики ESG у процесі кредитування, можуть виявляти проекти з високим екологічним та соціальним ризиком, що мінімізує ймовірність неповернення кредитів. Не менш важливим є те, що провадження ESG-стандартів сприяє вдосконаленню внутрішніх процесів і корпоративної культури, що знижує операційні ризики, такі як шахрайство, помилки та технічні збої. Наприклад, банки, що інвестують у підвищення екологічної та соціальної обізнаності співробітників, забезпечують кращу адаптацію до нових ризиків.

Оцінка фінансової стійкості після впровадження ESG-стратегій дає банкам низку переваг [43]:

- Зниження загальних фінансових ризиків: Інтеграція ESG-практик дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з неплатоспроможністю, та забезпечує стабільні фінансові показники.
- Підвищення кредитоспроможності: Банки з високими ESG-рейтинговими показниками стають привабливішими для інвесторів, що позитивно впливає на кредитоспроможність та умови фінансування.
- Підвищення ефективності ризик-менеджменту: Впровадження ESG-аналізу у процесі ризик-менеджменту допомагає знижувати кредитні та операційні ризики, а також дозволяє уникати проектів із високими екологічними ризиками.

Таблиця 1.7.

Показники для оцінки фінансової стійкості та ризиків.

Показник	Опис	Приклад
Рентабельність активів (ROA)	Показує прибутковість активів банку після впровадження сталих ініціатив	Банки з високим рівнем ESG показують ROA на 8-12% вище
Вартість капіталу	Відсоткова ставка на фінансування; оцінка зниження вартості капіталу для банків із "зеленими" продуктами	Вартість капіталу знижується на 10-15% для банків із ESG-фокусом
Частка "зелених" активів	Відсоток екологічно відповідальних інвестицій у загальному портфелі банку	ЄІБ має понад 40% "зелених" активів
Рівень дефолту ESG-клієнтів	Середня ймовірність дефолту позичальників із високим рівнем ESG відповідності	Банки з ESG-скорингом мають на 20% нижчу ймовірність дефолту
Операційні ризики	Частота внутрішніх порушень та збоїв у процесах банку після впровадження ESG-ініціатив	Зниження операційних ризиків на 20-25%

Джерело: розроблено автором на основі [42].

Оцінка фінансової стійкості та управління ризиками після впровадження стратегій сталого розвитку дозволяє банкам виявити позитивний вплив таких стратегій на основні фінансові показники, стабільність та репутацію банку. Використання показників, таких як рентабельність активів, вартість капіталу та рівень операційних ризиків, допомагає забезпечити прозорість і точність оцінки. Завдяки таким заходам банки можуть підвищити стійкість до ризиків, залучити більше інвесторів і зміцнити свою позицію на фінансовому ринку.

РОЗДІЛ 2. Аналіз ефективності управління в банківській сфері України

2.1. Огляд сучасного стану банківської системи України.

Банківська система України складається з Національного банку України (НБУ) як центрального органу, що виконує регуляторні та наглядові функції, та комерційних банків, які поділяються на кілька груп залежно від форми власності та розміру активів. У 2023 році в Україні налічується 65 активних банківських установ, серед яких виділяються банки з державним, приватним та іноземним капіталом.

Державні банки займають ключові позиції в структурі банківської системи. Чотири найбільші державні банки – ПриватБанк, Ощадбанк, Укрексімбанк та Укргазбанк – володіють значною часткою загальних активів. На частку державних банків припадає близько **59% загального прибутку** всієї банківської системи, значною мірою завдяки інвестиціям у державні цінні папери (ОВДП), що забезпечують стабільний дохід в умовах економічної нестабільності [19].

Банки з іноземним капіталом становлять близько 25% банківських установ в Україні. Вони забезпечують інвестиції та інтеграцію України у міжнародний фінансовий ринок. Ці банки часто пропонують високотехнологічні послуги завдяки міжнародним стандартам і досвіду. Їх основний капітал здебільшого надходить з країн ЄС та Північної Америки, що підвищує їхню фінансову стійкість і конкурентоспроможність.

Приватні банки — найбільша група, яка включає близько 46 установ. Їх частка у сукупному прибутку сектору менша за державні, проте вони активно розвивають кредитування малого та середнього бізнесу, і саме серед них спостерігається найвищий рівень впровадження цифрових послуг, таких як мобільний та інтернет-банкінг [20].

Національний банк, продовжуючи курс на забезпечення фінансової стабільності, ввів низку регуляцій, що впливають на структуру капіталу банків. Протягом 2023 року основними джерелами прибутковості для банків

стали операції з державними цінними паперами та депозити, а також залучення строкових вкладів населення, ставки за якими залишаються конкурентними на ринку [19].

Основні показники діяльності банківського сектора України у 2023 році

Протягом 2023 року банківський сектор України продемонстрував зростання фінансових показників попри значні виклики, пов'язані з воєнним станом. Серед ключових показників виділяються чистий прибуток, рівень прибутковості, обсяги активів та динаміка депозитів.

1. Чистий прибуток. Українські банки завершили 2023 рік із рекордним прибутком у розмірі близько 86,5 млрд грн, що вчетверо перевищує показник попереднього року. Це стало можливим завдяки зменшенню відрахувань у резерви на 86%, а також підвищенню дохідності від процентних операцій та інвестицій у державні цінні папери (ОВДП). [19]

На рисунку 2.1. показано динаміку чистого прибутку українських банків протягом останніх п'яти років, що дає змогу побачити ключові зміни у фінансовій стабільності сектору під впливом економічних і політичних подій. У 2019 році банківський сектор досягнув прибутку в 58,4 млрд грн, що відображає позитивну динаміку відновлення після попередніх економічних криз. Зростання відбулося на тлі стабільних макроекономічних умов і зростання попиту на кредитування.

Під час 2020 року прибуток знизився до 39,7 млрд грн через пандемію COVID-19, яка призвела до зростання кредитного ризику та загального економічного спаду. Це був складний рік для сектора, адже банки зіштовхнулися зі зменшенням активності та необхідністю збільшення резервів. Наступного 2021 року показник прибутку зріс до 77,5 млрд грн. Таке відновлення було обумовлене стабілізацією економічної ситуації та відновленням попиту на банківські послуги, зокрема на роздрібне кредитування. У 2022 році прибуток банків значно знизився до 24,7 млрд грн внаслідок повномасштабних військових дій. Банки були змушені здійснювати

великі відрахування в резерви для покриття збитків, що виникли через підвищений кредитний ризик і економічну невизначеність. Банківський сектор відновився у 2023 році та досягнув рекордного рівня прибутку в 86,5 млрд грн, що вчетверо більше, ніж у 2022 році. Зростання зумовлене значним зменшенням відрахувань у резерви, а також високими процентними доходами, особливо від державних цінних паперів.

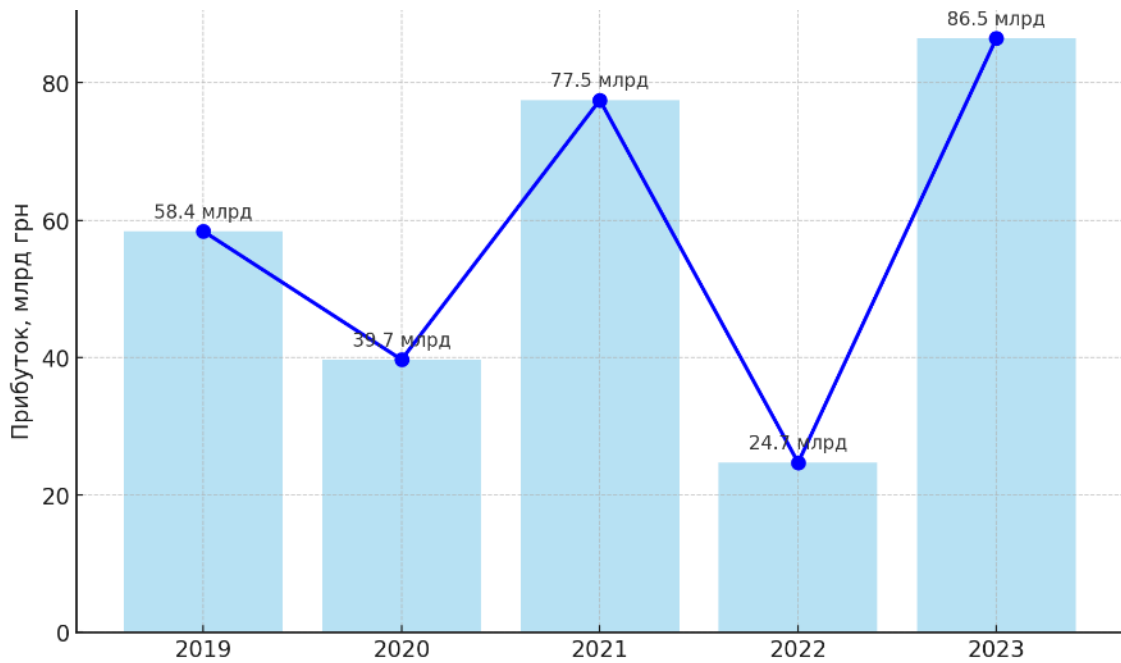


Рисунок 2.1. Динаміка чистого прибутку банківського сектору України у 2019–2023 роках.

Джерело: розроблено автором основі звітів НБУ за 2019-2023 рр. [19]

2. Рівень прибутковості (ROA та ROE). Висока прибутковість у 2023 році обумовлена зростанням процентних доходів, які становили основну частину операційного доходу. Ключовими факторами зростання прибутковості залишаються підтримка з боку державних банків та підвищення процентних ставок на депозити, що приваблює більше коштів від населення та бізнесу [19].

Середній ROA для банків України у 2023 році становив близько 1,5%–2%, що свідчить про відносно стабільний рівень прибутковості активів, враховуючи складні економічні умови. ROE для банків України за 2023 рік становив близько 15%–20%, що демонструє відносно високий рівень прибутковості власного капіталу [19].

3. Активи та ліквідність. Загальні активи банків упродовж року зросли, а частка строкових депозитів у гривні збільшилася на 4,7%. Завдяки цьому банківська система змогла підвищити свою фінансову стійкість і забезпечити достатній рівень ліквідності. Державні банки активно залучають кошти в національній валюті, зокрема за допомогою короткострокових депозитів [28].

З 2019 року LCR (короткострокова ліквідність) для банків України стабільно перевищувала норматив у 100%. На графіку видно, що з 2020 року цей показник продовжував зростати і досягав свого піку у 2022 році (~200%). Це пов'язано з кризовими умовами, викликаними пандемією та військовими діями. У 2023 році LCR трохи знизився, що може свідчити про стабілізацію після пікових навантажень, проте він залишається на високому рівні. [30].

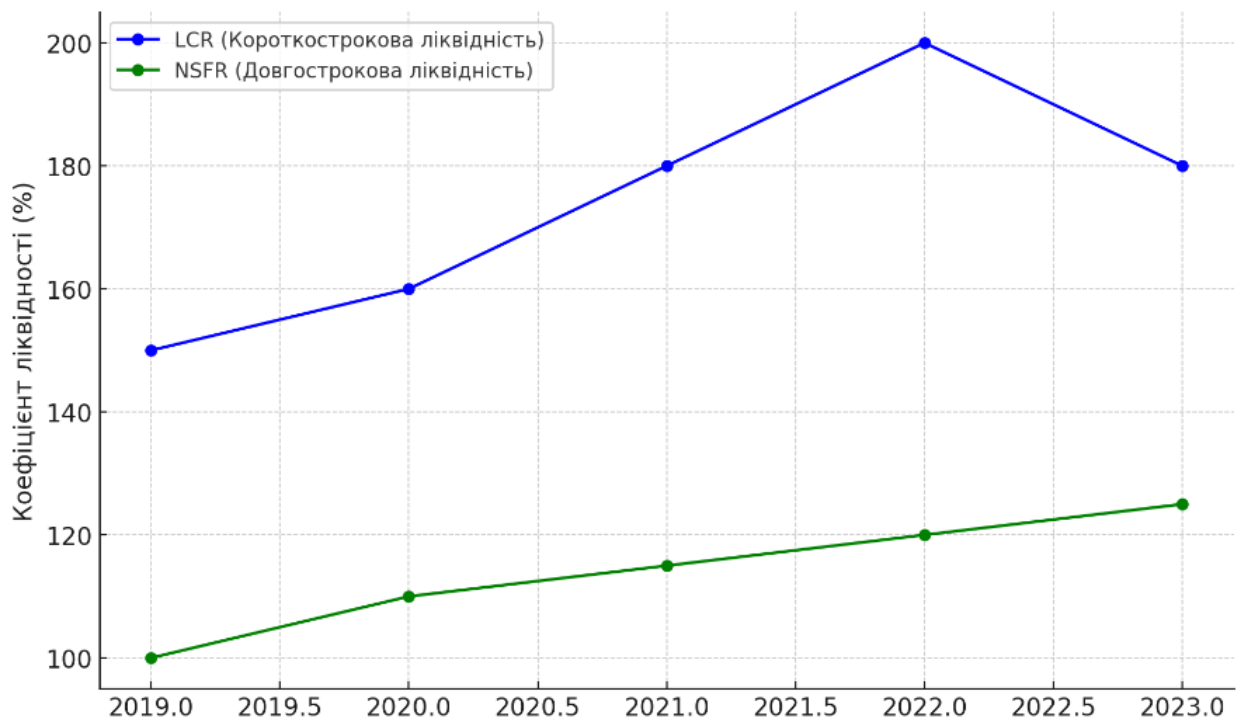


Рисунок 2.2. Динаміка показників ліквідності банків України за 2019-2023 роки. [30]

Динаміка ліквідності банків України у 2023 році

У 2023 році ліквідність банківської системи України зберігалася на високому рівні завдяки таким факторам [29]:

- Збільшення обсягів депозитів населення. Упродовж року депозити фізичних осіб у банках зросли на 15%, досягнувши 1,3 трлн грн. Це свідчить про зростання довіри населення до банківської системи, що позитивно вплинуло на ліквідність.
- Високий рівень залучення зовнішніх коштів. Банки активно залучали ресурси з міжнародних фінансових організацій та урядових структур, що підвищило їхню платоспроможність і стійкість у період економічної невизначеності.
- Зменшення обсягу проблемних кредитів. Частка проблемних кредитів (NPL) знизилася з 34% до 28% від загального обсягу кредитного портфеля. Це призвело до зменшення потреби в резервуванні коштів, що, у свою чергу, позитивно вплинуло на ліквідність.
- Реінвестування в державні облігації. Банки активно інвестували в облігації внутрішньої державної позики (ОВДП), які є високоліквідними активами, що також підвищило їхню загальну ліквідність.

Порівняння ліквідності найбільших банків України у 2023 році [87]:

- ПриватБанк — найвищий рівень ліквідності серед українських банків, з коефіцієнтом LCR понад 250%. Це обумовлено значною часткою високоліквідних активів, таких як депозити в інших банках та ОВДП.
- Ощадбанк — утримував рівень LCR на рівні 220%, що вказує на стабільну здатність банку виконувати зобов'язання в короткостроковій перспективі.
- Райффайзен Банк Аваль — коефіцієнт LCR становив близько 210%, завдяки диверсифікації активів та залученню коштів від міжнародних фінансових організацій.
- Укрексімбанк — утримував LCR на рівні 200%, що відповідає середньому значенню по ринку, проте банк активно працює над підвищенням своєї ліквідності шляхом реструктуризації кредитного портфеля.

Загальний рівень ліквідності банківської системи України у 2023 році свідчить про її здатність ефективно протистояти зовнішнім економічним шокам та виконувати зобов'язання перед клієнтами навіть у стресових умовах. Високий рівень коефіцієнтів ліквідності, таких як LCR, демонструє стабільність банківського сектору та його готовність до подальшого зростання [30].

4. Адекватність капіталу. Вимоги Базельського комітету встановлюють, що мінімальне значення CAR для банків повинно становити не менше 8%. Однак у багатьох країнах, включаючи Україну, встановлено вищі нормативи — наприклад, Національний банк України визначає мінімальний рівень CAR на рівні 10% [29].

Середній CAR для банків України у 2023 році становив близько 18%–20%, що значно перевищує нормативні вимоги. Це свідчить про те, що більшість банків мають достатній запас капіталу для покриття ризиків.

Динаміка показників адекватності капіталу банків України у 2023 році

Згідно з даними Національного банку України, в 2023 році більшість українських банків показали значне зростання показників капітальної адекватності завдяки наступним факторам [29]:

- Збільшення регулятивного капіталу. Багато банків нарощували свої капітальні позиції через реінвестування чистого прибутку, збільшення статутного капіталу та залучення додаткових коштів від акціонерів. Це дозволило їм підвищити рівень капітальної стійкості.
- Зменшення обсягів проблемних кредитів. Упродовж 2023 року частка NPL знизилася з 34% до 28% від загального кредитного портфеля, що призвело до зменшення потреби у формуванні резервів, звільнивши капітал для інших цілей.
- Покращення якості активів. Банки активно працювали над реструктуризацією проблемних кредитів та списанням безнадійної заборгованості, що сприяло зміцненню фінансових позицій.

Порівняльний аналіз показників адекватності капіталу серед провідних банків України [87]:

- ПриватБанк має один з найвищих рівнів CAR серед українських банків — близько 25%. Це обумовлено значною часткою основного капіталу, а також високою ефективністю операційної діяльності.
- Ощадбанк зберігає показник CAR на рівні 18%, завдяки активному нарощенню капіталу за рахунок прибуткової діяльності та зниження частки проблемних кредитів.

Укргазбанк демонструє CAR на рівні 20%, що відповідає високому рівню капіталізації та готовності банку до можливих ринкових коливань.

5. Депозити та рівень доларизації. В 2023 році спостерігалось зростання депозитів населення у гривні (на 21,5% річних) та іноземній валюті. Поряд з цим, загальний рівень доларизації депозитів знизився до 32,5%, що вказує на зростання довіри до гривні, хоча облікова ставка НБУ залишалася на високому рівні у 25% річних, що стимулювало банки залучати кошти на довші строки за рахунок підвищення депозитних ставок [28].
6. Управління операційними витратами. Середній коефіцієнт ефективності для банків України у 2023 році становив приблизно 55%–65%, що є оптимальним рівнем для банківського сектору. Це свідчить про ефективне управління витратами на тлі зростання доходів. Середня операційна маржа була на рівні 35%–45%, що демонструє успішне балансування між доходами та витратами [28,29].

Динаміка операційних витрат банків України у 2023 році

Згідно з даними Національного банку України, у 2023 році операційні витрати банків збільшилися в середньому на 15% порівняно з 2022 роком. Це зростання було зумовлене [29]:

- Підвищенням витрат на ІТ-інфраструктуру через активну диджиталізацію та автоматизацію бізнес-процесів.

- Зростанням витрат на утримання персоналу через індексацію зарплат та збільшення соціальних виплат.
- Підвищенням вартості оренди та комунальних послуг, особливо в регіонах з високою концентрацією банківських відділень.

Таким чином, основні показники банківської системи України у 2023 році демонструють позитивну динаміку завдяки ефективній адаптації до складних умов, що допомогло зміцнити як фінансову стабільність, так і довіру вкладників. Цей розвиток сприяє стійкості банківської системи на довгострокову перспективу.

2.2 Оцінка ефективності управління в українських банках

Оцінка ефективності управління у банківській сфері базується на сукупності кількісних і якісних показників. Зазвичай до основних фінансових індикаторів ефективності належать: рентабельність активів, рентабельність капіталу, показники ліквідності та інші показники, які розглядалися вище.

Щоб забезпечити об'єктивність оцінки, банки поділяються на групи залежно від форми власності (державні, приватні, іноземні) та розміру активів. Наприклад, ПриватБанк та Ощадбанк показали високі показники ROE, що пов'язано з активною роботою з проблемними кредитами та оптимізацією операційних витрат. Порівняльний аналіз за показниками рентабельності допомагає виявити лідерів, а також установи з потенціалом для підвищення ефективності.

Якісні аспекти управління охоплюють корпоративне управління та ризик-менеджмент. Наприклад, Національний банк України висунув рекомендації з удосконалення прозорості в управлінні банками, що включають регулярний моніторинг показників ризику і введення більш жорстких критеріїв до ризик-менеджменту (постанова №64 НБУ).

На рівень ефективності управління банків суттєво впливають макроекономічні умови, включно зі ставкою рефінансування НБУ, яка протягом 2023 року залишалася на високому рівні (25%), та загальним рівнем інфляції. Високі процентні ставки за депозитами стимулювали населення

зберігати кошти в національній валюті, а банки, відповідно, оптимізували свої портфелі ліквідності, нарощуючи строкові депозити у гривні. Це допомогло зміцнити ліквідність, але водночас зросла залежність від депозитів населення як ключового джерела фондування.

Узагальнені результати кількісного аналізу оцінки управління банківського сектору за 2023 рік [22]:

1) Ключовими аспектами є високий рівень прибутковості серед найбільших банків, що досягли суттєвих показників рентабельності капіталу (ROE), зокрема завдяки збільшенню обсягів строкових депозитів та високій обліковій ставці НБУ, яка стимулює довгострокове фондування. Проте цей успіх зосереджений переважно серед найбільших і державних банків (ПриватБанк, Ощадбанк), які генерують близько 88% від загального прибутку банківського сектору.

2) Показники ліквідності залишаються стабільними завдяки приросту гривневих депозитів (зростання на 4,7% за квартал), що свідчить про довіру населення. Водночас, хоча доларизація депозитів знизилася до 32,5%, вона все ще залишається ризиком у випадку економічних коливань. Управління ліквідністю також зміцнюється завдяки активному використанню валютних резервів, що знижує вразливість сектору до іноземних ризиків.

3) Коефіцієнт NPL, хоча й скорочується завдяки активним заходам з управління ризиками, все ще є одним з найвищих у Європі та становить близько 28% загального кредитного портфеля. Національний банк України вживає заходів щодо зниження цього показника, але він і надалі залишається значущим показником, що впливає на загальну рентабельність і стійкість сектору.

Загалом, кількісний аналіз показує, що ефективність управління у банківському секторі України зміцнюється, зокрема завдяки значній прибутковості та активному управлінню ризиками серед лідерів ринку. Однак проблеми з NPL та високий рівень доларизації вказують на потребу у

подальших заходах щодо покращення якості кредитних портфелів та управління ризиками.

Цей підхід підкреслює зростаючу фінансову стабільність банківського сектора на тлі сучасних викликів та окреслює перспективи для подальших поліпшень у сфері управління.

Для оцінки якості управління у банках України важливо розглянути підходи до корпоративного управління, системи ризик-менеджменту та відповідність управлінських практик міжнародним стандартам. У 2023 році Національний банк України (НБУ) активізував заходи для вдосконалення корпоративного управління в банківському секторі та покращення стійкості фінансових установ[22].

Реформи корпоративного управління є ключовою умовою підвищення ефективності банків. В Україні набула чинності низка вимог, що стимулюють банки до підвищення прозорості управлінських процесів. НБУ розробив рекомендації щодо організації корпоративного управління, спрямовані на посилення ролі наглядових рад і вдосконалення контролю над ризиками. Ці вимоги включають регулярну звітність і незалежну оцінку ризиків, що посилює контроль над операціями та знижує потенційні збитки у випадку кризових ситуацій. Відповідно до міжнародних стандартів (наприклад, рекомендацій Базельського комітету), банки повинні дотримуватися принципів прозорості та відповідальності перед акціонерами, що особливо важливо в умовах високої економічної волатильності.

Ризик-менеджмент в українських банках будується на основі визначення ризик-апетиту та оцінки можливих ризикових сценаріїв. У 2023 році банки зосередилися на посиленні механізмів ідентифікації й управління кредитними, операційними та валютними ризиками. За новими методичними рекомендаціями НБУ, банки впроваджують комплексні стратегії управління ризиками, включно зі стрес-тестуванням, яке дозволяє прогнозувати вплив кризових подій на ліквідність і капітал.

Українські банки впроваджують підходи Базельського комітету, що включають управління капіталом та додержання норм прозорості в управлінні ризиками. Це допомагає поліпшити репутацію банків і забезпечує відповідність міжнародним стандартам, сприяючи зростанню довіри з боку інвесторів. Банки з іноземним капіталом, такі як Райффайзен і Креді Агріколь, активно застосовують ці стандарти, встановлюючи високі показники стабільності й адаптуючи свої ризик-стратегії для умов українського ринку. НБУ також рекомендує застосовувати стандарти корпоративного управління, орієнтовані на захист інтересів акціонерів і забезпечення довгострокової стабільності.

У 2023 році банки України посилили управлінські підходи через впровадження якісних корпоративних і ризик-менеджмент стратегій. Дотримання міжнародних стандартів управління та підвищення ефективності ризик-менеджменту забезпечують стійкість банків у складних економічних умовах і підвищують ефективність управління.

Ці заходи закладають основу для стабільного розвитку банківської системи і допомагають адаптувати управлінські практики до викликів сучасного ринку.

Макроекономічні фактори відіграють ключову роль у формуванні стратегій управління українськими банками, зокрема у 2023 році, коли стабільність банківського сектору залишалася під впливом складної економічної ситуації. Серед основних макроекономічних факторів, що вплинули на банківську діяльність, виділяються інфляція, облікова ставка НБУ та кредитні ризики.

У 2023 році НБУ зберігав облікову ставку на рівні 25%, щоб стримувати інфляційні процеси. Це призвело до зростання процентних ставок за депозитами та кредитами, що спонукало банки активно залучати кошти населення через строкові депозити. За рік середня ставка за депозитами для фізичних осіб зросла до 13,9%, що стимулювало зростання обсягів строкових вкладів у гривні на 21,5% [19].

Нестабільність гривні та високий рівень доларизації вкладів залишаються викликами для банківської системи України. За оцінками НБУ, рівень доларизації депозитів бізнесу знизився до 32,5%, що є позитивною тенденцією, але валютні ризики все ще впливають на банківські портфелі. Зниження обсягів валютних вкладів бізнесу на 4,9% у третьому кварталі стало відповіддю банків на регуляторні заходи з підвищення ліквідності гривневих вкладів [19].

Через воєнний стан кредитні ризики залишаються підвищеними. За даними НБУ, українські банки продовжують реструктуризацію непрацюючих кредитів (NPL), які все ще займають значну частку портфелів. У III кварталі банки відзначили зростання попиту на кредити серед населення, але водночас очікують підвищення ризиків за новими позиками, зокрема внаслідок економічної нестабільності [21].

Збільшення операційних витрат та адаптація до нових регуляцій НБУ також вплинули на ефективність управління. Банки витрачають більше коштів на підтримку ліквідності та виконання нормативних вимог, пов'язаних із посиленням кредитного ризику. Водночас регулятор рекомендує банкам переглядати стандарти кредитування для зниження кредитного навантаження на населення, що дозволить зберегти стабільність сектору на довгострокову перспективу.

2.3. Аналіз впроваджених стратегій сталого розвитку у провідних банках України.

В умовах сучасної економічної нестабільності та екологічних викликів, сталий розвиток стає однією з основних стратегій для провідних банків України. Такі стратегії зосереджені не лише на досягненні фінансової стабільності, але й на екологічній та соціальній відповідальності, що відповідає міжнародним стандартам ESG (екологічне, соціальне та управлінське управління).

1. Розвиток сталого фінансування та екологічних ініціатив

Одним із пріоритетів банків України є впровадження політики сталого фінансування, яке передбачає підтримку проєктів з екологічною складовою. Національний банк України (НБУ) зобов'язався до 2025 року адаптувати екологічні стандарти до міжнародних. Це означає, що банки тепер мають можливість інвестувати в "зелені" проєкти, зокрема, у відновлювану енергетику, енергоефективні технології, "чисті" транспортні системи тощо [22]. Такий підхід є невід'ємною складовою сталого розвитку, оскільки сприяє зниженню вуглецевого сліду, що позитивно впливає на репутацію банків як відповідальних гравців на ринку.

2. Соціальні програми та корпоративне волонтерство

В умовах війни та складної соціально-економічної ситуації банки зосереджують значну увагу на соціальних ініціативах. Наприклад, Перший Український Міжнародний Банк (ПУМБ) активно підтримує корпоративне волонтерство, залучаючи своїх співробітників до соціальних проєктів, спрямованих на допомогу постраждалим від воєнних дій та на підтримку місцевих громад. Соціальні програми включають благодійність, забезпечення потреб внутрішньо переміщених осіб і підтримку місцевих соціальних підприємств. Така активність не лише зміцнює зв'язок банків із громадою, а й забезпечує стабільність клієнтської бази за рахунок лояльності клієнтів [23].

3. Цифрові інновації як інструмент сталого розвитку

Банки України активно використовують цифрові технології для мінімізації екологічного впливу та підвищення ефективності. Впровадження цифрових банківських рішень, мобільних додатків, чат-ботів та безпаперових транзакцій дозволяє банкам значно скоротити використання паперу, зменшуючи таким чином операційні витрати і забруднення довкілля. Наприклад, завдяки використанню мобільних додатків та інтернет-банкінгу клієнти можуть здійснювати основні фінансові операції онлайн, що знижує потребу у відвідуванні відділень. Така практика стає особливо актуальною, враховуючи сучасні виклики, пов'язані із зміною клімату та обмеженістю природних ресурсів [24,4].

4. Підтримка малого та середнього бізнесу через "зелене" кредитування

Українські банки також запроваджують спеціалізовані кредитні програми, спрямовані на підтримку підприємств, які реалізують екологічно безпечні проєкти або впроваджують енергоефективні технології. Це стимулює малий і середній бізнес до переходу на більш сталі моделі виробництва та збільшує доступ до фінансування підприємств, що орієнтуються на "зелені" технології. Такі програми включають пільгові умови кредитування для бізнесу, який використовує екологічно чисті методи виробництва або впроваджує енергозберігаючі заходи. Банки, які пропонують ці послуги, тим самим вносять вклад у розвиток більш стійкої економіки України [25].

Таким чином, успішні стратегії сталого розвитку у провідних банках України є комплексними, поєднуючи як економічну стабільність, так і екологічну та соціальну відповідальність. Реалізація таких ініціатив не лише зміцнює позиції банків на ринку, але й створює передумови для їхнього довгострокового сталого розвитку в контексті глобальних тенденцій. Ці стратегії формують новий етап розвитку фінансового сектору, орієнтованого на довгострокові перспективи, соціальну стабільність і турботу про довкілля.

Розглядаючи впроваджені стратегії сталого розвитку у найбільших банках України, зокрема ПриватБанку, Ощадбанку та Укргазбанку, можна побачити особливості підходів кожного з них до досягнення екологічної, соціальної та управлінської стійкості (ESG), яка сьогодні є важливим фактором конкурентоспроможності в банківському секторі.

ПриватБанк

ПриватБанк, найбільша банківська установа України, зосередив свої зусилля на цифровій трансформації та екологічній оптимізації операцій. Завдяки активній цифровізації, ПриватБанк досяг суттєвих зрушень у своїй діяльності, зокрема зменшив залежність від фізичних ресурсів і традиційної документації, впровадивши електронний документообіг і онлайн-канали обслуговування. Це дозволяє знизити витрати на папір та енергоресурси, сприяючи більш відповідальному використанню ресурсів і зменшенню

екологічного впливу. Додатково банк активно підтримує сектор малого та середнього бізнесу (ММСБ), надаючи спеціалізовані кредити та продукти, орієнтовані на розвиток цього сегменту, що також позитивно впливає на економіку країни загалом [22, 26].

Ощадбанк

Стратегія Ощадбанку на період 2021-2024 років передбачає глибоку трансформацію його діяльності з метою підвищення ефективності та підготовки до можливої часткової приватизації до 2025 року. Одним із ключових напрямків стратегії є підвищення дохідності через розширення роздрібного бізнесу та ММСБ, що, відповідно, вимагає зменшення залежності від державного сектору та переорієнтації на приватний сектор. У рамках цієї стратегії Ощадбанк також займається скороченням проблемної заборгованості, що є важливим кроком до підвищення фінансової стійкості банку. Банк активно впроваджує цифрові послуги для оптимізації витрат і забезпечення кращої доступності для своїх клієнтів. Ці дії дозволяють Ощадбанку покращувати ефективність і стійкість, закладаючи основу для майбутнього розвитку та приватизації [24, 27].

Укргазбанк

Укргазбанк є унікальним прикладом у банківському секторі України завдяки своїй стратегії "зеленого" фінансування. Позиціонуючись як провідний "зелений" банк, Укргазбанк активно підтримує проекти, спрямовані на захист довкілля та енергоефективність. Зокрема, банк надає кредити для проектів, пов'язаних із відновлюваними джерелами енергії, такими як сонячна та вітрова енергетика. Підтримка таких екологічних ініціатив допомагає банку залучати міжнародних партнерів і зміцнювати репутацію як відповідальної фінансової установи, що орієнтується на довгостроковий екологічний і соціальний вплив. Ця стратегія не тільки сприяє досягненню сталого розвитку, але й відкриває нові можливості для Укргазбанку на ринку "зеленого" фінансування, роблячи його лідером серед банків з подібною орієнтацією в Україні [24].

Усі ці приклади свідчать про те, що провідні українські банки активно використовують різноманітні підходи до забезпечення сталого розвитку, орієнтуючись на інноваційність, екологічність та клієнтоорієнтованість. Такий підхід не лише підвищує ефективність банківської діяльності, а й зміцнює їх репутацію на ринку, залучає міжнародні інвестиції та збільшує довіру клієнтів. Впровадження зазначених стратегій дозволяє українським банкам бути стійкішими до економічних викликів та відповідати сучасним вимогам до фінансової стійкості та відповідальності перед суспільством.

Завдяки численним заходам, спрямованим на сталий розвиток, українські банки змогли досягти помітних результатів за ключовими фінансовими та операційними показниками, що підтверджує ефективність їхніх стратегій навіть в умовах складної економічної ситуації. Оцінка ефективності включає аналіз таких параметрів, як фінансова стабільність, операційна ефективність, прибутковість та капітальна достатність банківської системи України.

За даними Національного банку України (НБУ), станом на кінець 2023 року банківський сектор України демонструє загальну стабільність. Незважаючи на вплив військових дій і економічну невизначеність, прибутковість банківського сектору досягла близько 86 млрд грн, що значно перевищує показники попередніх років. Такі результати досягнуто завдяки вдосконаленню управління ризиками, оптимізації витрат та підтримці ліквідності. Деякі провідні банки, як-от ПриватБанк та Ощадбанк, значно покращили свої показники рентабельності, впровадивши інноваційні рішення для обслуговування клієнтів та знизивши частку проблемних активів [28].

Операційна ефективність є одним із критичних елементів, що визначає успішність реалізації сталих стратегій. У 2023 році багато українських банків значно зменшили свої операційні витрати шляхом впровадження цифрових сервісів і скорочення фізичної інфраструктури, що дозволило їм адаптуватися до змін ринку і забезпечити більш економічне використання ресурсів. ПриватБанк, зокрема, зменшив свою залежність від традиційних офісних

операцій, інвестуючи в розвиток онлайн-послуг та мобільних застосунків, що забезпечило йому стабільний дохід при зниженні витрат. За підсумками 2023 року, співвідношення операційних витрат до доходів у найбільших банків суттєво знизилося, що стало наслідком грамотного управління витратами і впровадження інноваційних підходів до обслуговування клієнтів [29].

Наступним з основних індикаторів фінансової стійкості банків є показник достатності капіталу, який дозволяє оцінити здатність банків покривати потенційні збитки і ризики. Станом на кінець 2023 року середній рівень капітальної достатності українських банків залишається на рівні понад 20%, що перевищує нормативи НБУ. Це дозволяє банкам здійснювати кредитування стратегічно важливих проєктів, зокрема у сфері малого та середнього бізнесу (ММСБ) і "зелених" проєктів. Наприклад, Укргазбанк, будучи лідером в галузі "зеленого" фінансування, продовжує активно підтримувати проєкти відновлюваної енергетики та енергоефективності, що позитивно впливає на його фінансові показники. Підтримка таких ініціатив зміцнює позиції банку як соціально відповідальної установи та сприяє залученню міжнародних інвесторів [29].

Не менш важливою складовою ефективності банківських стратегій у 2023 році стало зростання довіри населення до банківської системи. Незважаючи на військовий конфлікт і економічні труднощі, обсяг строкових депозитів у національній валюті зріс на 37%, що свідчить про успішну роботу банків із залучення вкладів населення. Завдяки стабільності національної валюти і відповідним регуляторним заходам НБУ вдалося покращити умови для заощаджень, що сприяло зростанню частки довгострокових депозитів. ПриватБанк та Ощадбанк, наприклад, активно впроваджували депозитні програми з вигідними умовами для населення, що стимулювало українців зберігати кошти у гривні, забезпечуючи стабільну ресурсну базу для банківських операцій [29].

На основі аналізу можна зробити висновок, що стратегії сталого розвитку, реалізовані провідними українськими банками, ефективно

працюють в умовах економічної нестабільності. Високі показники прибутковості, достатність капіталу та зростання довіри клієнтів є яскравими свідченнями успішності цих стратегій. Оптимізація витрат і активний розвиток цифрових сервісів дозволяють банкам підвищувати свою ефективність і надавати більш зручні послуги, що є ключем до довготривалої стійкості та конкурентоспроможності українського банківського сектору.

2.4. Проблеми та виклики ефективного управління у банківській сфері України.

Нестабільне економічне середовище є одним із найбільш значущих викликів для банківського сектору в Україні, яке суттєво ускладнює реалізацію ефективного управління та стримує довгострокове планування. Економічні умови в країні впливають на функціонування фінансових установ та визначають їх здатність забезпечувати сталість і розвиток.

Постійні коливання економічних показників впливають на рентабельність банків та зменшують їх здатність залучати іноземні інвестиції. Зростання інфляції, зокрема, призводить до підвищення витрат на операційну діяльність банків, а також до зниження реальної вартості активів. Це, своєю чергою, впливає на довіру клієнтів і змушує банки постійно змінювати підходи до формування своїх портфелів послуг і пропозицій. У подібних умовах банкам доводиться переглядати свої кредитні політики, оскільки через високу інфляцію зростають відсоткові ставки, що ускладнює доступ до кредитів для багатьох клієнтів, особливо малого та середнього бізнесу [33].

На рисунку 2.3. представлено динаміку річної інфляції в Україні за 2023 рік.

- **Січень–березень:** високий рівень інфляції (понад 20%) через наслідки економічних труднощів та вплив попередніх шоків.
- **Квітень–червень:** значне сповільнення до 17.9%, а далі до 12.3%, завдяки стабілізаційним заходам НБУ та гарному врожаю.

Липень–грудень: стабільне зниження, зупинившись на показнику 5.1% в останні місяці

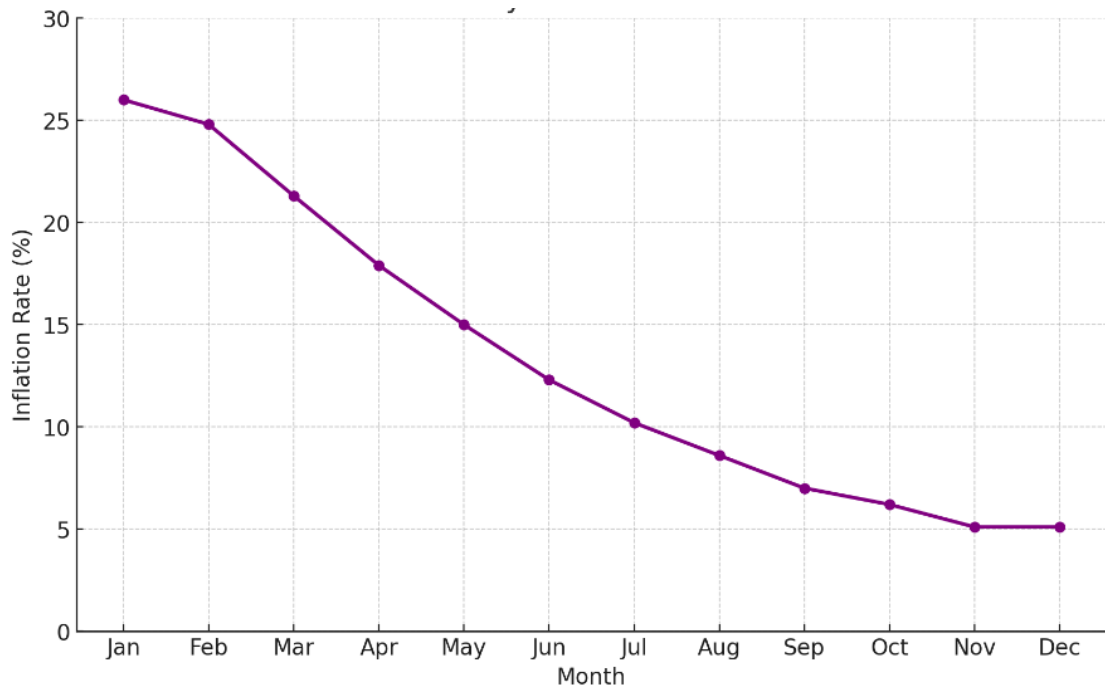


Рисунок 2.3. Динаміка річної інфляції в Україні за 2023 рік.

Джерело: розроблено автором на основі джерела [19].

Цей графік показує позитивну тенденцію зниження інфляційного тиску протягом року.

Важливою проблемою є й нестабільність валютного курсу, яка не лише підвищує рівень фінансових ризиків, але й створює додаткові перешкоди для залучення інвестицій у банківський сектор. Курсові коливання змушують банки збільшувати резерви, що спрямовані на покриття можливих збитків, спричинених девальвацією. Такий крок, хоч і необхідний, суттєво впливає на ліквідність банків, обмежуючи їх здатність надавати кредити або здійснювати довгострокові інвестиції. Ця ситуація також відлякує іноземних інвесторів, які уникають вкладень в економіку з високим рівнем курсових коливань, що негативно впливає на залучення капіталу до банківської системи України [34].

На рисунку 2.4. представлено динаміку курсу гривні до долара США у 2023 році.

- **Синя лінія** відображає офіційний курс НБУ, який залишався стабільним на рівні 36,57 грн до жовтня, а потім почав поступово зростати.

- **Зелена та червона лінії** представляють ринковий курс у банках та обмінниках, де коливання відбувалися в діапазоні 37–38,2 грн, залежно від попиту та пропозиції.

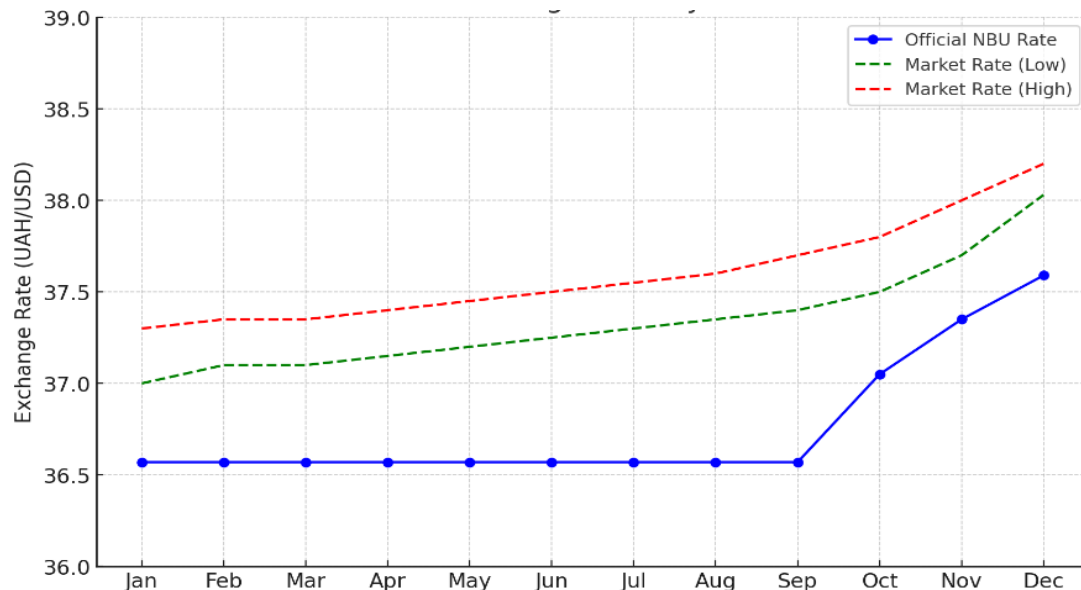


Рисунок 2.4. Динаміку курсу гривні до долара США у 2023 році [31].

Цей графік демонструє відносну стабільність офіційного курсу протягом року та вплив гнучкого курсу, запровадженого НБУ у жовтні.

Окрім того, варто зазначити, що нестабільність міжнародних ринків і потенційні геополітичні конфлікти також справляють значний вплив на банківську діяльність в Україні. У зв'язку з геополітичними ризиками банки стикаються із труднощами при здійсненні міжнародних транзакцій, а також з обмеженнями на доступ до певних ринків або фінансових інструментів. Санкції, запроваджені у відповідь на політичні конфлікти, накладають обмеження на співпрацю з певними країнами, що ускладнює банківським установам здійснення фінансових операцій на міжнародній арені. Таким чином, банки змушені адаптувати свої стратегії, розробляючи нові підходи до управління ризиками [34].

Ще одним викликом, пов'язаним із нестабільним економічним середовищем, є висока залежність української економіки від зовнішніх фінансових потоків. Це включає як інвестиції, так і підтримку міжнародних фінансових організацій, таких як Міжнародний валютний фонд (МВФ) чи

Світовий банк. Відсутність внутрішньої економічної стабільності та орієнтація на зовнішню підтримку посилює вразливість економіки до зовнішніх впливів і робить її залежною від умов та обмежень, які ставлять міжнародні фінансові установи. У результаті банки мають менше можливостей для самостійного розвитку і змушені адаптуватися до вимог зовнішніх кредиторів [33,34].

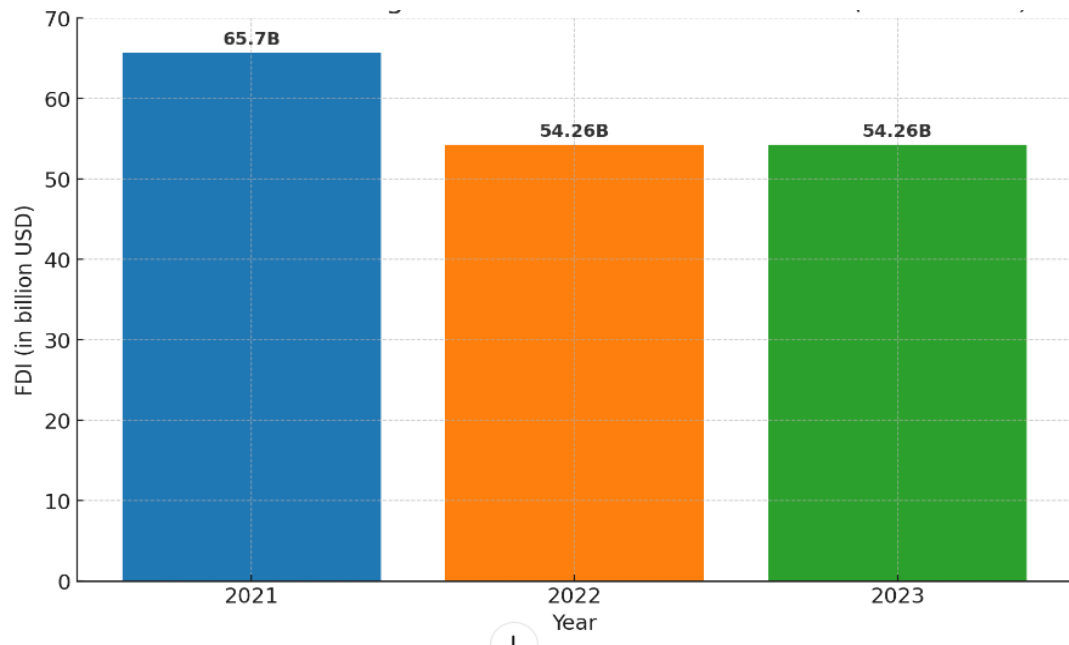


Рисунок 2.5. Накопичений обсяг прямих іноземних інвестицій (ПІІ) в економіку України за період з 2021 по 2023 рік.

Джерело: розроблено автором на основі офіційної статистичної інформації [34].

Рисунок 2.5. відображає динаміку накопичених прямих іноземних інвестицій (ПІІ) в Україні з 2021 до 2023 року. Він наочно показує різке зниження обсягів інвестицій після 2021 року.

1. Рівень інвестицій у 2021 році становив 65,7 млрд доларів США, що було найвищим значенням за останні роки. Це відображає ще стабільну довіру іноземних інвесторів перед початком значних політичних та економічних зрушень.
2. Різке зниження в 2022 році до 54,26 млрд доларів пояснюється впливом геополітичної кризи, що почалася з повномасштабного вторгнення в Україну. Це призвело до значного відтоку капіталу та обмежень на нові інвестиції, оскільки інвестори оцінили високі ризики для вкладень.

3. Стабілізація на низькому рівні в 2023 році свідчить про обмежену привабливість українського ринку для нових інвестицій в умовах тривалої війни. Притік ПІІ відбувався переважно за рахунок реінвестування прибутків, оскільки обмеження на виведення капіталу змушували компанії реінвестувати зароблене в країні.

Таким чином, рисунок 2.5. ілюструє не лише спад інтересу іноземних інвесторів до України через політичну та економічну невизначеність, але й наголошує на залежності українського ринку від стабільного інвестиційного клімату, який наразі потребує підтримки та стабілізації.

Отже, нестабільне економічне середовище формує для банків України низку викликів, які ускладнюють реалізацію стратегій сталого розвитку та стримують ефективне управління. Для подолання цих викликів банкам слід активно розробляти стратегії зниження фінансових ризиків, посилювати диверсифікацію активів і розвивати механізми адаптації до економічних змін.

Регуляторні вимоги та надмірне навантаження на банківський сектор є важливими факторами, які суттєво впливають на ефективність управління та стабільність діяльності банків в Україні. Через високий рівень нормативного контролю з боку Національного банку України (НБУ) та інших регуляторних органів, банки змушені виконувати численні вимоги та стандарти, що часто ускладнює їхню операційну діяльність та знижує гнучкість у прийнятті управлінських рішень. Умови, які ставляться регуляторами, хоча й спрямовані на підвищення стабільності банківської системи, водночас створюють низку додаткових викликів для фінансових установ.

Однією з найбільших проблем, з якою стикаються банки, є часті зміни нормативно-правової бази. У зв'язку з економічними кризами та політичними змінами законодавчі та регуляторні акти в Україні оновлюються досить швидко, що змушує банки постійно адаптуватися до нових умов. Це вимагає додаткових фінансових ресурсів та може призвести до скорочення коштів, які могли б бути спрямовані на розвиток банківських продуктів чи інвестиції [35].

Ще одним значним викликом є необхідність запровадження міжнародних стандартів, зокрема Базель III. Ці стандарти встановлюють підвищені вимоги до рівня капіталу банків та управління ризиками. Хоча метою Базеля III є забезпечення глобальної фінансової стабільності, для українських банків адаптація до таких вимог потребує значних інвестицій у відповідні технології, підвищення кваліфікації персоналу та перегляд внутрішніх політик. Водночас, суворі вимоги щодо ліквідності та капіталізації призводять до того, що банки змушені скорочувати кредитування, особливо в сегменті малого та середнього бізнесу, що обмежує їхній розвиток і гальмує економічне зростання в країні [36].

Крім того, варто зазначити, що банки в Україні стикаються з труднощами при дотриманні стандартів фінансової прозорості та запобігання відмиванню коштів. Вимоги щодо забезпечення фінансової прозорості стають дедалі суворішими, і виконання цих вимог потребує значних інвестицій у інформаційні технології, створення відділів внутрішнього контролю та навчання персоналу [35].

Ще одним викликом є обмежений доступ банків до джерел рефінансування, які надає НБУ. Зокрема, під час економічних криз та фінансових потрясінь банки звертаються до рефінансування як до одного з ключових джерел підтримки ліквідності. Однак обмеження та вимоги до такого фінансування значно впливають на можливості банків залучати додаткові ресурси. Це обмежує здатність банків витримувати кризові ситуації та негативно позначається на їхній фінансовій стійкості, що вимагає від банків збільшення резервів і зменшує кошти, доступні для кредитування та інвестицій [36].

У 2023 році Національний банк України (НБУ) запровадив низку нових регуляторних вимог. Зокрема, було введено мінімальний коефіцієнт стабільного фінансування (NSFR), який із квітня 2023 року становить 100%. Також НБУ почав відновлювати вимоги до капіталізації: з грудня банки зобов'язані враховувати 100% операційного ризику (раніше було 50%) та 100%

непрофільних активів (замість 75%). Крім того, були встановлені нові стандарти ліквідності для забезпечення фінансової стійкості у відповідності до міжнародних норм та стандартів ЄС [37].

Отже, регуляторне навантаження та вимоги в умовах нестабільності економіки створюють суттєві обмеження для розвитку банківської сфери в Україні. Для подолання цих викликів банки повинні активно співпрацювати з регуляторами, з метою оптимізації вимог та адаптації їх до українських реалій, а також інвестувати в розвиток автоматизованих систем звітності та контролю для полегшення виконання регуляторних зобов'язань.

Кадрові та управлінські проблеми є важливим чинником, який негативно впливає на ефективність управління в банківському секторі України. Незважаючи на технологічний розвиток і зростання вимог до компетенцій співробітників, проблема браку кваліфікованих кадрів залишається значною перешкодою для успішного функціонування банків. Відсутність професіоналів з досвідом у сфері управління ризиками, фінансового аналізу, та реалізації принципів сталого розвитку обмежує можливості банків у забезпеченні стабільності та підвищенні ефективності їхньої діяльності.

Одним з основних кадрових викликів для банків є дефіцит висококваліфікованих фахівців. Важливою проблемою є й відсутність експертів у сфері сталого розвитку та екологічного менеджменту, що перешкоджає банкам активно реалізовувати стратегії сталого розвитку. Оскільки цей напрямок лише набирає обертів в Україні, спеціалісти у цій галузі є рідкістю, і багато банків обмежуються лише формальним виконанням стандартів без глибокої інтеграції принципів сталого розвитку у свою діяльність [38,39].

Іншим аспектом кадрової проблеми є висока плинність кадрів, особливо серед молодих спеціалістів та фахівців середнього рівня. У пошуках кращих умов праці та можливостей кар'єрного зростання багато співробітників переходять до інших банків або змінюють галузь діяльності. Постійна втрата

кадрів не лише підвищує витрати банку на рекрутинг та навчання нових працівників, але й призводить до втрати накопичених знань та досвіду. Це, своєю чергою, знижує якість управлінських процесів і збільшує ризик виникнення помилок в ухваленні рішень [39].

Недостатній рівень професійного розвитку працівників є ще однією проблемою, яка впливає на ефективність управління в банківській сфері. Багато банків не мають комплексних програм підвищення кваліфікації, орієнтованих на розвиток професійних навичок персоналу та покращення управлінських компетенцій. Відсутність таких програм негативно впливає на можливість банків швидко адаптуватися до змін на ринку та впроваджувати сучасні інструменти управління ризиками. Важливою складовою ефективного управління є постійне навчання співробітників у сфері сучасних банківських технологій, цифровізації та інноваційних підходів до роботи з клієнтами. Проте без належної уваги до професійного розвитку персоналу банки часто не встигають за швидкими змінами у сфері фінансових технологій та втрачають конкурентні переваги [38,39].

Відсутність мотивації у працівників також є значущою перешкодою для успішного управління. Багато банків не пропонують систем мотивації, що орієнтовані на залучення та утримання талановитих фахівців. Зарплати часто не відповідають рівню відповідальності, яку вимагає банківська сфера, а можливості для професійного зростання залишаються обмеженими [39].

Крім того, варто згадати про певні управлінські проблеми, пов'язані із загальною організаційною структурою та корпоративною культурою банків. Багато українських банків зберігають вертикально-ієрархічну структуру, що утруднює прийняття швидких і ефективних рішень. Це може створювати бар'єри у впровадженні інновацій та знижувати здатність банків реагувати на ринкові зміни [39].

У 2023 році українські банки відчували дефіцит кваліфікованих кадрів, особливо у сфері управління ризиками та цифрових технологій. Через високу плінність кадрів і відсутність у багатьох банках систематичних програм

підвищення кваліфікації працівники не завжди мають можливість підвищувати свої навички, що впливає на управлінську ефективність. Такі кадрові проблеми також впливають на здатність банків швидко адаптуватися до змін на ринку.

Таким чином, кадрові та управлінські проблеми є одним з ключових викликів для банківської сфери в Україні. Для подолання цих проблем банки повинні інвестувати в підвищення кваліфікації персоналу, розробляти програми мотивації та кар'єрного зростання, а також удосконалювати внутрішні процеси та корпоративну культуру для створення сприятливого середовища, яке б забезпечувало ефективне управління та сталий розвиток.

Недостатня технологічна готовність є ще одним важливим фактором, який стримує розвиток банківської сфери України та знижує ефективність управління. У сучасних умовах цифрової трансформації фінансовий сектор все більше потребує впровадження новітніх технологій, які допомагають оптимізувати процеси, підвищити швидкість обслуговування клієнтів та мінімізувати ризики. Проте українські банки стикаються з низкою викликів, пов'язаних з технологічним відставанням, яке впливає на їхню конкурентоспроможність і здатність відповідати на сучасні виклики.

Однією з найбільш вагомих проблем є обмежені інвестиції у цифрову інфраструктуру та новітні технології. Багато українських банків, особливо невеликих, не мають достатніх фінансових ресурсів для впровадження передових технологій, які широко використовуються на світовому ринку. Це стосується як інформаційних систем для управління ризиками, так і рішень для підвищення клієнтоорієнтованості, таких як мобільний банкінг або чат-боти для автоматизації обслуговування клієнтів [42].

Ще однією серйозною проблемою є низький рівень автоматизації внутрішніх процесів. У багатьох українських банках значна частина операцій, зокрема фінансовий моніторинг, управління клієнтськими рахунками, аналітика та звітність, досі виконується вручну або з використанням застарілих систем. Це уповільнює виконання операцій, підвищує ризик

помилки та знижує ефективність управління. Наприклад, недосконалість систем фінансового моніторингу збільшує ризик несвоєчасного виявлення підозрілих операцій та зниження рівня безпеки. Відсутність повної автоматизації процесів негативно позначається на операційній ефективності банків і заважає їм оперативно реагувати на зміни в ринковому середовищі [40].

Важливим викликом також є недостатня увага до кібербезпеки, що є критичним елементом у сучасній банківській діяльності. Через активний розвиток технологій та зростання числа кібератак банки опиняються перед загрозою втрати конфіденційної інформації клієнтів та корпоративних даних. Забезпечення належного рівня захисту вимагає значних інвестицій у сучасні системи кібербезпеки, зокрема в захист від фішингових атак, несанкціонованого доступу та захист від шкідливих програм [41,42].

На рисунку 2.6 показано динаміку зростання кількості кібератак на банки в Україні з 2017 по 2023 рік. Це відображає збільшення кіберзагроз для фінансового сектору, особливо в умовах військових дій та загальної ескалації атак у 2022-2023 роках.

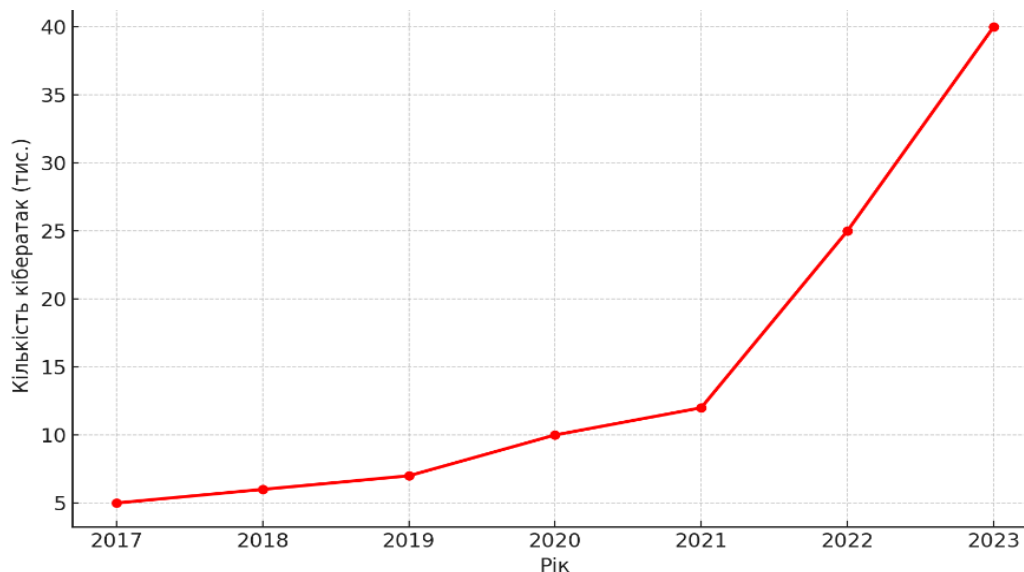


Рисунок 2.6. Зростання кількості кібератак на банки України (2017-2023 роки).

Джерело: розроблено автором за даними [41].

Крім того, багато банків стикаються з проблемами інтеграції своїх внутрішніх систем із зовнішніми платформами та сервісами, що є важливим для забезпечення зручності обслуговування клієнтів. В умовах, коли клієнти очікують швидкого та безперебійного доступу до послуг через різні канали – мобільні додатки, онлайн-банкінг або термінали, – банки, що не можуть забезпечити високу інтеграцію та доступність сервісів, ризикують втратити свою конкурентну позицію на ринку [42].

Ще однією проблемою є відставання у впровадженні інноваційних фінансових технологій, таких як штучний інтелект, машинне навчання та блокчейн. У той час як ці технології стають важливими інструментами для світових банків у сфері аналітики, прогнозування та управління ризиками, більшість українських банків тільки розглядають можливість їхнього впровадження. Це відбувається через високу вартість таких рішень, а також через брак відповідних фахівців на ринку [42].

У 2023 році багато банків в Україні не мали достатньо коштів для інвестицій у новітні технології. Це стримує процес автоматизації та підвищення ефективності обслуговування клієнтів. Крім того, кібербезпека залишається актуальною проблемою: банки змушені активно інвестувати у захист від зростаючих кібератак, проте багато з них потребують модернізації систем кіберзахисту через обмежені ресурси. Недостатня технологічна готовність банківської сфери знижує конкурентоспроможність українських банків на міжнародному рівні [32].

Отже, недостатня технологічна готовність суттєво обмежує можливості банків в Україні до ефективного управління та знижує їхню здатність відповідати на сучасні виклики. Для підвищення конкурентоспроможності банкам необхідно інвестувати у нові технології, вдосконалювати системи кібербезпеки та автоматизувати внутрішні процеси. Упровадження новітніх фінансових технологій дозволить банкам не лише підвищити якість обслуговування, а й збільшити свою стійкість до ризиків і забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Соціально-екологічні виклики є важливим аспектом, який значно впливає на банківську діяльність у сучасних умовах. Зростання екологічної свідомості у суспільстві та посилення вимог до сталого розвитку на глобальному рівні змушують банки переглядати свої стратегії та впроваджувати нові підходи, орієнтовані на підтримку соціальних та екологічних ініціатив. Проте для українських банків, які стикаються з економічними та регуляторними обмеженнями, інтеграція соціально-екологічних стандартів у діяльність становить серйозний виклик.

Одним із ключових аспектів цієї проблеми є недостатня інтеграція принципів сталого розвитку в стратегії та операційну діяльність банків. Хоча концепція сталого розвитку є пріоритетною для міжнародних фінансових установ, українські банки лише починають приділяти увагу цій сфері. Недостатній рівень поінформованості про важливість екологічних та соціальних інвестицій часто стримує банки від участі в «зелених» проектах та фінансування підприємств, які здійснюють діяльність з урахуванням соціально-екологічних факторів. Багато банків досі зосереджені на короткострокових цілях, не приділяючи достатньо уваги довгостроковим перспективам сталого розвитку, що знижує їхню привабливість в очах міжнародних інвесторів та екологічно свідомих клієнтів [43].

Іншим значущим викликом є відсутність чітких інструментів для оцінки та управління соціально-екологічними ризиками. Для банків, що прагнуть активно підтримувати сталий розвиток, важливо мати у своєму арсеналі засоби для оцінки екологічних та соціальних наслідків своїх інвестицій та фінансованих проектів. Проте в Україні існує дефіцит фахівців, які б могли здійснювати таку оцінку, а також відсутні стандартизовані методики для визначення екологічних ризиків у кредитних портфелях банків. Це ускладнює процес управління такими ризиками та стримує банківські установи від більш активної участі у соціально-екологічних ініціативах [44].

Крім того, банки часто зіштовхуються з проблемою невизначеності законодавчої бази у сфері екологічних стандартів і соціальної

відповідальності. В Україні лише починають розробляти законодавчі норми, які б стимулювали фінансові установи до участі в екологічних проектах та підтримки соціально відповідальних підприємств. Відсутність чітких регуляторних стимулів, таких як податкові пільги або субсидії для банків, які інвестують у «зелені» проекти, значно обмежує мотивацію банків спрямовувати ресурси на подібні ініціативи. До того ж, через невизначеність у законодавстві банки можуть побоюватися інвестувати у соціально-екологічні проекти, які в майбутньому можуть не відповідати новим нормативним вимогам [45].

Нарешті, для успішної інтеграції соціально-екологічних стандартів банкам необхідно мати доступ до інноваційних технологій і методик для оцінки впливу своєї діяльності на навколишнє середовище та суспільство. Наприклад, у багатьох міжнародних банках активно використовуються інструменти ESG (екологічні, соціальні та управлінські показники), які допомагають визначати рівень відповідальності інвестиційних проектів. В українських банках такі інструменти ще не набули широкого поширення через високі витрати на їхнє впровадження та відсутність необхідних знань для їхнього ефективного використання. Це також ускладнює можливість банків брати участь у міжнародних «зелених» ініціативах та програмах сталого розвитку [43].

Банки в Україні поступово адаптуються до міжнародних стандартів сталого розвитку, проте екологічні та соціальні проекти поки не отримують широкої підтримки через недостатню законодавчу базу. Більшість банків лише починають інвестувати в «зелені» проекти. Уряд та НБУ працюють над створенням умов для активного впровадження стандартів сталого розвитку, але банки зіштовхуються з низкою труднощів через обмежений доступ до інформації та відсутність підтримки відповідних ініціатив.

Таким чином, соціально-екологічні виклики ставлять перед банками України низку завдань, які потребують комплексного підходу та інвестицій у нові підходи до фінансування. Для подолання цих викликів банкам важливо

розробляти програми, спрямовані на підвищення екологічної та соціальної відповідальності, активно співпрацювати з міжнародними організаціями, які можуть надавати підтримку у впровадженні сталих практик, а також інвестувати у навчання персоналу, аби забезпечити належний рівень компетенцій у цій галузі.

РОЗДІЛ 3. Розробка та впровадження стратегій для забезпечення сталого розвитку у банківській сфері на основі міжнародного досвіду

3.1. Визначення основних напрямків вдосконалення управління в банківській сфері

На сьогодні цифрові технології стали невід'ємною складовою розвитку банківського сектору. В умовах глобальної цифрової трансформації банки стикаються із зростаючою конкуренцією з боку фінтех-компаній і новими очікуваннями клієнтів.

Сучасні інноваційні технології, такі як штучний інтелект (ШІ), блокчейн та автоматизація процесів, стають основою для підвищення ефективності в банківській діяльності. Штучний інтелект, зокрема, може використовуватись для автоматизації аналізу великих масивів даних, що дозволяє банкам більш точно оцінювати кредитоспроможність клієнтів, управляти ризиками та виявляти випадки шахрайства. За даними дослідження McKinsey, впровадження технологій ШІ може підвищити продуктивність у банківському секторі на 20-30% і знизити витрати на обробку даних до 25% технології дозволяють забезпечити прозорість та безпеку транзакцій, а також значно знизити витрати на міжнародні перекази, що особливо важливо в умовах глобалізації фінансових ринків. Блокчейн створює нові можливості для безпечного зберігання даних і виконання швидких транзакцій, що важливо для мінімізації ризиків та забезпечення довіри клієнтів до банківської системи. Наприклад, у 2019 році такі банки, як JP Morgan та HSBC, почали активно використовувати блокчейн для проведення міжнародних транзакцій, що дозволило зменшити операційні витрати та час на обробку таких операцій на 40% [46].

Банки також активно використовують цифровізацію для покращення клієнтського досвіду та персоналізації обслуговування. Використання систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) та аналізу великих даних (Big Data) дозволяє банкам створювати персоналізовані пропозиції для кожного клієнта, що підвищує їхню лояльність та задоволеність. Аналітичні

інструменти допомагають банкам вивчати фінансові звички клієнтів та прогнозувати їхні потреби, що дозволяє пропонувати їм відповідні продукти та послуги. Наприклад, у дослідженні Accenture зазначається, що 86% банківських клієнтів готові користуватися цифровими сервісами, якщо вони надають персоналізовані пропозиції [48].

Окрім цього, впроваджують мобільні додатки та інтернет-банкінг для зручності обслуговування. У світовій практиці онлайн-банкінг значно зменшує необхідність клієнтів звертатись до відділень банку, що підвищує ефективність операційної діяльності. Наприклад, у банку Monzo, який активно використовує лише цифровий банкінг, витрати на обслуговування одного клієнта є вдвічі нижчими, ніж у традиційних банків [49].

Цифровізація охоплює не лише взаємодію з клієнтами, а й внутрішні процеси банків. Автоматизація обробки рутинних операцій, таких як звітність, аудит та обробка запитів клієнтів, дозволяє знизити витрати та мінімізувати людські помилки. Наприклад, технологія роботизованої автоматизації процесів (RPA) активно впроваджується банками для обробки великих обсягів даних у короткі терміни. За даними досліджень Deloitte, впровадження RPA у фінансовій сфері може скоротити час на виконання завдань до 80% та підвищити точність операцій до 95% [50].

Інновації та цифровізація є важливими напрямками, які значно сприяють підвищенню ефективності управління у банківському секторі. Впровадження новітніх технологій допомагає банкам оптимізувати витрати, підвищити якість обслуговування клієнтів та покращити управління ризиками, що є важливими аспектами сталого розвитку. Банкам, що діють в умовах конкурентного тиску та динамічних змін, важливо своєчасно впроваджувати ці технології, щоб зберігати свою конкурентоспроможність та відповідати сучасним викликам.

Наступним напрямком вдосконалення є управління ризиками. У сучасній банківській сфері впровадження комплексної системи управління ризиками є критично важливим. Система управління ризиками охоплює

ідентифікацію, оцінку, моніторинг та контроль різних типів ризиків, з якими зіштовхується банк. Наприклад, у звіті Банку міжнародних розрахунків (BIS) підкреслюється, що впровадження інтегрованих систем управління ризиками дозволяє банкам краще адаптуватися до змінних умов ринку і швидко реагувати на нові загрози [51].

Сучасні банки використовують аналітичні інструменти та математичні моделі для оцінки ризиків, зокрема, Value at Risk (VaR) для оцінки ринкових ризиків, та системи скорингу для оцінки кредитного ризику. Використання аналітики та штучного інтелекту значно підвищує точність прогнозування ризиків та зменшує ймовірність збитків, пов'язаних із помилковими рішеннями.

Зі зростанням цифровізації банківської діяльності кіберризики набувають особливої актуальності. Банки стають основною мішенню для кіберзлочинців через значні обсяги фінансових транзакцій та конфіденційних даних, які вони обробляють. Наприклад, у дослідженні IBM зазначається, що в 2021 році банки зазнали кібернападів частіше, ніж будь-яка інша галузь, що призвело до втрат у розмірі понад \$3,86 мільярда [52].

Для захисту від кіберризиків банки впроваджують багаторівневі системи безпеки, що включають автентифікацію, шифрування даних, системи захисту від шахрайства та регулярні перевірки безпеки. Наприклад, багато банків активно використовують технологію багатофакторної автентифікації (MFA) та біометричні дані для забезпечення надійного доступу до рахунків клієнтів. Відповідно до рекомендацій Міжнародного валютного фонду (МВФ), банки повинні постійно інвестувати в кібербезпеку та оновлювати свої системи захисту для адаптації до нових загроз [53].

Зміни клімату та пов'язані з ними економічні ризики стають важливими аспектами, які банки повинні враховувати. Стихійні лиха, що спричиняються кліматичними змінами, можуть призвести до значних фінансових втрат, особливо у країнах із нестабільною економікою. У звіті Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) зазначається, що банки повинні

інтегрувати екологічні ризики в свої кредитні та інвестиційні стратегії, щоб забезпечити стійкість у довгостроковій перспективі [54].

В умовах зростаючого інтересу до ESG (екологічних, соціальних та управлінських) факторів, банки мають розробляти стратегії для адаптації до кліматичних ризиків. Це включає проведення оцінки екологічного сліду клієнтів, зокрема, кредитування проєктів, що відповідають принципам сталого розвитку. Наприклад, банк HSBC розробив план поступового зменшення фінансування компаній із високими викидами CO₂ до 2030 року, акцентуючи увагу на кредитуванні зелених ініціатив [54].

Корпоративне управління відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного управління ризиками. Прозора структура управління та чіткий розподіл обов'язків дозволяють знижувати ризики, пов'язані з неправомірними діями або шахрайством. Згідно з рекомендаціями Базельського комітету з банківського нагляду, банки мають запроваджувати незалежні підрозділи для управління ризиками, які забезпечуватимуть належний контроль за виконанням стратегій з мінімізації ризиків.

Незалежність функції управління ризиками є одним із найважливіших принципів корпоративного управління, що підвищує довіру інвесторів і клієнтів. Для ефективного функціонування ризик-менеджменту важливо, щоб підрозділи, відповідальні за управління ризиками, були відокремлені від інших підрозділів банку, які відповідають за прийняття рішень, пов'язаних із доходністю. Це дозволяє зменшити конфлікти інтересів і забезпечити об'єктивність у процесі оцінки ризиків [55].

Ефективне управління ризиками дозволяє банкам забезпечувати стабільність у кризових ситуаціях та адаптуватися до мінливих умов ринку. Управління кіберризиками, кліматичними ризиками та корпоративне управління є основними напрямками, що дозволяють підвищити ефективність управління та знизити ризики у банківській сфері. Впровадження цих стратегій сприяє сталому розвитку банків та збереженню довіри клієнтів і інвесторів.

Ще одним пріоритетними напрямками для сучасного банківського сектору стають сталий розвиток та екологічна відповідальність. Банки мають унікальну можливість впливати на економіку та суспільство завдяки спрямуванню фінансування на підтримку екологічно чистих технологій та сталих ініціатив. Це можуть бути інвестиції у "зелені" проєкти, які підтримують відновлювану енергетику, зменшують викиди вуглецю та сприяють охороні довкілля. Наприклад, згідно зі звітом Організації Об'єднаних Націй, банки у 2020 році спрямували понад \$700 мільярдів на фінансування проєктів, пов'язаних із відновлюваною енергетикою, що на 15% більше, ніж у попередньому році [56].

Такі програми допомагають банкам знизити кліматичні ризики, підвищити прозорість та відповідають вимогам інвесторів, які шукають компанії з високими стандартами ESG. Банки, які впроваджують принципи сталого розвитку, підвищують довіру клієнтів та інвесторів, а також забезпечують стабільність бізнесу в умовах жорстких регуляторних вимог.

Серед інноваційних фінансових продуктів, які підтримують екологічну відповідальність банків, є "зелені облігації" та "зелені кредити". Ці фінансові інструменти дозволяють залучати кошти для реалізації екологічно чистих проєктів, таких як будівництво сонячних і вітрових електростанцій, створення енергоефективних підприємств та інші проєкти з низьким рівнем вуглецевих викидів [57].

У 2015 році Україна приєдналася до Паризької угоди, взявши на себе зобов'язання зі зниження викидів вуглецю, що стало важливим стимулом для розвитку "зеленого" фінансування в країні. В Україні вже діють кілька банківських установ, які пропонують "зелені кредити" для малого і середнього бізнесу, що інвестує в енергоефективність та чисті технології. Так, ПриватБанк запустив програму кредитування для малих підприємств, які впроваджують енергоефективні технології, знижуючи тим самим їхній екологічний слід [58].

Для досягнення сталого розвитку банки можуть впроваджувати систему екологічної оцінки клієнтів, що дозволяє враховувати вплив підприємств на навколишнє середовище під час прийняття кредитних та інвестиційних рішень.

Наприклад, британський банк Barclays впровадив екологічний скоринг для корпоративних клієнтів, який дозволяє оцінити екологічний слід кожного бізнесу перед наданням кредиту. В рамках цієї системи банк може не тільки мінімізувати свої екологічні ризики, а й стимулювати бізнеси до покращення показників сталого розвитку [59].

Банки також можуть зменшувати свій вуглецевий слід, застосовуючи заходи з енергоефективності та впроваджуючи програми зі зниження шкідливих викидів у процесах своєї діяльності. Наприклад, зниження споживання енергії у відділеннях банків, впровадження віддаленого обслуговування та цифрових платформ, що знижують потребу у паперових документах, дозволяють значно зменшити екологічний слід банківських установ.

Такі великі банки, як Citibank та Bank of America, впровадили стратегії для досягнення вуглецевої нейтральності у своїй діяльності до 2030 року, включаючи використання "зелених" офісів, перехід на відновлювану енергетику та скорочення обсягів паперового документообігу. В Україні декілька банків також впроваджують екологічно орієнтовані ініціативи, зокрема, перехід на електронні договори та онлайн-обслуговування, що дозволяє знизити споживання ресурсів та зменшити витрати на операційну діяльність [60].

Інтеграція принципів сталого розвитку та екологічної відповідальності у діяльність банків сприяє не лише підвищенню ефективності управління, але й створює позитивний імідж банку, підвищуючи довіру клієнтів та інвесторів. Завдяки впровадженню "зелених" продуктів, екологічної оцінки клієнтів і зниженню вуглецевого сліду банківська сфера робить свій внесок у досягнення глобальних екологічних цілей.

Третім не менш важливим напрямом є впровадження ефективних стратегій для залучення та утримання кваліфікованих фахівців. Успіх банку значною мірою залежить від рівня компетенції його співробітників, тому формування позитивного іміджу роботодавця є одним з ключових аспектів кадрової політики. Згідно з дослідженням консалтингової компанії Deloitte, компанії, які інвестують у корпоративну культуру та розвиток талантів, мають на 25% вищий рівень утримання співробітників та більш високу продуктивність [61].

Банки прагнуть створити привабливі умови праці, пропонуючи конкурентні зарплати, гнучкі графіки роботи та можливості для кар'єрного зростання. Зокрема, провідні банки, такі як HSBC та JPMorgan Chase, активно працюють над покращенням умов праці, зокрема, впроваджують програми підтримки балансу між роботою та особистим життям, що сприяє лояльності співробітників.

У сучасних умовах банки активно інвестують у розвиток своїх кадрів для підвищення їхніх компетенцій у галузі новітніх технологій, зокрема, таких як штучний інтелект, блокчейн та кібербезпека. Багато банків впроваджують корпоративні навчальні програми, що охоплюють різні напрями підготовки — від базових фінансових знань до спеціалізованих тренінгів із управління ризиками та цифрових технологій. Наприклад, Citibank організовує регулярні навчальні курси для своїх співробітників, включаючи програми у співпраці з університетами та технологічними компаніями для отримання нових знань у галузі фінансів та технологій [62].

Крім того, банки активно використовують внутрішні онлайн-платформи для навчання, що дозволяє співробітникам проходити курси в зручний для них час. Це особливо актуально в умовах віддаленої роботи, яка стала популярною під час пандемії COVID-19. За даними PwC, понад 60% співробітників у банківській сфері високо цінують можливість онлайн-навчання та підтримки віддаленого доступу до інформаційних ресурсів [63].

Корпоративна культура є важливим чинником, який впливає на ефективність персоналу та імідж банку як роботодавця. Формування культури, орієнтованої на розвиток, інновації та екологічну відповідальність, сприяє створенню згуртованої команди, яка здатна забезпечувати стабільне зростання банку. За даними дослідження McKinsey, компанії зі сприятливим внутрішнім кліматом мають на 30% вищий рівень продуктивності та ефективності у порівнянні з компаніями без чітко визначеної корпоративної культури [64].

У банківській сфері дедалі більше уваги приділяється етичним цінностям, відповідальному підходу до роботи та соціальній відповідальності. Наприклад, банк UBS активно впроваджує програми корпоративної соціальної відповідальності, які заохочують співробітників до участі у волонтерських ініціативах та підтримки місцевих громад. Такі ініціативи не тільки покращують імідж банку, але й підвищують мотивацію співробітників.

Важливу роль також відіграють нефінансові стимули, такі як визнання досягнень співробітників, надання можливостей для кар'єрного росту та гнучких умов праці. Наприклад, у банку Deutsche Bank діє система бонусів, яка враховує не лише фінансові результати, а й показники особистої продуктивності та внеску у розвиток команди. Це допомагає мотивувати співробітників не лише досягати фінансових цілей, а й працювати на благо всієї компанії. Крім того, програми адаптації нових співробітників, такі як наставництво, сприяють швидшому інтегруванню в колектив і підвищують ефективність їхньої роботи [65].

Кадрова політика та розвиток персоналу є основними складовими для забезпечення сталого розвитку банківської установи. Інвестиції у професійний розвиток, створення сприятливих умов для праці та формування корпоративної культури підвищують конкурентоспроможність банку, сприяють утриманню кваліфікованих кадрів та забезпечують відповідність сучасним викликам ринку.

Підвищення прозорості та впровадження ефективного корпоративного управління є ще одним ключовими факторами стабільного та сталого розвитку банківських установ.

Згідно з дослідженням Міжнародного валютного фонду (МВФ), прозора звітність у банківському секторі знижує ймовірність банкрутства установи, оскільки клієнти та партнери мають змогу отримати повну інформацію про діяльність банку. Прозорість також сприяє посиленню корпоративної соціальної відповідальності, оскільки банківські установи, які дотримуються принципів чесності та відкритості, здатні ефективніше контролювати ризики та підтримувати високий рівень довіри серед усіх зацікавлених сторін [66].

Корпоративне управління у банках повинно ґрунтуватися на міжнародних стандартах та принципах, таких як рекомендації Базельського комітету з банківського нагляду та принципи Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). Ці стандарти включають вимоги до складу та функцій ради директорів, політики управління ризиками, внутрішнього контролю, а також незалежності аудиту.

Базельський комітет визначає, що ради директорів банків мають бути незалежними від виконавчого керівництва та мати чітко визначені обов'язки щодо нагляду за діяльністю банку, управління ризиками та дотримання законодавства. Наприклад, у звіті Базельського комітету за 2021 рік зазначено, що впровадження незалежних рад з питань управління ризиками дозволяє мінімізувати ймовірність конфліктів інтересів та сприяє підвищенню ефективності управління у банківських установах [55].

Ефективна система внутрішнього контролю та незалежного аудиту є важливою складовою корпоративного управління. Внутрішній аудит забезпечує регулярний контроль за виконанням внутрішніх політик, процедур і стандартів банку, виявляє потенційні ризики та допомагає запобігти фінансовим та операційним збиткам. Це сприяє підвищенню відповідальності працівників та мінімізації випадків шахрайства і нецільового використання ресурсів.

Наприклад, британський банк Barclays впровадив систему внутрішнього аудиту з регулярними перевірками всіх операційних процесів, що дозволило на ранньому етапі виявити значну кількість порушень та уникнути потенційних фінансових втрат. Дослідження компанії KPMG показує, що банки, які мають сильні системи внутрішнього контролю, скорочують свої операційні витрати на 10-15% завдяки зниженню кількості порушень і витрат на подолання їх наслідків [68].

Розподіл повноважень між різними структурними підрозділами банку допомагає запобігти конфліктам інтересів та забезпечує належний контроль за діяльністю установи. Наприклад, функції управління ризиками та аудиту повинні бути відокремлені від бізнес-підрозділів, відповідальних за отримання прибутку. Це дозволяє підвищити об'єктивність оцінки ризиків та забезпечити більш точний контроль за діяльністю банку.

Впровадження незалежних підрозділів з управління ризиками та аудиту допомагає уникнути впливу особистих інтересів на ухвалення рішень, пов'язаних із ризиками, і дозволяє банку діяти в інтересах клієнтів та акціонерів. Багато провідних банків, таких як HSBC та Citibank, використовують практику незалежного аудиту та управління ризиками, що підвищує ефективність їхнього корпоративного управління та знижує ймовірність конфліктів інтересів [69].

Ефективне корпоративне управління також сприяє інтеграції принципів сталого розвитку в діяльність банку, оскільки забезпечує належний нагляд за дотриманням екологічних та соціальних стандартів. Наприклад, банк BNP Paribas інтегрував принципи сталого розвитку у своє корпоративне управління, що дозволило залучити більше інвесторів, орієнтованих на ESG-фактори, та підвищити довіру клієнтів [70].

Банки, що впроваджують ефективне корпоративне управління, також забезпечують довгострокову стабільність своїх операцій, оскільки знижують ймовірність фінансових та репутаційних втрат. Це дозволяє банківським

установам зберігати стабільність у кризових умовах та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності.

Підвищення прозорості та покращення корпоративного управління сприяє зростанню довіри до банківської системи, зниженню ризиків та зміцненню позицій банків у конкурентному середовищі. Впровадження міжнародних стандартів корпоративного управління, посилення внутрішнього контролю та незалежного аудиту, а також дотримання принципів сталого розвитку є ключовими елементами, які допомагають забезпечити стабільний та довгостроковий розвиток банківської установи.

3.2. Розробка стратегій ефективного управління для забезпечення сталого розвитку банків, практичні рекомендації для банків України

Ефективне управління ризиками є необхідною умовою сталого розвитку банків у сучасному динамічному фінансовому середовищі. Інтегрована стратегія управління ризиками (Enterprise Risk Management, ERM) охоплює всі види ризиків, з якими стикається банк, і об'єднує їх в єдину систему управління. Такий підхід передбачає взаємодію між підрозділами банку, що дозволяє уникати ізольованих рішень та забезпечує узгодженість у процесі оцінки ризиків. Відповідно до рекомендацій Базельського комітету з банківського нагляду, впровадження інтегрованої стратегії управління ризиками є ключовим елементом ефективного корпоративного управління, оскільки дозволяє забезпечити комплексну оцінку ризиків та запобігти можливим кризовим ситуаціям [55].

Основою ERM є встановлення цілей, ідентифікація та оцінка ризиків, які можуть вплинути на ці цілі, а також розробка та реалізація заходів для мінімізації цих ризиків. Так, у дослідженні, проведеному компанією Deloitte, зазначається, що банки, які впровадили ERM, змогли знизити свої ризики на 30% завдяки більш точній і своєчасній ідентифікації потенційних загроз [71].

Сучасні технології відіграють ключову роль у реалізації інтегрованої стратегії управління ризиками. Такі інструменти, як штучний інтелект (ШІ), машинне навчання та великі дані (Big Data), допомагають банкам

прогнозувати та оцінювати ризики в режимі реального часу. Завдяки аналізу великих обсягів даних банки можуть швидко виявляти патерни ризиків і приймати обґрунтовані рішення. Наприклад, технологія машинного навчання дозволяє створювати моделі прогнозування для оцінки кредитного ризику, що підвищує точність процесу скорингу клієнтів та мінімізує ймовірність неплатежів.

Згідно з дослідженням McKinsey, використання передових технологій у процесі управління ризиками допомагає банкам знижувати операційні витрати до 20%, а також підвищувати точність оцінки ризиків. Більше того, технології ШІ дозволяють банкам виявляти випадки шахрайства в реальному часі, що є особливо актуальним для забезпечення кібербезпеки.

Особливу увагу слід приділити кібербезпеці. Кіберризики стають все більш актуальними для банківської сфери у зв'язку з розвитком цифрових технологій та зростанням обсягів фінансових транзакцій, що проводяться онлайн. Інтегрована стратегія управління ризиками передбачає використання багаторівневого підходу для забезпечення кібербезпеки, який включає захист від атак, виявлення загроз та мінімізацію їх наслідків. Наприклад, британський банк HSBC використовує систему багатофакторної автентифікації для захисту клієнтських рахунків, а також інструменти для моніторингу мережі в реальному часі, що дозволяє виявляти та блокувати спроби несанкціонованого доступу.

Міжнародний валютний фонд (МВФ) рекомендує банкам інтегрувати управління кіберризиками в загальну систему управління ризиками, оскільки кібербезпека є одним з найбільших викликів сучасної фінансової системи. За даними МВФ, втрати банківської галузі від кіберзлочинів можуть сягати до \$100 мільярдів на рік, тому своєчасне реагування на кіберзагрози має критичне значення для забезпечення стабільності [53].

Національний банк України (НБУ) також акцентує увагу на важливості захисту від кіберзагроз у банківському секторі, рекомендує банкам розробляти політики захисту інформації та проводити регулярні перевірки безпеки.

У сучасному банківському середовищі кліматичні ризики стають однією з важливих складових інтегрованої стратегії управління ризиками. Ці ризики включають фізичні загрози, спричинені змінами клімату, а також ризики, пов'язані з переходом на екологічно чисті технології. Банк HSBC, наприклад, розробив стратегію для оцінки кліматичних ризиків у портфелі активів і адаптації своїх інвестиційних рішень відповідно до принципів сталого розвитку. Такий підхід не тільки знижує ризики, пов'язані зі змінами клімату, але й сприяє залученню інвесторів, орієнтованих на ESG-фактори.

Базельський комітет з банківського нагляду також рекомендує банкам оцінювати кліматичні ризики та інтегрувати їх у загальну стратегію управління ризиками. Впровадження кліматичних ризиків у процес оцінки активів і ризик-менеджменту дозволяє банкам знизити можливі фінансові втрати, пов'язані з несприятливими природними подіями, і підтримувати стійкість у довгостроковій перспективі [67].

Інтегрована стратегія управління ризиками надає банкам низку конкурентних переваг, включаючи зниження ризиків фінансових втрат, підвищення ефективності операцій та зміцнення довіри з боку клієнтів та інвесторів. Завдяки комплексному підходу до управління ризиками банки можуть більш ефективно реагувати на зовнішні виклики та підтримувати стабільність у нестабільних ринкових умовах. Крім того, інтегрована стратегія управління ризиками сприяє підвищенню прозорості діяльності банку та покращує його репутацію як надійного та відповідального фінансового партнера.

Для забезпечення стабільного розвитку та мінімізації ризиків українські банки можуть реалізувати такі стратегії управління ризиками:

- Створення незалежного підрозділу з управління ризиками: підрозділ, який контролює кредитні, операційні, кіберризики та кліматичні ризики. Така структура допоможе уникнути конфліктів інтересів і забезпечить об'єктивність у процесі оцінки ризиків.

- Регулярний аудит і моніторинг ризиків: щорічний аудит усіх процесів, пов'язаних з управлінням ризиками, а також моніторинг потенційних загроз у режимі реального часу.
- Використання сучасних аналітичних інструментів: впровадження систем на основі ШІ для оцінки кредитного ризику, кібербезпеки та операційних ризиків.
- Навчання персоналу з управління ризиками: регулярне навчання співробітників для підвищення їх обізнаності про ризики, а також надання навичок із виявлення та реагування на загрози.

Інтегрована стратегія управління ризиками є важливим елементом сталого розвитку банків. Вона дозволяє забезпечити комплексний підхід до ідентифікації, оцінки та мінімізації різних видів ризиків, з якими стикається банк, включаючи кіберризики та кліматичні ризики. За допомогою сучасних технологій банки можуть підвищити точність оцінки ризиків, знизити ймовірність фінансових втрат та забезпечити стабільність у довгостроковій перспективі.

Наступною складовою сучасної стратегії сталого розвитку є інтеграція екологічних та соціальних стандартів у діяльність банків. Цей підхід не тільки сприяє зміцненню репутації банків, але й дозволяє залучати інвестиції, орієнтовані на ESG (екологічні, соціальні та управлінські) фактори. У відповідь на зростаючі очікування суспільства щодо екологічної та соціальної відповідальності, банки дедалі більше уваги приділяють "зеленому" фінансуванню, соціальним програмам і управлінню ESG-ризиками.

Сталий розвиток вимагає від банків впровадження фінансових продуктів, які підтримують екологічні та соціальні ініціативи, зокрема "зелені" облігації, "зелені" кредити та проекти соціальної відповідальності. "Зелене" фінансування орієнтоване на підтримку проектів, що сприяють зниженню викидів парникових газів, впровадженню чистих технологій, енергоефективності та охороні природи. Наприклад, у 2021 році Європейський інвестиційний банк виділив понад €1,5 мільярда на екологічні

проекти через випуск "зелених" облігацій, що сприяло фінансуванню відновлюваної енергетики в Європі [57].

Водночас банки мають враховувати соціальні стандарти у своїй діяльності, підтримуючи проекти, які сприяють покращенню умов життя місцевих громад, створенню робочих місць та розвитку соціальної інфраструктури. Підтримка таких проектів допомагає банкам підвищити лояльність клієнтів та зміцнити свій позитивний імідж у суспільстві.

Ефективне управління ESG-ризиками дозволяє банкам мінімізувати потенційні фінансові втрати, пов'язані з екологічними та соціальними факторами. Використання ESG-факторів у процесі прийняття інвестиційних рішень дає змогу банкам оцінювати ризики, пов'язані з діяльністю позичальників, та ухвалювати зважені рішення щодо надання кредитів або інвестицій. Наприклад, британський банк Barclays запровадив систему оцінки ESG, яка дозволяє аналізувати екологічний слід клієнтів та приймати рішення про фінансування залежно від результатів оцінки. В таблиці нижче подано основні ESG-стратегії та їх переваги для банків [73].

Таблиця 3.1.

Переваги для банків залежно від вибору ESG-стратегії.

ESG-стратегія	Суть стратегії	Переваги для банку
Зелене фінансування	Фінансування проектів, які знижують екологічний слід (відновлювана енергетика, екотехнології)	Зниження екологічних ризиків, залучення екологічно свідомих клієнтів
Оцінка ESG-ризиків	Використання ESG-критеріїв для аналізу ризиків клієнтів і проектів	Мінімізація фінансових втрат, підвищення стійкості активів
Випуск "зелених" облігацій	Облігації для фінансування екологічних проектів	Залучення інвесторів, орієнтованих на ESG
Соціальні проекти	Інвестиції у проекти, що сприяють соціальному розвитку і підтримують громади	Підвищення репутації, зміцнення довіри з боку суспільства

Джерело: розроблено автором на основі даних [72].

Приклади впровадження "зелених" фінансових продуктів

Випуск "зелених" облігацій та "зелених" кредитів є одними з ключових інструментів, які банки використовують для залучення інвестицій у екологічно відповідальні проекти.

Наприклад, у 2021 році Європейський інвестиційний банк (ЄІБ) випустив "зелені" облігації на суму €1,5 мільярда для фінансування проектів з відновлюваної енергетики та екологічного будівництва у країнах ЄС. Подібний інструмент може бути ефективно впроваджений і в Україні, де існує великий потенціал для розвитку відновлюваної енергетики [57].

"Зелені" кредити є одним із популярних інструментів фінансування проектів, що знижують екологічний слід. Ці кредити призначені для підтримки підприємств, які впроваджують енергоефективні технології, використовують відновлювані джерела енергії, скорочують викиди вуглекислого газу або впроваджують інші екологічно відповідальні практики. Наприклад, такі країни як Німеччина та Франція активно підтримують бізнес через програми "зелених" кредитів, пропонуючи знижені відсоткові ставки для підприємств, що інвестують у сталий розвиток.

В Україні подібні програми підтримки "зеленого" кредитування вже починають розвиватися. Наприклад, Ощадбанк надає кредити для підприємств малого і середнього бізнесу, які впроваджують енергоефективні технології або використовують відновлювану енергію. Такі кредити допомагають підприємствам знижувати витрати на енергію, підвищувати свою ефективність та підтримувати національні екологічні ініціативи.

Для банків "зелені" фінансові продукти не лише є інструментом підтримки сталого розвитку, але й забезпечують конкурентні переваги, залучення нових клієнтів і зміцнення репутації. Додатково, банки ще можуть запроваджувати такі види цих продуктів:

- еко-депозити (депозити, кошти з яких спрямовуються на фінансування екологічних проектів);

- зелені інвестиційні фонди (Фонди, що інвестують у проекти сталого розвитку та екологічні компанії);
- програми еко-кредитування для домогосподарств (кредити на встановлення сонячних панелей, утеплення будинків та енергозбереження в житлових приміщеннях).

Розробка та впровадження "зелених" фінансових продуктів мають низку переваг для банків. Окрім того, що ці продукти сприяють підвищенню лояльності клієнтів і зміцненню репутації банків як соціально відповідальних установ, вони також відкривають доступ до нових джерел фінансування. Наприклад, міжнародні фінансові інституції, такі як Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) та Світовий банк, часто надають підтримку банкам, що впроваджують "зелені" продукти, у вигляді кредитних ліній та інвестицій.

Дослідження PwC підтверджує, що банки, які розвивають "зелене" фінансування, можуть підвищити свою конкурентоспроможність та стійкість на ринку, а також зменшити ризики, пов'язані з кліматичними змінами .

Інтеграція ESG-стандартів підвищує конкурентоспроможність банків, оскільки підтримка екологічних та соціальних проектів дозволяє їм залучати нових клієнтів і партнерів, які цінують відповідальний підхід до бізнесу. Дослідження PwC показало, що банки з високим рівнем ESG-прозорості мають на 25% більшу привабливість для інвесторів порівняно з традиційними банками . Підвищена увага до ESG-факторів сприяє формуванню позитивного іміджу банку та підвищенню його ринкової капіталізації [72].

Національний банк України (НБУ) рекомендує банкам розробляти стратегії для підтримки "зелених" ініціатив, впроваджуючи інструменти для оцінки екологічних ризиків та надаючи спеціальні фінансові продукти для підтримки сталого розвитку .

Інтеграція екологічних та соціальних стандартів у бізнес-модель банку дозволяє забезпечити довгострокову стабільність, підвищити репутацію та зміцнити конкурентні позиції на ринку. Використання ESG-стандартів у

процесі прийняття інвестиційних рішень, підтримка "зелених" та соціальних проектів, а також розвиток спеціалізованих фінансових продуктів сприяє створенню стійкої банківської системи, яка відповідає сучасним вимогам сталого розвитку.

Ще одним шляхом є оптимізація корпоративної структури для підвищення прозорості та відповідальності. Один із ключових аспектів оптимізації корпоративної структури — створення незалежних підрозділів з управління ризиками, аудиту та відповідності. Відповідно до принципів Базельського комітету з банківського нагляду, ради директорів банків повинні включати незалежні підрозділи для управління ризиками, щоб зменшити ймовірність конфліктів інтересів і підвищити якість управлінських рішень [75].

Так, наприклад, провідні міжнародні банки, такі як HSBC та BNP Paribas, створили незалежні комітети з управління ризиками, які відповідають за моніторинг та оцінку різних ризиків, а також нагляд за дотриманням політик управління ризиками. Відокремлення функцій управління ризиками від бізнес-підрозділів, що відповідають за дохідність, дозволяє уникати суб'єктивності у процесі оцінки ризиків та забезпечує об'єктивність у прийнятті рішень [70].

Прозорість фінансової та нефінансової звітності є важливим фактором для зміцнення довіри до банківської установи. Впровадження міжнародних стандартів звітності, таких як МСФЗ (IFRS), дозволяє банкам публікувати фінансові звіти, що відповідають високим стандартам прозорості та зрозумілі як для інвесторів, так і для регуляторів. Прозора звітність дозволяє своєчасно виявляти можливі проблеми, підвищує відповідальність керівництва та знижує операційні ризики [76].

Наприклад, більшість європейських банків, включаючи Deutsche Bank та Barclays, впровадили міжнародні стандарти звітності та звітують про свої фінансові результати відповідно до вимог МСФЗ. Це дозволяє регуляторам та

акціонерам отримувати повну інформацію про фінансовий стан банку, що сприяє підвищенню рівня довіри до установи.

Ще одним важливим елементом оптимізації корпоративної структури банку є ефективна система внутрішнього аудиту. Внутрішній аудит забезпечує регулярний контроль за дотриманням внутрішніх політик та процедур, а також виявлення ризиків на ранніх етапах. Незалежність внутрішнього аудиту є ключовою для запобігання шахрайству та помилкам у діяльності банку.

Наприклад, банк JPMorgan Chase запровадив політику внутрішнього аудиту, яка передбачає регулярні перевірки всіх підрозділів банку для виявлення та усунення потенційних ризиків і недоліків. За даними дослідження компанії PwC, банки, що впровадили ефективні системи внутрішнього аудиту, демонструють вищий рівень ефективності операцій та менші витрати, пов'язані з виправленням порушень, що виникають через недоліки в управлінні [77].

Також, важливим фактором для забезпечення прозорості та ефективного нагляду за діяльністю банку є присутність незалежних директорів у раді. Незалежні директори можуть здійснювати нагляд за діями керівництва, уникати конфліктів інтересів і забезпечувати контроль за дотриманням політик корпоративного управління. Відповідно до принципів ОЕСР, у складі ради директорів банку повинні бути присутні незалежні члени, що дозволяє забезпечити об'єктивність та захист інтересів всіх зацікавлених сторін [76].

Оптимізація корпоративної структури включає також впровадження політик корпоративної етики та відповідальності, які забезпечують прозорість у процесі прийняття рішень. Такі політики допомагають створити культуру відповідальності, в якій усі працівники банку дотримуються етичних стандартів. Це особливо важливо в умовах зростання ролі соціальної відповідальності банків.

Банк UBS, наприклад, розробив комплексну політику корпоративної етики, яка включає чіткі правила щодо запобігання конфліктам інтересів,

захисту даних клієнтів і підтримки принципів прозорості у всіх аспектах діяльності. Це дозволяє підвищити довіру з боку клієнтів і партнерів та мінімізувати репутаційні ризики [78].

Інноваційна культура та розвиток персоналу є важливими складовими сталого розвитку банківської сфери. У сучасних умовах швидких змін, пов'язаних із цифровізацією та зростаючими потребами клієнтів, банки зобов'язані постійно вдосконалювати свої внутрішні процеси і компетенції співробітників. Розвиток інноваційної культури сприяє підвищенню ефективності роботи, стимулює творчий підхід до вирішення задач і підтримує здатність банку адаптуватися до нових викликів.

Для підтримки інноваційної культури банки можуть впроваджувати програми, спрямовані на заохочення творчих ідей, дослідження нових технологій та обмін знаннями. Важливою складовою є створення комфортного середовища, в якому співробітники можуть вільно ділитися ідеями і пропозиціями. За даними McKinsey, компанії, які активно підтримують інноваційні ініціативи співробітників, підвищують свою продуктивність на 15-20% [79].

Наприклад, банк HSBC впровадив внутрішню платформу для обміну ідеями, де співробітники можуть пропонувати свої проекти та рішення щодо вдосконалення банківських процесів. Водночас в компанії проводяться спеціальні конкурси, які дозволяють оцінювати та реалізовувати найкращі пропозиції [81].

Успішний розвиток банку значною мірою залежить від рівня кваліфікації його персоналу. В умовах стрімкого розвитку фінансових технологій банки інвестують у програми навчання, що охоплюють не тільки традиційні фінансові знання, але й навички в галузі технологій, аналітики та управління ризиками. Згідно з дослідженням Deloitte, понад 70% банківських установ планують збільшити інвестиції в навчальні програми для розвитку цифрових навичок своїх працівників у найближчі 3-5 років [80].

Важливу роль відіграє мотивація та заохочення до навчання. Для успішного навчання і розвитку персоналу важливо створити систему мотивації, яка стимулює співробітників до вдосконалення своїх знань і навичок. Це може включати фінансові бонуси, можливості для кар'єрного зростання, гнучкий графік, що дозволяє поєднувати роботу з навчанням, а також визнання досягнень. Багато банків пропонують гнучкі програми навчання, що дозволяють співробітникам отримувати знання за допомогою онлайн-курсів і тренінгів у зручний для них час.

Таблиця 3.2.

Основні елементи підтримки інноваційної культури та розвитку персоналу.

Елемент підтримки	Опис	Перевага для банку
Внутрішні платформи для ідей	Платформи для обміну ідеями, де співробітники можуть пропонувати інноваційні рішення та обговорювати їх	Стимулює творчий підхід, розширює можливості для інновацій
Програми підвищення кваліфікації	Регулярні тренінги та курси для розвитку професійних навичок	Підвищує рівень компетенції, знижує ризики
Кар'єрний розвиток та внутрішні конкурси	Можливості для просування в межах банку, участь у конкурсах на найкращі проекти	Підвищує мотивацію співробітників, сприяє лояльності
Гнучкі програми навчання	Онлайн-курси та дистанційне навчання, що дозволяють поєднувати роботу з навчанням	Знижує витрати на навчання, підвищує доступність знань
Програми наставництва та менторства	Програми, що забезпечують підтримку з боку більш досвідчених колег	Допомагає швидко адаптуватися новим співробітникам, розвиває культуру підтримки

Джерело: розроблено автором [81,82].

Впровадження інноваційної культури та підтримка безперервного навчання мають численні переваги для банків. Завдяки цьому банки стають гнучкішими, можуть швидко адаптуватися до нових умов ринку та вимог клієнтів, а також забезпечують стабільний рівень обслуговування. Окрім

цього, розвинена корпоративна культура підвищує лояльність співробітників та зменшує текучість кадрів, що знижує витрати на пошук і підготовку нового персоналу.

Ряд банків активно впроваджують навчальні програми для розвитку персоналу. Наприклад, Citibank пропонує своїм співробітникам курси з цифрових технологій, фінансової аналітики та управління ризиками у співпраці з провідними університетами. JPMorgan Chase проводить регулярні тренінги для персоналу у сфері кібербезпеки, щоб забезпечити безпеку даних клієнтів. Такий підхід не тільки покращує рівень обслуговування, але й підвищує стійкість банку до зовнішніх ризиків [83].

Розвиток інноваційної культури та інвестування в навчання персоналу є ключовими елементами, які допомагають банкам зберігати конкурентоспроможність у мінливому фінансовому середовищі. Впровадження програм підвищення кваліфікації, створення умов для обміну ідеями та формування мотиваційних систем дозволяють банкам ефективно використовувати людський потенціал, підвищувати ефективність роботи та забезпечувати довгостроковий стабільний розвиток.

Клієнтоорієнтованість є теж одним із пріоритетних напрямів розвитку сучасних банків, адже якість обслуговування безпосередньо впливає на лояльність клієнтів і конкурентоспроможність установи.

Зростаючий попит на зручні та швидкі фінансові послуги спонукає банки до цифрової трансформації та інноваційного розвитку. В умовах глобальної цифровізації інноваційні технології стають основою для забезпечення конкурентоспроможності, підвищення ефективності управління та зміцнення стійкості банківської системи. Впровадження цифрових платформ і сучасних технологій у банківську діяльність дозволяє не тільки скорочувати операційні витрати, а й створює нові можливості для підвищення клієнтоорієнтованості, особливо в Україні, де спостерігається зростання попиту на дистанційне обслуговування.

Мобільний банкінг та інтернет-банкінг стали основними інструментами цифрового обслуговування, які дозволяють клієнтам здійснювати фінансові операції онлайн у зручний для них час та з будь-якого місця. Дослідження PwC свідчать, що в Україні більше 60% клієнтів банків регулярно користуються послугами мобільного або інтернет-банкінгу, а під час пандемії COVID-19 цей показник зріс ще більше. Це підтверджує, що попит на дистанційні послуги зростає, і банки повинні активно інвестувати в цифрову інфраструктуру для задоволення потреб сучасних клієнтів [86].

Наступним інструментом для поліпшення роботи банківської системи є впровадження штучного інтелекту. Штучний інтелект (ШІ) стає невід'ємною частиною цифрової трансформації банківського сектору. Застосування ШІ дозволяє автоматизувати багато рутинних процесів, підвищити ефективність роботи співробітників та знижувати витрати. Наприклад, чат-боти на основі ШІ дозволяють банкам надавати підтримку клієнтам у режимі 24/7, забезпечуючи швидке реагування на запити та оптимізацію витрат на контакт-центри. За даними McKinsey, використання чат-ботів та інших технологій ШІ може знизити витрати на обслуговування до 30% [46].

Також, однією з ефективних технологій є відкритий банкінг, який передбачає обмін фінансовими даними між банками та фінтех-компаніями через відкриті інтерфейси (API), сприяє розширенню можливостей клієнтів у виборі фінансових послуг. Відкритий банкінг дає змогу клієнтам об'єднувати інформацію з різних фінансових установ, отримувати персоналізовані пропозиції та зручний доступ до фінансових сервісів.

У 2021 році Національний банк України запровадив новий закон про платіжні послуги, що відкриває двері для впровадження відкритого банкінгу в країні. Це дозволить українським банкам інтегрувати свої платформи з фінтех-компаніями, створюючи нові цифрові послуги для клієнтів. Зокрема, така інтеграція може включати платіжні сервіси, програми управління фінансами та системи управління витратами, що дозволяє розширювати функціонал банківських додатків [85].

За даними дослідження IBM, банки, які інвестують у кібербезпеку, знижують свої операційні ризики до 25% і підвищують довіру клієнтів завдяки забезпеченню надійного захисту даних [84].

Інноваційні технології та цифрові платформи є ключовими для підвищення ефективності управління в банківській сфері та створення конкурентних переваг для українських банків. Завдяки інвестиціям у мобільний банкінг, штучний інтелект, відкритий банкінг і кібербезпеку банки можуть значно покращити якість обслуговування, знизити витрати та забезпечити довгострокову стійкість у динамічному фінансовому середовищі.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих стратегій на прикладі УкрСиббанку

Оцінка поточного стану управління сталим розвитком у банку передбачає аналіз таких ключових напрямків, як корпоративна соціальна відповідальність (КСВ), екологічна стійкість, підтримка місцевих громад та впровадження інноваційних технологій для підвищення ефективності.

Корпоративна соціальна відповідальність є важливою частиною стратегії сталого розвитку УкрСиббанку. Банк, як частина міжнародної групи BNP Paribas, дотримується глобальних принципів сталого розвитку, що зокрема включає [88]:

- **Захист прав клієнтів:** УкрСиббанк впроваджує прозорі умови обслуговування, зосереджується на чесності та відкритості у взаємодії з клієнтами.
- **Соціальні ініціативи та благодійність:** Банк підтримує соціально важливі проєкти, зокрема у сферах освіти та охорони здоров'я, надає гранти та організовує благодійні заходи (Наприклад, фінансування стипендіальних програм для студентів).

Одним з аспектів сталого розвитку в банківській сфері є турбота про навколишнє середовище. УкрСиббанк активно впроваджує «зелені» практики, такі як:

- скорочення паперового документообігу: у банку впроваджуються цифрові технології, що дозволяють мінімізувати паперові документи. Згідно з офіційними звітами банку, перехід на електронний документообіг дозволяє знизити вплив на довкілля; [89]
- енергоефективність офісів: УкрСиббанк адаптує свої офісні приміщення, використовуючи енергоощадні технології та оптимізуючи витрати енергії. Наприклад, банк встановлює енергоефективне освітлення і намагається використовувати відновлювані джерела енергії, де це можливо.

УкрСиббанк підтримує програми, спрямовані на розвиток регіонів і місцевих громад. Це сприяє залученню нових клієнтів та зміцненню зв'язків з місцевими підприємствами:

- фінансова підтримка для малого та середнього бізнесу (МСБ): банк пропонує вигідні кредитні програми для малого та середнього бізнесу, що дозволяє розвивати підприємницьку діяльність у регіонах. Така стратегія не лише позитивно впливає на економіку регіонів, але й допомагає УкрСиббанку підвищити рівень лояльності серед клієнтів [90];
- Освітні ініціативи: Наприклад, підтримка фінансової грамотності серед молоді та організація навчальних семінарів для малого бізнесу [89].

Якщо говорити про інновації, УкрСиббанк активно впроваджує їх з метою підвищення якості послуг і зниження витрат. Онлайн-банкінг та мобільні додатки банку дозволяють значно спростити процес обслуговування клієнтів і зменшити викиди вуглекислого газу, оскільки клієнтам не потрібно відвідувати фізичні відділення. Наприклад, запуск мобільного додатку, який дозволяє проводити операції без відвідування відділень, є значним внеском у сталий розвиток банку. Також, банк активно займається впровадженням штучного інтелекту (ШІ) для обслуговування клієнтів. Використання чат-ботів та ШІ для автоматизації процесів

дозволяє зменшити витрати на обслуговування, підвищити точність і швидкість обробки запитів клієнтів [89].

Загалом, з огляду на впровадження стратегій сталого розвитку, можна зробити висновок, що банк активно рухається у цьому напрямку, однак залишається ще багато напрямів удосконалення цих стратегій.

Основними напрямки для вдосконалення залишаються:

1) Посилення діджиталізації та розширення цифрових послуг.

УкрСиббанк вже має розвинений онлайн-банкінг, однак можливим напрямом удосконалення є розширення функціональності мобільного додатку та послуг на базі штучного інтелекту. Цього можна досягти через автоматизацію фінансових консультацій шляхом провадження ШІ-чатботів для надання персоналізованих консультацій з управління особистими фінансами та інвестиційних порад.

Також, розвиток безконтактних платежів та інтеграція послуг з популярними цифровими гаманцями (Apple Pay, Google Pay), що дозволить залучити молоде покоління клієнтів та зменшити витрати на фізичні відділення .

Не менш важливим може стати запуск освітніх платформ чи функціоналу для клієнтів у мобільному додатку, які б пояснювали основи фінансової грамотності та особистого бюджету.

2) Впровадження екологічних ініціатив. Важливою частиною цього є перехід на безпаперовий документообіг. УкрСиббанк вже впроваджує частковий безпаперовий документообіг, однак для посилення ефекту доцільно перейти до повного цифрового підпису та електронного архівування документів, що дозволить суттєво знизити використання паперу.

Наступним кроком може стати переведення відділень на альтернативні джерела енергії та оснащення їх енергоощадними технологіями. Це не лише сприятиме покращенню екологічних показників банку, а й дозволить скоротити витрати на електроенергію.

Також, ефективною ініціативою є маркетинг та екологічне позиціонування. Використання екологічних ініціатив у маркетингових стратегіях для покращення іміджу банку серед екологічно свідомих клієнтів, що потенційно розширить клієнтську базу.

3) Підтримка корпоративної соціальної відповідальності (КСВ)

Залучення клієнтів і співробітників до програм підвищення фінансової грамотності, особливо серед молоді. Це може здійснюватися через онлайн-курси або семінари, спонсоровані банком, що підвищить обізнаність клієнтів щодо продуктів банку.

Важливаю частою цього напрямку мають стати програми підтримки малого і середнього бізнесу (МСБ). Збільшення фінансування програм для МСБ у регіонах, що не лише сприятиме розвитку підприємництва, а й підвищить рівень довіри до банку серед підприємців.

4) Оптимізація операційних витрат та управління ризиками

Впровадження системи автоматизованого контролю ризиків. Завдяки системам на основі великих даних та аналітики банк зможе більш ефективно управляти кредитними, операційними та ринковими ризиками. Це дозволить банку знижувати втрати від недобросовісних позичальників та мінімізувати ймовірність фінансових збитків.

Також, УкрСиббанк може оптимізувати мережу відділень, надаючи пріоритет тим, які мають вищий попит, та одночасно збільшуючи кількість цифрових точок обслуговування. Це скоротить операційні витрати та підвищить ефективність управління банком

Одним із ключових напрямків сталого розвитку є скорочення паперового документообігу. Дослідження показують, що банки можуть знизити витрати на обробку паперових документів на 20-30% завдяки переходу на електронний документообіг та електронний підпис. Враховуючи, що витрати на обробку документів у середньому складають близько 2% загальних операційних витрат банків, потенційна економія для УкрСиббанку може становити суттєву суму [93].

Розрахунок економії:

Припустимо, що операційні витрати УкрСиббанку за даними фінансового звіту становлять 1,2 млрд грн на рік. Якщо на обробку паперових документів припадає 2% операційних витрат, це становить:

$$1,200,000,000 \times 0,02 = 24,000,000 \text{ грн.}$$

При переході на електронний документообіг витрати можуть зменшитися на 25%, тобто економія складе:

$$24,000,000 \times 0,25 = 6,000,000 \text{ грн.}$$

Таким чином, УкрСиббанк може зекономити до 6 млн грн щорічно, що позитивно вплине на загальну рентабельність банку. Ця економія дозволить також зменшити екологічний слід банку за рахунок меншого використання паперу.

Переведення офісів та відділень на енергоефективні технології, а також частковий перехід на відновлювані джерела енергії допоможе знизити витрати на електроенергію. Наприклад, дослідження, проведене Національним банком України, свідчить, що енергоощадні технології можуть знизити споживання енергії на 10-15% [91].

Розрахунок економії:

Якщо щорічні витрати УкрСиббанку на електроенергію складають приблизно 15 млн грн, зниження споживання на 12% дозволить заощадити:

$$15,000,000 \times 0,12 = 1,800,000 \text{ грн.}$$

Отже, завдяки впровадженню енергоощадних технологій УкрСиббанк зможе скоротити свої витрати на енергію на 1,8 млн грн щорічно. Крім того, перехід на «зелену» енергію покращить репутацію банку серед екологічно свідомих клієнтів.

Підтримка освітніх ініціатив і фінансової грамотності є важливою частиною стратегії соціальної відповідальності банку. УкрСиббанк може інвестувати у створення онлайн-курсів з фінансової грамотності, що підвищить обізнаність клієнтів у фінансових питаннях та зміцнить

відносини з клієнтами. Подібні ініціативи вже були успішно реалізовані банками на міжнародному рівні, що підтверджує їх ефективність [92].

Розрахунок потенційного впливу на клієнтську базу:

За досвідом інших банків, подібні освітні програми можуть збільшити клієнтську лояльність на 5-7%. Якщо УкрСиббанк має 1,5 млн активних клієнтів, очікуване збільшення лояльності навіть на 5% може привести до залучення нових клієнтів та зростання обсягів продажу банківських продуктів.

$$1,500,000 \times 0,05 = 75,000 \text{ клієнтів}$$

Отже, залучення 75 000 нових клієнтів при середньорічному доході на одного клієнта у 1000 грн може дати банку додатковий дохід у розмірі:

$$75,000 \times 1,000 = 75,000,000 \text{ грн}$$

Також, УкрСиббанку рекомендовано впровадити додаткові рішення для автоматизації банківських операцій, такі як розширення функціоналу мобільного додатку та впровадження чат-ботів. За даними дослідження, автоматизація процесів може знизити операційні витрати на 10-15% [93].

Розрахунок економії:

При щорічних операційних витратах банку у 1,2 млрд грн, автоматизація може дати зниження витрат на 10%, що становитиме:

$$1,200,000,000 \times 0,10 = 120,000,000 \text{ грн.}$$

Отже, впровадження нових технологій автоматизації може значно знизити витрати та покращити швидкість і якість обслуговування клієнтів.

Впровадження запропонованих рекомендацій дозволить УкрСиббанку зекономити значні кошти та підвищити операційну ефективність. Економія на витратах при переході на електронний документообіг, енергоефективність, освітні програми та автоматизація процесів можуть покращити як фінансові результати банку, так і його репутацію серед клієнтів та партнерів. Ці заходи стануть важливою частиною стратегії сталого розвитку УкрСиббанку, забезпечуючи довгострокову стабільність і конкурентоспроможність.

Важливим аспектом стратегії сталого розвитку є створення позитивного соціального впливу, що підсилює репутацію банку та зміцнює його бренд. Для УкрСиббанку, як частини BNP Paribas Group, соціальна відповідальність має стратегічне значення: залучення до соціально важливих ініціатив допомагає зміцнити довіру клієнтів, підвищити лояльність, розширити клієнтську базу і забезпечити стабільне довгострокове зростання.

1. Вплив соціальних ініціатив на бренд банку

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) є важливим напрямком діяльності УкрСиббанку. Банк активно підтримує програми в галузі освіти, екології та охорони здоров'я. Наприклад, фінансування освітніх програм з фінансової грамотності для молоді допомагає підвищити фінансову обізнаність населення, а це, у свою чергу, позитивно впливає на репутацію банку серед молодих клієнтів. Згідно з дослідженнями, 87% споживачів схильні вибирати компанії, що підтримують соціально значущі ініціативи [94].

2. Вплив екологічних ініціатив на бренд

Впровадження екологічних ініціатив, таких як скорочення використання паперу, перехід на відновлювані джерела енергії у відділеннях та підтримка "зелених" проектів, посилює імідж банку як екологічно відповідальної організації. Наприклад, згідно з опитуванням, проведеним Європейською банківською асоціацією, 65% клієнтів вважають екологічні ініціативи одним з головних критеріїв при виборі банку [95].

Враховуючи, що потенційна економія банку від переходу на електронний документообіг становить 6 млн грн (*як розраховано раніше*), банк може інвестувати частину цих коштів у додаткові екологічні програми. Наприклад, інвестиції в "зелену" енергію в розмірі 2 млн грн щорічно можуть знизити операційні витрати та підвищити рівень

задоволеності клієнтів на 3-5%, що призведе до покращення лояльності та зростання клієнтської бази.

3. Соціальні ініціативи для місцевих громад

УкрСиббанк бере участь у благодійних проектах та волонтерських програмах, підтримуючи місцеві громади. Наприклад, щороку банк виділяє частину прибутку на підтримку місцевих лікарень, освітніх програм та інших соціальних ініціатив. Це сприяє зміцненню зв'язків з місцевими громадами та збільшує рівень довіри клієнтів. Подібні соціальні ініціативи також позитивно впливають на рівень залученості співробітників, підвищуючи їхню мотивацію та лояльність до банку.

Як частина BNP Paribas, УкрСиббанк може розширити соціальні проекти, які включають програми з фінансової грамотності для шкільної молоді та програми кредитування для малого бізнесу у регіонах. Наприклад, інвестиції в підтримку малого бізнесу в розмірі 1 млн грн щорічно можуть допомогти залучити нових клієнтів з числа підприємців, що, у свою чергу, збільшить клієнтську базу та підвищить доходи банку.

4. Вплив соціальних ініціатив на фінансові показники

Соціальні та екологічні ініціативи сприяють підвищенню вартості бренду і довгостроковому фінансовому зростанню банку. Враховуючи, що лояльність клієнтів може підвищити загальний дохід банку на 5-10%, а позитивний імідж сприяє залученню нових клієнтів, соціальні ініціативи можуть мати значний економічний ефект.

Загалом соціальні та екологічні ініціативи УкрСиббанку є ефективними інструментами для підвищення рівня довіри клієнтів, зміцнення бренду та забезпечення довгострокової стабільності банку. Інвестиції у соціальні програми сприяють зростанню лояльності клієнтів та залученню нових, що позитивно впливає на фінансові показники банку. Банк може підсилити свій бренд через підтримку місцевих громад, розвиток екологічних проектів та підвищення соціальної відповідальності,

що в результаті принесе додаткові економічні вигоди та забезпечить сталість бізнесу у довгостроковій перспективі.

3.4. Перспективи розвитку банківської системи України з огляду на впровадження стратегій сталого розвитку

Стратегії сталого розвитку у банківському секторі стають все більш значущими для забезпечення конкурентоспроможності та стабільності фінансових установ. Для українських банків впровадження таких стратегій може сприяти покращенню економічної стійкості, посиленню довіри клієнтів та підвищенню привабливості для інвесторів. Оцінка перспектив розвитку банківської системи України в контексті сталого розвитку показує, що цей підхід відкриває значні можливості для зростання банківського сектору, незважаючи на певні виклики та обмеження.

1. Економічний ефект від впровадження сталих стратегій у банківській сфері України

Впровадження стратегій сталого розвитку може допомогти банкам знизити операційні витрати, оптимізувати витрати ресурсів та підвищити загальну рентабельність. За даними Національного банку України (НБУ), загальні операційні витрати українських банків у 2022 році становили близько 105 млрд грн [96]. Однак завдяки автоматизації процесів, зниженню витрат на енергію та переходу на безпаперовий документообіг банки можуть знизити ці витрати на 10-15%, що складе економію до 10-15 млрд грн щорічно. Це значний ресурс для підтримки фінансової стабільності банків та інвестицій у подальший розвиток.

Припустимо, що у 2023 році великі українські банки, такі як УкрСиббанк та Ощадбанк, впроваджують комплексну автоматизацію і технології енергоефективності. Якщо це призведе до скорочення операційних витрат на 12%, що становить приблизно 12,6 млрд грн у масштабах банківської системи, це дозволить банкам реінвестувати ці кошти у розвиток інфраструктури, посилення кібербезпеки та впровадження інновацій.

Графік демонструє прогноз операційних витрат банківської системи України за умов впровадження сталих стратегій, зокрема автоматизації та цифровізації процесів. Показники базуються на даних 2023 року, де загальні витрати банків становили близько 105 млрд грн [98].

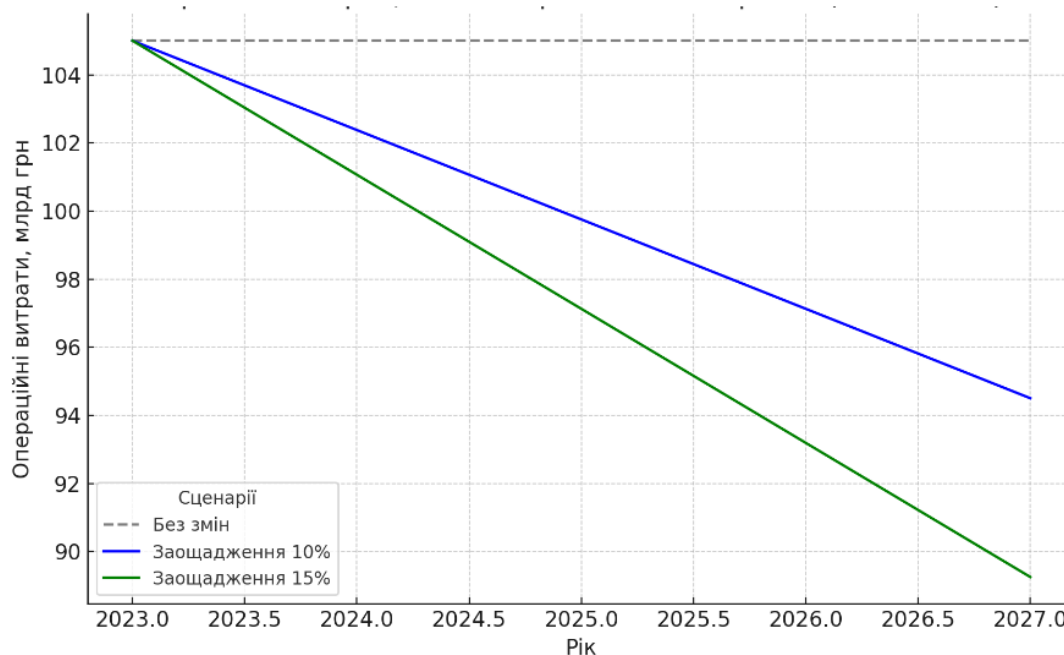


Рисунок 3.1. Операційні витрати банків України: Прогноз на 2023-2027 роки.

Джерело: розроблено автором на основі [98].

На рисунку 3.1. представлено три сценарії:

1. Без змін (сіра пунктирна лінія) – базовий рівень витрат без впровадження стратегій економії, що зберігає витрати на рівні 105 млрд грн щорічно.
2. Заощадження 10% (синя лінія) – зменшення витрат на 10% завдяки сталим ініціативам. До кінця прогностного періоду 2027 року операційні витрати можуть знизитися до близько 94,5 млрд грн.
3. Заощадження 15% (зелена лінія) – прогноз за умов зниження витрат на 15%. Цей сценарій показує скорочення витрат до рівня 89,3 млрд грн у 2027 році.

Цей аналіз свідчить про можливість економії 10-15 млрд грн у банківській системі України протягом наступних п'яти років завдяки впровадженню сталих стратегій.

2. Підвищення конкурентоспроможності українських банків

Відповідність міжнародним стандартам ESG (екологічного, соціального та корпоративного управління) дозволить українським банкам підвищити свою конкурентоспроможність на світовій арені. За даними Європейської банківської асоціації, міжнародні інвестори надають перевагу компаніям та банкам, які відповідають ESG-критеріям, що може сприяти залученню додаткового капіталу до банківського сектору України [97].

Виконання ESG-стандартів сприятиме залученню іноземних інвесторів, які все частіше звертають увагу на екологічні та соціальні аспекти діяльності компаній. За оцінками Європейської інвестиційної банківської асоціації, банки, що дотримуються ESG-стандартів, можуть підвищити привабливість для інвесторів на 20-30%, що еквівалентно потенційному залученню додаткових 5-10 млрд грн інвестицій для великих українських банків у наступні 5 років.

3. Зміцнення довіри клієнтів і соціальна стабільність

Клієнти все більше звертають увагу на соціальну відповідальність банків. За даними дослідження Edelman Trust Barometer, 63% клієнтів у різних країнах віддають перевагу банкам, які впроваджують сталий розвиток і підтримують соціальні ініціативи [94]. Для українських банків підтримка соціальних ініціатив і прозорість у взаємовідносинах з клієнтами може сприяти зростанню лояльності клієнтів та зміцненню довіри до банківської системи загалом.

Припустимо, що підвищення лояльності клієнтів на 5% сприятиме залученню додаткових 2-3% клієнтів до великих банків, таких як УкрСиббанк та ПриватБанк. Якщо один новий клієнт приносить банку середньорічний дохід у розмірі 1000 грн, то залучення додаткових 50 000

клієнтів дасть приріст доходу на 50 млн грн. Це додаткове джерело доходу, яке дозволить банкам реалізувати нові соціальні програми та продовжити розвиток екологічних ініціатив.

Рисунок 3.2. демонструє прогностичний приріст кількості клієнтів українських банків за умови стабільного зростання на 10% щорічно, що відповідає показникам зростання за 2023 рік, коли загальна кількість клієнтів склала 79 млн осіб.

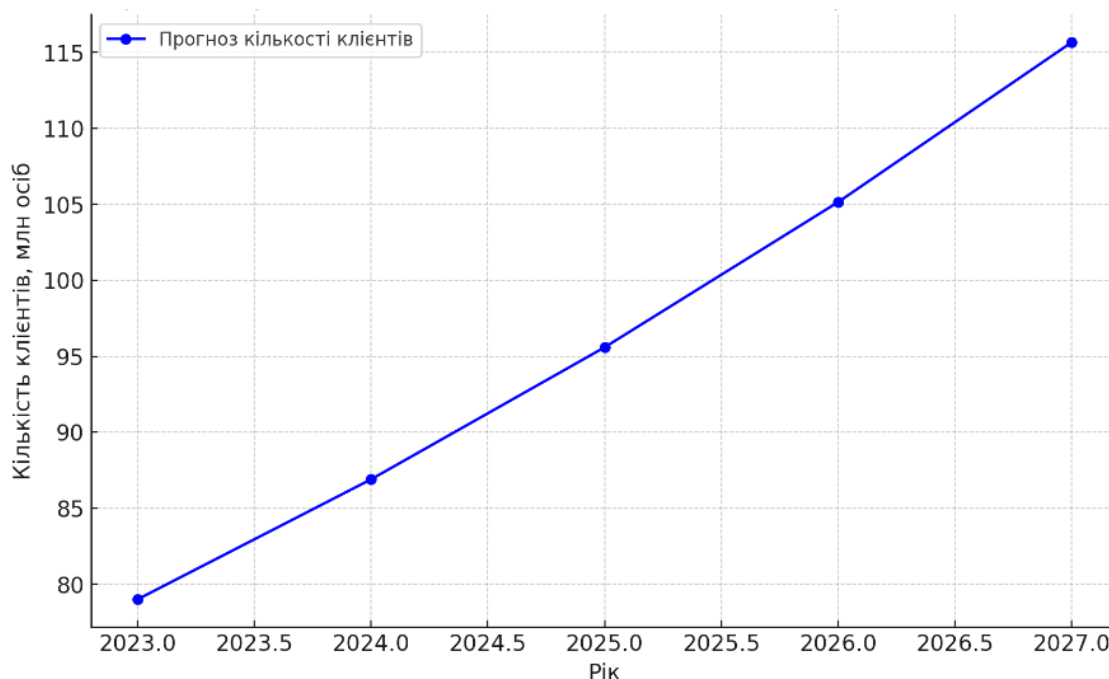


Рисунок 3.2. Прогноз зростання кількості клієнтів банків України (2023-2027 роки)

Джерело: розроблено автором на основі [99].

Проекція показує, як стратегія сталого розвитку може вплинути на подальше збільшення клієнтської бази: до 2027 року кількість клієнтів може перевищити 115 млн осіб, що свідчить про потенційне зростання банківської системи за умови ефективного використання ініціатив, спрямованих на підвищення клієнтської лояльності.

4. Виклики для українських банків на шляху сталого розвитку

Попри значні перспективи, сталий розвиток пов'язаний з рядом викликів для українських банків:

- Високі інвестиційні витрати. Як було зазначено, інвестиції у нові технології, енергоощадні проекти та програми соціальної відповідальності потребують значних коштів. Наприклад, автоматизація операцій коштує в середньому від 3 до 5% річного бюджету банку, що для великого банку може скласти 200-300 млн грн щорічно [93].
- Регуляторні бар'єри та нормативні вимоги. Українські банки повинні дотримуватись регуляторних вимог, які обмежують певні інноваційні рішення. Наприклад, Національний банк України висуває вимоги щодо безпеки даних і конфіденційності, що потребує значних ресурсів для впровадження систем захисту та контролю.

Впровадження стратегій сталого розвитку сприятиме не лише підвищенню економічної ефективності банків, але й забезпеченню довгострокової стабільності фінансового сектора України. Це особливо актуально в умовах глобальних економічних змін та підвищеної конкуренції на фінансових ринках.

Однією з переваг є підвищення стійкості до економічних коливань. Сталі бізнес-моделі, що включають енергоощадність і цифровізацію, дозволять банкам мінімізувати витрати та зменшити ризики, пов'язані з економічною нестабільністю. Це допоможе українським банкам зберегти стабільність навіть за умов інфляції чи інших макроекономічних змін.

Ще одною перевагою є адаптація до міжнародних тенденцій у банківській сфері. Глобальні стандарти ESG та зростаючий інтерес клієнтів до соціально відповідальних компаній вказують на те, що українські банки, які впроваджують стратегії сталого розвитку, будуть краще підготовлені до майбутніх змін на міжнародних ринках. Це підвищить їхню привабливість для міжнародних партнерів та інвесторів.

Рисунок 3.3. ілюструє прогнозне зростання частки банків України, які поступово впроваджують ESG-стандарти (екологічні, соціальні та управлінські принципи) у свою діяльність. За оцінками, у 2023 році близько 20% банків уже застосовують такі принципи, зокрема, великі державні

установи, як-от Укрексімбанк та Ощадбанк, активно підтримують сталі проєкти та соціальні ініціативи.

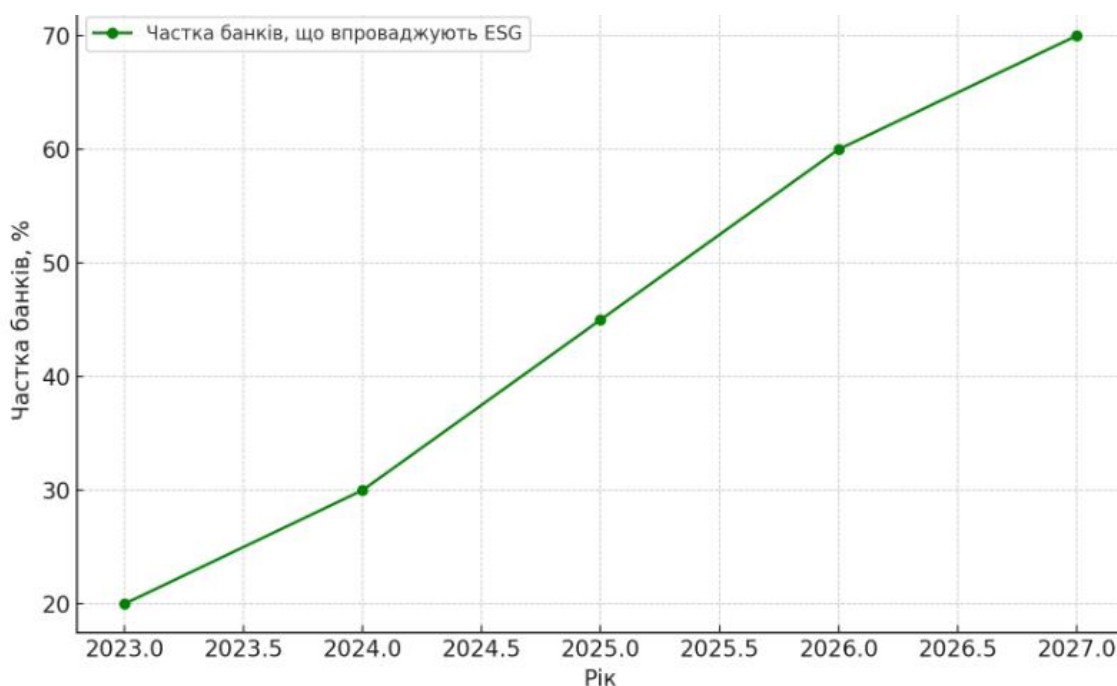


Рисунок 3.3. Прогноз частки банків України, що впроваджують ESG-станданти (2023-2027 роки)

Джерело: розроблено автором на основі [100].

Завдяки підтримці з боку Національного банку України та міжнародних партнерів, очікується, що ця частка зростатиме з 20% у 2023 році до 70% у 2027 році. Впровадження ESG-стандартів дозволить банкам не лише підвищити свою екологічну та соціальну відповідальність, але й забезпечить конкурентоспроможність на міжнародному ринку, залучаючи нові інвестиції та підвищуючи рівень довіри клієнтів.

Отже, впровадження стратегій сталого розвитку у банківському секторі України відкриває перспективи зростання економічної ефективності та підвищення конкурентоспроможності. Хоча цей процес потребує значних інвестицій та адаптації до нових умов, очікуваний економічний ефект, зростання довіри клієнтів та відповідність міжнародним стандартам ESG створять довгострокові вигоди для банківської системи України. Сталі практики дозволять українським банкам не лише посилити свої ринкові

позиції, а й забезпечити стійкий соціальний та екологічний вплив, що стане основою для стабільного розвитку фінансової системи країни в майбутньому

Висновки

Кваліфікаційна робота магістра на тему «Ефективне управління у банківській сфері: стратегії для забезпечення сталого розвитку» висвітлювала актуальні питання управління сталим розвитком у банківському секторі, вивчила сучасні підходи та стратегії, які можуть підвищити стабільність і конкурентоспроможність банківських установ в Україні. Результати дослідження дозволяють зробити кілька важливих узагальнень і висновків, а також запропонувати напрямки для подальших досліджень і практичного застосування.

У роботі було розглянуто поняття сталого розвитку у банківській сфері, проаналізовано його основні принципи та методи впровадження. Теоретична частина дослідження підкреслила важливість сталих стратегій для покращення якості управління, мінімізації ризиків та забезпечення економічної стабільності банківських установ. Аналітичний розділ роботи проаналізував досвід української банківської системи в сфері сталого розвитку, що дало змогу виявити основні напрями вдосконалення управління, а саме діджиталізацію, екологічні ініціативи, соціальні програми та підтримку місцевих громад. У третьому розділі на основі отриманих даних були запропоновані конкретні стратегії для підвищення ефективності управління та забезпечення сталого розвитку в банках, а також на приклади банку «УКБСИББАНК» наведені прогностичні розрахунки щодо ефективності впровадження цих стратегій на майбутнє.

Запропоновані стратегії, серед яких — скорочення паперового документообігу, інвестування в енергоефективні технології, впровадження діджиталізації та розвиток соціальних ініціатив, були оцінені як ефективні та перспективні для банківської сфери України. Розрахунки продемонстрували, що перехід на безпаперовий документообіг може забезпечити суттєве зниження операційних витрат, а впровадження енергоощадних технологій — оптимізувати використання ресурсів і зменшити екологічний слід банку. Соціальні програми, зокрема проекти з фінансової грамотності та підтримка

місцевих громад, сприяють покращенню іміджу банків і підвищують довіру клієнтів. Ці стратегії також забезпечують додатковий дохід і зміцнюють позиції банків у довгостроковій перспективі.

Подальші дослідження можуть зосередитися на поглибленому аналізі впливу конкретних екологічних та соціальних стратегій на фінансову ефективність банків, зокрема в умовах економічної нестабільності. Також важливим напрямом для майбутніх досліджень є вивчення впливу міжнародних стандартів сталого розвитку (таких як ESG) на український банківський сектор, адаптація їх до локальних умов та аналіз регуляторних змін, необхідних для підтримки банківської стійкості.

Впровадження результатів цього дослідження на практиці може сприяти покращенню якості банківських послуг, зміцненню репутації банківських установ, зниженню операційних витрат та забезпеченню конкурентних переваг на ринку. Зокрема, українським банкам доцільно інвестувати в цифровізацію обслуговування, екологічні проекти та освітні програми для клієнтів. Розширення соціальної відповідальності та інтеграція сталих стратегій допоможуть українському банківському сектору адаптуватися до світових тенденцій та підвищити свою надійність.

Загальний висновок: Впровадження стратегій сталого розвитку в банківській сфері є не лише можливістю покращити фінансові показники, але й забезпечує банкам значні переваги у вигляді зростання довіри клієнтів, зменшення ризиків та підвищення рентабельності. Такий підхід стане основою для формування стабільної, конкурентоздатної та соціально відповідальної банківської системи в Україні.

Список літератури:

1. Банківський менеджмент : навчальний посібник [Електронний ресурс] / [Зянько В. В., Єпіфанова І. Ю., Коваль Н. О., Ткачук Л. М.]. – 3-те вид., доп. – Вінниця : ВНТУ, 2022. – (PDF, 170 с.)
2. Юрків Н. Шляхи та напрями запровадження ефективного корпоративного управління в державних банках : аналітична записка [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2018-10/Analit_Yurkiv.-\(1\)-25dc6.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2018-10/Analit_Yurkiv.-(1)-25dc6.pdf). (дата звернення: 22.10.2024).
3. Evaluation of risk management strategies in profit optimization in the banking sector. – 2024. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://btqur.or.id/index.php/injosedu/article/view/311/343>. (дата звернення: 22.10.2024).
4. Політика щодо розвитку сталого фінансування [Електронний ресурс] / Національний банк України. – Режим доступу : https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Policy_rozvytok-stalogo-finansuvannja_2025.pdf. (дата звернення: 22.10.2024).
5. Вовченко О. Esg-стратегія як основа управління ризиками сталого розвитку в банках [Електронний ресурс] // Електронний журнал «Економіка та суспільство». – 2023. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-85>.
6. Нерсисян Г. А., Іщенко А. М. Управління для сталого розвитку: соціально-філософський ракурс [Електронний ресурс]. – 2014. – Режим доступу : <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/48102/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202022%20MP-33.pdf>.
7. Grebeniuk, N. Some conceptual principles of strategic bank management in the conditions of transformation processes in the banking system of Ukraine // Scientific bulletin of unfu. – 2017. – DOI:10.15421/40270711.
8. Руда М. В., Мазурик М. Співпраця України та ЄС у сфері сталого розвитку: огляд перспектив [Електронний ресурс]. – 2021. – DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2021.01.204>. (дата звернення: 22.10.2024).
9. Принципи надійного управління операційним ризиком : документ Базельського комітету / Банк міжнародних розрахунків (BIS). – 2011. – Режим доступу : <https://www.bis.org> (дата звернення: 01.11.2024).
10. Методичні рекомендації щодо управління операційним ризиком в банках України [Електронний ресурс] / Національний банк України. – 2020. – Режим доступу : <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 01.11.2024).
11. Hull J. Risk Management and Financial Institutions / J. Hull. – 5th ed. – New York : Wiley, 2018. – 832 p.

12. Cruz M. G. Modeling, Measuring and Hedging Operational Risk / M. G. Cruz. – New York : Wiley, 2002. – 426 p.
13. McKinsey & Company. The Future of Operational Risk Management in Banking [Електронний ресурс]. – 2021. – Режим доступу : <https://www.mckinsey.com> (дата звернення: 01.11.2024).
14. Bessis J. Risk Management in Banking / J. Bessis. – 4th ed. – New York : Wiley, 2015. – 376 p.
15. Jorion P. Value at Risk: The New Benchmark for Managing Financial Risk / P. Jorion. – 3rd ed. – New York : McGraw-Hill Education, 2007. – 600 p.
16. Doff R. Risk Management for Insurers: Risk Control, Economic Capital and Solvency II / R. Doff. – London : Risk Books, 2011. – 354 p.
17. Power M. Organized Uncertainty: Designing a World of Risk Management / M. Power. – Oxford : Oxford University Press, 2007. – 255 p.
18. Lam J. Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls / J. Lam. – 2nd ed. – New York : Wiley, 2014. – 432 p.
19. Огляд банківського сектору України [Електронний ресурс] / Національний банк України. – Режим доступу : https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2023-05.pdf?v=4. (дата звернення: 22.10.2024).
20. Банківська система України станом на квітень 2023 року : досягнення, проблеми [Електронний ресурс] / Національний інститут стратегічних досліджень. – Режим доступу : <https://niss.gov.ua/news/novyny-nisd/bankivska-systema-ukrayiny-stanom-na-kviten-2023-roku-dosyahnennya-problemy>. (дата звернення: 22.10.2024).
21. Річний звіт Національного банку за 2023 рік: від стратегії виживання до стратегії відновлення [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://bank.gov.ua/ua/news/all/richniy-zvit-natsionalnogo-banku-za-2023-rik-vid-strategiyi-vijivannya-do-strategiyi-vidnovlennya>. (дата звернення: 22.10.2024).
22. Стратегія розвитку фінансового сектору України [Електронний ресурс] / НБУ. – Режим доступу : <https://bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy>. (дата звернення: 22.10.2024).
23. Банк «Пумб». Стратегія сталого розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://about.pumb.ua/growth/strategy>. (дата звернення: 22.10.2024).
24. Стратегії сталого розвитку [Електронний ресурс] / Міністерство фінансів України. – Режим доступу : <https://minfin.com.ua/ua/2023/08/29/111618570/>.

25. Фінансові регулятори звітують про перебіг реалізації стратегії розвитку фінансового сектору України до 2025 року [Електронний ресурс] / Міністерство фінансів України. – Режим доступу : https://mof.gov.ua/uk/news/finansovi_regulatori_zvituiut_pro_perebig_realizatsii_strategii_rozvitku_finansovogo_sektoru_ukraini_do_2025_roku-2804. (дата звернення: 22.10.2024).
26. Стратегія АТ КБ «ПриватБанк» до 2022 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://static.privatbank.ua/files/20180117.pdf>. (дата звернення: 22.10.2024).
27. Стратегія розвитку Ощадбанку на 2021–2024 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://nabu.ua/ua/kabinet-ministriv-uhvaliv-strategiyu-rozvitku-oshchadbanku-na-2021-2024-roki.html>. (дата звернення: 22.10.2024).
28. Оцінка стійкості банків України, 2023 рік [Електронний ресурс] / НБУ. – Режим доступу : https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Resilience_Assessment_Results_2023.pdf?v=7. (дата звернення: 22.10.2024).
29. Звіт про оцінку стійкості банків у 2023 році [Електронний ресурс] / НБУ. – Режим доступу : <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-otsinku-stiykosti-bankiv-u-2023-rotsi>. (дата звернення: 22.10.2024).
30. Дубініна С., Дорошенко Н. Фінансовий підхід до оцінки ефективності управління банком // Науковий журнал «Молодий вчений». – 2024. – DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-6-130-12>.
31. Архів валютних курсів [Електронний ресурс] / Мінфін. – 2023. – Режим доступу : <https://index.minfin.com.ua/ua/exchange/archive/nbu/curr/2023/>. (дата звернення: 22.10.2024).
32. Мінімальне значення коефіцієнту чистого стабільного фінансування (NSFR) [Електронний ресурс] / НБУ. – Режим доступу : <https://bank.gov.ua/ua/news/all/minimalne-znachennya-koefitsiyentu-chistogo-stabilnogo-finansuvannya-nsfr-z-01-kvitnya-2023-roku-stanovitime-100>. (дата звернення: 22.10.2024).
33. Чугунов, І. Я., Панченко, В. Г., & Сухорукова, О. Ю. (2017). Управління фінансовою стійкістю банківської системи в умовах макроекономічної нестабільності. *Економіка і прогнозування*, № 1, 95-105.
34. Сіденко, В. Р., Борисенко, О. М. (2018). Вплив нестабільного економічного середовища на діяльність банків в Україні. *Фінанси України*, № 4, 36-45.
35. Титаренко, І. В. (2019). Проблеми і перспективи регулювання банківської діяльності в Україні. *Банківська справа*, № 2, 22-31

36. Кузьменко, О. Є. (2020). Вплив регуляторної політики на ефективність банківського сектору. *Фінансовий простір*, № 3, 84-91.
37. Національний банк України. (2020). *Звіт про банківське регулювання та нагляд*. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 22.10.2024).
38. Дубовик, О. І. (2020). Проблеми підготовки кадрів у банківській сфері в умовах сучасних викликів. *Економіка та управління*, № 3, 59-65.
39. Кобченко, К. М. (2019). Управління персоналом банківських установ як фактор підвищення ефективності банківської діяльності. *Менеджмент і підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*, № 2, 127-135.
40. Іщенко, М. Ю. (2019). Інноваційний розвиток банківської системи: проблеми і перспективи в Україні. *Фінанси і кредит*, № 11, 63-70.
41. Васильєва, О. С., & Зінченко, Л. Г. (2020). Цифрова трансформація банківського сектора України. *Економічний аналіз*, № 30 (1), 123-130.
42. Кудін, О. П. (2018). Використання новітніх технологій у банківській діяльності: перспективи та проблеми. *Фінанси України*, № 8, 44-52.
43. Савчук, О. П., Мельничук, Т. В. (2021). Сталий розвиток банківської сфери в Україні: можливості та виклики. *Екологічний менеджмент*, № 2, 36-43.
44. Зайцев, В. В. (2020). Екологічна відповідальність банківських установ: міжнародний досвід і українська практика. *Фінанси і кредит*, № 5, 59-66.
45. Цимбал, Ю. І. (2019). Соціально-екологічні аспекти діяльності банків: інноваційні підходи. *Фінансовий ринок*, № 4, 28-35.
46. McKinsey & Company. The impact of AI in the banking sector. McKinsey & Company, 2021. URL: <https://www.mckinsey.com> (дата звернення: 22.10.2024).
47. Reuters. JP Morgan and HSBC's blockchain initiative. Reuters, 2019. URL: <https://www.reuters.com> (дата звернення: 22.10.2024).
48. Accenture. Personalized banking services and customer satisfaction. Accenture, 2020. URL: <https://www.accenture.com> (дата звернення: 22.10.2024).
49. Monzo Bank Annual Report. Cost efficiency in digital banking. Monzo, 2021. URL: <https://monzo.com> (дата звернення: 22.10.2024).
50. Deloitte. Robotic Process Automation in the financial sector. Deloitte, 2019. URL: <https://www2.deloitte.com> (дата звернення: 22.10.2024).
51. Bank for International Settlements. Integrating risk management into banking operations. BIS, 2020. URL: <https://www.bis.org> (дата звернення: 22.10.2024).

52. IBM Security Report. Cost of Cyber Attacks in Banking. IBM, 2021. URL: <https://www.ibm.com> (дата звернення: 22.10.2024).
53. International Monetary Fund. Cybersecurity in financial institutions. IMF, 2021. URL: <https://www.imf.org> (дата звернення: 22.10.2024).
54. Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD). Managing climate risks in financial institutions. TCFD, 2020. URL: <https://www.fsb-tcfd.org> (дата звернення: 22.10.2024).
55. Basel Committee on Banking Supervision. Corporate governance and risk management in banking. Basel Committee, 2019. URL: <https://www.bis.org/bcbs> (дата звернення: 22.10.2024).
56. United Nations Environment Programme. Green financing and renewable energy investments in banking. UNEP, 2021. URL: <https://www.unep.org> (дата звернення: 22.10.2024).
57. European Investment Bank. Green Bonds Report. EIB, 2021. URL: <https://www.eib.org> (дата звернення: 22.10.2024).
58. Paris Agreement - United Nations Framework Convention on Climate Change. Nationally Determined Contributions. UNFCCC, 2015. URL: <https://unfccc.int> (дата звернення: 22.10.2024).
59. Barclays Bank. Environmental Scoring for Sustainable Development. Barclays, 2020. URL: <https://www.barclays.com> (дата звернення: 22.10.2024).
60. Bank of America. Climate Strategy and Carbon Neutrality Goals. Bank of America, 2021. URL: <https://www.bankofamerica.com> (дата звернення: 22.10.2024).
61. Deloitte. Workforce strategies for sustainable growth in financial institutions. Deloitte, 2020. URL: <https://www2.deloitte.com> (дата звернення: 22.10.2024).
62. Citibank Learning Programs. Corporate learning and talent development. Citibank, 2021. URL: <https://www.citibank.com> (дата звернення: 22.10.2024).
63. PwC Global Workforce Report. The future of work in banking. PwC, 2021. URL: <https://www.pwc.com> (дата звернення: 22.10.2024).
64. McKinsey & Company. Corporate culture and productivity. McKinsey, 2020. URL: <https://www.mckinsey.com> (дата звернення: 22.10.2024).
65. Deutsche Bank. Employee motivation and rewards systems. Deutsche Bank, 2021. URL: <https://www.db.com> (дата звернення: 22.10.2024).
66. International Monetary Fund. Transparency and stability in banking institutions. IMF, 2020. URL: <https://www.imf.org> (дата звернення: 22.10.2024).

67. Basel Committee on Banking Supervision. Principles for effective risk management in banks. BIS, 2021. URL: <https://www.bis.org> (дата звернення: 22.10.2024).
68. KPMG Report. Internal control and operational efficiency in financial institutions. KPMG, 2021. URL: <https://home.kpmg.com> (дата звернення: 22.10.2024).
69. HSBC Corporate Governance Report. Risk management and independent audit practices. HSBC, 2020. URL: <https://www.hsbc.com> (дата звернення: 22.10.2024).
70. BNP Paribas Sustainability Report. Integrating ESG principles into corporate governance. BNP Paribas, 2021. URL: <https://group.bnpparibas> (дата звернення: 22.10.2024).
71. Deloitte. Enterprise risk management in banking: Enhancing resilience and reducing losses. Deloitte, 2020. URL: <https://www2.deloitte.com> (дата звернення: 22.10.2024).
72. PwC. The impact of ESG integration on banking sector competitiveness. PwC, 2021. URL: <https://www.pwc.com> (дата звернення: 22.10.2024).
73. Barclays ESG Report. Environmental and Social Governance in Financial Decisions. Barclays, 2020. URL: <https://www.barclays.com> (дата звернення: 22.10.2024).
74. Deutsche Bank. Sustainable finance and green bond issuance. Deutsche Bank, 2021. URL: <https://www.db.com> (дата звернення: 22.10.2024).
75. Basel Committee on Banking Supervision. Principles of corporate governance in banks. BIS, 2021. URL: <https://www.bis.org> (дата звернення: 22.10.2024).
76. OECD Principles of Corporate Governance. Guidelines for effective corporate governance. OECD, 2021. URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 22.10.2024).
77. JPMorgan Chase Annual Report. Internal audit and risk management strategies. JPMorgan Chase, 2021. URL: <https://www.jpmorganchase.com> (дата звернення: 22.10.2024).
78. UBS Code of Conduct. Ethics and corporate responsibility in banking. UBS, 2021. URL: <https://www.ubs.com> (дата звернення: 22.10.2024).
79. McKinsey & Company. Innovation in banking: Fostering a culture of continuous improvement. McKinsey, 2021. URL: <https://www.mckinsey.com> (дата звернення: 22.10.2024).
80. Deloitte. Digital skills and the future of work in banking. Deloitte, 2020. URL: <https://www2.deloitte.com> (дата звернення: 22.10.2024).

81. HSBC Annual Report. Building an innovative and resilient workforce. HSBC, 2021. URL: <https://www.hsbc.com> (дата звернення: 22.10.2024).
82. Citibank Learning and Development. Upskilling employees for a digital future. Citibank, 2021. URL: <https://www.citibank.com> (дата звернення: 22.10.2024).
83. JPMorgan Chase. Cybersecurity training and workforce resilience. JPMorgan Chase, 2021. URL: <https://www.jpmorganchase.com> (дата звернення: 22.10.2024).
84. IBM Security. The importance of cybersecurity in the financial sector. IBM, 2021. URL: <https://www.ibm.com> (дата звернення: 22.10.2024).
85. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 22.10.2024).
86. PwC Ukraine. Digital transformation in Ukrainian banking. PwC, 2021. URL: <https://www.pwc.com> (дата звернення: 22.10.2024).
87. Опендатабот. Аналітика банківських доходів в Україні. URL: <https://opendatabot.ua/en/analytics/banks-incomes-2023-10> (дата звернення: 22.10.2024).
88. BNP Paribas Group. Sustainability Strategy. URL: <https://group.bnpparibas/en/sustainability> (дата звернення: 22.10.2024).
89. Офіційний сайт УкрСиббанку. Розділи «Корпоративна соціальна відповідальність» та «Цифрові послуги». URL: <https://my.ukrsibbank.com> (дата звернення: 22.10.2024).
90. НБУ. Звіт про розвиток МСБ в Україні. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 22.10.2024).
91. Звіт НБУ про енергоефективність у фінансовому секторі України. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 22.10.2024).
92. Звіт про програми фінансової грамотності ЕС. URL: https://european-union.europa.eu/index_en (дата звернення: 22.10.2024).
93. McKinsey & Company. Automation in Banking. URL: <https://www.mckinsey.com/> (дата звернення: 22.10.2024).
94. Edelman Trust Barometer. Звіт про вплив соціальних ініціатив на довіру клієнтів. URL: <https://www.edelman.com/trust/trust-barometer> (дата звернення: 22.10.2024).
95. Дослідження впливу екологічних ініціатив на поведінку клієнтів [Електронний ресурс] // European Banking Association Report, 2022. – Режим доступу: <https://www.eba.europa.eu/homepage>. (дата звернення: 22.10.2024).

96. Статистика про операційні витрати банківського сектора України [Електронний ресурс] // НБУ. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/>. (дата звернення: 22.10.2024).
97. Звіт про вплив ESG-стандартів на привабливість банків для інвесторів [Електронний ресурс] // European Banking Authority Report, 2022. – Режим доступу: <https://www.eba.europa.eu/homepage>. (дата звернення: 22.10.2024).
98. Огляд банківського сектору. Лютий 2024 [Електронний ресурс] // НБУ. – Режим доступу: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2024-02.pdf?v=7. (дата звернення: 22.10.2024).
99. Кількість клієнтів та рахунків в банках, 2023 рік [Електронний ресурс] // НБУ. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/files/HUUxUdudkynaHoL>. (дата звернення: 22.10.2024).
100. Незалежна асоціація банків України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://nabu.ua/ru/ukrayinski-banki-aktivno-vprovadzhuyut-printsipi-esg-pidsumki-zustrichi-nabu-nbu.html>. (дата звернення: 22.10.2024).
101. Міжнародний валютний фонд. Financial Stability Report [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.imf.org/en/Publications/GFSR>.
102. Національний банк України. Аналітичний звіт: Банківська система України у 2021 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2021.pdf. (дата звернення: 22.10.2024).
103. Отенко І. П., Азаренков Г. Ф., Іващенко Г. А. Фінансовий аналіз: навчальний посібник. – Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 156 с. – ISBN 978-966-676-601-7.