



Менеджмент

УДК 658:502.131.1

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20080820>

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ДЛЯ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ФІНАНСОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Лісовська Лідія Степанівна

д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту організацій,

Національний університет «Львівська політехніка»,

вул.Бандери, 12, м. Львів, Україна, 79013

<https://orcid.org/0000-0002-9937-3784>

Кальмук Ростислав Олегович

здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня

Національний університет «Львівська політехніка»,

вул.Бандери, 12, м. Львів, Україна, 79013

<https://orcid.org/0009-0008-7439-4985>

Прийнято: 05.04.2026 | Опубліковано: 30.04.2026

Анотація: У статті обґрунтовано важливість формування стратегії сталого розвитку для фінансових організацій як ключового чинника забезпечення їх довгострокової конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості та підвищення довіри з боку стейкхолдерів. Особливу увагу приділено специфіці



функціонування українських фінансових установ в умовах воєнного стану та євроінтеграції, що супроводжується гармонізацією регуляторних вимог, зростанням ролі нефінансової звітності та впровадженням принципів ESG.

Метою дослідження є розроблення теоретико-методичних засад формування та інтеграції стратегії сталого розвитку у систему управління фінансової установи. Методологічною основою дослідження є системний підхід, методи аналізу та синтезу, порівняльний аналіз, а також узагальнення сучасних міжнародних практик у сфері сталого розвитку та нефінансової звітності.

У результаті дослідження запропоновано систему показників, гармонізовану з ключовими напрямками сталого розвитку, що дозволяє оцінювати поточний стан фінансової установи та формувати прозорі сигнали для інвесторів. Обґрунтовано доцільність імплементації цієї системи у Balanced Scorecard фінансової організації, а також використання її як бази для підготовки щорічної нефінансової звітності. Розроблено послідовність етапів інтеграції принципів сталого розвитку у систему управління, що охоплює стратегічний, операційний та звітний рівні. Крім того, ідентифіковано ключові перешкоди впровадження звітності сталого розвитку, зокрема нормативні, організаційні та інформаційні бар'єри.

У висновках зазначено, що інтеграція принципів сталого розвитку у діяльність фінансових установ є необхідною умовою їх ефективного функціонування в сучасному середовищі, сприяє підвищенню конкурентоспроможності та забезпечує відповідність європейським стандартам ведення бізнесу.

Ключові слова: сталий розвиток, стратегія підприємства, конкурентні позиції, корпоративна соціальна відповідальність, інновації, екологічна безпека, бізнес-модель, конкурентоспроможність.



FORMATION OF A SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY TO STRENGTHEN THE COMPETITIVE POSITION OF THE FINANCIAL ENTERPRISE

Lidiya Lisovska

Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Management of Organisation,
Lviv Polytechnic National University,
Lviv 12 Bandera Street, Lviv, Ukraine, 79013
<https://orcid.org/0000-0002-9937-3784>

Rostyslav Kalmuk

Applicant of the second (Master's) level of higher education,
Lviv Polytechnic National University,
Lviv 12 Bandera Street, Lviv, Ukraine, 79013
<https://orcid.org/0009-0008-7439-4985>

Abstract. The article demonstrates the importance of developing a sustainable development strategy for financial organisations as a key factor in ensuring their long-term competitiveness, investment attractiveness and increased stakeholder confidence. Particular attention is paid to the specific nature of Ukrainian financial institutions' operations under martial law and European integration, which is accompanied by the harmonisation of regulatory requirements, the growing role of non-financial reporting and the implementation of ESG principles.

The aim of the study is to develop theoretical and methodological foundations for the formulation and integration of a sustainable development strategy into a financial



institution's management system. The methodological basis of the study comprises a systems approach, methods of analysis and synthesis, comparative analysis, and a synthesis of current international practices in the field of sustainable development and non-financial reporting.

As a result of the study, a system of indicators harmonised with key areas of sustainable development is proposed, which allows for the assessment of a financial institution's current state and the generation of transparent signals for investors. The feasibility of implementing this system within a financial organisation's Balanced Scorecard, as well as its use as a basis for preparing annual non-financial reporting, is substantiated. A sequence of stages for integrating sustainable development principles into the management system has been developed, covering the strategic, operational and reporting levels. In addition, key obstacles to the implementation of sustainability reporting have been identified, including regulatory, organisational and information-related barriers.

The conclusions state that the integration of sustainable development principles into the activities of financial institutions is a prerequisite for their effective functioning in the current environment, contributes to increased competitiveness and ensures compliance with European business standards.

Keywords: sustainable development, enterprise strategy, competitive positions, corporate social responsibility, innovation, environmental security, business model, competitiveness.

Постановка проблеми. В умовах глобальної економічної турбулентності та геополітичних зрушень парадигма функціонування фінансових ринків зазнає докорінних змін. Традиційні моделі, орієнтовані виключно на максимізацію короткострокового прибутку, втрачають актуальність, поступаючись місцем



концепції сталого розвитку (ESG: Environmental, Social, Governance). Для сучасних операторів фінансового ринку імплементація стратегії сталого розвитку перестає бути питанням іміджу і трансформується у критичний фактор виживання та конкурентоспроможності.

Актуальність даної проблематики підтверджується глобальною статистикою. Станом на 2025 рік, 193 країни-члени ООН офіційно імплементували Цілі сталого розвитку (ЦСР) у свої національні стратегії [1]. Більше того, згідно зі звітами KPMG, понад 96% з 250 найбільших світових компаній (G250) вже звітують про свої показники сталості, що робить ESG-репортинг фактично обов'язковим стандартом для входу на міжнародні ринки капіталу [2].

Особливу вагу цей процес має саме для фінансового сектору. Фінансові посередники виступають "кровоносною системою" економіки, спрямовуючи капітал у ті галузі, які відповідають критеріям екологічної та соціальної відповідальності. Банки та небанківські фінансові установи, які ігнорують ESG-ризики, стикаються зі збільшенням вартості залучення ресурсів та відтоком інвесторів.

Сучасні дослідження доводять пряму кореляцію між сталістю та фінансовою ефективністю. Зокрема, мета-аналіз 52 досліджень, проведений Орлітцкі та співавторами, підтверджує позитивний зв'язок між соціальною результативністю (CSP) та фінансовими показниками (CFP) організацій [3].

Для України питання сталого розвитку у фінансовій сфері набуло екзистенційного значення на тлі повномасштабної війни. Українська економіка значною мірою функціонує завдяки макрофінансовій допомозі міжнародних партнерів, які вимагають прозорості та відповідності європейським стандартам ("Green Deal"). Ситуація ускладнюється колосальним навантаженням на бюджет.



Згідно з офіційними даними Міністерства фінансів за 2024 рік, державний борг демонстрував стрімку динаміку зростання (перевищив 6,4 трлн грн), перевищивши критичні позначки, що створює виклики і для 2025-2026 років [4].

Війна та жорстка регуляторна політика Національного банку України призвели до значного очищення та, як наслідок, скорочення фінансового ринку. Якщо порівнювати статистику станом на січень 2022 року та січень 2025 року, спостерігається драматичне зменшення кількості операторів ринку. Якщо на початку 2022 р. в Україні діяло 71 банк та 1540 небанківських фінансових установ, то станом на початок 2025 р. кількість банків скоротилася до 62, а кількість небанківських установ впала нижче 950 одиниць [5].

Таке скорочення ринку (майже на 40% у сегменті небанківських установ) свідчить про те, що вижити змогли лише ті підприємства, які продемонстрували гнучкість, фінансову стійкість та здатність адаптуватися до нових вимог, зокрема через посилення якості корпоративного управління. Саме імплементація ESG-принципів у цих умовах стає дієвим механізмом хеджування нефінансових ризиків та сигналом для міжнародних партнерів про прозорість і довгострокову надійність бізнесу. Отже, формування стратегії сталого розвитку є безальтернативним шляхом для зміцнення конкурентних позицій тих фінансових підприємств, що залишилися на ринку і прагнуть залучати інвестиції для післявоєнної відбудови.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичний фундамент дослідження проблематики сталого розвитку було закладено у знаковій доповіді Комісії ООН під головуванням Г. Г. Брунтланд «Наше спільне майбутнє» (1987) [6]. Саме в цій праці було сформульовано канонічне визначення сталого розвитку як такого, що задовольняє потреби нинішнього покоління без шкоди для можливості майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби. Це стало



відправною точкою для інтеграції екологічних та соціальних аспектів у макроекономічні моделі.

На рівні корпоративного управління революційною стала концепція Дж. Елкінгтона, який у середині 90-х років (зокрема у праці 1998 року) обґрунтував підхід «потрійного критерію» (Triple Bottom Line – 3P: People, Planet, Profit). Елкінгтон довів, що довгострокова ефективність бізнесу має вимірюватися не лише фінансовим прибутком, а й соціальним та екологічним впливом[7]. Ця тріада стала концептуальною основою для сучасної парадигми ESG (Environmental, Social, Governance).

Розвиток цих ідей простежується у працях М. Портера та М. Креймера, які трансформували етичні заклики у прагматичну стратегію «створення спільної цінності» (Creating Shared Value). Науковці обґрунтували, що вирішення соціальних проблем може бути джерелом інновацій та конкурентних переваг[8], а не лише статтею витрат.

У сфері сучасних фінансів (Sustainable Finance) вагомий внесок зробили зарубіжні дослідники Д. Шонмейкер та В. Шрамаде[9]. У їхніх роботах акцент зміщується на фінансову матеріальність ESG-факторів: доводиться, що імплементація принципів сталості знижує вартість залученого капіталу та покращує довгострокову стійкість фінансових установ до ризиків (risk-adjusted returns).

Серед українських науковців та інституцій вагомий внесок у дослідження сталого фінансування за останні роки здійснили: Л. Кльоба, яка дослідила вплив ESG-ризиків на стійкість банківських установ [10]; М. О. Житар, який окреслив ключові ESG-тренди у корпоративному секторі [11]; Л. Нечипорук, що вивчала механізми управління розвитком фінансової системи [12]; та О. Солодовнік, яка проаналізувала особливості фінансового забезпечення сталого розвитку [13].



Важливі аспекти оцінки інвестиційної привабливості крізь призму ESG-критеріїв розкрито у працях І. Діденко та В. Воліка [14]. Специфіку розвитку «зеленого» фінансування в умовах повоєнного відновлення досліджували І. Школьник та А. Бухтіярова [15], тоді як виклики та перспективи сталого фінансування в Україні комплексно систематизовано Т. Мельник і К. Пугачевською [16]. Крім того, фундаментальне практичне значення мають сучасні концептуальні напрацювання Національного банку України щодо оцінки та управління ESG-ризиками у вітчизняному фінансовому секторі [17].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Більшість класичних моделей розраховані на стабільне ринкове середовище. Натомість, вітчизняні фінансові компанії у 2026 р. зустрічаються з унікальним викликом: як поєднати витратну частину ESG-трансформації з необхідністю збереження ліквідності в умовах війни. Механізм інтеграції цілей сталого розвитку (ЦСР) в систему антикризового управління фінансовою установою задля отримання конкурентних переваг залишається малодослідженим.

Як можна зробити висновок на підставі аналізу останніх публікацій, більшість існуючих досліджень розглядають сталий розвиток або у глобальному контексті [3], або як інструмент звітності [7]. Водночас, недостатньо уваги приділено дослідженню особливостей формування стратегії сталого розвитку безпосередньо на рівні окремого фінансового підприємства в умовах екстремальної невизначеності.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії сталого розвитку фінансового підприємства задля зміцнення його конкурентних позицій.



Для досягнення цієї мети потрібно дослідити засади, переваги та недоліки впровадження ESG на фінансовому ринку, а також ідентифікувати актуальні ключові бар'єри ESG-трансформації українських фінансових установ.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах повоєнної трансформації економіки України формування стратегії розвитку фінансового підприємства неможливо розглядати у відриві від глобальної парадигми сталості. Аналіз еволюції управлінської думки засвідчує перехід від фрагментарних заходів КСВ (корпоративної соціальної відповідальності) до інтегрованих ESG-стратегій. Теоретичним базисом цього процесу є концепція «потрійного критерію» (Triple Bottom Line), запропонована Дж. Елкінгтоном[7], яка постулює рівнозначність економічних, екологічних та соціальних результатів.

Для фінансового сектору це означає зміну логіки конкуренції: перевагу отримують ті установи, що імплементують концепцію «створення спільної цінності» (Creating Shared Value), перетворюючи вирішення соціальних проблем на джерело прибутку.

Практична імплементація цих принципів вимагає чіткої системи вимірювання та оцінювання. Традиційні фінансові звіти не відображають ризиків та можливостей, пов'язаних зі зміною клімату чи соціальним капіталом. Тому для побудови стратегії нами запропоновано використовувати інтегровану систему показників, що базується на стандартах GRI та адаптована до специфіки фінансового сектору. Для кращого розуміння вони представлені у табл.1.

Обґрунтовані у табл.1 індикатори дозволяють не лише контролювати поточний стан, а й сигналізувати інвесторам про якість управління. Зокрема, високі показники екологічної ефективності (відсутність фінансування «брудних» галузей) та соціальної відповідальності (підтримка ветеранів, інклюзивність) стають маркерами надійності для міжнародних партнерів.



Таблиця 1

Основні напрями сталого розвитку підприємства та показники їх
оцінювання

Напрямок сталого розвитку	Ключові показники
Економічний	Зростання комісійного доходу (Fee Income), частка доходів від ESG-консалтингу, співвідношення витрат до доходів (CIR)
Екологічний	Обсяг "зеленого" портфеля (Green Financing), вуглецевий слід клієнтів (Score 3), перехід на електронний документообіг
Соціальний	Гендерний баланс у наглядових радах, інвестиції у навчання персоналу, інклюзивність фінансових послуг

Джерело: розроблено авторами на основі [18].

Запропоновані ключові показники ефективності (KPI) доцільно інтегрувати безпосередньо в систему збалансованих показників (Balanced Scorecard) фінансової установи, а також використовувати як базові метрики під час складання щорічних нефінансових звітів. Вибір саме цих індикаторів зумовлений їхньою високою матеріальністю для фінансового сектору. Зокрема, економічні показники (наприклад, частка доходів від ESG-консалтингу) відображають здатність компанії монетизувати глобальний тренд сталості. Екологічні показники (насамперед, обсяг «зеленого» портфеля) дозволяють оцінити реальний вплив банку на декарбонізацію економіки. Своєю чергою, соціальні індикатори (гендерний баланс, інклюзивність) є ключовими маркерами якості управління людським капіталом та рівня суспільної довіри, що становить основу репутаційного капіталу будь-якого фінансового посередника.

Однак процес імплементації цих показників у реальні бізнес-процеси українських фінансових установ зустрічається з низкою перешкод. В умовах 2026



р. ситуація ускладнюється фактором війни, що створює специфічний ландшафт ризиків. З одного боку, існує тиск регуляторів та міжнародних донорів (вимоги щодо Green Deal) , з іншого — об'єктивна нестача ресурсів. Систематизація цих викликів дозволяє ідентифікувати «вузькі місця» стратегування.

Окремим вагомим фактором, що формує сучасний ландшафт викликів, є стрімка гармонізація українського законодавства з нормами Європейського зеленого курсу (European Green Deal). Національний банк України вже розпочав активний процес імплементації ESG-вимог у систему корпоративного управління банків та небанківських фінансових установ [17]. Від фінансового сектору вимагається поступове розкриття інформації про кліматичні ризики, запровадження екологічних та соціальних критеріїв під час оцінки кредитоспроможності корпоративних позичальників, а також обов'язкова інтеграція політик сталого фінансування у внутрішні нормативні документи. Це означає, що дотримання принципів ESG в Україні еволюціонує з формату добровільної ініціативи у жорстку регуляторну вимогу, недотримання якої може призвести до обмеження доступу до рефінансування та погіршення загальних наглядових рейтингів фінансової установи.

У табл. 2 нижче систематизовано основні категорії бар'єрів та ризиків, їх прояви та потенційний вплив на фінансове підприємство.

Таблиця 2

Бар'єри та ризики впровадження практик сталого розвитку у фінансових підприємствах України

Група ризиків і бар'єрів	Приклади проявів	Потенційний вплив на підприємство
Фінансові	Висока капіталоємність «зелених» інвестиційних продуктів, довгий термін окупності енергоефективних рішень	Зниження прибутковості у короткостроковій перспективі, ризик недоотримання інвестицій



Інституційні	Складна регуляторна база, відсутність стимулів для компаній	Невизначеність у плануванні, ризик штрафів чи невідповідності стандартам
Організаційні	Опір змінам з боку персоналу, брак компетенцій у сфері ESG	Затримки у впровадженні практик, зниження ефективності ініціатив
Інформаційні	Недостатність якісних даних для побудови бізнес-кейсів та моніторингу	Складність у вимірюванні ефективності сталих практик, низький рівень довіри інвесторів

Джерело: розроблено авторами на основі [18,2,5,9].

Деталізуючи наведені у табл. 2 дані, слід зазначити, що кожен із бар'єрів має фундаментальне економічне та інституційне підґрунтя. Фінансові бар'єри є найбільш критичними: через високу облікову ставку НБУ та премію за воєнні ризики, середньозважена вартість капіталу (WACC) для довгострокових «зелених» проєктів залишається неконкурентоспроможною без залучення державних субвенцій чи міжнародного донорського фінансування.

Інституційні бар'єри зумовлені насамперед відсутністю в Україні затвердженої національної таксономії сталих видів економічної діяльності (аналога EU Taxonomy). Це створює регуляторну невизначеність, не дозволяючи фінансовим установам чітко класифікувати «зелені» активи, що генерує високі комплаєнс-ризики.

Організаційні бар'єри підтверджуються дефіцитом компетенцій: ринок відчуває гостру нестачу внутрішніх аудиторів та аналітиків, здатних розраховувати непрямі викиди парникових газів (Score 3) згідно зі стандартами GHG Protocol.

Водночас інформаційні бар'єри породжуються асиметрією даних: оскільки більшість корпоративних клієнтів не мають автоматизованих систем збору ESG-метрик, банки змушені спиратися на якісні (декларативні) оцінки замість кількісних. Це не лише створює сприятливе середовище для «грінвошингу»



(greenwashing), але й суттєво викривляє реальний профіль ризику кредитних портфелів фінансових установ.

Для подолання зазначених бар'єрів та досягнення стратегічної мети доцільно застосувати комплексний алгоритм інтеграції принципів сталого розвитку в систему управління фінансового підприємства. Запропонована послідовність етапів інтеграції подана на рис. 1.

Першочерговим кроком у цьому процесі є проведення глибокої діагностики та Gap-аналізу, що передбачає аудит портфеля активів на відповідність критеріям таксономії ЄС та впровадження систем екологічного менеджменту, зокрема стандарту ISO 14001, який дозволяє формалізувати процедури управління екологічними ризиками[19]. На основі отриманих даних підприємство має перейти до етапу фінансового інжинірингу, переорієнтовуючись на інструменти «зеленого» фінансування для вирішення проблеми дефіциту ліквідності.



Рис. 1. Комплексний алгоритм інтеграції принципів сталого розвитку в систему управління фінансового підприємства

Джерело: розроблено авторами



Перспективним вектором є активізація участі у ринку зелених облігацій — як у ролі емітента (для залучення дешевших ресурсів), так і в ролі інституційного інвестора чи верифікатора. Це дозволяє фінансовій установі диверсифікувати структуру залученого капіталу, отримавши доступ до довгострокових ресурсів міжнародних ринків [20].

Завершальним елементом механізму, що гарантує конвертацію внутрішніх змін у ринкову капіталізацію, є побудова системи прозорості комунікації та звітування. Критично важливим є уникнення пасток декларативності або «грінвошингу», який дослідники Лайон та Максвелл визначають як ризик вибіркового розкриття інформації без реальних змін в операційній діяльності[21]. Інструментом верифікації досягнень та забезпечення довіри стейкхолдерів виступає нефінансова звітність за глобальними стандартами GRI, яка робить компанію зрозумілою для західних партнерів.

Практична реалізація такого підходу дозволяє трансформувати виклики воєнного часу в можливості, що підтверджується досвідом глобальних гравців, наприклад Unilever, чий «сталі» бренди демонструють вищі темпи зростання порівняно з традиційними продуктовими лініями[22].

Важливість імплементації зазначених підходів посилюється в контексті співпраці з глобальними інституціями, які будуть донорами повоєнної відбудови. Згідно з останніми звітами Світового банку, фінансування реконструкції України (Rapid Damage and Needs Assessment) базуватиметься на принципі «Build Back Better», що передбачає жорсткі вимоги до екологічної та соціальної відповідності проектів. Це означає, що вітчизняні фінансові посередники, які не інтегрують ESG-критерії у свої кредитні та інвестиційні політики, будуть фактично відрізані від розподілу коштів міжнародних фондів відновлення [23].



Крім того, ігнорування принципів сталого розвитку створює екзистенційні загрози в довгостроковій перспективі. Всесвітній економічний форум у своєму звіті про глобальні ризики 2025 року визначає екстремальні погодні явища та втрату біорізноманіття як домінуючі загрози для світової економіки на найближче десятиліття. Для фінансових установ це трансформується у необхідність стрес-тестування своїх портфелів на кліматичні ризики, оскільки традиційні моделі ризик-менеджменту вже не здатні адекватно оцінювати ймовірність дефолтів позичальників в умовах кліматичної кризи [24].

Висновки. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що в умовах повоєнної відбудови України формування стратегії сталого розвитку фінансового підприємства трансформується з маркетингового інструменту в критичний фактор виживання. Аналіз теоретичного базису дозволив підтвердити, що інтеграція концепції «потрійного критерію» у бізнес-модель забезпечує синергетичний ефект, знижуючи інвестиційні ризики та вартість залучення капіталу.

Визначено, що попри існуючі бар'єри, спричинені воєнним станом та дефіцитом ліквідності, ігнорування ESG-факторів призводить до втрати ринкових позицій. Запропонований у роботі алгоритм інтеграції принципів сталого розвитку, який базується на етапах діагностики, впровадженні інструментів «зеленого» фінансування та верифікованій нефінансовій звітності, дозволяє фінансовим установам нівелювати ці загрози.

Практична реалізація розроблених рекомендацій у господарську діяльність операторів фінансового ринку сприятиме залученню коштів міжнародних донорів та інституційних інвесторів, що є необхідною передумовою успішної інтеграції вітчизняного фінансового сектору в європейський економічний простір.



Список використаних джерел

1. United Nations. The Sustainable Development Goals Report 2024. United Nations Publications, 2024. URL: <https://unstats.un.org/sdgs/report/2024/> (date of access: 24.01.2026).
2. KPMG. Big shifts, small steps: Survey of Sustainability Reporting 2024. KPMG International, 2024. URL: <https://kpmg.com/xx/en/home/insights/2024/09/survey-of-sustainability-reporting-2024.html> (date of access: 10.01.2026).
3. Orlitzky M., Schmidt F. L., Rynes S. L. Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis. Organization Studies. 2003. Vol. 24, No. 3. P. 403–441. URL: <https://doi.org/10.1177/0170840603024003910>
4. Міністерство фінансів України. Статистичний збірник «Державний борг та гарантований державою борг» 2024. URL: <https://mof.gov.ua/uk/derzhavnij-borg-ta-garantovanij-derzhavju-borg> (дата звернення: 22.12.2025).
5. Національний банк України. Огляд небанківського фінансового сектору: Лютий 2025. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 04.03.2026).
6. World Commission on Environment and Development. Our Common Future. United Nations, 1987. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf> (date of access: 20.12.2025).
7. Elkington J. Accounting for the Triple Bottom Line. Measuring Business Excellence. 1998. Vol. 2, No. 3. P. 18–22.
8. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value. Harvard Business Review. 2011. Vol. 89, No. 1/2. P. 62–77.
9. Schoenmaker D., Schramade W. Principles of Sustainable Finance. Oxford University Press, 2023.



10. Кльоба Л. Вплив ESG-ризиків на діяльність банків. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 5. С. 148–154. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.5.148>
11. Житар М. О. ESG тренди у фінансовій діяльності компаній: ключові напрямки та рекомендації. Економіка та підприємництво. 2024. № 2 (14). С. 89–99. URL: <https://doi.org/10.32750/2024-0209>
12. Нечипорук Л. Управління розвитком фінансової системи в контексті сталого фінансування. Сталий розвиток економіки. 2024. № 3 (50). С. 141–145. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-22>
13. Солодовнік О. Фінансове забезпечення сталого розвитку підприємств. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-17>
14. Діденко І., Волік В. ESG-критерії в оцінці інвестиційної привабливості підприємств. Ефективна економіка. 2023. № 5. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.11>
15. Школьник І., Бухтіярова А. Розвиток зеленого фінансування в умовах повоєнного відновлення. Вісник Сумського державного університету. 2023. № 1. С. 45–53. URL: <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2023.1-5>
16. Мельник Т., Пугачевська К. Стале фінансування в Україні: виклики та перспективи. Фінанси України. 2024. № 2. С. 34–48. URL: <https://doi.org/10.33763/finukr2024.02.034>
17. Національний банк України. Практики в управлінні ESG ризиками та концепція їх упровадження в Україні. 2025. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/ESG_seminar_05-2025.pdf
18. Global Reporting Initiative. GRI Standards. URL: <https://www.globalreporting.org/standards/> (date of access: 16.12.2025).



19. International Organization for Standardization. ISO 14001:2015. Environmental management systems — Requirements with guidance for use. 2015. URL: <https://www.iso.org/standard/60857.html> (date of access: 18.12.2025).
20. International Capital Market Association (ICMA). Green Bond Principles (GBP): Guidelines. 2021. URL: <https://www.icmagroup.org/sustainable-finance/the-green-bond-principles-gbp/> (date of access: 15.01.2026).
21. Lyon T. P., Maxwell J. W. Greenwash: Corporate Environmental Disclosure Under Threat of Audit. Journal of Economics & Management Strategy. 2011. Vol. 20, No. 1. P. 3–41. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1530-9134.2010.00282.x>
22. Unilever. Sustainable Living. URL: <https://www.unilever.com/sustainable-living/> (date of access: 14.01.2026).
23. World Bank. Ukraine: Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3) February 2022 – December 2023. The World Bank Group, 2024. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/publication/ukraine-third-rapid-damage-and-needs-assessment> (date of access: 15.12.2025).
24. World Economic Forum. The Global Risks Report 2025. 20th Edition. World Economic Forum, 2025. URL: <https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2025/> (date of access: 25.01.2026).