

УДК 334:658.5

DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2026-19-8>**Горбаченко С.А.**

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри штучного інтелекту та математичного моделювання,
Національний університет «Одеська юридична академія»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8442-9581>

Куклінова Т.В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри штучного інтелекту та математичного моделювання,
Національний університет «Одеська юридична академія»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1370-2883>

Телешевська С.М.

кандидат економічних наук,
викладач кафедри економіки підприємства
та організації підприємницької діяльності,
Одеський національний економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6408-3894>

УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ: ОБЛІКОВІ, ОПЕРАЦІЙНІ ТА ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад управління сталим розвитком фінансових організацій на основі інтеграції облікових, операційних та фінансових аспектів, а також впровадження ESG-принципів. Для реалізації поставленої мети застосовано сукупність загальнонаукових методів, серед яких аналіз і синтез, індукція та дедукція, системний підхід, метод узагальнення, порівняльний аналіз. Використання зазначених методів дало змогу комплексно дослідити облікові, операційні та фінансові аспекти управління сталим розвитком фінансових організацій, визначити сучасні тенденції їх трансформації та обґрунтувати напрями вдосконалення обліково-аналітичного забезпечення для сталого розвитку. Результати дослідження можуть бути застосовані у діяльності НБУ та фінансових організацій, а також у наукових дослідженнях і навчальному процесі під час підготовки фахівців з обліку, фінансів та менеджменту.

Ключові слова: кредит, банк, фінансові заклади, інновації, фінанси, управління проєктами, ESG ризики, управлінський облік, операційна підсистема.

Horbachenko Stanislav, Kuklinova Tetiana

National University "Odesa Law Academy"

Teleshevska Svitlana

Odesa National Economic University

MANAGEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT PROJECTS OF BANKING INSTITUTIONS: ACCOUNTING, OPERATIONAL AND FINANCIAL ASPECTS

The purpose of the study is to substantiate the theoretical and methodological principles of managing the sustainable development of financial organizations based on the integration of accounting, operational and financial aspects, as well as the implementation of ESG principles. To achieve this goal, a set of general scientific methods was used, including analysis and synthesis, induction and deduction, a systems approach, a generalization method, and comparative analysis. The use of these methods made it possible to comprehensively investigate the accounting, operational and financial aspects of managing the sustainable development of financial organizations, identify current trends in their transformation, and substantiate areas for improving accounting and analytical support for sustainable development. Integrating ESG principles into the strategy and investment policy of financial institutions contributes to the development of the market for sustainable financial instruments. At the same time, unconditional restrictions on financing industries with increased environmental burden may hinder their technological modernization and transition to more environmentally friendly production models. The implementation of ESG principles requires a comprehensive transformation of the business models of financial institutions, covering the accounting, operational and financial aspects of their activities. The traditional accounting system, focused mainly on reflecting financial results, no longer provides the information needs of management in the digital economy and the implementation of ESG principles. The presence of a high-quality information base creates the prerequisites for making informed management decisions on risk management, investment allocation, optimization of operational activities and assessment of the effectiveness of ESG strategy implementation. The results of the study can be applied in the activities of the NBU and financial organizations, as well as in scientific research and the educational process during the training of accounting, finance and management specialists.

Keywords: credit, bank, financial institutions, innovation, finance, project management, ESG risks, management accounting, operating subsystem.

Постановка проблеми. Попри значний розвиток нормативної бази щодо ESG-звітності, у практиці діяльності фінансових організацій залишаються невирішеними питання інтеграції принципів сталого розвитку в систему бухгалтерського обліку та внутрішнього управління фінансових організацій. Водночас комерційні банки дедалі активніше реалізують проекти сталого розвитку, пов'язані із зеленим фінансуванням, цифровою трансформацією, соціальними ініціативами та впровадженням інноваційних фінансових продуктів. Ефективність управління такими проектами значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення, яке формується системою бухгалтерського обліку та фінансової аналітики. Проте існуючі підходи до обліку витрат, доходів і результатів ESG-проектів не забезпечують достатнього рівня деталізації для прийняття управлінських рішень. Відсутність єдиних методичних підходів до оцінювання ефективності проектів сталого розвитку ускладнює їх порівнянність між банківськими установами.

Особливої актуальності ці питання набувають в Україні, де банківська система одночасно проходить процеси післявоєнного відновлення, європейської інтеграції та гармонізації фінансового законодавства з вимогами Європейського Союзу. У зв'язку з цим виникає потреба у формуванні комплексного підходу до управління проектами сталого розвитку банківських установ, який поєднуватиме облікові, операційні та фінансові механізми забезпечення їх результативності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання сталого розвитку, удосконалення системи бухгалтерського обліку, фінансового менеджменту та впровадження інноваційних технологій фінансових організацій є предметом досліджень багатьох провідних науковців. Теоретичні засади сталого розвитку, корпоративної відповідальності висвітлено у праці Мельника Л.Г., Мельник Л.М. [1]. У роботі Джулій Л.В., Білорусець Л.М., Ємчук Л.В. та Бочулі Н.В. проаналізовано особливості організації управлінського обліку в банківських установах [2]. Також у роботі Остапенко Т.М., Пашкевич М.С., Усатенко О.В., Макурін А.А. визначено ключові напрями вдосконалення облікової системи в умовах трансформації банківського сектору [3]. Халатур С.М., Сіренко Н.М. та Мікуляк К.А. досліджують особливості цифровізації організації бухгалтерського обліку в банках, обґрунтовуючи необхідність інтеграції сучасних цифрових технологій у облікові процеси для підвищення оперативності, достовірності та ефективності управлінських рішень [4].

Вовченко О. досліджує ESG-стратегію як інструмент управління ризиками сталого розвитку в банках, акцентуючи увагу на інтеграції ESG-принципів у систему корпоративного управління та ризик-менеджменту [5]. Луців Б., Дзюблюк О., Чайковський Я., Луців П. та Чайковський Є. досліджують роль зеленого банкінгу у досягненні цілей сталого економічного розвитку [6]. Боднар О.А., Політікіна І. В. та Орешко А.Ф. досліджують методологічні аспекти бухгалтерського обліку зелених фінансових інструментів у банківській практиці [7]. Незважаючи на значну кількість наукових праць, недостатньо дослідженими залишаються питання комплексної інтеграції принципів сталого розвитку, сучасних інноваційних технологій та обліково-

фінансових інструментів у систему управління фінансовими організаціями.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад формування сучасної системи облікового та фінансового забезпечення сталого розвитку фінансових організацій на основі інтеграції фінансових і нефінансових показників, ESG-факторів, екологічних і соціальних витрат, а також інвестицій у цифрові технології та людський капітал для підвищення ефективності управлінських рішень і досягнення стратегічних цілей.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сталий розвиток являє собою збалансований розвиток економічної, екологічної та соціальної сфер, спрямований на задоволення потреб сучасного покоління без обмеження можливостей майбутніх поколінь [8]. Одним із головних інструментів реалізації цієї концепції у фінансовому секторі є інтеграція ESG-факторів (Environmental, Social, Governance) у діяльність фінансових установ. Інтеграція ESG-принципів у стратегію та інвестиційну політику фінансових організацій сприяє розвитку ринку сталих фінансових інструментів.

Прикладом практичної реалізації принципів сталого фінансування є акція «Стале фінансування», яку UKRSIBBANK BNP Paribas Group проводив з 1 червня по 31 грудня 2025 року. Програма була орієнтована на підприємства малого та середнього бізнесу з річною виручкою до 400 млн грн, якщо не менше 50% їхньої діяльності припадало на екологічно або соціально значущі напрями, або якщо кредитні кошти спрямовувалися на проекти сталого розвитку (придбання енерго-ефективного обладнання, спецтехніки чи транспорту). Учасникам програми надавалися кредити на поповнення обігових коштів, придбання обладнання, кредитні лінії та інші фінансові продукти на пільгових умовах. Зокрема, відсоткова ставка була знижена на 1 процентний пункт від базової ставки банку (крім державної програми «5–7–9%»), комісія за надання кредиту або відкриття кредитної лінії становила 0%, а для кредитів під заставу депозиту процентна ставка визначалася як ставка за депозитом + 2% маржі. Програма була спрямована на стимулювання фінансування проектів, що відповідають принципам ESG та сприяють сталому розвитку економіки [9]. Незважаючи на активний розвиток сталого фінансування, офіційна статистика щодо кількості та частки зелених кредитів у банківській системі України поки що відсутня. Лише кілька банків пропонують «сталі» кредитні продукти – 16 видів для бізнесу та дев'ять для населення. Більшість продуктів реалізується у співпраці з МФО та фінансується їхнім коштом. Такі кредити мають переважно тривалий термін – до 10 років [10]. Наприклад, частка зелених кредитів в загальному кредитному портфелі банку Львів склала 11% в 2025 році [11].

Водночас безумовне обмеження фінансування галузей із підвищеним екологічним навантаженням може стримувати їх технологічну модернізацію та перехід до більш екологічних моделей виробництва. У зв'язку з цим доцільним є не повне виключення таких секторів із кредитної політики, а пріоритетне фінансування проектів, спрямованих на підвищення енергоефективності, впровадження енергозберігаючих технологій, скорочення викидів парникових газів, раціональне використання водних ресурсів [12]. Операційне управління

також передбачає розробку механізмів внутрішньої екологічної й соціальної відповідальності банку [7, с. 125].

Таким чином, впровадження ESG-принципів потребує комплексної трансформації бізнес-моделей фінансових установ, що охоплює облікові, операційні та фінансові аспекти їх діяльності:

- облікова складова забезпечує формування достовірної інформації щодо ESG-показників і нефінансової звітності;
- операційна – інтеграцію принципів сталого розвитку в бізнес-процеси, систему управління ризиками та кредитні продукти;
- фінансова – спрямована на формування сталих інвестиційних рішень, розвиток зеленого фінан-

сування та забезпечення довгострокової фінансової стійкості.

Зазначимо, що формування ESG-стратегії передбачає інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських принципів у загальну стратегію розвитку, систему корпоративного управління та операційну діяльність фінансової організації. Це вимагає визначення стратегічних пріоритетів, адаптації бізнес-процесів, удосконалення системи управління ризиками та спрямування ресурсів на реалізацію ініціатив, які забезпечують довгострокову економічну ефективність і створення стійкої вартості [5]. Концептуальний взаємозв'язок компонентів сталого розвитку та сталих фінансів представлено на Рис. 1.

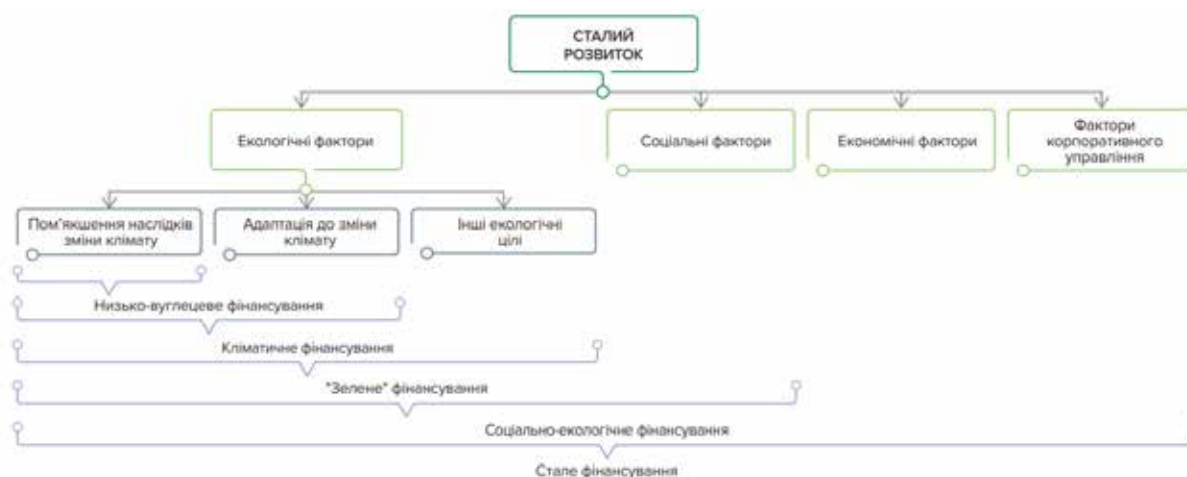


Рис. 1. Компоненти сталого розвитку та сталих фінансів, їх взаємозв'язок

Джерело: [13]



Рис. 2. Інтеграція обліку, фінансового менеджменту та цифрових технологій у забезпеченні сталого розвитку фінансових організацій

Джерело: складено особисто авторами

Водночас традиційна система обліку, орієнтована переважно на відображення фінансових результатів, уже не забезпечує інформаційних потреб управління в умовах цифрової економіки та впровадження ESG-принципів. Поки звітність зі сталого розвитку в Україні не обов'язкова, та трактування банками сталості продуктів дуже різняться. Коли немає чітких критеріїв, неможливо однозначно стверджувати, чи відповідають продукти ознакам сталості. Наявність якісної інформаційної бази створює передумови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо управління ризиками, розподілу інвестицій, оптимізації операційної діяльності та оцінювання ефективності реалізації ESG-стратегії. Концептуальна модель (Рис. 2) відображає інтегрований механізм управління сталим розвитком фінансових організацій, у якому центральне місце займають ESG-принципи як основа формування стратегічних, операційних та фінансових рішень.

Урахування екологічних, соціальних і управлінських чинників підвищує ефективність управління ризиками, сприяє вдосконаленню корпоративного управління, розвитку інструментів сталого фінансування та формуванню сприятливих умов для фінансування проєктів, орієнтованих на сталий розвиток.

Висновки. Ефективна реалізація принципів сталого розвитку у фінансових організаціях неможлива без формування сучасної системи облікового та фінансового забезпечення. Саме бухгалтерський облік є основним джерелом інформації для оцінювання фінансового стану установи, рівня ризиків, результативності управлінських рішень та досягнення стратегічних цілей. Сталий розвиток фінансових організацій вимагає інтеграції фінансових і нефінансових показників у єдину систему інформаційного забезпечення. Це передбачає розширення об'єктів бухгалтерського обліку за рахунок відображення ESG-факторів, екологічних та соціальних витрат, інвестицій у цифрові технології, людський капітал.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Мельник Л.Г., Мельник Л.М. Забезпечення сталого розвитку промислових підприємств засобами управління бізнес-процесами: теорія, методологія, практика : монографія. Тернопіль : ФОП Паляниці В.А., 2018. 367 с.
2. Джулій Л.В., Білорусець Л.М., Ємчук Л.В., Бочуля Н.В. Особливості організації управлінського обліку в банках України. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 4(1). С. 86–89.
3. Остапенко Т.М., Пашкевич М.С., Усатенко О.В., Макурін А.А. Облік, аудит і фінансові технології в банківській сфері: тенденції та перспективи. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 20. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18615168>
4. Халатур С.М., Сіренко Н.М., Мікуляк К.А. Цифрові технології організації обліку в банках. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 11. С. 63–66. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.11.63>
5. Вовченко О. ESG-стратегія як основа управління ризиками сталого розвитку в банках. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-85>
6. Луців Б., Дзюблюк О., Чайковський Я., Луців П., Чайковський Є. Роль зеленого банкінгу в забезпеченні цілей сталого економічного розвитку. *Фінансово-кредитна діяльність. Проблеми теорії та практики*. 2024. Том 1 (54). С. 23–36.
7. Боднар О.А., Політікіна І.В. Орешко А.Ф. Облік зелених фінансових інструментів (green bonds) у банківській практиці. *Modern Economics*. 2025. № 53. С. 20–26. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V53\(2025\)-03](https://doi.org/10.31521/modecon.V53(2025)-03)
8. Куклінова Т.В. Сталий розвиток малого та середнього бізнесу України. *Стратегічні напрямки підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств: монографія*. Одеса : Бондаренко М. О., 2022. С. 109–140.
9. Акція «Стале фінансування». *UKRSIBBANK BNP Paribas Group*. URL: <https://ukrsibbank.com/actions/akcziya-stale-finansuvannya/>
10. Звіт про фінансову стабільність, червень 2025. *НБУ*. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2025-H1.pdf
11. Сталий розвиток. *АТ АКБ «Львів»*. URL: https://banklviv.ua/sustainability?utm_source
12. Бортніков Г., Любіч О. Управління ESG-ризиками в українських банках. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 6(47). С. 19–33. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.6.47.2022.3905>
13. Політика Національного банку України щодо розвитку сталого фінансування на період до 2025 року. *НБУ*. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Policy_rozvytok-stalogo-finansuvannja_2025.pdf?v=4

REFERENCES

1. Melnyk L. H. & Melnyk L. M. (2018). Zabezpechennia staloho rozvytku promyslovykh pidpriemstv zasobamy upravlinnia biznes-prosesamy: teoriia, metodolohiia, praktyka [Ensuring sustainable development of industrial enterprises through business process management: theory, methodology, practice]. Ternopil: FOP Palianytsia V. A. p. 367. (in Ukrainian)
2. Dzhulii L. V., Bilorusets L. M., Yemchuk L. V. & Bochulia N. V. (2020). Osoblyvosti orhanizatsii upravlinskoho obliku v bankakh Ukrainy [Features of management accounting organization in Ukrainian banks]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 4(1), pp. 86–89. (in Ukrainian)
3. Ostapenko T. M., Pashkevych M. S., Usatenko O. V. & Makurin A. A. (2026). Oblik, audyt i finansovi tekhnolohii v bankivskii sferi: tendentsii ta perspektivy [Accounting, auditing and financial technologies in the banking sector: trends and prospects]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, no. 20. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18615168> (in Ukrainian)
4. Khalatur S. M., Sirenko N. M. & Mikuliak K. A. (2025). Tsyfrovi tekhnolohii orhanizatsii obliku v bankakh [Digital technologies for accounting organization in banks]. *Investysii: praktyka ta dosvid*, no. 11, pp. 63–66. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.11.63> (in Ukrainian)
5. Vovchenko O. (2023). ESG-stratehiia yak osnova upravlinnia ryzykamy staloho rozvytku v bankakh [ESG strategy as a basis for sustainable development risk management in banks]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-85> (in Ukrainian)
6. Lutsiv B., Dziubliuk O., Chaikovskiy Ya., Lutsiv P. & Chaikovskiy Ye. (2024). Rol zelenoho bankinhu v zabezpechenni tsilei staloho ekonomichnoho rozvytku [The role of green banking in achieving sustainable economic development goals]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*, vol. 1, no. 54, pp. 23–36. (in Ukrainian)

7. Bodnar O. A., Politikina I. V. & Oreshko A. F. (2025). Oblik zelenykh finansovykh instrumentiv (green bonds) u bankivskii praktytsi [Accounting for green financial instruments (green bonds) in banking practice]. *Modern Economics*, no. 53, pp. 20–26. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V53\(2025\)-03](https://doi.org/10.31521/modecon.V53(2025)-03) (in Ukrainian).
8. Kuklinova T. V. (2022). Stalyi rozvytok maloho ta serednoho biznesu Ukrainy [Sustainable development of small and medium-sized businesses in Ukraine]. *Stratehichni napriamky pidvyshchennia konkurentospromozhnosti vitchyzniannykh pidpriemstv*. Odesa: Bondarenko M. O., pp. 109–140. (in Ukrainian).
9. Aktsiia "Stale finansuvannia". *UKRSIBBANK BNP Paribas Group*. [Sustainable Financing Campaign]. Available at: <https://ukrsibbank.com/actions/akczyia-stale-finansuvannia/>
10. Zvit pro finansovu stabilnist, cherven 2025 (2025) [Financial Stability Report, June 2025]. *National Bank of Ukraine*. Available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2025-H1.pdf
11. Stalyi rozvytok [Sustainability]. *JSC JSCB "Lviv"*. Available at: https://banklviv.ua/sustainability?utm_source
12. Bortnikov H. & Liubich O. (2022). Upravlinnia ESG-ryzykamy v ukraïnskykh bankakh [ESG risk management in Ukrainian banks]. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, no. 6(47), pp. 19–33. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.2022.3905>
13. Polityka Natsionalnoho banku Ukrainy shchodo rozvytku staloho finansuvannia na period do 2025 roku (2025)[National Bank of Ukraine Policy on Sustainable Finance Development until 2025]. *National Bank of Ukraine*. Available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Policy_rozvytok-stalogo-finansuvannja_2025.pdf?v=4

Дата надходження статті: 05.08.2026

Дата прийняття статті до публікації: 04.09.2026

Дата публікації статті: 02.10.2026