

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-52>

УДК 336.71:005.742:005.35

# СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

## STRATEGIC DIRECTIONS FOR THE DEVELOPMENT OF CORPORATE GOVERNANCE IN BANKING INSTITUTIONS UNDER SUSTAINABLE DEVELOPMENT CONDITIONS

**Пуш Андрій Володимирович**

аспірант,

Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5878-5044>

**Мігус Ірина Петрівна**

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри управління фінансово-економічною безпекою,

Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6939-9097>

**Push Andriy, Mihus Iryna**

«KROK» University

Актуальність дослідження зумовлена зростанням ролі корпоративного управління у забезпеченні стійкості банківських установ в умовах цифрової трансформації, посилення регуляторних вимог та інтеграції принципів сталого розвитку у фінансовий сектор. Метою статті є обґрунтування стратегічних напрямів розвитку корпоративного управління в банківських установах в умовах сталого розвитку. У дослідженні використано методи аналізу, синтезу, порівняння, узагальнення, системного підходу, статистичного аналізу та графічного узагальнення. Установлено, що стратегічний розвиток корпоративного управління банків має бути пов'язаний із посиленням ролі наглядових рад, інтеграцією ESG-ризиків у систему управління, розвитком внутрішнього контролю, цифровізацією governance-процесів та поглибленням прозорості і підзвітності.

**Ключові слова:** корпоративне управління, банківські установи, стратегічний розвиток, сталий розвиток, ESG-ризик, наглядова рада, внутрішній контроль, ризик-менеджмент.

Corporate governance in banking institutions has become increasingly important under sustainable development conditions because the quality of governance directly affects the resilience of banks, the consistency of strategic decisions, the effectiveness of supervisory mechanisms, and the ability of financial institutions to respond to regulatory, technological, and social change. The purpose of the article is to substantiate the strategic directions for the development of corporate governance in banking institutions under sustainable development conditions. The study is based on a combination of general scientific and special methods, including analysis, synthesis, comparison, generalisation, a systems approach, and the use of statistical and regulatory materials. The article examines the transformation of corporate governance priorities in banking institutions under the influence of sustainable development principles, the expansion of supervisory board responsibilities, the growing role of internal control systems, the integration of ESG risk management into the general governance architecture, and the increasing importance of data governance and digital transparency. Special attention is paid to the need to align strategic decision making with long term resilience objectives rather than with short term operational effectiveness only. It is argued that the strategic development of bank governance should be linked to stronger supervisory boards, integrated risk management, improved internal control, digitalisation of governance processes, and deeper transparency and accountability. The article also outlines the institutional preconditions that shape governance modernisation in Ukrainian banks, including ownership structure, asset quality, risk sensitivity, and the strengthening of accountability mechanisms. Prospects for further research are associated with the development of methodological tools for assessing the implementation of strategic



governance directions in banks and with the design of integrated indicators for monitoring the maturity of corporate governance systems and the effectiveness of sustainable governance practices.

**Keywords:** corporate governance, banking institutions, strategic development, sustainable development, ESG risks, supervisory board, internal control, risk management.

**Постановка проблеми.** Корпоративне управління в банківських установах є одним із визначальних чинників фінансової стійкості, якості стратегічних рішень, ефективності контролю та довіри до банківського сектору. На відміну від інших видів бізнесу банки функціонують у середовищі підвищеного суспільного значення, значної регуляторної залежності, високої ризикованості та тісного зв'язку з макрофінансовою стабільністю. Саме тому корпоративне управління в банках не може обмежуватися лише розподілом повноважень між акціонерами, наглядовою радою та виконавчим керівництвом. Воно дедалі більше пов'язується з ризик-менеджментом, внутрішнім контролем, цифровою стійкістю, прозорістю, підзвітністю та відповідальністю перед широким колом зацікавлених сторін [1; 3; 5].

В умовах сталого розвитку ця проблематика набуває нового змісту. Банки мають не лише забезпечувати прибутковість і дотримання нормативів, а й інтегрувати у стратегію, управлінські рішення та систему внутрішнього контролю екологічні, соціальні та управлінські ризики. Для України ця тема є особливо актуальною в умовах післякризової адаптації, воєнних викликів, імплементації європейських підходів та переходу до нової моделі банківського governance, зорієнтованої на стійкість, цифрову модернізацію та відповідальне ведення бізнесу [4; 5; 6].

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Проблематика корпоративного управління в банках залишається однією з ключових у сучасному фінансовому дискурсі, однак на нинішньому етапі її зміст суттєво змінюється під впливом ризик-орієнтованого підходу, цифровізації та вимог сталого розвитку. Сучасні дослідження дедалі менше зосереджуються лише на класичних питаннях розподілу повноважень між органами управління і дедалі більше акцентують увагу на здатності governance-системи забезпечувати стійкість банку, належний рівень контролю, адаптацію до нефінансових ризиків і стратегічну узгодженість управлінських рішень. Так, Букетті Б. (Buchetti B.), Міані С. (Miani S.), Піана Б. (Piana B.) та Веллуті С. (Velluti S.) на основі систематичного огляду наукових праць дово-

дять, що корпоративне управління є одним із визначальних чинників ESG-результативності компаній і фінансових установ, а отже, саме через governance реалізується зв'язок між стратегічним управлінням, ризиками та сталим розвитком [8]. Водночас Базіле В. (Basile V.), Серіно Л. (Serino L.), Д'Амбра А. (D'Ambra A.) та Кампанелла Ф. (Campanella F.), досліджуючи європейську банківську систему, показують, що характеристики ради банку безпосередньо впливають на ESG-результативність, а отже, рада директорів має розглядатися не лише як орган контролю, а і як важливий суб'єкт формування довгострокових пріоритетів розвитку банку [9].

Окремий напрям сучасних досліджень пов'язаний із роллю культури ризику в системі корпоративного управління. Ачеампонг А. (Acheampong A.) та Ібеджі Н. (Ibeji N.) встановлюють, що risk culture має безпосередній зв'язок із вартістю капіталу банків, а отже, якість управління ризиками слід розглядати не лише як внутрішню характеристику governance, а і як фактор економічної результативності банківської установи [10]. У цьому ж руслі Дюрст Н. (Dürst N.) та Кунц Й. (Kunz J.) обґрунтовують, що вбудовування культури ризику в діяльність фінансової установи є не технічною процедурою, а складним управлінським процесом, який охоплює організаційну поведінку, лідерство, комунікацію та внутрішню підзвітність [11]. Сучасні дослідження також дедалі частіше пов'язують корпоративне управління з питаннями банківської стійкості. Зокрема, Г'іма П. (Gyimah P.), Овусу-Афріє Р. (Owusu-Afriyie R.) та Трончі Л. (Tronci L.) доводять, що корпоративне управління та якість внутрішнього аудиту істотно впливають на сталість банківської діяльності, підтверджуючи тим самим, що governance у банківській сфері має розглядатися як інтегрована система стратегічного керівництва, контролю та забезпечення довгострокової життєздатності банку [12; 13].

Водночас сучасний регуляторний дискурс, представлений документами Basel Committee, European Banking Authority та Національного банку України, концентрується на необхідності інтеграції ESG-ризиків у бізнес-стратегію, систему внутрішнього контролю, управління

ризиками та загальну governance-архітектуру банку [1; 3; 5; 7].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Попри вагомий науковий доробок, недостатньо розкритим залишається питання цілісного обґрунтування саме стратегічних напрямів розвитку корпоративного управління в банківських установах в умовах сталого розвитку з урахуванням сучасних українських регуляторних змін, потреб цифровізації governance-процесів та інтеграції ESG-ризиків у банківське управління. Саме ця обставина зумовлює необхідність подальшого дослідження.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є обґрунтування стратегічних напрямів розвитку корпоративного управління в банківських установах в умовах сталого розвитку.

Для досягнення цієї мети використано методи аналізу та синтезу для узагальнення сучасних підходів до корпоративного управління банків, метод порівняння для зіставлення міжнародних та українських підходів, метод узагальнення для виділення ключових передумов і напрямів розвитку, системний підхід для розгляду корпоративного управління як багатовимірної управлінської системи, а також логічне моделювання для побудови узагальненої схеми стратегічного розвитку корпоративного управління банківських установ.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Стратегічний розвиток корпоративного управління в банківських установах має спиратися на поєднання інституційної зрілості органів управління, інтегрованого управління ризиками та здатності банку адаптувати бізнес-модель до принципів сталого розвитку. Саме така логіка простежується як у міжнародних підходах, так і в українських регуляторних змінах. Базельський комітет підкреслює значення ефективного нагляду ради, сильного внутрішнього контролю та комплаєнсу, а НБУ у 2026 році прямо визначив, що стратегія банку має ґрунтуватися на принципах економічної, екологічної, соціальної та управлінської відповідальності та бути спрямованою на досягнення цілей сталого розвитку [3; 5].

Передумови для переосмислення стратегічних напрямів корпоративного управління в Україні добре ілюструють сучасні характеристики банківського сектору. Згідно з Оглядом банківського сектору НБУ за лютий 2026 року, чисті активи банків зросли на 17,2% у річному вимірі, чисті гривневі кредити бізнесу на

35,6%, кредити фізичним особам на 33,9%, а частка NPL знизилася до 13,9%. Водночас основним джерелом фондування залишалися кошти клієнтів, а частка державних банків у чистих активах становила 52%. Такі тенденції свідчать про позитивну динаміку сектору, але одночасно вимагають посилення стратегічного контролю за ризик-апетитом, якістю активів, структурою фондування та внутрішньою стійкістю бізнес-моделі [6].

Для обґрунтування саме стратегічних напрямів розвитку корпоративного управління доцільно враховувати не лише окремі кількісні індикатори, а й ширші інституційні та управлінські передумови. Саме тому порівняння українського та європейського банківського простору варто здійснювати через систему якісних характеристик, що відображають середовище, в якому формується governance-модель банку. Як видно з табл. 1, між Україною та європейським банківським простором існують відмінності не лише в рівні стійкості, а й у ступені інституційної зрілості, глибині інтеграції ESG-підходів, якості ризик-контролю та ролі наглядових органів [1; 2; 4; 5; 7].

Як показує табл. 1, ключові відмінності між українським та європейським банківським простором полягають не лише у ступені фінансової стійкості, а й у різному рівні розвитку інституційного середовища корпоративного управління. Для України особливо важливими є питання підвищення якості активів, посилення стратегічної ролі наглядових рад, інтеграції ESG-факторів у систему управління та розвитку цифрових інструментів data governance. У європейському банківському просторі ці складові вже значною мірою функціонують як елементи зрілої governance-моделі, тоді як в Україні вони формують порядок денний подальшої модернізації [1; 2; 4; 5; 6; 7].

Узагальнення наведених передумов дає змогу визначити перший стратегічний напрям розвитку корпоративного управління, а саме посилення стратегічної ролі наглядової ради. Рада банку має перейти від переважно контрольної й погоджувальної функції до активного формування довгострокової стратегії, контролю за її виконанням, регулярного перегляду ризик-апетиту, моніторингу стійкості бізнес-моделі та оцінювання управлінських рішень крізь призму принципів сталого розвитку. НБУ прямо покладає на раду відповідальність за організацію та ефективне функціонування системи внутрішнього контролю, включаючи управління ризиками та внутрішній аудит,

Таблиця 1

**Передумови розвитку корпоративного управління в банківських установах України та європейського банківського простору**

<b>Ключова передумова</b>	<b>Банківські установи України</b>	<b>Європейський банківський простір</b>
Інституційне середовище	Перебуває у стані активної трансформації під впливом воєнних ризиків, регуляторного оновлення та євроінтеграції	Характеризується відносно високою інституційною стабільністю та усталеними практиками нагляду
Роль наглядових органів	Посилюється, але ще потребує розширення стратегічної функції, контролю за ризик-апетитом і питаннями сталого розвитку	Є більш усталеною, орієнтованою на стратегічний нагляд, підзвітність і системне оцінювання ризиків
Якість активів	Потребує подальшого зниження частки проблемних активів і посилення кредитного контролю	Відзначається вищою якістю активів та нижчим рівнем проблемної заборгованості
Інтеграція ESG-підходів	Перебуває на етапі активного формування та імплементації в регуляторні й управлінські практики	Має більш системний характер і включається до стратегії, ризик-менеджменту та розкриття інформації
Внутрішній контроль і ризик-менеджмент	Посилюються відповідно до нових вимог НБУ, але потребують глибшої інтеграції з питаннями сталого розвитку	Функціонують у межах більш зрілих моделей інтегрованого контролю та багаторівневого risk governance
Цифровізація управління	Розвивається на тлі швидкої цифрової трансформації сектору та потреби в якісній data governance	Спирається на більш усталені цифрові управлінські системи, аналітику даних і регуляторну звітність
Прозорість і підзвітність	Перебувають у процесі зміцнення, особливо щодо нефінансових аспектів діяльності та управлінської відповідальності	Мають вищий рівень інституційної формалізації та практичного впровадження
Стратегічний горизонт управління	Поступово зміщується від короткострокової адаптації до довгострокової стійкості	Переважно орієнтований на довгострокову стабільність, баланс між прибутковістю, ризиком і сталим розвитком

*Джерело: сформовано авторами на основі офіційних матеріалів НБУ, ЕСВ та ЕВА [1; 2; 4; 5; 6; 7]*

а також за інтеграцію питань сталого розвитку у цю систему [5].

Другим стратегічним напрямом є інтеграція ESG-ризиків у систему корпоративного управління та ризик-менеджменту. НБУ у змінених Методичних рекомендаціях визначає, що організація корпоративного управління має бути спрямована на сталий розвиток і враховувати ESG-ризиків [5]. Біла книга НБУ з управління ESG-ризиками у фінансовому секторі окреслює бачення майбутнього стану управління ESG-ризиками та етапи переходу до нього [4], а ЕВА у фінальних настановах 2025 року вимагає враховувати такі ризики в бізнес- і ризик-стратегіях, системах внутрішнього контролю та механізмах моніторингу [7]. Це означає, що ESG-компонент має бути

не окремим доповненням до стратегії банку, а повноцінною частиною його governance-архітектури [4; 5; 7].

Третім стратегічним напрямом є розвиток інтегрованої системи внутрішнього контролю. У сучасному банку внутрішній контроль має охоплювати не лише традиційні процеси комплаєнсу та внутрішнього аудиту, а й контроль за реалізацією стратегії, якістю даних, цифровими ризиками, ESG-факторами та управлінською культурою. У рекомендаціях НБУ внутрішній контроль розглядається як система, що включає управління ризиками та внутрішній аудит, а питання сталого розвитку мають бути інтегровані в загальну систему управління ризиками. За умов зростання складності ризикового середовища це пере-

творює внутрішній контроль на один із ключових стратегічних інструментів корпоративного управління [5].

Четвертим стратегічним напрямом виступає цифровізація governance-процесів і розвиток data governance. НБУ наголошує на потребі накопичення, зберігання, оброблення та формування якісних і кількісних даних, необхідних для своєчасного прийняття управлінських рішень щодо сталого розвитку та ESG-ризиків [4; 5]. Отже, стратегія розвитку корпоративного управління в банках має передбачати вдосконалення управлінської інформаційної архітектури, цифрових платформ звітності, аналітики ризиків і механізмів моніторингу виконання стратегічних цілей. Без належної data governance неможливими є ні ефективний контроль, ні управлінська прозорість, ні якісне розкриття інформації [4; 5].

П'ятим стратегічним напрямом є поглиблення прозорості, підзвітності та культури відповідального ведення бізнесу. НБУ пов'язує культуру сталого розвитку з tone at the top, відповідальним веденням бізнесу та формуванням належного управлінського середовища [4; 5]. У стратегічному вимірі це означає, що рішення в банку мають оцінюватися не лише за короткостроковим фінансовим ефектом, а й за їх довгостроковим впливом на стійкість установи, інтереси клієнтів, репутацію та відповідність новим регуляторним очікуванням. Саме така культура є інституційним підґрун-

тям для реалізації всіх інших напрямів розвитку корпоративного управління [4; 5].

Для систематизації запропонованих положень доцільно подати стратегічні напрями розвитку корпоративного управління у вигляді узагальненої моделі (рис. 1).

Рис. 1 засвідчує, що стратегічний розвиток корпоративного управління в банківських установах має багатовимірний характер. Його не можна звести лише до реформування окремих органів управління або оновлення окремих процедур. Ідеться про цілісну трансформацію governance-системи, яка має одночасно охоплювати стратегію, ризики, контроль, культуру, цифрові процеси та підзвітність.

Практична реалізація запропонованих стратегічних напрямів потребує поетапного підходу. Біла книга НБУ щодо ESG-ризиків передбачає етапність впровадження політики сталого фінансування, а зміни до рекомендацій з корпоративного управління фактично створюють методичну базу для переходу банків до нової governance-моделі. Для банків це означає доцільність виділення коротко-, середньо- та довгострокового горизонту впровадження стратегічних змін, що наведено в табл. 2 [4; 5].

Табл. 2 демонструє, що стратегічний розвиток корпоративного управління не є одноразовим управлінським рішенням. Він передбачає послідовну трансформацію цілей, процедур, інформаційних систем, культури управління



**Рис. 1. Стратегічні напрями розвитку корпоративного управління в банківських установах в умовах сталого розвитку**

*Джерело: сформовано автором*

Таблиця 2

**Поетапна реалізація стратегічних напрямів розвитку корпоративного управління в банківських установах**

<b>Етап</b>	<b>Зміст заходів</b>	<b>Очікуваний управлінський ефект</b>
Короткостроковий	Оновлення ролей ради та комітетів, перегляд політик корпоративного управління, первинна інтеграція ESG-ризиків у ризик-менеджмент	Підвищення керованості стратегічних рішень і формалізація нових вимог
Середньостроковий	Розвиток інтегрованого внутрішнього контролю, впровадження систем даних і аналітики для governance, оновлення підходів до внутрішнього аудиту та звітності	Зростання прозорості, підзвітності та якості моніторингу ризиків
Довгостроковий	Формування стійкої governance-культури, повна інтеграція сталого розвитку в стратегію банку, розвиток нефінансового розкриття та сценарного планування	Підвищення інституційної зрілості банку та його довгострокової стійкості

*Джерело: сформовано авторами на основі офіційних підходів НБУ та ЕБА [4; 5; 7]*

та відповідальності органів банку. Саме поетапність дає змогу забезпечити реалістичне впровадження нових вимог без перевантаження організаційної системи.

Отже, стратегічні напрями розвитку корпоративного управління в банківських установах в умовах сталого розвитку слід розглядати як інтегровану модель, що поєднує стратегічне лідерство ради, ESG-орієнтоване управління ризиками, внутрішній контроль, цифрове підсилення governance-процесів і культуру відповідальності. Їх реалізація створює передумови для підвищення стійкості банків, покращення якості управлінських рішень та узгодження національної практики з сучасними європейськими орієнтирами [4; 5; 7].

**Висновки.** У статті обґрунтовано, що розвиток корпоративного управління в банківських установах в умовах сталого розвитку потребує переходу від формального дотримання регуляторних вимог до стратегічної трансформації governance-системи. Установлено, що сучасні регуляторні зміни в Україні та ЄС створюють передумови для переорієнтації корпоративного управління на довгострокову стійкість, відповідальне ведення біз-

несу, інтеграцію ESG-ризиків і посилення ролі внутрішнього контролю. Проведений аналіз показав, що для українських банків особливо актуальними є питання інституційної зрілості органів управління, якості активів, ризик-чутливості стратегічних рішень, розвитку цифрового управління та формування культури підзвітності, тоді як європейський банківський простір характеризується більшою інтегрованістю цих складових у цілісну модель корпоративного управління.

До стратегічних напрямів розвитку корпоративного управління в банківських установах віднесено: посилення стратегічної ролі наглядової ради, інтеграцію ESG-ризиків у систему управління, розвиток інтегрованого внутрішнього контролю, цифровізацію управлінських процесів, а також поглиблення прозорості, підзвітності та культури відповідального ведення бізнесу. Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні методичних підходів до оцінювання рівня реалізації зазначених стратегічних напрямів, побудові системи індикаторів моніторингу та адаптації моделей корпоративного управління банків до різних типів ризикового середовища.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. European Banking Authority. Risk assessment report: December 2025. URL: <https://www.eba.europa.eu/publications-and-media/publications/risk-assessment-report-december-2025> (дата звернення: 11.03.2026).
2. European Central Bank. Overview of significant institutions, Q3 2025. URL: <https://data.ecb.europa.eu/main-figures/supervisory-banking-data/overview-significant-institutions> (дата звернення: 11.03.2026).
3. Basel Committee on Banking Supervision. Corporate governance principles for banks. URL: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d328.pdf> (дата звернення: 11.03.2026).

4. Національний банк України. Біла книга з управління екологічними, соціальними та управлінськими (ESG) ризиками у фінансовому секторі. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Bila\\_knyga\\_2025\\_fin.pdf?v=13](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Bila_knyga_2025_fin.pdf?v=13) (дата звернення: 11.03.2026).
5. Національний банк України. Про схвалення Змін до Методичних рекомендацій щодо організації корпоративного управління в банках України: рішення Правління Національного банку України від 03.02.2026 № 31-рш. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/law/03022026\\_31-rsh.pdf?v=16](https://bank.gov.ua/admin_uploads/law/03022026_31-rsh.pdf?v=16) (дата звернення: 11.03.2026).
6. Національний банк України. Огляд банківського сектору. Лютий 2026 року. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Banking\\_Sector\\_Review\\_2026-02.pdf?v=16](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2026-02.pdf?v=16) (дата звернення: 11.03.2026).
7. European Banking Authority. Final Guidelines on the management of ESG risks. URL: <https://www.eba.europa.eu/sites/default/files/2025-01/fb22982a-d69d-42cc-9d62-1023497ad58a/Final%20Guidelines%20on%20the%20management%20of%20ESG%20risks.pdf> (дата звернення: 11.03.2026).
8. Buchetti B., Miani S., Piana B., Velluti S. A literature review on corporate governance and ESG research: Emerging trends and future directions. *International Review of Financial Analysis*. 2025. Vol. 97. Article 103835 (дата звернення: 11.03.2026).
9. Basile V., Serino L., D'Ambra A., Campanella F. Board characteristics and effects on ESG performance: empirical evidence from the European banking system // *Quality & Quantity*. 2025. DOI: 10.1007/s11135-025-02338-w (дата звернення: 11.03.2026).
10. Acheampong A., Ibeji N. Risk culture and cost of capital: Insight from European banks. *Economics Letters*. 2024. Vol. 243. Article 111906. DOI: 10.1016/j.econlet.2024.111906 (дата звернення: 11.03.2026).
11. Dürst N., Kunz J. Embedding risk culture in a financial institution: an action research perspective. *Review of Managerial Science*. 2025. DOI: 10.1007/s11846-025-00946-2 (дата звернення: 11.03.2026).
12. Gyimah P., Owusu-Afriyie R. Bank sustainability: Do corporate governance and internal audit quality matter? // *World Development Sustainability*. 2025. Article 100222. DOI: 10.1016/j.wds.2025.100222 (дата звернення: 11.03.2026).
13. Tronci L. "ESG" targets in the corporate governance of banks: KPI and double materiality (impact and financial materiality). *European Company and Financial Law Review*. 2024. Vol. 21, No. 5-6. P. 738-761 (дата звернення: 11.03.2026).

## REFERENCES:

1. European Banking Authority (2025) *Risk assessment report: December 2025*. Available at: <https://www.eba.europa.eu/publications-and-media/publications/risk-assessment-report-december-2025> (accessed March 11, 2026)
2. European Central Bank (2025) *Overview of significant institutions, Q3 2025*. Available at: <https://data.ecb.europa.eu/main-figures/supervisory-banking-data/overview-significant-institutions> (accessed March 11, 2026)
3. Basel Committee on Banking Supervision (2015) *Corporate governance principles for banks*. Available at: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d328.pdf> (accessed March 11, 2026)
4. Natsionalnyi bank Ukrainy (2025) *Bila knyha z upravlinnia ekolohichnymy, sotsialnymy ta upravlinskymy (ESG) ryzykamy u finansovomu sektori* [White paper on the management of environmental, social and governance (ESG) risks in the financial sector]. Available at: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Bila\\_knyga\\_2025\\_fin.pdf?v=13](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Bila_knyga_2025_fin.pdf?v=13) (accessed March 11, 2026) (in Ukrainian)
5. Natsionalnyi bank Ukrainy (2026) *Pro skhvalennia Zmin do Metodychnykh rekomendatsii shchodo orhanizatsii korporatyvnoho upravlinnia v bankakh Ukrainy: rishennia Pravlinnia Natsionalnoho banku Ukrainy vid 03.02.2026 No. 31-rsh* [On approval of amendments to the Methodological recommendations on the organization of corporate governance in banks of Ukraine: Decision of the Board of the National Bank of Ukraine dated 03.02.2026 No. 31-rsh]. Available at: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/law/03022026\\_31-rsh.pdf?v=16](https://bank.gov.ua/admin_uploads/law/03022026_31-rsh.pdf?v=16) (accessed March 11, 2026) (in Ukrainian)
6. Natsionalnyi bank Ukrainy (2026) *Ohliad bankivskoho sektoru. Liutyi 2026 roku* [Banking sector review. February 2026]. Available at: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Banking\\_Sector\\_Review\\_2026-02.pdf?v=16](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2026-02.pdf?v=16) (accessed March 11, 2026) (in Ukrainian)
7. European Banking Authority (2025) *Final Guidelines on the management of ESG risks*. Available at: <https://www.eba.europa.eu/sites/default/files/2025-01/fb22982a-d69d-42cc-9d62-1023497ad58a/Final%20Guidelines%20on%20the%20management%20of%20ESG%20risks.pdf> (accessed March 11, 2026)
8. Buchetti B., Miani S., Piana B., Velluti S. (2025) A literature review on corporate governance and ESG research: Emerging trends and future directions. *International Review of Financial Analysis*, vol. 97, article 103835.

9. Basile V., Serino L., D'Ambra A., Campanella F. (2025) Board characteristics and effects on ESG performance: empirical evidence from the European banking system. *Quality & Quantity*. Available at: <https://doi.org/10.1007/s11135-025-02338-w> (accessed March 11, 2026)
10. Acheampong A., Ibeji N. (2024) Risk culture and cost of capital: Insight from European banks. *Economics Letters*, vol. 243, article 111906. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2024.111906> (accessed March 11, 2026)
11. Dürst N., Kunz J. (2025) Embedding risk culture in a financial institution: an action research perspective. *Review of Managerial Science*. Available at: <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00946-2> (accessed March 11, 2026)
12. Gyimah P., Owusu-Afriyie R. (2025) Bank sustainability: Do corporate governance and internal audit quality matter? *World Development Sustainability*, article 100222. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.wds.2025.100222> (accessed March 11, 2026)
13. Tronci L. (2024) "ESG" targets in the corporate governance of banks: KPI and double materiality (impact and financial materiality). *European Company and Financial Law Review*, vol. 21(5-6), pp. 738-761.

Дата надходження статті: 11.03.2026

Дата прийняття статті: 30.03.2026

Дата публікації статті: 06.04.2026