



Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок

УДК 336.71

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17181043>

**Вплив сучасних фінансових технологій на зростання операційних
ризиків банку**

Пономарьова Оксана Борисівна,

старший викладач, Університет митної справи та фінансів,
м. Дніпро, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-5516-3531>

Івашина Світлана Юріївна,

кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, банківської
справи та страхування, Університет митної справи та фінансів,
м. Дніпро, Україна, <https://orcid.org/0000-0001-7302-1775>

Мальцев Олексій Вікторович,

аспірант, головний спеціаліст управління інновацій та
аналізу ефективності, АТ КБ ПриватБанк, м. Дніпро, Україна,
<https://orcid.org/0009-0002-3492-1193>

Прийнято: 07.09.2025 | Опубліковано: 23.09.2025

Анотація. Метою дослідження є аналіз сучасних фінансових технологій та визначення їхнього впливу на трансформацію операційних ризиків у банківській сфері, зокрема розроблення рекомендацій щодо вдосконалення системи управління ризиками з урахуванням цифровізації та впровадження інноваційних рішень. **Методи.** У роботі застосовано комплексну методичну практику, що поєднує аналіз нормативно-правових



актів, регламентів Національного банку України та огляд наукових джерел щодо операційних ризиків і фінтеху. Використано методи системного аналізу, порівняльного дослідження та класифікації ризиків для встановлення взаємозв'язку між цифровими інструментами банківської діяльності та виникненням нових ризикових чинників. **Результати** дослідження показують, що впровадження цифрових технологій у банківському секторі суттєво змінює структуру операційних ризиків, спричиняючи еволюцію традиційних та появу нових загроз: кіберризиків, ризиків функціональних моделей і ризиків цифрового зараження. Законодавчі та нормативні документи (закони України «Про банки і банківську діяльність», «Про платіжні послуги», «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги», низка постанов Національного банку України) визначають правові та організаційні засади гарантування безпеки банківських операцій, регулюють використання електронних документів, автентифікації та захист персональних даних. Аналіз наукових досліджень підтверджує, що комплексна практика ідентифікації, оцінювання та управління операційними ризиками сприяє підвищенню ефективності та надійності банківської діяльності в умовах цифровізації. На основі проведеного аналізу запропоновано рекомендації щодо вдосконалення системи управління операційними ризиками, зокрема інтеграцію фінтех-рішень у процеси контролю, впровадження сучасних методів кіберзахисту, посилення внутрішніх процедур аудиту та використання аналітичних інструментів для прогнозування та мінімізації потенційних загроз. **Висновки.** Успішне впровадження інноваційних технологій у банківській системі можливе лише за умови системної практики управління операційними ризиками, що сприяє стабільності, безпеці та конкурентоспроможності фінансових установ.

Ключові слова: фінансові технології, операційні ризики, банки, цифровізація, фінтех, кіберризиків, управління ризиками, електронні документи, автентифікація, необанк, банківська безпека.



The impact of modern financial technologies on the growth of operational risks in banks

Oksana Ponomarova,

Senior Lecturer, University of Customs and Finance,
Dnipro, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-5516-3531>

Svitlana Ivashyna,

PhD (Economics), Associate Professor, Department of Finance, Banking and
Insurance, University of Customs and Finance, Dnipro, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0001-7302-1775>

Oleksii Maltsev,

Graduate Student, Chief Specialist of the Innovation and Efficiency Analysis,
JSC CB PRIVATBANK, Dnipro, Ukraine, <https://orcid.org/0009-0002-3492-1193>

Abstract. The **aim of this study** is to analyze modern financial technologies and determine their impact on the transformation of operational risks in the banking sector, as well as to develop recommendations for improving risk management systems considering digitalization and the implementation of innovative solutions. **Methods.** A comprehensive methodological approach was applied, combining the analysis of legal and regulatory acts, National Bank of Ukraine regulations, and a review of scientific sources on operational risks and FinTech. System analysis, comparative research, and risk classification methods were used to establish the relationship between digital banking tools and the emergence of new risk factors. The **results** indicate that the implementation of digital technologies in the banking sector significantly alters the structure of operational risks, leading to the evolution of traditional risks and the emergence of new threats, such as cyber risks, functional



model risks, and digital contamination risks. Legislative and regulatory documents, including the Laws of Ukraine «On Banks and Banking Activities», «On Payment Services», «On Electronic Identification and Trust Services», as well as several resolutions of the National Bank of Ukraine, define the legal and organizational framework for ensuring the security of banking operations, regulate the use of electronic documents, authentication, and personal data protection. Scientific research confirms that a comprehensive approach to identifying, assessing, and managing operational risks contributes to increasing the efficiency and reliability of banking activities in the context of digitalization. Based on the analysis, recommendations have been proposed to enhance operational risk management systems, including integrating FinTech solutions into control processes, implementing modern cybersecurity measures, strengthening internal audit procedures, and utilizing analytical tools for forecasting and mitigating potential threats. **Conclusions.** The study concludes that the successful implementation of innovative technologies in the banking system is possible only through a systematic approach to operational risk management, ensuring stability, security, and competitiveness of financial institutions.

Keywords: financial technologies, operational risks, banks, digitalization, FinTech, cyber risks, risk management, electronic documents, authentication, neobank, banking security.

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку фінансових ринків та цифровізації банківської діяльності фінансові технології (фінтех) є одним з основних рушіїв змін банківської системи. З одного боку, вони забезпечують підвищення ефективності, зручність для клієнтів та зниження витрат, з іншого – створюють нові виклики у сфері управління ризиками, зокрема операційними. Проблема полягає у тому, що впровадження інноваційних технологій відбувається швидшими темпами, ніж адаптація систем контролю



та управління ризиками, що збільшує вразливість банків до технічних збоїв, кібератак та шахрайських операцій.

Зв'язок цієї проблеми з важливими науковими й практичними завданнями визначається потребою розроблення нових практик оцінювання та мінімізації операційних ризиків у банках в умовах цифровізації. З наукового погляду, дослідження сприяє поглибленню теорії ризик-менеджменту, уточненню класифікацій операційних ризиків та методів їхньої ідентифікації. У практичному вимірі результати дослідження мають безпосереднє значення для банківських установ, оскільки дають змогу удосконалити механізми забезпечення фінансової стійкості та підвищити рівень довіри клієнтів і партнерів. Таким чином, постановка проблеми є важливою як для подальшого розвитку економічної науки, так і для розв'язання прикладних завдань гарантування стабільності та безпеки банківської діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових джерел виявляє, що фінансові технології (фінтех) в Україні є динамічною сферою, що стрімко розвивається під впливом цифровізації та глобальних економічних викликів. Дослідник Р. В. Безпалий [1] розглядає становлення фінтех-інновацій, визначаючи базові передумови їхнього розвитку: технологічний прогрес, інтерес споживачів та адаптація банківського сектору до нових вимог. Він підкреслює важливість інтеграції нових цифрових інструментів для забезпечення ефективності фінансових послуг, проте не акцентує на соціальному вимірі та воєнних реаліях. Авторки С. М. Тесля та Ю. В. Забара [2] досліджують фінансові технології у контексті цифровізації суспільства, зокрема інноваційні моделі впровадження та роль фінансової інклюзії у післявоєнному відновленні України. Вони доводять, що доступність фінансових сервісів для широкого кола користувачів сприяє підвищенню фінансової грамотності та економічної активності населення. Проте питання інтеграції фінтеху з державними політиками розвитку та регуляторними вимогами залишаються менш опрацьованими. Науковці Р. Журко та



Є. Щербак [3] акцентують на тенденціях і викликах розвитку фінтеху у банківському секторі України, зазначаючи високу волатильність споживчого попиту та низьку лояльність користувачів до окремих фінтех-продуктів. Вони визначають, що порівняно зі світовими практиками сучасний стан ринку перебуває на початковій стадії формування і потребує розвитку нормативно-правової бази та технологічної інфраструктури. Вчена Н. Решетник [4] зосереджується на проблемах створення сталої фінансово-технологічної екосистеми, підкреслюючи значення довгострокових стратегій розвитку, захисту даних та управління ризиками. Авторка зазначає, що без належного регуляторного та технологічного забезпечення інноваційна ефективність фінтеху може бути обмежена. Науковці Т. Солоджук, Р. Щур, В. Дрислюк [5] досліджують стан і перспективи розвитку ринку фінансових технологій в Україні. Вони вивчають основні сегменти (цифрові платежі, кредитні платформи, блокчейн-рішення) та підкреслюють необхідність стимулювання інвестицій у галузь. Дослідники П. Віблій та М. Кондратюк [6] розглядають вплив воєнних дій на розвиток фінансових технологій в Україні, зазначаючи, що активне впровадження інновацій та підтримка стартапів сприяє адаптації економіки до кризових умов, забезпечуючи доступ до фінансів широкому колу громадян і бізнесу. Вчені Н. І. Рижикова, Р. М. Остапенко, О. В. Горох, В. С. Коваленко [7] аналізують сучасний стан фінтеху в Україні з погляду інвестиційної привабливості та перспектив розвитку, визначаючи такі чинники ризику: кіберзагрози, шахрайство та низький рівень фінансової грамотності користувачів. О. О. Ляхова [8] зосереджується на сучасному стані фінтех-ринку, звертаючи увагу на високий технологічний попит, слабку споживчу лояльність та необхідність інтеграції фінтеху з державними ініціативами. Вона наголошує, що ринок перебуває на початковій стадії розвитку, але має високий потенціал. Аналіз ризиків фінансового сектору подає А. С. Абрамова [9], яка розглядає трансформаційну природу операційних ризиків комерційних банків, та О. Агрес, П. Дубинецька,



Р. Содома [10], які акцентують на впливі макроекономічної нестабільності на банківський сектор, що важливо для оцінки ризиків фінтех-компаній.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри зростання наукового інтересу до проблематики операційних ризиків у банківській сфері та впровадження фінансових технологій, окремі аспекти залишаються недостатньо розкритими. У наявних дослідженнях акцентовано на перевагах застосування фінтеху для підвищення ефективності банківських процесів, тоді як питання системного аналізу нових форм операційних ризиків, що виникають унаслідок цифровізації, розглядаються фрагментарно. Водночас недостатньо вивченими залишаються практики кількісного оцінювання ризиків, що виникають у зв'язку з використанням штучного інтелекту, блокчейну, хмарних технологій та інших інноваційних рішень. Такий стан пояснюється стрімким розвитком фінансових технологій, що значно випереджає адаптацію методів управління ризиками та обмеженою практикою їхньої апробації у банківській діяльності. У результаті формується розрив між науковими напрацюваннями та реальними потребами фінансових установ у створенні ефективних інструментів управління ризиками. З'ясування та розв'язання цих питань має принципове значення для комплексного розуміння операційних ризиків у цифровому середовищі. Подальше дослідження дасть змогу не лише уточнити класифікацію ризиків, а й розробити обґрунтовані методологічні практики їхнього оцінювання та запропонувати практичні рекомендації для банків. У цьому полягає наукова й практична цінність, що спрямовані на зменшення невизначеності у сфері управління операційними ризиками в умовах активного розвитку фінансових технологій.

Формулювання цілей статті (визначення завдання). Метою статті є дослідження впливу сучасних фінансових технологій на формування та посилення операційних ризиків у банківській діяльності, зокрема розроблення



науково обґрунтованих засад їхньої ідентифікації, оцінювання та мінімізації. Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань:

1. Дослідити сутність сучасних фінансових технологій та визначити їхній вплив на трансформацію операційних ризиків у банках.
2. Обґрунтувати класифікацію та методичні практики ідентифікації й оцінювання операційних ризиків у процесі впровадження фінтеху.
3. Сформувати практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління операційними ризиками банківських установ в умовах цифрової трансформації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Після глобальної фінансової кризи 2008 року фінансові технології отримали значний імпульс розвитку та здобули широку популярність, змушуючи країни та бізнес швидко адаптуватися до нових вимог світового ринку. У цей період регулятори впровадили низку оновлених стандартів щодо банківського капіталу, посилили правила управління ризиками та встановили суворіші вимоги до процедур: KYC (Know Your Customer — «Знай свого клієнта») та AML (Anti Money Laundering — протидія відмиванню коштів). Одночасно активно розвивалися інноваційні технології та цифрові рішення у фінансовому секторі [1, с. 46]. Інноваційно орієнтовані та клієнтоорієнтовані практики наразі є основними, оскільки без них неможливо забезпечити ефективне впровадження технологій та задоволення попиту на них. Водночас фінансова інклюзія передбачає розширення доступності фінансових технологій для широкого кола користувачів, що сприяє підвищенню фінансової грамотності [2, с. 117]. На сучасному етапі цифровізація фінансового сектору активно прогресує, і протягом останнього десятиліття сфера фінансових послуг зазнала суттєвих змін завдяки впровадженню новітніх технологій, що визначаються терміном «фінтех» [3, с. 481]. Цьому розвитку сприяє високий рівень технологічної обізнаності населення, значний попит на цифрові фінансові послуги та підтримка стартапів у цій галузі. Наразі фінтех є основним рушієм розвитку



цифрової економіки в Україні, інтегруючись у різні сектори та полегшуючи доступ до фінансових ресурсів для широкого кола фізичних та юридичних осіб [4, с. 2].

Фінтех-сектор забезпечує користувачів численними перевагами, зокрема більш доступними фінансовими продуктами та підвищеним рівнем зручності. Попри значні переваги фінтех-компаній, є певні загрози, що підвищують рівень недовіри серед користувачів. До них належать ризики кібератак, що можуть призвести до викрадення персональних даних клієнтів. Для банків ці ризики проявляються у стратегічній площині (сильна конкуренція та складнощі адаптації до сучасних технологій), операційній (шахрайство та ІТ-інциденти) та у сфері відповідності нормам конфіденційності даних і законодавчим вимогам [6, с. 70]. Крім того, недостатній рівень фінансової обізнаності користувачів ускладнює правильне сприйняття та використання нових технологій [7, с. 157].

Фінтех-ринок за напрямками діяльності характеризується значними коливаннями інтересу споживачів до послуг, причому їхня чутливість до змін на ринку залишається високою. Низький рівень лояльності до конкретних фінтех-продуктів призводить до швидкої відмови від них у разі появи нових рішень. Аналіз розвитку фінтех-сектору в Україні свідчить, що сучасний стан національного ринку, порівняно з міжнародною практикою, знаходиться на початковій стадії свого формування [8, с. 193]. Застосування цифрових каналів для надання банківських продуктів і послуг сприяє не лише прояву наявних ризиків, а й появі нових. У зв'язку з цим фахівці з управління ризиками витрачають більше часу на їхнє виявлення, оцінювання та мінімізацію потенційних негативних наслідків. Ці ризики не є цілком новими, вони розвиваються та посилюються через структурні зміни, що відбуваються внаслідок цифровізації бізнес-моделей. Водночас виникають і нові ризики, пов'язані з цифровою трансформацією, зокрема кіберризики, ризики, що стосуються функціональної моделі, та ризики зараження систем [9, с. 2].



Необанки, або цифрові банки нового покоління, стають ключовим елементом трансформації фінансового сектору, пропонуючи користувачам повністю онлайн-банкінг із мінімальною участю фізичних відділень. Їхня діяльність базується на інтеграції сучасних фінансових технологій, що забезпечує високу швидкість обробки транзакцій, персоналізовані фінансові послуги та покращену клієнтську взаємодію через мобільні додатки та веб-платформи. Наукові дослідження вказують на те, що необанки значно знижують операційні витрати та підвищують ефективність управління фінансовими потоками, одночасно створюючи нові виклики в аспектах кібербезпеки, регуляторного контролю та управління ризиками. Впровадження штучного інтелекту, аналітики великих даних та автоматизованих систем кредитного скорингу дозволяє необанкам більш точно оцінювати фінансову поведінку клієнтів, що сприяє розширенню кредитного портфеля та оптимізації продуктового ряду. Разом із тим, стійке функціонування цих цифрових установ залежить від здатності адаптуватися до змін нормативного середовища, реагувати на волатильність ринку та підтримувати високий рівень довіри користувачів, що є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності на сучасному фінансовому ринку.

Банківські ризики являють собою динамічну та багатокомпонентну систему, структура якої постійно змінюється під впливом інновацій у фінансових технологіях, впровадження нових банківських інструментів, автоматизації операційних процесів, цифровізації платіжних систем та посиленої транснаціональної інтеграції банківських установ. У зв'язку з цим виникає потреба у розробленні комплексної практики систематизації та класифікації ризиків, характерних для банківського сектору, що забезпечить їхнє ефективніше виявлення, оцінювання та управління [10, с. 2]. В таблиці 1 наведено нормативно-правові документи, що регулюють фінансові технології та операційні ризики банків в Україні.



Таблиця 1

Нормативно-правові документи, що регулюють фінансові технології та операційні ризики банків

Назва документа	Основні положення	Зв'язок з темою дослідження
Закон України «Про банки і банківську діяльність» [11]	Визначає загальні засади функціонування банківської системи, права та обов'язки банків, вимоги до стабільності та надійності	Формує правову основу для управління ризиками, закладає принципи функціонування банків
Закон України «Про платіжні послуги» [12]	Регулює діяльність учасників платіжного ринку, визначає правила здійснення платіжних операцій	Впливає на безпеку платіжних операцій та ризики цифрових транзакцій
Закон України «Про інформацію» [13]	Визначає загальні правила доступу, використання та захисту інформації	Створює базу для управління інформаційними ризиками в банківських процесах
Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» [14]	Регламентує використання електронної ідентифікації та довірчих послуг	Знижує ризики підроблення документів та несанкціонованого доступу
Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» [15]	Визначає порядок ліцензування та контролю господарської діяльності	Впливає на прозорість і контрольованість діяльності банків, частково зменшує операційні ризики
Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» [16]	Регламентує використання електронних документів та документообігу	Підтримує безпечне опрацювання документів, зменшуючи ризики помилок та шахрайства
Закон України «Про захист персональних даних» [17]	Визначає правила опрацювання та захисту персональних даних	Мінімізує ризики витоку конфіденційної інформації клієнтів
Про захист інформації в ІКТ-системах [18]	Регламентує заходи щодо захисту інформації в інформаційно-комунікаційних системах	Безпосередньо впливає на кіберризики та безпеку банківських процесів
Постанова НБУ №187 від 24.08.2022 [19]	Положення про нагляд платіжної інфраструктури	Визначає правила контролю та безпеки платіжних систем, впливає на операційні ризики
Постанова НБУ №95 від 28.09.2017 [20]	Організація заходів з гарантування інформаційної безпеки в банках	Підвищує кібербезпеку та мінімізує інформаційні ризики
Постанова НБУ №99 від 14.09.2018 [21]	Порядок формування, зберігання та знищення електронних даних	Забезпечує цілісність даних, зменшуючи ризики втрати або маніпуляції інформацією



Назва документа	Основні положення	Зв'язок з темою дослідження
Постанова НБУ №75 від 04.07.2018 [22]	Організація бухгалтерського обліку та інформаційного забезпечення операційної діяльності	Сприяє контролю внутрішніх процесів та зниженню операційних ризиків
Постанова НБУ №178 від 12.08.2022 [23]	Організація кіберзахисту та визначення об'єктів критичної інфраструктури	Безпосередньо пов'язана з управлінням кіберризиками та цифровою безпекою
Постанова НБУ №58 від 03.05.2023 [24]	Положення про автентифікацію та застосування посиленої автентифікації	Зменшує ризики несанкціонованого доступу до платіжних систем
Постанова НБУ №172 від 20.02.2023 [25]	Використання електронного підпису та електронної печатки	Підвищує безпеку цифрових транзакцій та автентифікації документів
Постанова НБУ №243 від 17.08.2007 [26]	Правила технічного захисту інформації в приміщеннях банків	Забезпечує фізичний захист електронних даних, зменшуючи операційні ризики
Постанова НБУ №64 від 11.06.2018 [27]	Організація системи управління ризиками в банках та групах	Визначає методичні практики управління ризиками, критично важливо для фінтеху

Джерело: систематизовано авторами

Важливим аспектом дослідження є оцінювання впливу цифрових технологій на класичні категорії операційних ризиків, що охоплюють ризик внутрішніх процесів, ризик персоналу, ризик системних збоїв та технологічних відмов, зокрема ризик зовнішніх чинників. Впровадження фінтеху, з одного боку, зменшує ймовірність людських помилок шляхом автоматизації, але, з іншого боку, підвищує ймовірність системних помилок, що можуть мати масовий характер і значні фінансові наслідки. Це особливо актуально для великих банківських установ, де складна IT-інфраструктура об'єднує десятки тисяч операцій щодня, а будь-який технічний збій може призвести до значних збитків і втрати довіри клієнтів. У таблиці 2 охарактеризовано вплив сучасних фінансових технологій на трансформацію операційних ризиків у банках.



Таблиця 2

Вплив сучасних фінансових технологій на трансформацію операційних
ризиків у банках

Вид фінансової технології	Основні функції	Потенційний вплив на операційні ризики	Позитивний ефект	Негативний ефект
Мобільні та онлайн-платформи	Забезпечують доступ до рахунків, платежів та кредитних продуктів	Ризик кібератак, фішингу, втрати персональних даних	Підвищення зручності та швидкості операцій, зниження помилок персоналу	Збільшення ризику несанкціонованого доступу, соціальної інженерії
Штучний інтелект та алгоритмічне управління	Аналіз великих даних, прогнозування ризиків, автоматичне ухвалення рішень	Ризик некоректного прогнозування, помилок алгоритмів	Підвищення ефективності управління ризиками, швидке опрацювання інформації	Уразливість до помилок даних, неправильного навчання моделей
Блокчейн та смарт-контракти	Децентралізовані записи транзакцій, автоматичне виконання контрактів	Ризик кіберзлому, втрати приватних ключів	Зниження ризику шахрайства, прозорість операцій	Юридична невизначеність, складність відновлення після збою
Хмарні технології	Зберігання та опрацювання даних у віддалених серверах	Ризик витоку інформації, доступу третіх осіб	Масштабованість, резервування даних, гнучкість інфраструктури	Залежність від постачальника послуг, ризик зовнішніх атак
Біометрична та електронна ідентифікація	Аутентифікація клієнтів через біометричні дані або цифрові сертифікати	Ризик компрометації даних та помилкової ідентифікації	Підвищення безпеки транзакцій	Питання конфіденційності та зловживання біометричними даними

Джерело: власна розробка авторів

Методичні практики управління ризиками інтегрують нормативні вимоги, внутрішні політики та технологічні інструменти. Створюються карти ризиків, визначаються критичні процеси та сценарії розвитку подій. Це дає



змогу ефективно їх ідентифікувати та оцінювати, планувати заходи щодо їхнього запобігання та зменшення негативного впливу.

Інтегровані практики поєднують традиційні методики з інноваційними цифровими інструментами, охоплюючи постійний моніторинг процесів, оновлення методик оцінювання ризиків та адаптацію процедур до технологічних змін. Вони формують культуру управління ризиками серед персоналу та забезпечують ефективну взаємодію технологічних, організаційних та регуляторних складників банківської системи (табл. 3).

Таким чином, обґрунтування класифікації та методичних практик ідентифікації та оцінювання операційних ризиків у процесі впровадження фінтеху сприяє мінімізації потенційних втрат, підвищенню ефективності управління ризиками та забезпечує розвиток цифрових фінансових послуг.

Таблиця 3

Класифікація операційних ризиків та методичні практики їхнього оцінювання у фінтеху

Категорія ризику	Опис	Методичні практики ідентифікації	Методи оцінювання
Технологічні	Відмови обладнання або програмного забезпечення	Аудит ІТ-систем, тестування, контрольні списки	Статистичний аналіз відмов, моделювання впливу
Процесні	Недосконалість процедур та помилки у процесах	Аналіз бізнес-процесів, експертне оцінювання	Історичні дані, сценарний аналіз, стрес-тестування
Людські	Помилки персоналу, порушення процедур	Оцінювання компетенцій, контрольні процедури	Індикатори людських помилок, ймовірність інцидентів
Кіберризики	Хакерські атаки, шкідливе ПЗ	Моніторинг мереж, пенетраційне тестування	Оцінювання ймовірності атак, прогнозні моделі ризику
Ризики функціональної моделі	Вплив інтеграції фінтеху на операційні процеси	Аналіз архітектури систем, оцінювання взаємозалежностей	Моделювання сценаріїв впливу нових технологій
Ризики зараження	Поширення шкідливого коду в інфраструктурі	Тестування систем безпеки, контроль доступу	Оцінювання ймовірності поширення, прогнозні моделі

Джерело: власна розробка авторів



Враховуючи активне впровадження фінтех-рішень, важливим аспектом є навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Працівники банків повинні володіти навичками роботи з новими технологіями, розуміти специфіку операційних ризиків у цифровому середовищі та вміти користуватися аналітичними інструментами для оцінювання ризиків. Формування культури управління ризиками серед персоналу сприяє ефективнішому виконанню процедур контролю та мінімізації негативних наслідків операційних інцидентів.

Крім того, удосконалення системи управління операційними ризиками передбачає тісну взаємодію з регуляторними органами. Банки повинні дотримуватися вимог щодо кібербезпеки, захисту персональних даних, стандартизації фінансових операцій та застосування сучасних технологій. Регулярний аудит відповідності нормативним вимогам та впровадження найкращих практик міжнародних фінансових установ дає змогу знизити ризики санкцій та забезпечити стабільність діяльності. В таблиці 4 наведено рекомендації щодо вдосконалення системи управління операційними ризиками в банках в умовах модернізації.

Таблиця 4

Рекомендації щодо вдосконалення системи управління операційними ризиками в банках з урахуванням цифровізації та інновацій

Напрямок вдосконалення	Зміст рекомендацій	Очікуваний ефект
Класифікація ризиків	Розширити категорії ризиків з урахуванням кіберризиків, ризиків функціональної моделі та зараження шкідливим ПЗ	Точніша ідентифікація та оцінювання ризиків
Ідентифікація та оцінювання	Використовувати автоматизовані системи моніторингу, аналітичні платформи, експертне оцінювання та прогнозні моделі	Своєчасне виявлення загроз та прогнозування потенційних збитків
Контроль і моніторинг	Впровадити системи раннього попередження, аудит кібербезпеки, відстеження аномалій у реальному часі	Зменшення часу реагування на інциденти та підвищення безпеки операцій



Напрямок вдосконалення	Зміст рекомендацій	Очікуваний ефект
Внутрішні політики та процедури	Стандартизувати процеси, визначити відповідальність за управління ризиками, створити карти ризиків та сценарії реагування	Підвищення прозорості та ефективності управління
Інтеграція з технологіями	Використовувати спеціалізовані програмні продукти для оцінювання ризиків, автоматизувати збирання та аналіз даних	Безперервний моніторинг процесів та підвищення ефективності управління
Навчання персоналу	Підвищувати кваліфікацію працівників, формувати культуру управління ризиками, навчати роботи з аналітичними інструментами	Зменшення людського чинника та підвищення якості контролю

Джерело: власна розробка авторів

Удосконалення системи управління операційними ризиками з урахуванням цифровізації та впровадження інноваційних технологій дає змогу банкам ефективніше ідентифікувати та оцінювати ризики, швидко реагувати на інциденти та підвищувати загальну безпеку операційних процесів. Інтеграція сучасних методик, автоматизованих інструментів, стандартизованих процедур та навчання персоналу створює стійку та адаптивну систему управління, здатну забезпечити стабільність банківської діяльності в умовах динамічного цифрового середовища.

Висновки. Під час дослідження доведено, що цифровізація банківської сфери значно трансформує операційне середовище фінансових установ, створюючи як нові можливості для оптимізації бізнес-процесів, так і додаткові операційні ризики. Ефективне управління цими ризиками вимагає системної практики, що передбачає класифікацію ризиків з урахуванням цифрових загроз, інтеграцію методик ідентифікації та оцінювання, впровадження автоматизованих систем моніторингу і контролю.

Розроблення рекомендацій щодо вдосконалення управління ризиками водночас з удосконаленням внутрішніх процедур, підвищенням кваліфікації персоналу та забезпеченням взаємодії з регуляторними органами сприяє підвищенню стійкості банківської системи та мінімізації негативних наслідків



операційних інцидентів. Інтеграція сучасних аналітичних і технологічних рішень сприяє створенню адаптивної системи управління, здатної швидко реагувати на зміни в цифровому середовищі, забезпечувати прозорість процесів та підтримувати високий рівень безпеки операцій.

Завдяки впровадженню комплексної практики банки отримують можливість не лише зменшити ймовірність фінансових втрат і технічних збоїв, а й ефективно використовувати потенціал цифрових технологій для підвищення якості обслуговування клієнтів, оптимізації ресурсів та розвитку нових фінансових послуг. Загалом адаптація системи управління операційними ризиками до умов цифровізації та інновацій є значущою для забезпечення стабільності, гарантування безпеки та конкурентоспроможності банківської діяльності в сучасних умовах.

Список використаних джерел

1. Безпальний Р. В. Фінтех-інновації: передумови становлення та сучасні тенденції. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 2. С. 44–49. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/2_2021/9.pdf (дата звернення: 11.07.2025).

2. Тесля С. М., Забара Ю. В. Фінансові технології у цифровізованому суспільстві: інноваційні моделі впровадження та фінансова інклюзія для післявоєнного відновлення України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 23. С. 116–121. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5215> (дата звернення: 11.07.2025).

3. Журко Р., Щербак Є. Тенденції та виклики розвитку FinTech у банківському секторі України. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 2(29). С. 479–495. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-479-495](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-479-495).

4. Решетник Н. Сучасні проблеми розвитку сталої фінансово-технологічної екосистеми. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-132>.



5. Солоджук Т., Щур Р., Дрислюк В. Ринок фінансових технологій (Фінтеху) в Україні: стан та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-160>.
6. Віблій П., Кондратюк М. Розвиток фінансових технологій в Україні в умовах війни. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 3. С. 67–73. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39210> (дата звернення: 11.07.2025).
7. Рижикова Н. І., Остапенко Р. М., Горох О. В., Коваленко В. С. Аналіз фінтех в Україні: сучасний стан, перспективи розвитку та інвестиційні можливості. *Modern Economics*. 2025. № 50. С. 152–159. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V50\(2025\)-20](https://doi.org/10.31521/modecon.V50(2025)-20).
8. Ляхова О. О. Сучасний стан фінтех-ринку в Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2023. № 79. С. 189–195. URL: https://bses.in.ua/journals/2023/79_2023/30.pdf (дата звернення: 11.07.2025).
9. Абрамова А. С. Трансформаційна природа операційних ризиків комерційних банків. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 3. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-3-08-01>.
10. Агрес О., Дубинецька П., Содома Р. Ризики банківського сектору в умовах макроекономічної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. С. 1-7. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-151>.
11. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 № 2121-III. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14> (дата звернення: 11.07.2025).
12. Про платіжні послуги: Закон України від 30.06.2021 № 1591-IX. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20> (дата звернення: 11.07.2025).
13. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12> (дата звернення: 11.07.2025).



14. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги: Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19> (дата звернення: 11.07.2025).

15. Про ліцензування видів господарської діяльності: Закон України від 02.03.2015 № 222-VIII. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19> (дата звернення: 11.07.2025).

16. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22.05.2003 № 851-IV. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15> (дата звернення: 11.07.2025).

17. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17> (дата звернення: 11.07.2025).

18. Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах: Закон України від 05.07.1994 № 80/94-ВР. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-вр> (дата звернення: 11.07.2025).

19. Про затвердження Положення про порядок здійснення оверсайту платіжної інфраструктури в Україні: Постанова Правління НБУ від 24.08.2022 № 187. *Національний банк України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0187500-22> (дата звернення: 11.07.2025).

20. Про затвердження Положення про організацію заходів із забезпечення інформаційної безпеки в банківській системі України: Постанова Правління НБУ від 28.09.2017 № 95. *Національний банк України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0095500-17> (дата звернення: 11.07.2025).

21. Про затвердження Положення про порядок формування, зберігання та знищення відокремлених електронних даних, отриманих за результатами роботи інформаційних систем у Національному банку України і банках України: Постанова Правління НБУ від 14.09.2018 № 99. *Національний банк України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0099500-18> (дата звернення: 11.07.2025).



22. Про затвердження Положення про організацію бухгалтерського обліку, бухгалтерського контролю під час здійснення операційної діяльності в банках України: Постанова Правління НБУ від 04.07.2018 № 75. *Національний банк України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0075500-18> (дата звернення: 11.07.2025).

23. Про затвердження Положення про організацію кіберзахисту в банківській системі України та внесення змін до Положення про визначення об'єктів критичної інфраструктури в банківській системі України: Постанова Правління НБУ від 12.08.2022 № 178. *Національний банк України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0178500-22> (дата звернення: 11.07.2025).

24. Про затвердження Положення про автентифікацію та застосування посиленої автентифікації на платіжному ринку: Постанова Правління НБУ від 03.05.2023 № 58. *Національний банк України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0058500-23> (дата звернення: 11.07.2025).

25. Про затвердження Положення про використання електронного підпису та електронної печатки: Постанова Правління НБУ від 20.02.2023 № 172. *Національний банк України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0172500-23> (дата звернення: 11.07.2025).

26. Про затвердження Правил з технічного захисту інформації для приміщень банків, у яких обробляються електронні банківські документи: Постанова Правління НБУ від 17.08.2007 № 243. *Національний банк України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0243500-07> (дата звернення: 11.07.2025).

27. Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах: Постанова Правління НБУ від 11.06.2018 № 64. *Національний банк України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18> (дата звернення: 11.07.2025).