



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.27>

УДК 336.71:004

Ж. В. Дерій,

д. е. н., професор, завідувач кафедри економіки, обліку і оподаткування,

Національний університет «Чернігівська політехніка»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3695-7202>

О. В. Мініна,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, обліку і оподаткування,

Національний університет «Чернігівська політехніка»

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-5919-1599>

Н. Т. Шадура-Никипорець,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, обліку і оподаткування,

Національний університет «Чернігівська політехніка»

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-7990-0105>

І. В. Поцелуйко,

докторант кафедри фінансів, банківської справи та страхування,

Національний університет «Чернігівська політехніка»

ORCID ID: <http://orcid.org/0009-0000-7884-747X>

СТРАТЕГІЯ ПРОТИДІЇ РИЗИКАМ ЦИФРОВІЗАЦІЇ У БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ

Z. Derii,

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Economics,
Accounting and Taxation, Chernihiv Polytechnic National University*

O. Minina,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Economics, Accounting and Taxation, Chernihiv Polytechnic National University*

N. Shadura-Nykyporets,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Economics, Accounting and Taxation, Chernihiv Polytechnic National University*

I. Potseluiko,

PhD, Doctoral candidate, Chernihiv Polytechnic National University

STRATEGY FOR MITIGATING DIGITALIZATION RISKS IN THE BANKING SECTOR

Стаття присвячена дослідженню стратегічних підходів до протидії ризикам цифровізації у банківському секторі в умовах активної цифрової трансформації фінансових послуг у країні та світі. Обґрунтовано, що впровадження цифрових технологій, зокрема онлайн-банкінгу, мобільних застосунків, фінтех-рішень, хмарних сервісів та інструментів штучного інтелекту, з одного боку, підвищує ефективність і доступність банківських послуг, а з іншого – генерує нові типи ризиків: кібернетичні, операційні, технологічні, правові, репутаційні та соціальні. Узагальнено сучасні тенденції цифровізації банківського сектору в Україні та світі, визначено ключові драйвери цифрової трансформації та її вплив на зміну бізнес-моделей банків. Систематизовано основні інструменти цифровізації та відповідні ризики, що виникають у процесі їх застосування, а також механізми їх подолання. Запропоновано архітектуру стратегії подолання ризиків цифровізації у банківському секторі, що включає цілі, напрями реалізації та інституційні механізми. Обґрунтовано необхідність формування стратегії на засадах системності, проактивності, інтеграції

з корпоративною стратегією банку, клієнтоорієнтованості та безпеки. Доведено, що ключовим інструментом реалізації стратегії є впровадження *digital risk governance*, яке забезпечує інтеграцію IT-ризиків у загальну систему ризик-менеджменту, підвищення кіберстійкості банківських установ та зміцнення довіри клієнтів до цифрових фінансових сервісів.

The article explores strategic approaches to mitigating digitalization risks in the banking sector under conditions of rapid digital transformation of financial services. It is substantiated that the implementation of digital technologies, including online banking, mobile applications, fintech solutions, cloud services, big data analytics, and artificial intelligence tools, on the one hand increases the efficiency, speed, and accessibility of banking services, while on the other hand generates new types of risks, such as cyber, operational, technological, legal, reputational, and social risks. Particular attention is paid to the growing interdependence between technological infrastructure and financial stability.

Current global and national trends in the digitalization of the banking sector are analyzed, and the key drivers of digital transformation — innovation pressure, competition from fintech companies, changing customer behavior, and regulatory modernization — are identified, along with their impact on the transformation of banking business models. The main digitalization tools and the risks arising from their application are systematized, together with organizational, technological, and regulatory mechanisms for their mitigation.

An architecture of a strategy for overcoming digitalization risks in the banking sector is proposed, including strategic goals, priority implementation directions, risk monitoring instruments, and institutional support mechanisms. The necessity of forming the strategy based on the principles of a systemic and proactive approach, integration with the bank's corporate strategy, customer orientation, data protection, and security is substantiated. It is proved that the implementation of digital risk governance acts as a key strategic instrument, ensuring the integration of IT risks into the overall risk management system, strengthening cyber resilience, improving incident response capabilities, and enhancing customer trust in digital financial services. The proposed strategic

framework contributes to the sustainable development, stability, and long-term competitiveness of the banking sector in the context of digital transformation.

Ключові слова: *цифровізація, банківський сектор, цифрові ризики, стратегія, кібербезпека, управління цифровими ризиками.*

Keywords: *digitalization, banking sector, digital risks, strategy, cybersecurity, digital risk governance.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Для сучасних соціально-економічних відносин банківська система є органічною частиною фінансового ринку, а її ефективність та можливість протидіяти загрозам та викликам стає необхідною умовою розвитку національної економіки. Близько 68 % всіх фінансових послуг у 2022–2023 рр. у світі припадало саме на банки, так як банківський сектор традиційно домінує у наданні кредитів, депозитів і розрахунково-платіжних послуг порівняно з небанківським сектором [1].

Нові банківські послуги, форми та умови роботи такі як безконтактні платежі, вбудовані фінансові інструменти, пілотні проекти цифрових валют національних банків, активне використання інструментів штучного інтелекту та цифрових інновацій кардинально змінюють візію банківської системи і дозволяє ефективніше розподіляти ресурси з метою отримання кращого результату діяльності. У той же час цифровізація банківського сектору України та складові елементи – Open Banking, AI, хмарні сервіси, FinTech продукують нові типи ризиків, що вимагає постійного моніторингу та оцінки, вибору напрямів стабілізації та сталого розвитку банківської системи, переосмислення системи ризик-менеджменту та окреслення стратегічних пріоритетів подолання ризиків цифровізації у банківському секторі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розвиток та адаптація інформаційних технологій у банківському секторі до вимог сьогодення є сферою наукових досліджень для багатьох науковців, зокрема на думку

Кльоба Л. цифровізація для банківського сектору є інноваційним напрямом розвитку [2]. Його думку розділяють Кретов Д. та Міндова О., які акцентують увагу на ефектах, які породжує цифровізація: зростання ступеня автоматизації, підвищення продуктивності за рахунок скорочення часу на виконання операцій, покращення взаємодії з клієнтами та ін. [3]. Білий Д. та Гарафонова О. досліджують роль цифровізації як рушія глобальних змін, що сприяють трансформації економічних процесів, бізнес-моделей [4]. Демчишак Н. вивчає питання розвитку мобільного банкінгу в Україні та його впливу на ефективність діяльності банку, ризиків та стратегій цифрової трансформації банківського бізнесу [5; 6]. Проблеми та перспективи цифровізації банківського сектору та визначення стратегічних орієнтирів його розвитку досліджує Бутенко Т., яка аналізує ефективність традиційних та цифрових банків, інновації та їх вплив на надання банківських послуг, можливості розвитку фінансових інститутів завдяки цифровізації [7]. Регулювання процесів діджиталізації у банківському секторі перебуває у полі зору державних інституцій, і саме цей аспект у своїх роботах досліджує Реверчук С. та ін.[8].

У даній проблематиці важливим є вивчення практичних результатів цифровізації та особливостей у банківській сфері, управління ризиками банківської діяльності у контексті її трансформацій. Цим питанням присвячено роботи Бондаренко Л. та Подаріної А. [9; 10]., Грабчука О. [11].

Науковці у своїх пошуках наголошують на тому, що цифрові технології приносять численні переваги для банківської сфери, але водночас варто приділяти значну увагу кібербезпеці, запобігати шахрайству. З метою протидії ризикам розробка стратегій протидії ризикам є ключовим елементом системи сучасного менеджменту у банківській діяльності. Так Агрес О., Дубинецька П., Содома Р. підкреслюють необхідність використання комплексного підходу у процесах управління банківськими ризиками, що дозволить мінімізувати загрози діяльності та забезпечити стійкість в умовах невизначеності [12].

Аналіз та осмислення наукового доробку з даної тематики дає підстави стверджувати, що питання цифровізації банківського сектору є актуальним з огляду на переваги та ефективність. Але у контексті запобігання ризикам, які потенційно виникають у процесах діджиталізації, своєчасним є формулювання стратегічного бачення протидії викликам та ризикам цифровізації для банківського сектору.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Визначення та систематизація стратегічних підходів до протидії ризикам цифровізації у банківському секторі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження процесів цифровізації у фінансовому секторі ілюструє зростаючу активність використання інструментів та форм діджиталізації. Гроші сьогодні стали достатньо мобільними і відповідно платіжний сектор знаходиться у стані трансформації. Так очікується, що до 2028р. загальний обсяг транзакцій у світі через цифрові гаманці перевищить 16 трлн. дол., 60% населення світу буде використовувати цифрові гаманці, обсяг транзакцій за платежем у режимі реального часу досягне 511,7 млрд. дол., а генеративний штучний інтелект потенційно може приносити глобальному банківському сектору від 200 до 340 млрд. дол. додаткового прибутку. З 2022 р. до 2025 р. використання готівкових грошей у торгівельних точках по всьому світу скоротилось на 20% [13].

Прискорення бізнес-процесів, зниження витрат, ефективність управління фінансами є невід'ємною частиною цифровізації B2B торгівлі. Цифрові B2B платежі виступають як електронні грошові транзакції між компаніями з метою сплати за товари, послуги та інші зобов'язання які здійснюються через онлайн платформи, портали та автоматизовані системи. У цьому секторі 75% клієнтів надають перевагу цифровим способам оплати на відміну від традиційного виставлення рахунку, а до 2030 р. очікується зростання обсягу платежів до 17,4 трлн. дол. [13].

За даними Eurostat у 2024 р. в 23 регіонах Європейського Союзу не менше 80% населення у віці від 16 до 74 років використовувало розрахунок

електронними платежами при купівлі товарів та послуг через мережу Інтернет. Це регіони Нідерландів, Данії, Ірландії, Швеції, Чехії. Ще в 21 регіоні менше 40% населення використовували онлайн купівлі. Це регіони які розташовані у східній та південній частинах ЄС – Румунія, Болгарія, південна Італія, Португалія [14]. Географічний аналіз даних показує залежність між рівнем економічного розвитку країни та активністю процесів цифровізації які відбуваються в ній.

Пріоритетами Європейської комісії на 2024-2029 рр. визначено підвищення продуктивності за рахунок цифрових технологій, зокрема в банківському секторі, що передбачає інвестування у цифрову інфраструктуру, суперкомп'ютери та стратегічні технології. Запровадження програми «Цифрове десятиріччя» дозволить ЄС реалізувати сталу концепцію цифрового суспільства з метою розширення можливостей громадян та бізнесу. Плани досягнення цифрової трансформації орієнтуються на людину та процвітання компаній за рахунок цифрового потенціалу.

Процеси цифровізації, що відбуваються у банківській системі України стають фактором конкурентоспроможності банків у сучасній глобальній економіці, а значні темпи розвитку фінтеху, впровадження штучного інтелекту у діяльність банківської системи трансформують традиційні моделі банківських послуг які ґрунтуються на базових фінансових функціях. З точки зору розвитку фінансової інфраструктури цифровізація у банківській системі безпосередньо впливає на ефективність, зручність та швидкість банківських послуг.

Явище цифровізації банківського сектору у вузькому розумінні – це зміна обслуговування клієнтів фізичними відділеннями на користь онлайн-сервісів. У більш широкому розумінні цифровізація для банківського сектору є сукупністю багатовимірних процесів розробки та впровадження цифрових технологій з метою інформатизації та модернізації банківських послуг. Цифровізація обмежує безпосередні фізичні контакти у процесі надання банківських послуг через дистанційне обслуговування клієнтів, забезпечуючи при цьому значну економію ресурсів та ефективність внутрішньобанківських процесів, швидкість та доступність різноманітних

фінансових послуг як для юридичних, так й для фізичних осіб. Водночас активному переходу до використання цифрових технологій у банківській сфері сприяють наступні ключові чинники: доступність до послуг у будь-який час, мобільність для клієнтів, які можуть отримати послуги у будь-якому місці з інтернет зв'язком, необмеженість доступу до фінансових операцій, простота використання, часова ефективність, прозорість операцій.

Серед ключових аспектів цифровізації у банківській системі можна віднести онлайн-банкінг та мобільні додатки, електронну автентифікацію, автоматизацію процесів, безпеку та стандартизацію, збір та аналіз даних. Так завдяки онлайн-банкінгу у клієнтів з'явилась можливість мати цілодобовий доступ до рахунків, здійснення операцій через мобільні застосунки та вебсайти, а не тільки у робочий час банку. Надійне підтвердження та безпека проведення онлайн операцій досягається через відповідні системи (наприклад BankID), а переведення банківських операцій, як то розрахункові, кредитні, депозитні у цифрові форми робить їх ефективними та швидкими.

У процесах цифровізації загострюється питання довіри та безпеки, відповідно цей напрям буде актуальним для банківської системи постійно і базуватиметься на стандартизації процесів та впровадженні нових технологій. Також цифрові технології, які активно впроваджуються у банківській системі дозволяють збирати та опрацьовувати значні масиви інформації та даних про клієнтів з метою аналітики, пропозиції різних видів послуг та їх персоналізації. Аналіз процесів цифровізації у банківській системі України дозволив виділити ключові аспекти цих процесів які полягають у наступному (Рис. 1).

Цифровізація у банках призводить насамперед до трансформації моделей бізнесу шляхом переходу від фізичних відділень до цифрових банків з цифровими продуктами та послугами. Відповідно це вимагає нових фінансових рішень (цифровий гаманець, мобільний платіж, тощо) з метою покращення клієнтського обслуговування через безперебійність у наданні послуг (послуги 24/7, інтернет-банкінг, чат-боти, мобільні додатки). Процеси цифровізації пов'язані також з автоматизацією операцій, можливостями

використання штучного інтелекту, можливостями вияву шахрайських дій та їх попередження. Управління даними з метою аналітичної оцінки та прийняття стратегічних рішень сприяє в свою чергу розвитку екосистеми банків у партнерстві та співпраці з іншими сервісами та структурами. Як приклад – запровадження програми «Зимова підтримка», яку можна оформити через застосунок «Дія» та отримання виплат через банки-партнери де відкрита картка «Національний кешбек».

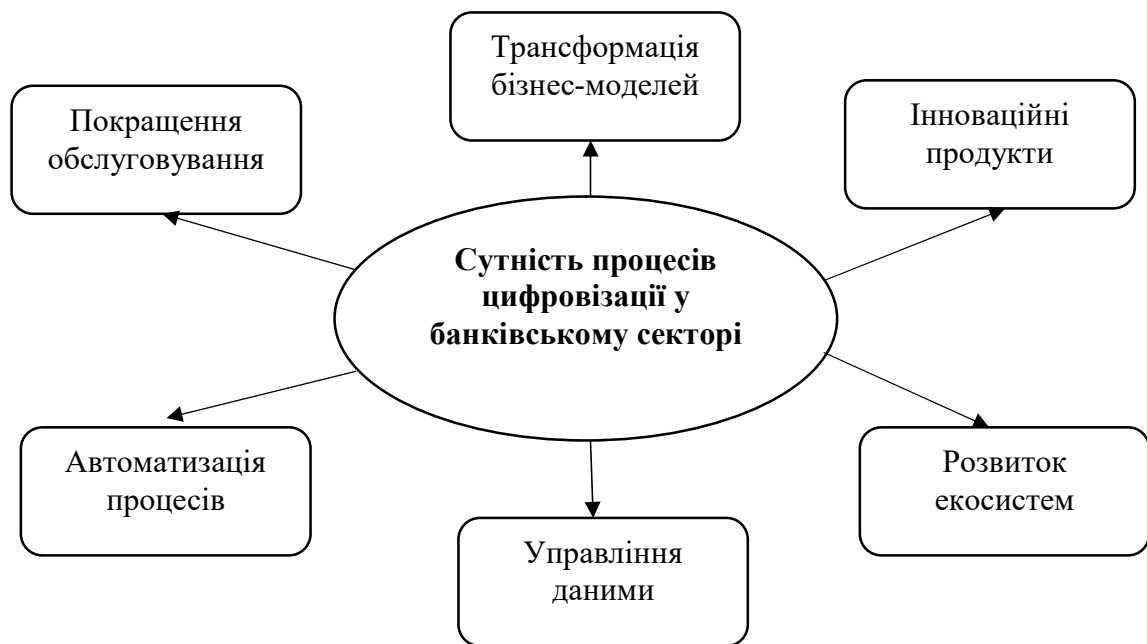


Рис. 1. Ключові аспекти процесів цифровізації у банківському секторі

Джерело: Систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [2-5].

Узагальнюючи поняття цифровізації у банківському секторі, яка інтегрує цифрові технології у бізнес-процеси, продукти та клієнтський досвід, можна виділити основні її аспекти: доступ онлайн до послуг, зручність, швидкість, нові можливості для клієнтів, наявність «необанків», використання сучасних технологій. Відповідно клієнти мають вигоди у вигляді зручності, цілодобового доступу до послуг, економії часу у зв'язку з відсутністю потреби фізично відвідувати відділення банку. З позицій економічної доцільності банки також мають переваги та вигоди внаслідок зниження витрат при обслуговуванні клієнтів, підвищення ефективності надання послуг та розширення клієнтської бази.

Драйверами сучасної цифрової трансформації виступають підвищені очікування клієнтів щодо якості та швидкості послуг, конкуренція з необанками та фінтех компаніями, підвищення ефективності внутрішніх процесів та оптимізація витрат, прозорість фінансових послуг. Можна стверджувати, що цифрова трансформація в банківській сфері має переваги унаслідок покращення клієнтського досвіду, підвищення операційної ефективності діяльності та зниження витрат, можливостей аналітики та персоналізації послуг, вивід на ринок нових продуктів.

Нарощування процесів цифрової трансформації ілюструється тим фактом, що за прогнозами до 2027 р. на цифрові гаманці припадатиме 61% усіх платежів світової електронної комерції. Очікується, що до 2030 р. світовий ринок банківських карток становитиме 68 млрд. дол., а глобальні витрати на віртуальні B2B картки у 2026 році зростуть до 6,8 трлн. дол. Безконтактні платежі на сьогодні становлять понад половину усіх транзакцій у мережі Visa по всьому світу, а до 2030 р. обсяги світового ринку мобільних платежів становитимуть 18,84 трлн. дол. США. На сьогодні сектор електронної комерції займає 20% від усіх світових роздрібних продажів, а 46% споживачів збільшили використання послуг BNPL (Buy Now Pay Later – купи зараз, сплачує пізніше) [13].

Світовий ринок BNPL має регіональні відмінності, зокрема у регіонах, що розвиваються він є інструментом фінансової доступності, а у високорозвинених країнах його функція полягає у зручності та гнучкості бюджету. Прикладами рішень BNPL в Україні є сервіс від Monobank, ПриватБанк, ПУМБ, ОТП Банк, Сенс Банк (оплата частинами), RozetkaPay, продукт від Банку Кредит Дніпро разом з маркетплейсом KASTA.

Швидкий розвиток процесів цифровізації у банківському секторі робить його сучасним та інтегрованим у повсякденне життя і водночас цифрова трансформація продукує певні ризики та стає викликом для економічних агентів. Так використання штучного інтелекту та переведення значної частини банківських операцій в онлайн призведе до одночасної економії на витратах і в той же час призведе до скорочення персоналу. За оцінками американського фінансового конгломерату Morgan Stanley

скорочення відбудуться на рівні бек – та мідл офісів, підрозділів з ризик менеджменту та комплаєнсу. Агресивна цифровізація та впровадження штучного інтелекту у недалекому майбутньому змінять банківський ландшафт, так UBS Group AG швейцарський фінансовий холдинг, у своїх аналітичних звітах наголошує на цьому і демонструє на прикладі заміни своїх аналітиків на аватари та роботи клієнтів з «віртуальним банкіром».

Ризики цифровізації для банківського сектору мають багатоаспектний прояв і пов'язані з використанням тих чи інших інструментів цифровізації (Табл.1).

Таблиця 1. Ризики цифровізації та механізми їх подолання

Інструменти цифровізації	FinTech-платформи та партнерські цифрові сервіси	Open banking, API, доступ третіх сторін до банківських даних	Алгоритми машинного навчання	Хмарні сервіси Cloud computing, зовнішні дата-центри
Ризики	операційні; регуляторні; стратегічні; репутаційні;	кіберризики; ризики конфіденційності; юридичні; збої в екосистемі;	модельні етичні; регуляторні; операційні;	концентраційні; операційні; юрисдикційні; кіберризики;
Механізми подолання	due diligence fintech-партнерів; управління ризиками третіх сторін; контрактні вимоги до кібербезпеки; інтеграція fintech-ризиків у загальну систему управління ризиками банку;	багаторівнева аутентифікація та шифрування API; чітке регулювання доступу до даних клієнтів; правове закріплення відповідальності; постійний моніторинг екосистемних ризиків банку;	регулярний аудит AI-моделей; впровадження принципу explainable AI; посвідчення автоматичних і експертних рішень; створення етичних комітетів з використання AI;	мультихмарні стратегії (multi-cloud); резервне копіювання та плани безперервності діяльності; контроль місця зберігання даних; аудит провайдерів відповідно до міжнародних стандартів;

** Джерело: сформовано на основі [7; 8].*

Як видно з наведених даних деякі ризики притаманні різним інструментам у процесі цифровізації, а саме: кібер, технологічні, операційні, правові, соціальні, фахові та репутаційні ризики. Так кіберризики виникають внаслідок порушення правил конфіденційності, захищеності даних та їх цілісності і проявляються у формі кібератак, вільного доступу до

персональних даних, фішингу, появі вірусів-вимагачів, DDoS-атаках. У фінансовому вимірі втрати від шахрайства з платіжними картками у 2023 р. склали 38 млрд. дол. Компанії посилюють захист попередження шахрайства і щорічно збільшують витрати на такі дії. З початку широкомасштабного вторгнення кількість кібератак, зокрема у фінансовому секторі, значно зросла, т.я. через фінансову систему проходять значні транші міжнародної допомоги, гуманітарної допомоги та донатів на ЗСУ.

З метою зниження ризиків для банківської системи та захисту коштів клієнтів використовуються різні технології: криптографія, блокчейн, багатоступенева автентифікація, інструменти штучного інтелекту та ін. Кіберризики приносять значну шкоду та втрати продуктивності процесів відповідно з'являються репутаційні ризики, що призводить до втрати довіри клієнтів банку внаслідок порушень роботи цифрових сервісів та платформ. Банківська сфера продовжує залишатись ціллю для кібер злочинців через високу вартість клієнтських даних. Все це є підставою для розробки стратегій мінімізації витрат внаслідок кібератак. Враховуючи світові практики та досвід процедурно такі стратегічні кроки передбачають автоматизацію процесів зберігання даних на хмарних середовищах, розробку дорожньої карти реагування на випадки несанкціонованих втручань у систему, використання ШІ для оцінки кредитних ризиків, впровадження мобільних додатків, розвиток спільних з фінтехом стартапів. Сучасний банківський сектор у процесі цифровізації також стикається з технологічними ризиками які проявляються у порушенні нормальної роботи інформаційних мереж, залежність від відключень електроенергії та роботи провайдерів. Суттєвим викликом є операційні ризики – збої алгоритмів роботи, помилки в автоматизованих процесах, а також правові, фахові та соціальні ризики – цифрова нерівність клієнтів, відсутність цифрових навичок., неузгодженість у правовому полі. Ці ризики вимагають попередження шляхом як внутрішнього реагування банку так й залучення зовнішніх фахівців. Дієвим є проведення регулярного внутрішнього аудиту безпеки, стратегічного бачення та інвестування у безпеку цифровізації.

Актуальним для банківського сектору у частині протидії викликам та убезпеченні від ризиків цифровізації є розробка відповідної стратегії. Стратегія протидії викликам та управління ризиками цифровізації в банківському секторі це комплексне довгострокове бачення, план дій, що визначає цілі, принципи, пріоритети та інструменти банківського сектору щодо безпечного впровадження цифрових технологій та спрямований на мінімізацію кібернетичних, технічних, операційних, правових та репутаційних ризиків, забезпечення захисту даних, фінансової стабільності та довіри клієнтів в умовах цифрової трансформації. Архітектуру стратегії подолання ризиків цифровізації у банківському секторі представлено (Рис. 2).

При розробці стратегії необхідно враховувати принципи її формування, а саме системність, проактивність, інтеграція з корпоративною стратегією банку, клієнтоорієнтованість та безпека. Під системністю в даному контексті розуміється необхідність розгляду цифрових ризиків і викликів як взаємопов'язаних елементів єдиної системи управління банком, що охоплює відповідно ІТ-інфраструктуру, бізнес-процеси, персонал, клієнтів і регуляторне середовище, а також узгодженість заходів реагування на всіх рівнях управління. З метою превентивного виявлення ризиків цифровізації застосовується принцип проактивності, що дозволяє прогнозувати загрози та розробляти відповідні заходи з метою упередження виникнення критичних ситуацій щодо кіберзагроз.

Стратегія подолання ризиків цифровізації у банківському секторі має бути інтегрована з корпоративними стратегіями банків, що передбачає узгодженість цілей, пріоритетів та інструментів цифрової безпеки з загальною стратегією розвитку банківської установи, що забезпечить цілісність та продуктивне використання ресурсів. Клієнтоорієнтованість у даному контексті означає спрямування стратегічних рішень на захист прав та інтересів клієнтів, забезпечення надійності, зручності й безперервності цифрових банківських послуг, а також підвищення рівня довіри клієнтів до цифрових каналів обслуговування. Пріоритетність захисту інформаційних ресурсів банків, персональних і фінансових даних, стійкості ІТ-систем та відповідності вимогам кібербезпеки й регуляторним нормам з метою зниження ймовірності фінансових втрат і системних збоїв закладено у принцип безпеки.



Рис. 2. Архітектура розробки стратегії подолання ризиків цифровізації у банківському секторі

Джерело: сформовано на основі [8; 9, 12].

Для досягнення стратегічних цілей щодо попередження ризиків цифровізації необхідною складовою є розробка механізму реалізації стратегії з інтеграцією ІТ-ризиків у загальний ризик-менеджмент установи. Ключовими стратегічними інструментами можуть бути впровадження digital risk governance, тобто політик згідно з якими банківський сектор керує ризиками та приймає рішення щодо використання цифрових технологій. Ці політики передбачають визначення відповідальності, правила, процедури прийняття рішень, моніторинг та контроль і працюють одночасно з організаційними та інституційними механізмами.

Ефективна стратегія подолання ризиків цифровізації в банківському секторі має формуватися як цілісна, системно організована модель управління, а її реалізація неможлива без комплексного поєднання управлінських, організаційних, технологічних та інституційних механізмів, спрямованих на превентивне виявлення та мінімізацію цифрових ризиків. Впровадження digital risk governance як ключового стратегічного інструменту забезпечує структуроване, прозоре та відповідальне управління цифровими загрозами, інтеграцію ІТ-ризиків у загальну систему ризик-менеджменту банку та формування стійкої цифрової екосистеми. У результаті це сприяє підвищенню рівня кіберстійкості банківських установ, захисту інтересів клієнтів, зміцненню довіри до цифрових фінансових сервісів і забезпеченню довгострокової стабільності та конкурентоспроможності банківського сектору в умовах цифрової трансформації.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Цифровізація банківського сектору є об'єктивним та незворотним процесом, який забезпечує підвищення ефективності, доступності та якості банківських послуг, водночас формуючи новий спектр ризиків, що потребують системного управління. Сьогодні ключовими ризиками цифровізації є кібернетичні, технологічні, операційні, правові та репутаційні ризики, які мають комплексний та взаємопов'язаний характер. Незаперечним фактом є доцільність розробки стратегії подолання ризиків цифровізації як складової

загальної системи стратегічного управління банком. Запропонована архітектура стратегії дозволяє поєднати цілі кіберстійкості, захисту даних, безперервності банківських послуг і підвищення цифрової довіри клієнтів. Відповідно впровадження digital risk governance забезпечує структуроване, прозоре та відповідальне управління цифровими ризиками, інтеграцію ІТ-ризиків у загальний ризик-менеджмент та підвищення адаптивності банківських установ до викликів цифрової економіки. Реалізація запропонованих підходів сприятиме довгостроковій фінансовій стабільності, конкурентоспроможності та сталому розвитку банківського сектору в умовах цифрової трансформації. Враховуючи актуальність тематики вважається за доцільним продовження досліджень у даному напрямку з акцентом на специфіку цифрових банківських продуктів та їх захисту.

Література

1. Wifitalents market report: business & finance. URL: <https://wifitalents.com/topic/business-finance/> (дата звернення: 28.12.2025).
2. Кльоба Л. Г. Цифровізація – інноваційний напрям розвитку банків. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6741> (дата звернення: 05.02.2026). DOI: 10.32702/2307-2105-2018.12.84
3. Кретов Д., Міндова О. Цифровізація банківського сектору України: сучасний стан та перспективи розвитку. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2(49). С. 223–228. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-35>
4. Білий Д. І., Гарафонова О. І. Цифровізація як рушій глобальних змін: трансформація економічних процесів, бізнес-моделей та ринку праці в умовах цифрової економіки та інтеграція України у світову цифрову економіку. *Економічний простір*. 2025. № 206. С. 22-30. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.206.22-30>

5. Ткачик Л., Іршак О., Синенко В., Демчишак Н., Рубаха М. Оцінка розвитку мобільного банкінгу в контексті цифрової трансформації банківського бізнесу в Україні. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2025. № 4(63). С. 25–45. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.4.63.2025.4760>
6. Демчишак Н., Лоїк Р., Лоїк А. Розвиток цифрових технологій у банківській системі України: інновації в кредитуванні, ризики та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-2>
7. Бутенко Т. В. Цифровізація банківського сектору: проблеми та перспективи. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 159-166. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.159-166>
8. Реверчук С., Творидло О. Цифровізація банківського бізнесу: виклики та можливості для державного регулювання. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-45>
9. Бондаренко Л., Подарин А. Діджиталізація АТ «ПУМБ» як приклад цифрових процесів українського банківського сектора. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-11>
10. Бондаренко Л., Подарин А. Особливості діджитал-трансформації банківського сектору України. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-28>
11. Грабчук О. М., Фатєєва, Т. С. Управління ризиками банківської діяльності в контексті сучасних тенденцій її трансформації. *Агросвіт*. 2023. № 22. С. 47-55. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.22.47>
12. Агрес О., Дубинецька П., Содома, Р. Ризики банківського сектору в умовах макроекономічної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-151>

13. Digital Transformation In The Payments Industry Statistics. *Gitnux*. URL: <https://gitnux.org/digital-transformation-in-the-payments-industry-statistics/> (дата звернення 25.12.2025).

14. Europe's Digital Decade. *European Commission*. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/europes-digital-decade> (дата звернення 25.12.2025).

References

1. Wifitalents (2025), “Wifitalents market report: business & finance”, available at: <https://wifitalents.com/topic/business-finance/> (Accessed 28.12.2025).

2. Kloba, L. H. (2018), “Digitization is innovative to the development of banks”, *Efektivna ekonomika*, vol. 12, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6741> (Accessed 05.02.2026). DOI: 10.32702/2307-2105-2018.12.84

3. Kretov, D. and Mindova, O. (2024), “Digitalization of the banking sector of Ukraine: current state and development prospects”, *Stalyj rozvytok ekonomiky*, vol. 2 (49), pp. 223-228. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-35>

4. Bilyj, D. I. and Harafonova, O. I. (2025), “Digitalization as a driver of global changes: transformation of economic processes, business models, and the labor market in the context of the digital economy and Ukraine's integration into the global digital economy”, *Ekonomichnyj prostir*, vol. 206, pp. 22-30. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.206.22-30>

5. Tkachyk, L., Irshak, O., Synenko, V., Demchyshak, N. and Rubakha, M. (2025), “Assessment of mobile banking development in the context of digital transformation of banking business in Ukraine”, *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii i praktyky*, vol. 4(63), pp. 25–45. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.63.2025.4760>

6. Demchyshak, N. Loik, R. and Loik, A. (2024), “Development of digital technologies in the banking system of Ukraine: innovations in lending, risks and prospects”, *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-2>

7. Butenko, T. (2025), “Digitalization of the banking sector: problems and prospects”, *Economic space*, vol. 197, pp. 159–166. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.159-166>
8. Reverchuk, S. and Tvorydlo, O. (2023), “Digitization of banking business: challenges and opportunities for government regulation”, *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-45>
9. Bondarenko, L. and Podaryn, A. (2022), “Digitalization of "PUMB" jsc as an example of digital processes of the ukrainian banking sector”, *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-11>
10. Bondarenko, L. and Podaryn, A. (2022), “Features of digital transformation of the banking sector of Ukraine”, *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-28>
11. Hrabchuk, O. M. and Fatieieva, T. S. (2023), “Risk management of banking activities in the context of current trends of its transformation”, *Ahrosvit*, vol. 22, pp. 47-55. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.22.47>
12. Ahres, O., Dubynets'ka, P. and Sodoma, R. (2025), “Risks of the banking sector in the context of macroeconomic instability”, *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-151>
13. Gitnux (2025), “Digital Transformation In The Payments Industry Statistics”, available at: <https://gitnux.org/digital-transformation-in-the-payments-industry-statistics/> (Accessed 25.12.2025).
14. European Commission (2025), “Europe's Digital Decade”, available at: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/europes-digital-decade> (Accessed 25.12.2025).

Отримано редакцією журналу / Received: 04.02.26

Прорецензовано / Revised: 10.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 19.02.26