

Охмуш Н. В.<https://orcid.org/0009-0008-1633-7843>

Національний університет цивільного захисту України

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ: МОДЕЛЬ АДАПТАЦІЇ ДЛЯ УКРАЇНИ

У статті обґрунтовано підхід до адаптації зарубіжного досвіду державного регулювання цифрової трансформації банківського сектору України в умовах європейської інтеграції. Встановлено, що просте запозичення окремих інструментів або механічне відтворення нормативних конструкцій не забезпечує еквівалентного регуляторного результату, оскільки ефективність цифрового нагляду залежить від інституційної архітектури, якості даних, технологічної спроможності регулятора, розподілу відповідальності, зрілості систем управління ризиками та ресурсів фінансових установ. На основі критичного аналізу українських праць з державного регулювання банківського сектору та підходів Європейського центрального банку, Базельського комітету з банківського нагляду і Financial Stability Institute систематизовано ключові напрями модернізації: включення цифрової стратегії до звичайного наглядового циклу, контроль критичних технологічних залежностей і третіх сторін, посилення управління даними, застосування принципу «однаковий ризик – однакова діяльність – однакове регулювання», розвиток SupTech та формування інституційних механізмів регуляторного навчання. Показано, що європейський вектор для України має характер нормативної та інституційної конвергенції, тоді як практики інших розвинених юрисдикцій доцільно використовувати селективно – лише за умови їх сумісності з аспис ЄС, релевантності конкретній проблемі, пропорційності та ресурсної здійсненності. Запропоновано модель селективно-конвергентної адаптації, яка охоплює п'ять послідовних фільтрів: правову сумісність, проблемну релевантність, інституційну спроможність, пропорційність і вимірюваність результату. Обґрунтовано, що адаптація повинна завершуватися не прийняттям норми, а перевіркою фактичного впливу на інформаційний лаг регулятора, операційну стійкість банків, видимість секторних технологічних залежностей, якість захисту споживача та передбачуваність інноваційного середовища. Практичне значення результатів полягає у можливості використання моделі НБУ під час планування імплементації європейських вимог, розвитку SupTech та визначення пріоритетів регуляторної модернізації.

Ключові слова: державне регулювання, банківський сектор, цифрова трансформація, європейська інтеграція, цифрова операційна стійкість, SupTech, регуляторна конвергенція, адаптація зарубіжного досвіду.

Постановка проблеми. Цифрова трансформація змінює не тільки набір банківських продуктів і каналів обслуговування, а й сам предмет державного регулювання. Банківська послуга дедалі частіше створюється в ланцюгу, де поряд із банком діють хмарні провайдери, постачальники програмного забезпечення, фінтех-компанії, оператори цифрової ідентифікації та аналітичні платформи. Ризик, що виникає на технологічній ланці, здатний швидко перетворитися на операційний, репутаційний, ліквідний або системний. Водночас швидкість цифрових операцій значно

випереджає традиційний цикл звітності та наглядового реагування. Це означає, що модернізація механізмів державного регулювання повинна охоплювати не лише нові правила для банків, а й нові способи отримання даних, оцінювання ризиків, координації між органами, контролю третіх сторін та випробування інновацій. Для України проблема ускладнюється необхідністю одночасно забезпечувати воєнну стійкість банківської інфраструктури, підтримувати інноваційність фінансового ринку та наближати регуляторну систему до права і наглядових практик Європейського Союзу. За таких

умов зарубіжний досвід не може використовуватися як каталог готових рішень. Потрібен механізм відбору, який дозволить відрізнити обов'язкову європейську конвергенцію від факультативного функціонального запозичення та оцінювати не формальну подібність норми, а її здатність працювати в українському інституційному середовищі [1, с. 151–158; 2, с. 88–92].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У вітчизняному науковому дискурсі зарубіжні моделі банківського регулювання традиційно порівнюються через інституційну архітектуру, роль центрального банку, ступінь державного втручання та розподіл наглядових повноважень. І. Веретельников систематизує світові моделі державного регулювання банківського сектору та показує, що відмінності між ними визначаються не одним інструментом, а загальною конфігурацією суб'єктів і правил [1, с. 151–160]. Перевагою такого підходу є системність, однак для цифрової трансформації критерій інституційної моделі слід доповнювати технологічними характеристиками: спроможністю працювати з потоковими даними, оцінювати критичні цифрові залежності, застосовувати технології нагляду та координувати ризики, що перетинають межі традиційних секторів. Д. Кретов і О. Кретова порівнюють регуляторні підходи ЄС, Великої Британії, США, Норвегії та азійських країн і акцентують на кібербезпеці, фінтех-екосистемах, цифрових валютах, відкритому банкінгу та міжнародній гармонізації [2, с. 88–92]. Їхня робота підтверджує різноманітність національних траєкторій, але водночас виявляє спільний тренд: цифрові інновації дедалі менше регулюються як окремих технологічний феномен і дедалі більше інтегруються в загальний контур фінансової стабільності, захисту даних, конкуренції та управління операційним ризиком.

Для поглиблення управлінського аналізу важливими є підходи європейського та міжнародного банківського нагляду. Європейський центральний банк розглядає цифровізацію через три взаємопов'язані блоки: вплив на бізнес-модель і стратегію, корпоративне управління та ризик-менеджмент. Наглядова оцінка охоплює не лише наявність цифрової стратегії, а й відповідальність органів управління, систему KPI, роль внутрішнього контролю, критичні залежності, відносини з третіми сторонами і якість управління даними [3, р. 2–5; 3, р. 18–22]. Базельський комітет, у свою чергу, трактує цифровізацію як процес, що змінює структуру банківського ринку через нові технології, нових постачальників і нові канали управління ризиком. Комітет наголошує на відповідальній інновації, технологічній

нейтральності, контролі третіх сторін, достатній компетентності наглядових органів і принципі «same risk, same activity, same regulation» [4, р. 1–3; 4, р. 31–38]. Дослідження Financial Stability Institute показує, що SupTech уже став окремим напрямом інституційної модернізації наглядових органів, однак його масштабування обмежується організаційними бар'єрами, дефіцитом компетентностей, закупівельними процедурами та недостатньою інфраструктурою для безпечної співпраці [5, р. 1–6; 5, р. 10–11].

Попри наявність порівняльних досліджень, недостатньо розробленим залишається управлінський алгоритм перенесення зарубіжної регуляторної практики в Україну. У наукових працях переважають два підходи: або опис відмінностей між юрисдикціями, або рекомендація застосувати конкретний інструмент, який вважається успішним за кордоном. Між цими рівнями бракує проміжної ланки – системи критеріїв, за якими визначається, чи сумісний інструмент з правом ЄС, чи вирішує він саме українську проблему, чи має НБУ необхідні дані й компетентності, чи є витрати пропорційними очікуваному ефекту і чи можна виміряти результат. Недостатньо також розмежовано поняття імплементації, гармонізації, інституційної конвергенції та функціонального запозичення. Для України це принципово, оскільки європейські вимоги мають особливий правовий статус у процесі інтеграції, тоді як практики Великої Британії, Сінгапуру, США або Швейцарії можуть використовуватися лише як додаткові функціональні орієнтири. Саме ця прогалина визначає предмет статті.

Постановка завдання. Мета статті. Метою статті є обґрунтування моделі селективно-конвергентної адаптації зарубіжного досвіду державного регулювання цифрової трансформації банківського сектору України, визначення її критеріїв, послідовності застосування та пріоритетних напрямів використання в процесі європейської інтеграції.

Виклад основного матеріалу. Вихідним положенням дослідження є розмежування двох каналів використання зарубіжного досвіду. Перший – конвергентний – пов'язаний із наближенням до нормативної та наглядової архітектури Європейського Союзу. Тут завдання полягає не у виборі, чи потрібна сумісність, а у визначенні порядку, темпу й інституційних передумов її досягнення. Другий – селективний – стосується інструментів інших юрисдикцій, які можуть підвищити ефективність українського механізму, але не є частиною обов'язкової європейської траєкторії. Такий поділ дозволяє уникнути двох крайнощів: механічного копіювання будь-якої зарубіжної практики

та відмови від корисних рішень лише через те, що вони виникли поза ЄС. Критерієм має бути функціональна сумісність із цілями фінансової стабільності, захисту споживача, конкуренції та європейського наближення [2, с. 90–92].

Європейський підхід важливий насамперед тим, що цифровізація вбудовується у звичайний банківський нагляд. За матеріалами ЄЦБ цифрова стратегія розглядається як частина бізнес-моделі, а орган управління банку повинен розуміти технологічні тренди, визначати цілі, забезпечувати ресурсну спроможність, встановлювати KPI, контролювати ризики та переглядати цифровий курс у разі відхилення від очікуваних результатів [3, р. 2–6]. Для України це означає, що оцінювання цифрової трансформації доцільно інтегрувати у регулярний наглядний цикл, а не залишати окремою тематичною перевіркою. Предметом оцінки мають бути не кількість цифрових продуктів чи частка дистанційних клієнтів, а якість стратегічного управління змінами, відповідність цифрових ініціатив ризик-апетиту, спроможність внутрішнього контролю і прозорість відповідальності органів управління.

Другий урок стосується розширення об'єкта нагляду від формального аутсорсингу до критичних залежностей. ЄЦБ прямо вимагає від банків бачити не тільки відносини, юридично класифіковані як аутсорсинг, а й інші технологічні взаємозалежності, здатні впливати на критичні функції. Наглядова практика включає оцінювання взаємозв'язків між провайдерами, критичності їх послуг, концентрації залежностей і толерантності до ризику третіх сторін [3, р. 18–19]. Базельський комітет також фіксує тенденцію до прямишого нагляду за критичними технологічними поставальниками та посилення вимог до належної перевірки, моніторингу, контрактних прав і сценаріїв виходу [4, р. 29–35]. Для української практики це дозволяє сформулювати принцип «регулюється не статус поставальника, а ризик залежності». Банк має залишатися відповідальним за передану функцію, але НБУ повинен мати секторне бачення концентрації критичних ІКТ-послуг.

Третій напрям – управління даними. Цифрова трансформація робить дані одночасно ресурсом розвитку та джерелом ризику. ЄЦБ пов'язує належне управління даними з чітким визначенням власників даних, простежуваністю походження, незалежною валідацією, контролем якості та узгодженням цифрових ініціатив із загальною системою агрегації ризикових даних [3, р. 21–22]. Для державного регулятора це має подвійний зміст. По-перше, він повинен вимагати від банків надійної data governance. По-друге, сам регулятор має організувати власні

дані так, щоб інформація різних наглядових контурів була сумісною, машиночитаною та придатною для раннього виявлення аномалій. Якщо дані надходять із різною періодичністю, у несумісних форматах і перевіряються вручну, цифровізація банків може лише збільшити розрив між швидкістю ринку та швидкістю державної реакції.

Четвертий напрям пов'язаний із функціональним периметром регулювання. Базельський комітет зазначає, що цифровізація розмиває межу між банком і наданням банківської послуги. Коли однаковий економічний ризик виникає у різних організаційних формах, відмінність у регуляторному режимі може створювати арбітраж. Тому принцип «однаковий ризик – однакова діяльність – однакове регулювання» доцільно використовувати як методологічний фільтр для української системи [4, р. 2; 4, р. 38]. Це не означає автоматичного порівнювання фінтех-компанії до банку. Йдеться про те, що вимоги до конкретної функції повинні відповідати характеру ризику, масштабу діяльності та можливим системним наслідкам. Пропорційність при цьому зберігається: менший масштаб і нижча системна значущість можуть означати спрощені процедури, але не повну відсутність відповідальності за однаковий тип ризику.

П'ятий напрям – цифровізація самого державного нагляду. SupTech не слід ототожнювати з електронною звітністю. За результатами міжнародного дослідження фінансові органи використовують технології для візуалізації даних, регуляторної звітності, оцінювання фінансових ризиків та автоматизації наглядових процесів; окремі установи застосовують моделі штучного інтелекту для пошуку раних індикаторів проблем [5, р. 2–6]. Разом з тим технологічний інструмент не вирішує організаційної проблеми автоматично. Дефіцит спеціалістів, складні закупівлі, внутрішні «сили», невизначеність потреб регулятора та обмеження безпечної співпраці можуть знизити ефект навіть від якісного програмного рішення [5, р. 10–11]. Тому розвиток SupTech для НБУ слід планувати як інституційну програму, що одночасно охоплює архітектуру даних, компетентності, закупівельні процедури, кібербезпеку, управління моделями та правила використання зовнішніх технологічних партнерів.

На цій основі пропонується модель селективно-конвергентної адаптації, яка містить п'ять послідовних фільтрів. Перший – правова сумісність. Для кожного інструменту встановлюється його місце щодо *acquis* ЄС, чинного українського законодавства та компетенції НБУ. Якщо інструмент суперечить європейській траєкторії, він не повинен масштабуватися, навіть якщо дає локальний

короткостроковий ефект. Другий – проблемна релевантність: має бути визначено конкретний ризик або управлінський дефіцит, який вирішує практика. Запозичення «пісочниці», автоматизованої аналітики чи вимог до третіх сторін без чітко описаної проблеми перетворюється на інституційний символ, а не механізм. Третій фільтр – інституційна спроможність: дані, кадри, бюджет, технологічна інфраструктура, юридичні повноваження та координаційні процедури. Четвертий – пропорційність витрат і регуляторного навантаження. П'ятий – вимірюваність результату, тобто наявність показників, за якими можна встановити, чи досягнуто очікуваного ефекту.

Застосування п'яти фільтрів змінює сам порядок імплементації. Традиційний підхід часто починається з аналізу зарубіжної норми та завершується прийняттям українського нормативного акта. У запропонованій моделі прийняття норми є лише серединою циклу. Після правового рішення необхідно перевірити методику нагляду, формат даних, алгоритм ескаляції проблеми, відповідальність підрозділів, потребу в навчанні персоналу та процедуру оцінювання результату. Після першого циклу застосування має відбуватися коригування. Такий порядок особливо важливий для цифрової сфери, де технологія і бізнес-модель можуть змінитися раніше, ніж завершиться традиційний нормативний цикл. Тому адаптація повинна мати характер керованого навчання, а не одноразового перенесення правила.

Для цифрової операційної стійкості результативність доцільно вимірювати не кількістю затверджених політик, а здатністю банків підтримувати критичні послуги в межах допустимого збою. Для нагляду за третіми сторонами – видимістю концентрації критичних залежностей, якістю планів виходу та швидкістю отримання інформації про інцидент. Для управління даними – повнотою, якістю, простежуваністю і швидкістю доступу до показників, необхідних для наглядового рішення. Для SupTech – скороченням ручних операцій, часу виявлення аномалії та переходу від сигналу до наглядової дії. Для інноваційних інструментів – зменшенням регуляторної невизначеності без послаблення захисту споживача. Така система переводить дискусію з питання «чи імплементовано інструмент» до питання «яку управлінську проблему він реально розв'язав».

Окремо слід враховувати українські умови. Воєнний ризик підвищує значення резервування каналів зв'язку, територіально розподіленої інфраструктури, відновлення доступу до платежів та стійкості зовнішніх провайдерів. Концентрація

окремих сегментів ринку збільшує вагу ризику третіх сторін, а обмежені ресурси вимагають пріоритезації тих регуляторних процесів, де скорочення інформаційного лагу найбільше впливає на фінансову стабільність і захист клієнтів. Тому українська модель адаптації має бути послідовною, ризик-орієнтованою та масштабувати рішення після підтвердження їх результативності.

З позицій державного управління запропонована модель також уточнює співвідношення нормотворення і нагляду. У цифровій сфері ефективно правило не може бути відокремлене від інформаційної інфраструктури його виконання. Вимога до управління третім постачальником без реєстру залежностей і процедури агрегації даних на рівні сектору залишатиметься формальною. Вимога до управління моделями штучного інтелекту без компетентності наглядового органу перевіряти дані, валідацію та логіку використання моделі створюватиме переважно паперовий комплаєнс. І навпаки, аналітична система без чіткої юридичної підстави для збору і використання даних може породжувати ризики правової невизначеності. Отже, правовий, організаційний та інформаційно-цифровий компоненти механізму повинні модернізуватися синхронно.

Важливим елементом адаптації є регуляторний діалог. Консультації з банками, фінтех-компаніями та технологічними провайдерами зменшують інформаційну асиметрію і дають змогу перевірити виконуваність нових вимог. Водночас вони не повинні підміняти владну відповідальність регулятора. Тому доцільними є публічні критерії участі, однакові правила доступу до експериментальних режимів і обов'язкове пояснення остаточного рішення, що поєднує інноваційну фасилітацію з підзвітністю.

Узагальнюючи, селективно-конвергентна адаптація може бути визначена як керований процес відбору, правового узгодження, інституційного вбудовування та результативного оцінювання зарубіжних регуляторних практик, у якому обов'язкова конвергенція з європейським фінансовим правом доповнюється селективним перенесенням функціонально сумісних інструментів інших юрисдикцій. Її відмінність від традиційного «вивчення кращого досвіду» полягає у наявності попередніх фільтрів і після-імплементаційного зворотного зв'язку. У такій конструкції зарубіжний досвід перетворюється на метод модернізації механізму державного регулювання.

Висновки. Проведене дослідження підтверджує, що цифрова трансформація банківського сектору змінює архітектуру державного регулювання: до традиційних пруденційних і поведінкових інструментів додаються системне управління технологічними залежностями, data governance,

цифрова операційна стійкість та SupTech. Для України зарубіжний досвід доцільно використовувати за двоканальною логікою. Європейська практика становить основу нормативної та інституційної конвергенції, тоді як інструменти інших юрисдикцій можуть застосовуватися селективно за умови сумісності з європейським вектором. Запропоновано п'ять фільтрів адаптації: правову сумісність, проблемну релевантність, інституційну спроможність, пропорційність та вимірюваність результату. Обґрунтовано, що завершальною стадією адаптації має бути не прийняття нормативного акта, а оцінювання фактичного ефекту та коригування інструменту. Пріоритетними нап्रा-

мами для України визначено включення цифрової стратегії й технологічних залежностей до регулярної наглядової оцінки банків, формування секторного бачення критичних третіх сторін, посилення управління даними, розвиток SupTech і запровадження результативного зворотного зв'язку між нормотворенням та надглядом. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням системи кількісних індикаторів цифрової регуляторної спроможності НБУ, емпіричною апробацією п'яти фільтрів на окремих напрямках імплементації *acquis* ЄС та формуванням методики оцінювання концентраційного ризику критичних ІКТ-залежностей на рівні банківського сектору.

Список літератури:

1. Веретельников І. О. Світові моделі державного регулювання банківського сектору. Державне будівництво. 2023. № 1(33). С. 148–162. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-1-13>.
2. Кретов Д. Ю., Кретова О. І. Регуляторні підходи до цифрової трансформації банківського сектору: досвід розвинутих країн. Київський економічний науковий журнал. 2026. № 12. С. 87–93. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2026-12-11>.
3. European Central Bank. Digitalisation: key assessment criteria and collection of sound practices. Frankfurt am Main: ECB Banking Supervision, 2024. 24 p. URL: https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/ssm.reportondigitalisation_202407~3f4de7a771.en.pdf.
4. Basel Committee on Banking Supervision. Digitalisation of finance. Basel: Bank for International Settlements, 2024. 46 p. URL: <https://www.bis.org/publications/digitalisation-finance.pdf>.
5. Prenio J., Pustelnikov A., Yeo J. Building a more diverse supotech ecosystem: findings from surveys of financial authorities and supotech vendors. FSI Briefs. 2024. No. 23. 12 p. URL: <https://www.bis.org/fsi/fsibriefs23.pdf>.

Okhmush N. V. FOREIGN EXPERIENCE OF STATE REGULATION OF THE DIGITAL TRANSFORMATION OF THE BANKING SECTOR: AN ADAPTATION MODEL FOR UKRAINE

*The article substantiates an approach to adapting foreign experience in state regulation of the digital transformation of Ukraine's banking sector in the context of European integration. It argues that the mechanical transfer of individual instruments or legal constructions cannot produce an equivalent regulatory outcome because the effectiveness of digital supervision depends on institutional architecture, data quality, the technological capacity of the regulator, allocation of responsibility, maturity of risk-management systems and the resources available to financial institutions. On the basis of a critical review of Ukrainian studies and the approaches of the European Central Bank, the Basel Committee on Banking Supervision and the Financial Stability Institute, the paper systematises key directions of regulatory modernisation: incorporation of digital strategy into the regular supervisory cycle, monitoring of critical technological dependencies and third parties, strengthening of data governance, application of the principle "same risk – same activity – same regulation", development of SupTech and creation of institutional mechanisms for regulatory learning. It is shown that the European trajectory for Ukraine should be treated as a process of legal and institutional convergence, whereas practices developed in other advanced jurisdictions should be used selectively and only if they are compatible with the EU *acquis*, relevant to a clearly defined problem, proportionate and feasible in terms of resources. A model of selective-convergent adaptation is proposed. It contains five consecutive filters: legal compatibility, problem relevance, institutional capacity, proportionality and measurability of results. Adaptation should therefore include supervisory methodology, data architecture and ex post evaluation of whether the imported instrument reduces information lags, improves operational resilience and strengthens consumer protection. The practical value of the approach lies in its use for sequencing European requirements, developing SupTech and prioritising regulatory reforms. The model turns foreign experience into an instrument of public-management modernisation.*

Keywords: state regulation, banking sector, digital transformation, European integration, SupTech, regulatory convergence.

Дата першого надходження статті до видання: 18.07.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 03.08.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 15.10.2026