

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
Економічний факультет
Кафедра фінансів

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
на тему: «Розвиток ринку платіжних карток в Україні»

Виконала: студентка IV курсу, групи ФБС-41
спеціальності:
072 «Фінанси, банківська справа та страхування»
Рудяк Діана Ігорівна

Керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів
Дмитровська В.С.

Рецензент: к.е.н., доцент, доцент кафедри
менеджменту і маркетингу
Гречаник Н.Ю.

Івано-Франківськ – 2026 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКУ ПЛАТІЖНИХ КАРТОК.....	5
1.1. Сутність та економічна природа платіжних карток.....	5
1.2. Особливості конкуренції на ринку платіжних послуг та фактори, що впливають на їх вибір	11
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності карткового бізнесу комерційного банку	17
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНА ПРАКТИКА ЗДІЙСНЕННЯ ОПЕРАЦІЙ З ВИКОРИСТАННЯМ ПЛАТІЖНИХ КАРТОК В УКРАЇНІ.....	23
2.1. Аналіз сучасного стану ринку платіжних карток в Україні.....	23
2.2. Характеристика портфеля платіжних карток АТ «Ідея Банк».....	28
2.3. Оцінка динаміки показників та ефективності карткового бізнесу банку АТ «Ідея Банк».....	33
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ РИНКУ ПЛАТІЖНИХ КАРТОК В УКРАЇНІ.....	42
3.1. Закордонний досвід операцій з платіжними картками банків і можливості його імплементації в Україні	42
3.2. Впровадження інноваційних рішень для підвищення безпеки платежів та клієнтського досвіду в «Ідея Банку».....	48
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ.....	66

ВСТУП

Ринок платіжних карток є одним із ключових індикаторів розвиненості фінансової системи та рівня цифровізації економіки. В Україні цей ринок пройшов шлях від перших емісій Visa у 1992 р. до сьогоденного стану, коли кількість активних карток перевищила 65 млн, а частка безготівкових операцій у торговельній мережі перевищила 95%. Повномасштабне збройне вторгнення Росії в Україну, розпочате 24 лютого 2022 року, стало безпрецедентним випробуванням для платіжної інфраструктури та водночас потужним каталізатором прискорення безготівкових розрахунків. Підключення України до SEPA у 2025 р. та запровадження відкритого банкінгу відкривають нові перспективи для розвитку ринку в контексті євроінтеграції.

Важливим напрямом розвитку залишається активне розширення використання платіжних карток в Україні, що виступає одним із ключових пріоритетів монетарної політики Національного банку України. Такий підхід спрямований на вирішення проблем, пов'язаних із готівковим обігом, шляхом підвищення ефективності функціонування автоматизованих систем безготівкових банківських розрахунків.

Теоретичні та прикладні аспекти функціонування ринку платіжних карток досліджували зарубіжні вчені: Rochet J.-C., Tirole J., Evans D.S., Schmalensee R., Brucks J., Schaller J. Серед вітчизняних дослідників значний внесок зробили Міщенко В. І., Версаль Н. І., Примостка Л. О., Шкварчук Л. О., Барановський О. І., а також Корецька Н. І., Дзюблюк О., Краснова І. В. та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад, аналіз сучасного стану та визначення стратегічних напрямів розвитку ринку платіжних карток в Україні на прикладі АТ «Ідея Банк».

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити сутність та економічну природу платіжних карток як фінансового інструменту;

- охарактеризувати особливості конкуренції на ринку платіжних послуг та фактори вибору карткового продукту споживачами;
- систематизувати методичні підходи до оцінки ефективності карткового бізнесу комерційного банку;
- проаналізувати сучасний стан ринку платіжних карток України за 2021-2025 рр.;
- охарактеризувати портфель платіжних карток АТ «Ідея Банк» та оцінити динаміку показників ефективності його карткового бізнесу;
- узагальнити закордонний досвід організації карткових операцій та визначити можливості його імплементації в Україні;
- обґрунтувати напрями впровадження інноваційних рішень для підвищення безпеки платежів та клієнтського досвіду в АТ «Ідея Банк».

Об'єктом дослідження є механізм функціонування ринку платіжних карток України на прикладі АТ «Ідея Банк».

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти розвитку ринку платіжних карток в умовах цифрової трансформації фінансового сектору.

У процесі дослідження використано: загальнонаукові методи (аналіз, синтез, класифікація, порівняння); методи фінансового аналізу (горизонтальний і вертикальний аналіз, коефіцієнтний метод); метод двосторонніх ринків; BSC; порівняльний аналіз міжнародного досвіду.

Інформаційну базу складають: наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, законодавство України, статистика НБУ, звіти АТ «Ідея Банк», матеріали міжнародних організацій.

Структура роботи: вступ, три розділи основного змісту, висновки, список використаних джерел, додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКУ ПЛАТІЖНИХ КАРТОК

1.1. Сутність та економічна природа платіжних карток

Платіжні картки є одним із ключових інструментів сучасної фінансової системи, що забезпечують ефективне здійснення безготівкових розрахунків між суб'єктами економічних відносин. Їх поява стала закономірним наслідком еволюції грошово-кредитних відносин та розвитку банківської справи в умовах зростаючої потреби у зручних та безпечних платіжних інструментах. Сучасний ринок платіжних карток є надзвичайно розгалуженою системою відносин, де взаємодіють банки, міжнародні платіжні системи, торговці та мільйони фізичних і юридичних осіб.

Сучасні дослідники розглядають платіжну картку як багатофункціональний фінансовий інструмент, що поєднує властивості засобу платежу, інструменту доступу до банківського рахунку та засобу ідентифікації власника. Зокрема, В. Міщенко та А. Нікітін визначають платіжну картку як іменний грошово-розрахунковий документ у вигляді персоніфікованої пластикової картки, виданий банком-емітентом своєму клієнту для безготівкової оплати за товари і послуги, отримання готівки в банках і банкоматах [26]. Це визначення акцентує увагу на персоніфікованому характері картки та її функції інструменту доступу до банківських ресурсів.

Принципово важливим є розуміння економічної природи платіжної картки через призму теорії фінансового посередництва. Відповідно до підходу Ж. Роше та Ж. Тіроля, платіжна картка є тристороннім контрактом, що зв'язує емітента (банк), користувача (клієнта) та торговця (мерчант), формуючи специфічний тип ринку – двосторонній платіжний ринок (two-sided payment market) [59]. Ця концепція дозволяє пояснити особливості ціноутворення на ринку платіжних карток, зокрема існування interchange fee – комісійної

винагороди, що сплачується банком торговця банку-емітенту за кожну транзакцію.

З юридичної точки зору, платіжна картка є електронним платіжним засобом у розумінні Закону України «Про платіжні послуги» № 1591-IX від 30.06.2021 р. Відповідно до статті 1 зазначеного Закону, електронний платіжний засіб – це платіжний інструмент, що надає його користувачу можливість здійснювати операції з переказу коштів та/або отримання готівки [41]. Таким чином, законодавство України закріплює інструментальну сутність платіжної картки, не обмежуючи її виключно пластиковим носієм, а охоплюючи й цифрові форми карткового продукту.

Генеza платіжних карток як фінансового інструменту бере початок у середині XX ст. Першою банківською кредитною картою вважається BankAmericard, запроваджена Bank of America у 1958 р. у Каліфорнії. Масштабне поширення картки отримали після заснування у 1966 р. Interbank Card Association (майбутній Mastercard) та трансформації BankAmericard у платіжну систему Visa у 1976 р. [60]. Розвиток технологій у 1990-х–2000-х рр. ознаменувався впровадженням чіпових карток стандарту EMV (Europay, Mastercard, Visa), що суттєво підвищило рівень безпеки транзакцій. Сучасний етап характеризується домінуванням безконтактних та мобільних платіжних рішень.

Еволюцію технологій платіжних карток від перших прототипів до сучасних цифрових рішень відображено у вигляді хронологічної схеми (рис. 1.1).

1950-1960-ті рр.	Поява перших паперових та пластикових кредитних карток. Diners Club (1950), American Express (1958), BankAmericard/Visa (1958). Картки як привілей заможних клієнтів.
1970-1980-ті рр.	Масштабування: магнітна смуга (стандарт ISO 7811), мережа банкоматів, перші мережі міжбанківських розрахунків. Заснування Mastercard (1979). Розгортання електронних POS-терміналів.
1990-ті рр.	Поява мікрочіпових карток (стандарт EMV, 1994). Розвиток онлайн-торгівлі. В Україні – перші картки Visa (1992) та Mastercard (1993). Формування НБС «ПРОСТІР» (2014).
2000-2010-ті рр.	Безконтактні платежі NFC (стандарт ISO/IEC 14443). Зростання частки e-commerce. Цифрові гаманці (Apple Pay – 2014, Google Pay – 2015). Токенізація даних картки.
2020-ті рр.	Домінування смартфон-платежів; біометрична аутентифікація; open banking та embedded finance; розвиток BNPL-сервісів; криптовалютні картки; AI-персоналізація карткових продуктів.

Рис. 1.1. Еволюція технологій платіжних карток (1950-2020-ті рр.)

Джерело: складено на основі [6; 56]

В Україні становлення ринку платіжних карток розпочалося у 1990-х рр. одночасно із формуванням банківської системи. Першу платіжну картку в незалежній Україні випустив Укрінбанк спільно із системою Visa у 1992 р. [6]. Проте масове поширення карткові продукти отримали лише у 2000-х рр., коли провідні банки розгорнули розгалужені мережі POS-терміналів та банкоматів. Помітною подією стало заснування у 2014 р. Національної платіжної системи «ПРОСТІР», що забезпечило внутрішньодержавну платіжну незалежність в умовах геополітичних ризиків. Сьогодні Україна є одним із найрозвиненіших ринків безготівкових платежів у Центральній та Східній Європі.

Класифікація платіжних карток здійснюється за різними ознаками, що відображають різноманітність їх функціональних можливостей та технологічних характеристик. Узагальнену класифікацію платіжних карток наведено у табл.1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація платіжних карток

Ознака класифікації	Види платіжних карток
За технологією зберігання інформації	Магнітні; чіпові (сма́рт-картки); комбіновані; картки з QR-кодом
За функціональним призначенням	Дебетові; кредитні; передплачені (prepaid); дебетово-кредитні (овердрафтні)
За платіжною системою	Міжнародні (Visa, Mastercard, UnionPay); національні (ПРОСТІР); локальні банківські
За власником рахунку	Особисті (фізичних осіб); корпоративні (юридичних осіб); сімейні
За способом авторизації	Контактні; безконтактні (NFC); з підтримкою токенизації (Apple Pay, Google Pay, Garmin Pay)
За типом валюти	Одновалютні; мультивалютні
За рівнем привілеїв	Класичні; золоті; платинові; преміум (infinite / world elite)
За терміном дії	Строкові (з визначеним терміном дії); безстрокові (безтермінові)

Джерело: складено на основі [26; 38; 59]

Особливої уваги заслуговують передплачені картки (prepaid), які не прив'язані до поточного рахунку клієнта та мають наперед завантажену суму коштів. Цей вид карток набув значного поширення в Україні в умовах воєнного часу як інструмент гуманітарної допомоги та соціальних виплат. Також активно розвивається сегмент віртуальних карток – цифрових аналогів фізичних карток, призначених виключно для здійснення онлайн-транзакцій [59]. Поява карток із підтримкою технологій Apple Pay та Google Pay фактично розмила межу між пластиковою картокою і смартфоном як платіжним інструментом.

Економічна природа платіжної картки проявляється через виконання нею класичних функцій грошей – засобу обігу, засобу платежу та засобу накопичення (для карток із депозитними опціями). Водночас платіжні картки виконують специфічні функції, характерні виключно для електронних

платіжних інструментів: функцію ідентифікації (підтвердження особи користувача при здійсненні транзакції), функцію авторизації (підтвердження наявності коштів та права їх використання) та функцію лояльності (формування бонусних балів, кешбеку тощо) [56].

Учасники ринку платіжних карток утворюють складну інституційну систему. Ключовими суб'єктами є банки-емітенти, банки-еквайри, платіжні системи, процесингові компанії, користувачі карток та торговці. Схему взаємодії учасників ринку платіжних карток відображено на рис. 1.2.

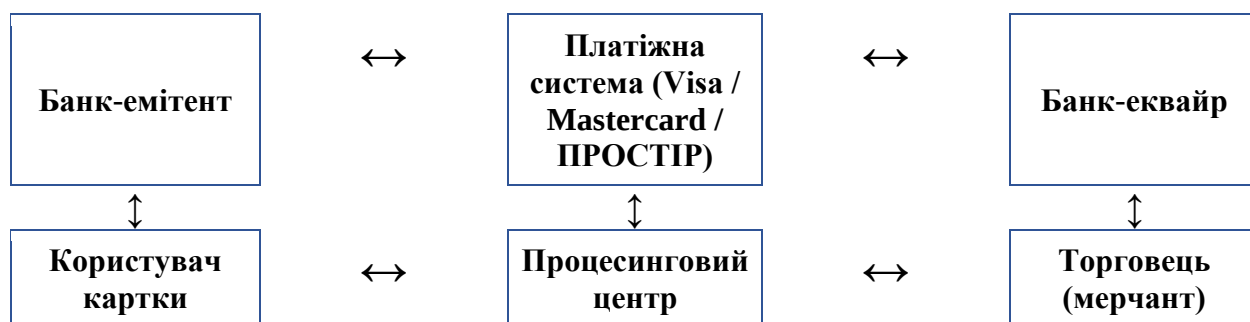


Рис. 1.2. Схема взаємодії учасників ринку платіжних карток

Джерело: складено на основі [6; 38]

Роль та функції кожного учасника ринку платіжних карток є чітко визначеними та взаємодоповнюваними. Для детального розуміння структури ринку в таблиці 1.2 узагальнено основні функції та джерела доходів ключових учасників платіжного ланцюга.

Учасники ринку платіжних карток та їх функції

Учасник	Функції та роль	Джерела доходів / витрат
Банк-емітент	Випуск карток; ведення рахунків користувачів; авторизація транзакцій; управління кредитним ризиком	Interchange fee; відсотки за кредитними картками; комісії за обслуговування; штрафні санкції
Банк-еквайр	Підключення торговців до платіжної мережі; забезпечення роботи POS-терміналів та банкоматів	Merchant service charge (MSC); комісії за зняття готівки; доходи від еквайрингу
Платіжна система (Visa, Mastercard, ПРОСТІР)	Встановлення технічних стандартів; кліринг та розрахунки між учасниками; управління мережевими ефектами	Assessment fees від банків-членів; схемні збори за транзакції; ліцензійні відрахування

Продовження табл. 1.2

Користувач картки	Ініціювання платіжних транзакцій; управління власними рахунками; участь у програмах лояльності	Кешбек, бонуси; зручність та швидкість оплати; комісії за послуги банку
Торговець (мерчант)	Приймання карток як засобу оплати; підтримання POS-інфраструктури	Зростання обороту; витрати на MSC та оренду терміналів
Процесингова компанія	Технічна обробка транзакцій; маршрутизація авторизаційних запитів; підтримка платіжних шлюзів	Комісії за процесинг транзакцій; абонентська плата за підключення
Регулятор (НБУ)	Нагляд за платіжною системою; ліцензування учасників; встановлення пруденційних вимог	Забезпечення стабільності та безпеки платіжного ринку

Джерело: складено на основі [38; 56]

Банк-емітент та банк-еквайр є центральними фінансовими посередниками ринку платіжних карток. Банк-емітент несе відповідальність за кредитоспроможність користувача картки та ризики неплатежу, тоді як банк-еквайр забезпечує технічне підключення торговця до платіжної інфраструктури та несе ризики шахрайських транзакцій на стороні мерчанта [38]. Взаємодія між

ними опосередковується платіжною системою, яка встановлює уніфіковані правила та тарифи (насамперед – interchange fee), що визначає економічну мотивацію всіх учасників.

Окремого розгляду потребує питання правового регулювання обігу платіжних карток в Україні. До прийняття Закону «Про платіжні послуги» (2021 р.) основним нормативним актом у цій сфері був Закон України «Про платіжні системи та переказ коштів в Україні» (2001 р.), який встановлював загальні вимоги до учасників платіжних систем та порядку здійснення переказів [41]. Новий Закон суттєво розширив перелік учасників платіжного ринку, запровадив категорії платіжних установ та провайдерів платіжних послуг, що дозволило фінтех-компаніям легально надавати платіжні послуги без отримання банківської ліцензії. Це стало важливим кроком до гармонізації українського законодавства з нормами ЄС у сфері платіжних послуг.

Значущою складовою економічної природи платіжної картки є її роль у формуванні безготівкової економіки. За дослідженнями Національного банку України, розвиток безготівкових платежів сприяє зниженню тіньової економіки, підвищенню фіскальної прозорості та зменшенню витрат на виготовлення та обіг готівки, що, за різними оцінками, становить від 0,5 до 1,5% ВВП країни [30]. Держава цілеспрямовано стимулює безготівкові розрахунки через встановлення обмежень на готівкові платежі та запровадження обов'язку приймати картки у торгових точках з оборотом понад визначений поріг. Це підтверджує не лише комерційну, а й макроекономічну значущість ринку платіжних карток як інструменту модернізації фінансової системи.

Таким чином, платіжна картка є складним, багатофункціональним фінансово-технологічним інструментом, що поєднує правову, економічну та технологічну складові. Її сутність визначається не лише фізичним носієм, а й сукупністю правовідносин між учасниками платіжної системи, а також технологічним забезпеченням здійснення транзакцій. Розуміння економічної

природи платіжних карток є необхідною основою для аналізу особливостей функціонування та розвитку відповідного ринку в Україні.

1.2. Особливості конкуренції на ринку платіжних послуг та фактори, що впливають на їх вибір

Ринок платіжних карток є специфічним сегментом фінансового ринку, функціонування якого підпорядковане особливим закономірностям конкуренції. Ключовою теоретичною основою для аналізу конкурентних відносин на цьому ринку слугує концепція двосторонніх ринків (two-sided markets), розроблена Ж. Тірлем та Ж. Роше, за яку у 2014 р. Тіроль отримав Нобелівську премію з економіки [59]. Відповідно до цієї концепції, платіжні системи виступають платформами, що одночасно обслуговують дві групи користувачів – користувачів карток та торговців, – причому попит кожної групи залежить від кількості учасників іншої (мережеві ефекти).

Сутність двостороннього платіжного ринку в контексті взаємодії його учасників схематично відображено на рис. 1.3.

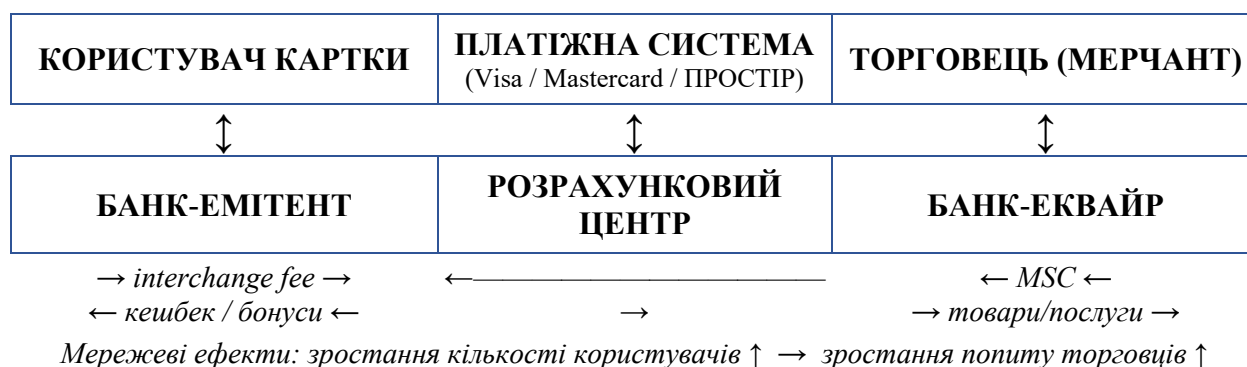


Рис. 1.3. Схема двостороннього ринку платіжних карток

Джерело: складено автором на основі [18; 58]

Ключовою особливістю двостороннього платіжного ринку є асиметрія ціноутворення: платіжні системи та банки-емітенти субсидують одну сторону ринку (як правило, користувачів карток через кешбек та бонуси) за рахунок

іншої сторони (торговців, що сплачують MSC). Ця асиметрія зумовлена різною ціновою еластичністю попиту на платіжні послуги з боку фізичних осіб та бізнесу [57]. Розуміння цього механізму є критично важливим для оцінки конкурентної динаміки ринку.

Конкурентна структура ринку платіжних карток в Україні характеризується помірною концентрацією із елементами олігополії в окремих сегментах. За даними НБУ, станом на кінець 2024 р. понад 70% обсягу безготівкових транзакцій здійснювалося через три найбільших банки – ПриватБанк, Monobank (UNIVERSAL BANK) та Ощадбанк [30]. ПриватБанк продовжує займати домінуючі позиції: його частка у загальній кількості платіжних карток в обігу перевищує 40%. При цьому ринок залишається відносно відкритим для нових учасників – про що свідчить успіх Monobank, заснованого лише у 2017 р.

Конкуренція на ринку платіжних карток здійснюється за кількома основними напрямками. По-перше, це цінова конкуренція, яка охоплює умови кредитування (відсоткові ставки, пільговий період), вартість обслуговування картки та рівень кешбеку. По-друге, нецінова конкуренція, пов'язана з якістю сервісу, технологічними інноваціями, розгалуженістю платіжної інфраструктури та програмами лояльності. По-третє, конкуренція за рахунок мережевих ефектів – чим більша кількість точок прийому конкретної картки, тим привабливішою вона є для потенційних клієнтів [18].

Важливою особливістю конкуренції на ринку платіжних карток є роль технологічних факторів. Цифровізація фінансових послуг зумовила появу нових учасників ринку – необанків та фінтех-компаній, які конкурують з традиційними банками насамперед за рахунок зручності та швидкості надання послуг. Яскравим прикладом є Monobank, що зміг за короткий час сформувати базу клієнтів понад 9 млн осіб завдяки зручному мобільному застосунку та програмі лояльності із одними з найвищих ставок кешбеку на ринку [57].

Суттєвий вплив на конкурентну динаміку ринку справляє регуляторне середовище. Закон України «Про платіжні послуги» (2021 р.) запровадив

концепцію відкритого банкінгу (Open Banking), що передбачає обов'язок банків надавати третім сторонам доступ до даних платіжних рахунків клієнтів за їх згодою. Це суттєво знижує бар'єри виходу на ринок для нових учасників та посилює конкуренцію [7]. Водночас регуляторні вимоги щодо капіталу та ліцензування залишаються значними бар'єрами для небанківських установ.

Порівняльну характеристику платіжних систем, що функціонують на ринку України, наведено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика платіжних систем на ринку України

Характеристика	Visa	Mastercard	UnionPay	ПРОСТІР
Рік заснування	1976 (BankAmericard з 1958)	1979 (ICA з 1966)	2002	2014
Тип системи	Міжнародна	Міжнародна	Міжнародна	Національна
Охоплення (країни)	200+	210+	180+	Україна
Технологія безконтактних платежів	Visa Contactless (payWave)	Mastercard Contactless (PayPass)	QuickPass	Безконтактна оплата (НБУ-стандарт)
Підтримка цифрових гаманців	Apple Pay, Google Pay, Garmin Pay	Apple Pay, Google Pay, Samsung Pay	Обмежена (окремі ринки)	Google Pay (з 2022 р.)
Частка ринку в Україні (картки)	48%	41%	< 1%	10%
Стратегічна роль для України	Основна міжнародна система; критична для транзакцій за кордоном	Основна міжнародна система; широка мережа партнерів	Альтернатива після виходу з ринку у 2022 р.	Інструмент платіжного суверенітету; соціальні виплати

Джерело: складено автором на основі [29; 30]

Аналіз табл. 1.4 показує, що ринок платіжних систем в Україні фактично є дуополією Visa та Mastercard, які сукупно контролюють близько 89% ринку за кількістю карток. Система ПРОСТІР займає нішу переважно у сегменті соціальних виплат та зарплатних проектів державного сектору. Після

призупинення операцій платіжними системами на окупованих територіях та виходу ряду міжнародних систем з ринку у 2022 р. питання розвитку вітчизняної платіжної системи набуло стратегічного значення з точки зору забезпечення платіжного суверенітету України [29].

Фактори, що визначають вибір платіжної картки споживачами, є предметом активних досліджень у сфері поведінкових фінансів та маркетингу фінансових послуг. С. Тейлор та П. Тодд обґрунтували, що вибір платіжного інструменту визначається трьома групами факторів: утилітарними (зручність, швидкість, безпека), економічними (вартість, вигоди) та соціальними (статус, рекомендації) [57]. У контексті українського ринку ці фактори набувають специфічного змісту через особливості поведінки вітчизняних споживачів фінансових послуг.

Систематизацію факторів, що впливають на вибір платіжної картки споживачами в Україні, наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Фактори вибору платіжної картки споживачами та механізм їх впливу

Група факторів	Конкретні фактори	Механізм впливу на вибір картки
Економічні (фінансові)	Розмір кешбеку; пільговий кредитний період; вартість річного обслуговування; відсоткова ставка за кредитом	Пряма фінансова вигода визначає вибір серед споживачів з раціональною моделлю поведінки
Технологічні (утилітарні)	Зручність мобільного застосунку; підтримка NFC та токенизації; швидкість авторизації	Зручність використання є ключовим чинником для молодшої цифрової аудиторії
Безпекові	Надійність банку-емітента; наявність страхування коштів; захист від шахрайства (3D Secure, СМС-підтвердження)	В умовах воєнного стану став домінуючим фактором; клієнти надають перевагу державним банкам
Інфраструктурні	Розгалуженість мережі банкоматів та POS-терміналів; географія прийому картки	Визначає доступність картки в конкретному регіоні чи країні
Соціальні та репутаційні	Репутація банку; рекомендації знайомих; популярність картки у соціальних мережах	Соціальні докази посилюють довіру до продукту; особливо важливі для нових клієнтів
Регуляторні та інституційні	Вимоги щодо отримання зарплати на картку; державні соціальні програми виплат	Формують примусову або частково добровільну базу користувачів карток

Джерело: складено автором на основі [4; 7]

Аналіз факторів, наведених у таблиці 1.3, дозволяє зробити висновок про багатовимірність споживчого вибору на ринку платіжних карток. В умовах воєнного стану в Україні безпекові фактори набули домінуючого значення: клієнти масово переходили до державних банків, сприймаючи їх як більш надійних. При цьому технологічні фактори залишаються важливими для молодшої аудиторії, орієнтованої на цифрові сервіси [4]. Регуляторні чинники також суттєво впливають на формування карткової бази: виплата зарплат та соціальних допомог на банківські картки фактично примусово формує клієнтську базу окремих банків.

В умовах повномасштабного вторгнення Росії в Україну конкурентне середовище на ринку платіжних карток зазнало суттєвих змін. Кількість банків

скоротилася зі 128 у 2022 р. до 57 у 2025 р. [29], що зменшило кількість конкурентів, але водночас посилило позиції банків, що вижили. Безготівкові платежі набули ще більшого поширення через безпекові міркування та скорочення мережі банкоматів. Обсяг операцій з картками за кордоном різко зріс унаслідок масової еміграції українців, що поставило нові вимоги до міжнародної функціональності карткових продуктів [49].

Окремим виміром конкуренції є боротьба за корпоративний сегмент. Корпоративні картки забезпечують банкам не лише комісійний дохід, а й доступ до стабільного залишку коштів на рахунках підприємств. Банки пропонують корпоративним клієнтам спеціалізовані рішення – картки з функцією управління витратами, інтегровані з ERP-системами підприємств [18]. Це формує додаткові конкурентні переваги для банків, що мають технологічні ресурси для розвитку подібних продуктів.

Програми лояльності є одним із ключових інструментів конкуренції на ринку платіжних карток. Відповідно до класифікації Д. Болтона та К. Лемона, програми лояльності в банківській сфері поділяються на транзакційні (нарахування балів за кожну покупку), рівневі (підвищення статусу клієнта при досягненні певного обсягу транзакцій) та партнерські (нарахування бонусів при покупках у партнерів банку) [49]. В Україні найбільшого поширення набули програми кешбеку та партнерські програми із торговельними мережами, АЗС та авіакомпаніями. Конкуренція в цьому сегменті призвела до суттєвого зростання ставок кешбеку: якщо у 2015-2017 рр. стандартним вважався кешбек 0,5-1%, то у 2024 р. окремі банки пропонують до 5–10% на обрані категорії.

Антимонопольне регулювання відіграє важливу роль у підтриманні конкурентного середовища на ринку платіжних карток. Антимонопольний комітет України (АМКУ) здійснює контроль за концентрацією на ринку платіжних послуг та дотриманням вимог конкурентного законодавства учасниками ринку. Особливу увагу регулятори приділяють рівню interchange fee – комісії, що визначає розподіл доходів між банком-емітентом та платіжною системою. У країнах ЄС обмеження interchange fee на рівні 0,2% для дебетових

і 0,3% для кредитних карток (Директива ЄС 2015/751) призвело до зниження вартості еквайрингу для торговців та перерозподілу конкурентної боротьби в сегменті програм лояльності [7]. Україна поки не запровадила аналогічних обмежень, що залишає питання регулювання тарифів відкритим у контексті євроінтеграції.

Таким чином, ринок платіжних карток України є конкурентним середовищем із складною структурою, де взаємодіють комерційні банки, платіжні системи, фінтех-компанії та регулятори. Конкурентні переваги формуються на перетині цінових, технологічних та сервісних факторів, а вибір споживачів визначається поєднанням утилітарних мотивів та інституційних чинників.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності карткового бізнесу комерційного банку

Оцінка ефективності карткового бізнесу є важливим елементом стратегічного управління комерційним банком, оскільки дозволяє виявити ключові драйвери прибутковості, визначити вузькі місця в операційній діяльності та обґрунтувати рішення щодо розвитку продуктового портфеля. Складність методичного забезпечення такої оцінки зумовлена специфікою карткового бізнесу: множинністю джерел доходів, необхідністю врахування мережевих ефектів та взаємозалежністю показників різних рівнів управління [58].

У науковій літературі виділяють декілька основних підходів до оцінки ефективності карткового бізнесу: фінансовий, операційний, клієнтоорієнтований, ринковий та комплексний (BSC). Кожен із підходів розкриває певний аспект ефективності і має власний інструментарій вимірювання. Узагальнення підходів наведено у таблиці 1.4.

Методичні підходи до оцінки ефективності карткового бізнесу комерційного банку

Підхід	Ключові показники	Переваги / обмеження
Фінансовий	ROE, ROA, NIM, операційний дохід на картку, interchange revenue	Простота розрахунку; не враховує якісні параметри клієнтської бази
Операційний	Active rate, транзакційна активність, частка безготівкових операцій, cost-per-transaction	Відображає операційну ефективність; потребує розвиненої аналітичної бази
Клієнто-орієнтований	CLV, NPS, churn rate, CAC, частка лояльних клієнтів	Відображає довгострокову цінність; складність збору та верифікації даних
Ринковий	Ринкова частка за кількістю карток та обсягом транзакцій; індекс ННІ	Дозволяє оцінити конкурентні позиції; залежність від доступності галузевих даних
Збалансована система показників (BSC)	Фінансова, клієнтська перспективи, внутрішні процеси, навчання та розвиток	Комплексний стратегічний підхід; складність впровадження та моніторингу
Аналіз прибутковості клієнтського сегменту (CPA)	Прибутковість за сегментами; розподіл доходів і витрат у розрізі груп клієнтів	Виявляє найбільш прибуткові сегменти; потребує розвиненої системи управлінського обліку

Джерело: складено автором на основі [58; 60]

Фінансовий підхід є найбільш традиційним та широко застосовується у практиці управління банківськими продуктами. Ключовими показниками є рентабельність власного капіталу (ROE) та рентабельність активів (ROA) у розрізі карткового підрозділу, чиста процентна маржа (NIM), дохід від interchange fee на одну картку. Дж. Брокс та Дж. Шаллер вказують, що interchange fee формує від 60 до 75% сукупного доходу банку-емітента від карткового бізнесу [58]. Проте фінансовий підхід має суттєве обмеження: він відображає результати минулих рішень і не дозволяє прогнозувати майбутню прибутковість.

Операційний підхід орієнтований на оцінку ефективності процесів, що забезпечують функціонування карткового бізнесу. Серед ключових показників

виділяють: рівень активних карток (active rate) – частку карток, за якими здійснювалася хоча б одна транзакція протягом 90 днів; транзакційну активність; собівартість однієї транзакції (cost-per-transaction); рівень відмов при авторизації (decline rate) [58]. Зниження decline rate свідчить про покращення якості систем авторизації та скорочення операційних втрат.

Клієнтоорієнтований підхід набув значного поширення в умовах посилення конкуренції та переходу до концепції Customer Experience. Центральним показником є довічна цінність клієнта (Customer Lifetime Value, CLV), що розраховується як різниця між дисконтованими доходами від клієнта та витратами на його залучення і утримання. За дослідженнями McKinsey, збільшення рівня утримання клієнтів-користувачів карток на 5% здатне підвищити прибутковість карткового портфеля на 25-95% [55]. Важливими також є: індекс лояльності (NPS), коефіцієнт відтоку (churn rate) та вартість залучення клієнта (CAC).

Ринковий підхід дозволяє оцінити конкурентні позиції банку. Ключовими показниками є ринкова частка за кількістю карток та обсягом транзакцій, а також індекс Херфіндаля-Хіршмана (HHI) для оцінки концентрації ринку [18]. Для ринку платіжних карток України характерне поступове зниження HHI через розвиток небанків та систем миттєвих платежів (СБП НБУ). Однак доступність ринкових даних залишається обмеженою, що ускладнює точні розрахунки показника.

Збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC) є комплексним методичним інструментом, що інтегрує чотири перспективи. Застосування BSC до карткового бізнесу запропоновано у роботах Р. Каплана та Д. Нортон та адаптовано для банківської сфери низкою дослідників [5]. Структуру збалансованої системи показників у розрізі карткового бізнесу банку деталізовано у табл. 1.5.

Збалансована система показників (BSC) карткового бізнесу комерційного банку

Перспектива BSC	Стратегічні цілі	Ключові показники (KPI)
Фінансова	Максимізація доходу від карткового портфеля; зниження операційних витрат	ROE карткового підрозділу; NIM; interchange revenue на картку; cost-income ratio
Клієнтська	Підвищення задоволеності та лояльності користувачів карток	NPS; CLV; churn rate; частка активних карток; рейтинг у магазинах застосунків
Внутрішніх процесів	Підвищення операційної ефективності; мінімізація шахрайства	Decline rate; fraud rate; cost-per-transaction; час обробки заяви на картку
Навчання та розвитку	Розвиток цифрових компетенцій; впровадження інновацій	Частка цифрових продажів карток; рівень автоматизації операцій; кількість нових продуктів

Джерело: складено автором на основі [57]

Переваги BSC у контексті управління картковим бізнесом полягають у можливості поєднання фінансових і нефінансових показників, забезпеченні зв'язку між стратегічними цілями та операційними метриками, а також у формуванні системи стимулів для персоналу карткового підрозділу. Разом з тим впровадження BSC потребує значних організаційних зусиль та налагодженої системи збору та обробки даних [44].

Специфічним методичним інструментом є аналіз прибутковості клієнтського сегменту (Customer Profitability Analysis, CPA). Цей метод передбачає розподіл доходів та витрат за групами клієнтів-користувачів карток. Відповідно до правила 80/20, близько 20% клієнтів генерують 80% сукупного доходу [53]. Відповідно, стратегія утримання найбільш прибуткових клієнтів є пріоритетним завданням банківського менеджменту. CPA дозволяє також виявити збиткові сегменти та розробити заходи щодо їх оптимізації.

У контексті цифрової трансформації банківського сектору зростає значення аналізу даних (data analytics) як методу підвищення ефективності

карткового бізнесу. Банки активно впроваджують машинне навчання для прогнозування відтоку клієнтів, персоналізації карткових пропозицій та оптимізації кешбеку. За даними Deloitte, банки, що використовують *advanced analytics* у управлінні картковим портфелем, демонструють на 15-20% вищий рівень CLV [60]. Застосування предиктивних моделей дозволяє переходити від реактивного до проактивного управління клієнтською базою.

Важливим методичним аспектом є вибір часового горизонту оцінки ефективності. Короткострокові показники (квартал, рік) фіксують поточні результати, але можуть бути викривлені сезонними коливаннями. Середньострокові (2-3 роки) дозволяють оцінити стійкість конкурентних позицій. Для ринку України, що функціонує в умовах підвищеної невизначеності, оптимальним є поєднання короткострокових та середньострокових показників з обов'язковим сценарним аналізом [58].

Важливою складовою методичного забезпечення є стрес-тестування карткового портфеля – імітаційне моделювання впливу несприятливих економічних сценаріїв на кредитні ризики (для кредитних карток), операційні ризики (шахрайство) та ринкові ризики. НБУ вимагає від банків проведення регулярного стрес-тестування у рамках процедури SREP, що включає оцінку ризиків карткових операцій [25]. Результати стрес-тестування є вхідними даними для формування відповідних резервів і коригування стратегії карткового бізнесу.

Окремої уваги заслуговує методичний підхід до оцінки ризиків карткового бізнесу. Картковий бізнес генерує декілька специфічних видів ризиків: кредитний ризик (для кредитних та овердрафтних карток), ризик шахрайства (*fraud risk*), операційний ризик та ризик ліквідності. За даними Europol, у 2023 р. сукупні збитки від карткового шахрайства в Європі перевищили 1,8 млрд євро, причому близько 79% припадало на операції без фізичної присутності картки (*card-not-present fraud*) [60]. В Україні НБУ щорічно публікує дані щодо шахрайських операцій з платіжними картками, що дозволяє банкам орієнтуватися у тенденціях та вдосконалювати системи

протидії шахрайству. Моніторинг fraud rate є обов'язковою складовою методичного забезпечення оцінки ефективності карткового бізнесу.

Порівняльний аналіз методичних підходів до оцінки ефективності карткового бізнесу свідчить про те, що жоден з них не є самодостатнім. Фінансовий підхід не враховує якість клієнтської бази, операційний – ігнорує стратегічний вимір, клієнтоорієнтований – потребує складного збору та обробки даних, ринковий – залежить від доступності галузевої статистики. У зв'язку з цим сучасна практика банківського менеджменту схиляється до інтегрованих підходів, що поєднують елементи декількох методик [6]. Особливо актуальним є поєднання BSC та CPA, що дозволяє одночасно оцінювати як стратегічні цілі підрозділу, так і прибутковість окремих клієнтських сегментів у режимі реального часу завдяки сучасним аналітичним платформам.

Таким чином, методичне забезпечення оцінки ефективності карткового бізнесу являє собою комплексну систему підходів і показників. Застосування інтегрованого підходу, що поєднує елементи BSC, CPA та аналітики даних, дозволяє отримати комплексне уявлення про ефективність карткового бізнесу та обґрунтувати управлінські рішення щодо його розвитку.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНА ПРАКТИКА ЗДІЙСНЕННЯ ОПЕРАЦІЙ З ВИКОРИСТАННЯМ ПЛАТІЖНИХ КАРТОК В УКРАЇНІ

2.1. Аналіз сучасного стану ринку платіжних карток в Україні

Ринок платіжних карток є одним із ключових індикаторів розвиненості фінансової системи та рівня цифровізації економіки. В Україні у 2022-2025 рр. цей ринок функціонував і розвивався в умовах безпрецедентних викликів, зумовлених повномасштабним збройним вторгненням РФ. Попри масштабні деструктивні наслідки для економіки, платіжна система країни продемонструвала стійкість, адаптивність і здатність до прискореного відновлення.

Для розуміння траєкторії розвитку ринку доцільно відштовхнутися від довоєнного базового рівня. Наприкінці 2021 р. в Україні функціонувало понад 110 млн емітованих платіжних карток, близько 41 млн з яких були активними. Мережа POS-терміналів налічувала 425 тис. пристроїв, банкоматів – 18,3 тис. Частка безготівкових розрахунків наближалась до 90% за кількістю операцій у торговельній мережі.

24 лютого 2022 р. розпочалося повномасштабне вторгнення РФ, що спричинило найгострішу кризу для банківської системи за роки незалежності. Мільйони людей були евакуйовані, сотні тисяч підприємств тимчасово припинили роботу. Незважаючи на це, НБУ та комерційні банки вжили оперативних заходів для забезпечення безперервності платіжних послуг. У перші місяці війни НБУ тимчасово призупинив збір частини статистичної звітності (лютий–квітень 2022 р.), що є важливим застереженням при міжрічних порівняннях.

Вже за підсумками травня 2022 р. було зафіксовано 637 млн операцій на суму 573,7 млрд грн. Порівняно з довоєнним січнем кількість операцій знизилася лише на 3,4%, тоді як їх сума зросла на 31,5%, переважно внаслідок

інфляційного здорожчання товарів і послуг. Найбільш постраждала фізична інфраструктура: кількість POS-терміналів скоротилась на 13,7% – до 331,5 тис., банкоматів – на 16,6%, до 15,3 тис. У структурі безготівкових операцій лідирували розрахунки у торговельній мережі (52% за кількістю) та Р2Р-перекази (58,3% за сумою – 1 832,4 млрд грн), що відображало потребу переміщеного населення у дистанційних переказах коштів.

Загалом за травень–грудень 2022 р. було здійснено 5 599,2 млн операцій на суму 5 058,2 млрд грн. За III квартал 2022 р. загальний обсяг становив 2 152,4 млн операцій на суму 1 886,8 млрд грн, що на 57% більше за сумою порівняно з аналогічним кварталом 2021 р. Суттєво зросли операції за кордоном – до 94,8 млн на суму 121,9 млрд грн (проти 23,2 млн у III кв. 2021 р.), що відображало масштабну хвилю вимушеної міграції населення. Великі банки швидко адаптувалися до нових умов: скасовували комісії за безготівкові розрахунки, впроваджували мобільні рішення (QR-коди, NFC-мітки) замість традиційних фізичних терміналів.

Таблиця 2.1

**Динаміка основних показників ринку платіжних карток України,
2021-2025 рр.**

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Емітовані картки, млн шт.	110	109,6	115,1	132,0	>140
Активні картки, млн шт.	41,0	46,3	52,1	58,8	65,4
Частка активних, %	37%	42%	45,3%	44,5%	44%
Безконтактні активні, млн шт.	13	26,1	30,6	35,0	37
Токенізовані картки, млн шт.	2,0	7,9	12,4	16,5	17,8
POS-термінали, тис. шт.	425	360	449,5	496,6	558,6
Банкомати, тис. шт.	18,3	15,3	15,8	15,7	15,6
Пункти прийому карток, тис.	371,6	273	459,7	518,4	546
Частка безготівкових опер., %	88%	91%	93,5%	94,5%	>95%

Джерело: складено за офіційними статистичними даними НБУ [33]

Як видно з даних табл. 2.1, саме 2023 р. став роком активного відновлення ринку, протягом якого кількість активних карток зросла на 12,6% – з 46,3 до 52,1 млн шт. Мережа POS-терміналів збільшилась на 25,1% – до 449,5 тис. одиниць, з яких 99,2% були безконтактними, що перевищило довоєнний рівень на 5,4%. Таким чином, термінальна інфраструктура повністю відновилась кількісно вже через два роки після початку повномасштабного вторгнення. Кількість пунктів прийому карток зросла до 459,7 тис., що на 23,7% перевищило показник 2021 р. Банкоматна мережа збільшилась на 2% – до 15,8 тис. пристроїв.

У розрізі груп банків найбільше зросли портфелі приватних українських банків (+29,2%, до 11,3 млн карток). Державні банки (без урахування ПриватБанку) збільшили показник на 24,4%, що частково було пов'язано з націоналізацією Сенс Банку. ПриватБанк зберіг абсолютне лідерство – 28,2 млн карток (+8,9%). Натомість картковий портфель банків з іноземним капіталом скоротився на 15,7% унаслідок виходу окремих іноземних гравців з українського ринку.

Частка безготівкових транзакцій у торговельній мережі досягла 90% як за кількістю, так і за сумою операцій, що стало результатом масового поширення безконтактних технологій. Кількість безконтактних активних карток зросла на 17,1% – до 30,6 млн, а токенизованих (NFC) – на 57%, до 12,4 млн. Таким чином, кожна четверта активна картка стала токенизованою. З 1 квітня 2023 р. НБУ запровадив нову статистичну звітність щодо кредитових і дебетових переказів відповідно до Закону України «Про платіжні послуги», що спричинило методологічний перерозподіл даних між окремими показниками та певний структурний розрив у динамічних рядах.

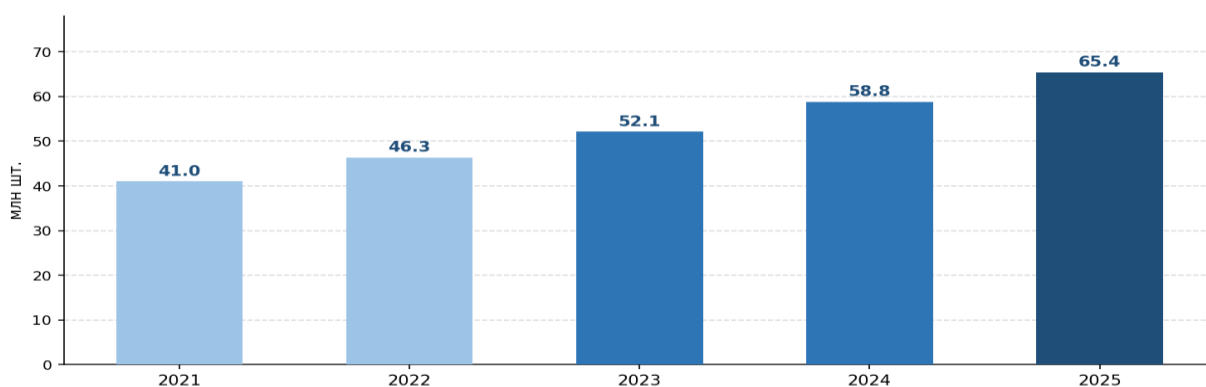


Рис. 2.1. Динаміка кількості активних платіжних карток в Україні, 2021–2025 рр. (млн шт.)

Джерело: побудовано за даними НБУ [33]

Як видно з рис. 2.1, 2024 р. ознаменувався переходом до якісно нового рівня розвитку ринку, обумовленого не лише органічними ринковими чинниками, але й цілеспрямованою державною політикою. Масштабна емісія карток у межах програм «Національний кешбек», «Зимова єПідтримка», «єКнига», «єВідновлення» стала одним із ключових драйверів приросту клієнтської бази. Загальна кількість емітованих карток за рік зросла на 15% – до 132 млн станом на 1 січня 2025 р. Кількість активних карток збільшилась на 13% – до 58,8 млн, або 44,5% від загальної кількості емітованих карток. Активних безконтактних карток стало 35 млн (+14%), токенизованих – 16,5 млн (+33%). Таким чином, кожна третя активна картка стала токенизованою.

Мережа POS-терміналів зросла на 10,5% – до 496,6 тис. одиниць, з яких 97,5% були безконтактними, що перевищило довоєнний рівень 2021 р. на 16,4%. Кількість пунктів прийому карток збільшилась на 12,8% – до 518,4 тис. Банкоматна мережа залишалась практично незмінною – 15,7 тис. пристроїв. Частка безготівкових операцій за кількістю досягла 94,2–95,4%. Середній чек у торговельній мережі становив 330 грн, а в інтернеті – 561 грн (+14,5% до 2023 р.), що відображає подальше розширення e-commerce та цифрового споживання.

Структура безготівкових карткових операцій в Україні, 2022–2024 рр.
(% за кількістю)

Вид операції	2022 р. (трав.-груд.)	2023 р.	2024 р.
Розрахунки у торговельній мережі	52,0%	53%	72–73%
Оплата товарів та послуг в інтернеті	15%	15%	14%
P2P-перекази з картки на картку	26%	24%	8%
Безготівкові у % від усіх операцій	91%	93,5%	94,5%
Безконтактні у % безготівк. торг. мережі	80%	90%	>92%
Серед. чек у торг. мережі, грн	н/д	325	330
Серед. чек в інтернеті, грн	н/д	490	561

Джерело: складено за матеріалами НБУ [33]

За підсумками 2025 р. ринок платіжних карток України досяг нових рекордних показників. Загальна кількість емітованих карток перевищила 140 млн, а активних – 65,4 млн, або 44% від емітованих (+11,4% порівняно з 2024 р.). Мережа POS-терміналів збільшилась до 558,6 тис. (+12,5%), перевищивши довоєнний рівень на 31%. Кількість токенизованих карток досягла 17,8 млн – майже кожна третя активна картка. Частка безготівкових операцій перевищила 95%.

Безготівкові розрахунки у першому півріччі 2025 р. становили 4,38 млрд транзакцій на суму 2,22 трлн грн (+12,6% та +11,2% відповідно до аналогічного періоду 2024 р.). Законодавчим підґрунтям трансформацій стало введення в дію у 2022 р. Закону України «Про платіжні послуги», перехід на СЕП-4.0 та стандарти ISO 20022 у квітні 2023 р., а також підключення України у 2025 р. до Single Euro Payments Area (SEPA) для платежів у євро, що відкрило нові можливості для міжнародних переказів і посилило інтеграцію українського фінансового сектору до європейського платіжного простору.

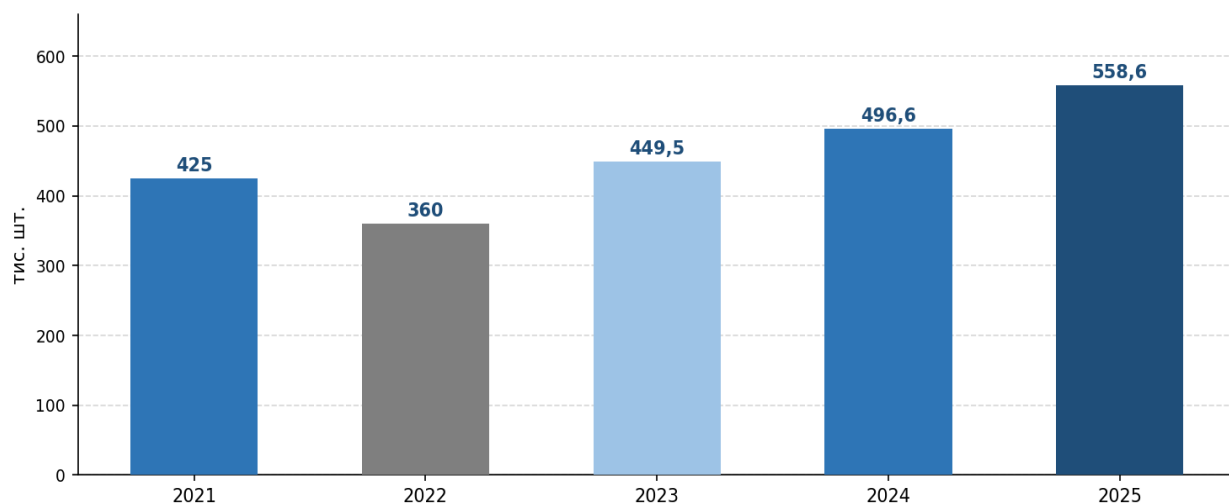


Рис. 2.2. Динаміка мережі POS-терміналів в Україні, 2021–2025 рр. (тис. шт.)

Джерело: побудовано за даними НБУ [33]

Серед ключових структурних тенденцій 2022–2025 рр. слід виділити незворотну цифровізацію платіжного ринку, що проявляється у домінуванні безготівкових операцій, стрімкому поширенні токенизованих карток та активному розвитку безконтактної інфраструктури. Водночас спостерігається подальша консолідація ринку навколо найбільших державних банків і технологічно активних приватних установ, які мають достатній ресурс для масштабування цифрових сервісів та інвестицій у платіжну інфраструктуру.

Таким чином, сучасний ринок платіжних карток України характеризується високими темпами цифрової трансформації, адаптивністю до кризових умов та поступовою інтеграцією до європейського фінансового простору. Попри негативний вплив воєнних ризиків, банківська система змогла не лише забезпечити стабільність платіжних операцій, але й сформувати передумови для подальшого розвитку безготівкової економіки. Вказані тенденції створюють сприятливе конкурентне середовище для банків, орієнтованих на розвиток карткового бізнесу, цифрових каналів обслуговування та інноваційних платіжних сервісів, що є особливо важливим для оцінки ринкових позицій АТ «Ідея Банк» у наступних підрозділах дослідження.

2.2. Характеристика портфеля платіжних карток АТ «Ідея Банк»

АТ «Ідея Банк» є банківською установою, що спеціалізується на роздрібному споживчому кредитуванні та картковому бізнесі. За розміром активів банк посідає 28-ме місце серед 60 банків України (станом на 2025 р.), водночас займаючи 9-те місце за обсягом кредитного портфеля фізичних осіб, що чітко відображає спеціалізацію його бізнес-моделі на масовому роздрібному кредитуванні.

У квітні 2025 р. відбулася знакова подія у розвитку банку: польська компанія Getin Holding SA завершила продаж 100% акцій АТ «Ідея Банк» кіпрській компанії Alkemi Limited, що входить до фінансово-промислової групи «ТАС» Сергія Тігіпка, за 36,5 млн дол. США. НБУ надав дозвіл на укладення угоди 21 квітня 2025 р. У червні 2025 р. Ідея Банк було включено до переліку системно важливих банків України, до якого входять 16 установ найвищого регуляторного значення. Зміна власника відкрила нові можливості для синергії з іншими фінансовими активами групи ТАС, зокрема ТАСкомбанком та Універсал Банком (monobank), що потенційно посилює конкурентні позиції банку на ринку платіжних послуг.

Стратегічним підґрунтям розвитку карткового бізнесу є співпраця банку з двома провідними міжнародними платіжними системами. З 2011 р. АТ «Ідея Банк» є асоційованим членом Visa, а з 2016 р. – асоційованим членом Mastercard. У 2024 р. статус банку було підвищено до принципового члена Mastercard, що дало змогу здійснювати розрахунки безпосередньо у системі без участі банку-посередника та суттєво розширило можливості для розвитку власної продуктової лінійки.

Продуктова лінійка банку формувалась поетапно відповідно до змін ринкових потреб та цифрових тенденцій. У березні 2023 р. банк припинив продаж карток Brown Travel, Brown, Violet та «Ідеальна», натомість запровадивши нові продукти – «Платіжна Ідея», «Виплатна Ідея» та «Пенсійна

Ідея». У 2025 р. лінійка була розширена новою кредитною карткою «Саме Та», яка стала флагманським продуктом банку у сегменті кредитних карток.

Дебетовий сегмент карткового портфеля Ідея Банку орієнтований на забезпечення щоденних фінансових потреб клієнтів та формування стабільної ресурсної бази за рахунок зарплатних і соціальних виплат.

Картка «Платіжна Ідея» є базовим масовим продуктом для здійснення безготівкових розрахунків у торговельно-сервісній мережі, оплати послуг та зняття готівки. З 2025 р. банк скасував комісію за поповнення рахунку шляхом переказів з інших банків України, що підвищило привабливість продукту для клієнтів.

Картка «Виплатна Ідея» спеціалізується на зарахуванні заробітної плати та депозитних відсотків і передбачає безкоштовне зняття готівки на території України. Вона інтегрована до зарплатного проєкту банку: платформа IFOBS (модуль eSalary) дозволяє підприємствам автоматизувати процес нарахування заробітної плати на картки Mastercard. Тариф обслуговування зарплатного проєкту становить 0,3% для комерційних організацій та 0% для бюджетних установ. Для всіх працівників передбачено безкоштовний випуск карток.

Картка «Пенсійна Ідея» призначена для зарахування пенсій та державних соціальних виплат. За продуктом передбачено нарахування 6% річних на залишок коштів та безкоштовне зняття готівки. АТ «Ідея Банк» є уповноваженим банком Пенсійного фонду України щодо виплати пенсій, а також здійснює виплати коштів вкладникам через Фонд гарантування вкладів фізичних осіб.

Важливим елементом цифрової трансформації стала цифрова дебетова картка у межах O.Bank 2.0, що оформлюється під час онлайн-реєстрації без відвідування відділення завдяки ідентифікації через BankID. У 2025 р. банк також запровадив WEB-версію O.Bank та сервіс «Pay by Bank» – технологію поповнення картки іншого банку безпосередньо з рахунку клієнта без переходу до стороннього мобільного застосунку.

Кредитні картки є стратегічним продуктом банку та основним генератором доходів карткового бізнесу. У 2025 р. лінійка кредитних продуктів

була розширена новою карткою «Саме Та», що сприяло суттєвому збільшенню обсягів нових видач.

Кредитна картка «Саме Та» є продуктом для безготівкових розрахунків із подовженим пільговим періодом до 92 днів. Вона передбачає знижену відсоткову ставку у розмірі 3,75% на місяць, а пільговий період поширюється як на offline-, так і на online-операції. Максимальний кредитний ліміт становить до 500 тис. грн. Комісія за зняття готівки становить 1,9%, за безготівкові перекази – 2,9%. Додатковою перевагою є безкоштовне оформлення миттєвої картки Mastercard World Debit. Концепція продукту базується на принципі «Не користуєшся – нічого не платиш».

Card Blanche WHITE+ характеризується нестандартною моделлю пільгового періоду: 33-денний пільговий термін відраховується з моменту першої видаткової операції, а не з початку календарного місяця, як у більшості конкурентів. Пільговий період поширюється на всі операції, включаючи зняття готівки та перекази. Кредитний ліміт за продуктом становить до 200 тис. грн.

Card Blanche BLUE орієнтована на клієнтів, які активно користуються готівковими коштами. Продукт передбачає безкоштовне зняття готівки у будь-якому банкоматі України, безкоштовні перекази, відсоткову ставку 24% річних та відсутність комісії за щомісячне погашення. Кредитний ліміт коливається у межах від 5 тис. до 200 тис. грн.

Картка «Бізнес Мрія» орієнтована на фізичних осіб-підприємців та представників малого бізнесу. Продукт Visa Platinum включає набір преміальних сервісів та привілеїв, а пільговий період тривалістю 33 дні поширюється на всі види операцій. У 2025 р. максимальна сума кредитування ФОП без застави була збільшена до 1 млн грн.

О.Картка+ є цифровим продуктом, доступним виключно у межах О.Банк. Вона оформлюється автоматично під час реєстрації у застосунку та передбачає кредитний ліміт до 50 тис. грн за ставкою, нижчою за середньоринкову. У 2025 р. також було запущено сервіс «О.КЕШ», який дозволяє оформити кредит повністю онлайн лише за 1 хвилину із мінімальним пакетом документів.

Порівняльна характеристика кредитних карткових продуктів АТ «Ідея Банк», 2025 р.

Параметр	«Саме Та» (2025)	Card Blanche WHITE+	Card Blanche BLUE	«Бізнес Мрія»	О.Картка+
МПС / рівень	Mastercard	Mastercard World	Mastercard World	Visa Platinum	Mastercard
Цільовий сегмент	Масовий / нові	Безготівкові	Готівка	ФОП / МСБ	Цифровий
Кредитний ліміт	до 500 000 грн	до 200 000 грн	5–200 тис. грн	до 200 000 грн	до 50 000 грн
Пільговий період	92 доби	33 доби (всі)	Місяць без %	33 доби (всі)	Є
Ставка за кредитом	3,75% / міс.	Знижена	24% річних	Пільгова	Нижча за ринок
Зняття готівки	1,9% від суми	2% від суми	Безкоштовно	2% від суми	Комісія
Безготівкові перекази	2,9% від суми	2% від суми	Безкоштовно	2% від суми	Комісія
Додаткова дебетова картка	MasterCard World	MasterCard World	Включена	—	—
Канал отримання	Відд./онлайн	Відд./онлайн	Відд./онлайн	Відд./онлайн	Лише О.Банк
Рік запуску/оновлення	2025 (новий)	до 2022 р.	до 2022 р.	до 2022 р.	2023 р.

Джерело: складено за даними АТ «Ідея Банк» [34]

Преміальний сегмент карткового бізнесу представлений картками рівня Visa Platinum («Бізнес Мрія») та Mastercard Platinum. Клієнти отримують доступ до бізнес-залів аеропортів MasterCard Lounge у Борисполі, Києві, Львові та Харкові, сервісу Fast Line та послуг MasterCard Concierge. Умовою активації привілеїв є здійснення покупок на суму понад 10 тис. грн за 30+5 днів до подорожі.

Цифровий банк О.Банк 2.0 є одним із ключових конкурентних активів АТ «Ідея Банк». У 2025 р. у межах платформи були реалізовані стратегічні проєкти: сервіс «Оплата частинами» (вартість товару від 1 грн до 250 тис. грн, строк фінансування – 1–24 місяці, ставка 0,00001%); сервіс «Розстрочка» (від 300 грн до 250 тис. грн, строк 2–12 місяців); «О.КЕШ» – миттєве онлайн-кредитування; WEB-версія О.Банк; сервіс «Pay by Bank»; онлайн-оформлення автострахування ОСЦПВ; «Посилання на оплату» через QR-коди О.Банк або

QR НБУ; миттєві перекази за IBAN та через SEPA. Банк також залишається учасником державних програм «Національний кешбек», «Відновлення та Підтримка».

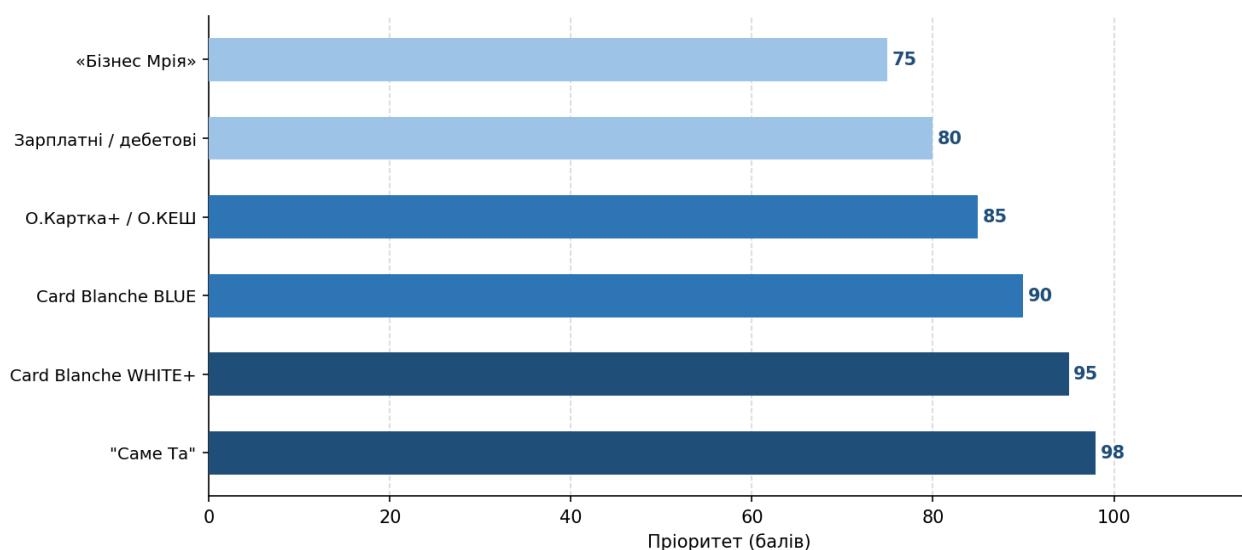


Рис. 2.3. Структура карткового портфеля АТ «Ідея Банк» за сегментами та пріоритетністю, 2025 р.

Джерело: побудовано за даними АТ «Ідея Банк» [34]

Зарплатний проєкт банку виступає системним каналом залучення корпоративних клієнтів та формування стабільної клієнтської бази. Автоматизація процесів через IFOBS eSalary, пільгові тарифи для бюджетних установ, безкоштовний випуск карток та можливість подальшого кредитування працівників забезпечують банку конкурентні переваги у корпоративному сегменті. У 2025 р. банк продовжив розширення партнерської мережі для сервісу «Оплата частинами», яка охопила вже 505 торгових точок. Страхування під час кредитування залишається важливим супутнім продуктом: банк співпрацює з провідними страховими компаніями України, пропонуючи страхування життя та здоров'я позичальників, а також онлайн-оформлення автострахування ОСЦПВ через O.Bank.

Таким чином, картковий портфель АТ «Ідея Банк» характеризується високим рівнем диверсифікації, чіткою сегментацією клієнтських продуктів та орієнтацією на цифрові канали обслуговування. Основний акцент банк робить

на розвитку кредитних карток як ключового джерела процентних і комісійних доходів, одночасно підтримуючи стабільну ресурсну базу за рахунок дебетових, зарплатних і соціальних продуктів. Важливою конкурентною перевагою банку є інтеграція карткових продуктів із цифровою екосистемою O.Bank, що дозволяє забезпечувати швидке дистанційне обслуговування клієнтів, масштабувати онлайн-кредитування та підвищувати рівень клієнтської лояльності. З урахуванням зміни власника, входження до переліку системно важливих банків та інтеграції до фінансової групи TAS, АТ «Ідея Банк» має потенціал для подальшого посилення позицій на ринку платіжних карток України та розширення своєї присутності у сегменті цифрового банкінгу.

2.3. Оцінка динаміки показників та ефективності карткового бізнесу банку АТ «Ідея Банк»

Оцінка ефективності карткового бізнесу АТ «Ідея Банк» у 2022–2025 рр. базується на даних фінансової звітності банку, складеної відповідно до МСФЗ та відображеної у звітах керівництва за 2024–2025 рр. При проведенні аналізу необхідно враховувати особливості бізнес-моделі банку: картковий бізнес не виокремлюється у звітності як самостійний сегмент, однак кредитні картки є домінуючим продуктом роздрібного кредитування, а динаміка відповідних фінансових показників безпосередньо відображає результативність карткової стратегії банку.

У 2023 р. банк успішно подолав наслідки першого кризового року повномасштабної війни: кредитний портфель відновив темпи зростання, а чистий прибуток досяг 511 млн грн, що стало рекордним результатом для банку на той момент. Показники рентабельності активів (ROA – 10,2%) та рентабельності власного капіталу (ROE – 44,2%) свідчили про надвисоку прибутковість, характерну для установи, що займає сильні позиції у сегменті роздрібного кредитування за відносно помірною рівня конкуренції.

У 2024 р. позитивна динаміка розвитку бізнесу зберігалася: кредитний портфель зріс на 30,6%, а продажі кредитних продуктів – на 31%. Разом з тим чистий прибуток скоротився до 460 млн грн, що було зумовлено насамперед підвищенням ставки оподаткування прибутку банків до 50%, яка застосовувалась ретроспективно за весь 2024 р. У 2025 р., вже під управлінням TAS Group, банк продемонстрував суттєве прискорення розвитку: кредитний портфель зріс на 44,1%, обсяги продажів кредитних продуктів – на 38%, а чистий прибуток досяг 731 млн грн, що на 58,9% перевищило показник попереднього року.

Таблиця 2.4

Динаміка основних фінансових показників АТ «Ідея Банк», 2023-2025 рр.

(млн грн)

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Зміна 2024/2023	Зміна 2025/2024
Активи, млн грн	6 231	7 670	10 578	+23,1%	+37,9%
Кредитно-інвестиційний портфель, млн грн	4 028	5 158	7 409	+28,1%	+43,6%
Кредитний портфель фіз. осіб, млн грн	3 916	5 115	7 371	+30,6%	+44,1%
Кошти клієнтів, млн грн	4 207	5 123	7 524	+21,8%	+46,9%
Власний капітал, млн грн	1 326	1 786	2 520	+34,7%	+41,1%
Статутний капітал, млн грн	323	323	323	—	—

Продовження табл. 2.4

Дохід від звичайної діяльності, млн грн	2 514	3 392	4 422	+34,9%	+30,4%
Чистий процентний дохід, млн грн	1 880	2 607	3 430	+38,7%	+31,6%
Чистий комісійний дохід, млн грн	107	98	93	-8,0%	-5,2%
Адміністративні витрати, млн грн	750	994	1 446	+32,5%	+45,5%
Витрати на резерви, млн грн	401	807	1 306	+100,4%	+61,8%
Прибуток до оподаткування, млн грн	925	947	946	+2,4%	-0,1%
Чистий прибуток, млн грн	511	460	731	-10,0%	+58,9%

Джерело: складено за даними АТ «Ідея Банк» [34]

Активи банку за досліджуваний період зросли з 6 231 до 10 578 млн грн, тобто у 1,7 раза. Особливо показовим є приріст 2025 р., коли активи збільшилися на 2 908 млн грн (+37,9%) проти приросту у 1 439 млн грн (+23,1%) у 2024 р. Кредитний портфель фізичних осіб зріс з 3 916 до 7 371 млн грн (+88,3% за три роки), що дозволило банку стабільно утримувати 9-те місце серед банків України за цим показником. Кошти клієнтів збільшилися з 4 207 до 7 524 млн грн (+79%), а особливо вагомим стало зростання коштів юридичних осіб (+120,9% у 2025 р.), що свідчить про активізацію роботи з корпоративними клієнтами після входження банку до TAS Group.

Чистий процентний дохід, який є основним джерелом доходів банку, зріс з 1 880 до 3 430 млн грн (+82% упродовж 2023–2025 рр.). Водночас чистий комісійний дохід скоротився зі 107 до 93 млн грн, що пояснюється перекласифікацією окремих операцій після законодавчих змін, а також скасуванням частини комісій у межах конкурентної політики банку. Значно зросли витрати на формування резервів – з 401 до 1 306 млн грн (+226%), що стало наслідком агресивного нарощування кредитного портфеля та консервативного підходу до резервування відповідно до вимог НБУ.

Таблиця 2.5

Показники ефективності та операційні дані АТ «Ідея Банк», 2023-2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Зміна 2024/2024	Зміна 2025/2024
ROA (рентабельність активів), %	10,2%	7,0%	8,7%	-3,2 п.п.	+1,7 п.п.
ROE (рентабельність капіталу), %	44,2%	27,5%	34,7%	-16,7 п.п.	+7,2 п.п.
CIR (витрати / доходи), %	36,1%	36,2%	39,1%	+0,1 п.п.	+2,9 п.п.
Достатність капіталу (Базель II), %	10,2%	12,0%	12,8%	+1,8 п.п.	+0,8 п.п.
Норматив регулятивного капіталу НБУ, %	17,9%	16,25%	15,52%	-1,65 п.п.	-0,73 п.п.
Продажі кредитних продуктів, млрд грн	3,4	>4,4	>6,2	+31%	+38%
Кількість відділень, шт.	72	72	72	—	—
Персонал, осіб	1 153	1 117	1 152	-3,2%	+3,1%

Джерело: складено за даними АТ «Ідея Банк» [34]

Динаміка показника ROA є однією з найбільш показових характеристик ефективності діяльності банку: 10,2% у 2023 р., 7,0% у 2024 р. та 8,7% у 2025 р. Зниження рентабельності активів у 2024 р. було повністю обумовлене підвищенням ставки оподаткування прибутку банків до 50%, що стало загальногалузевим фактором. Водночас відновлення показника до 8,7% у 2025 р. навіть за умов збереження високого податкового навантаження підтверджує органічне зростання операційної ефективності банку. Важливо, що рівень ROA у 2025 р. у 2,4 раза перевищував середній показник по банківській системі України (3,6%), що свідчить про високу результативність бізнес-моделі АТ «Ідея Банк».

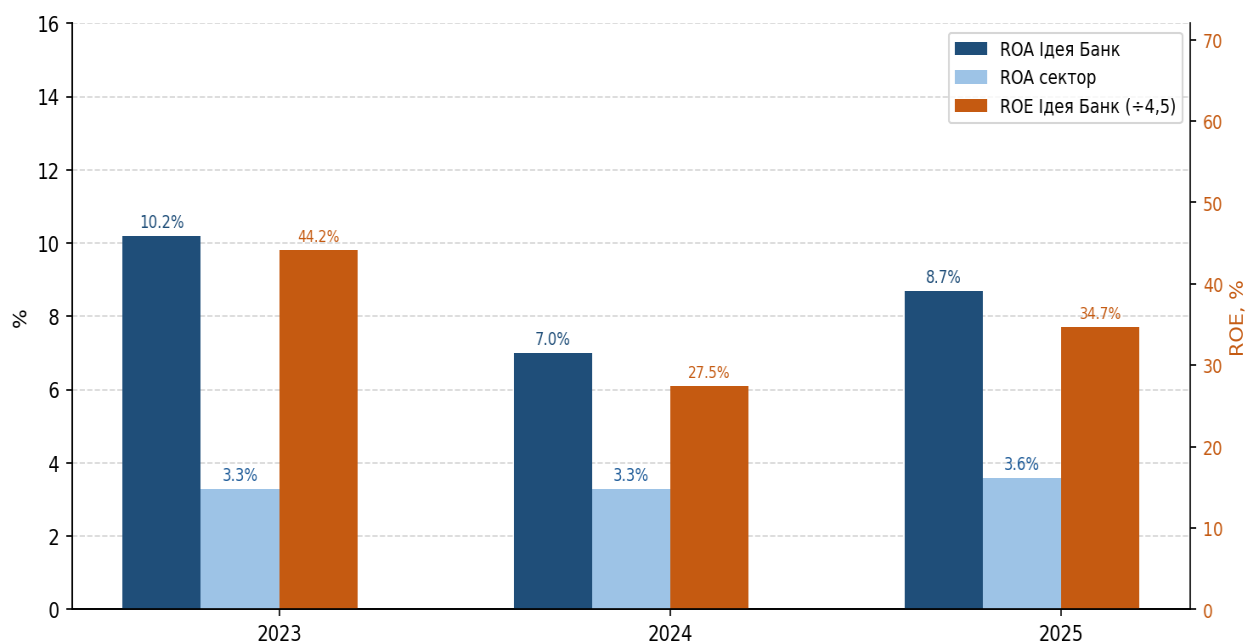


Рис. 2.4. Динаміка ROA та ROE АТ «Ідея Банк» у порівнянні з середніми показниками банківського сектору, 2023–2025 рр.

Джерело: побудовано за даними АТ «Ідея Банк» [34] та НБУ [33]

Показник ROE демонстрував аналогічну динаміку: 44,2% у 2023 р., 27,5% у 2024 р. та 34,7% у 2025 р. Скорочення рентабельності власного капіталу у 2024 р. пояснюється одночасним зростанням обсягів власного капіталу (+34,7%) та зниженням чистого прибутку внаслідок підвищення ставки оподаткування. Подальше відновлення ROE до 34,7% у 2025 р. підтверджує ефективність реінвестування прибутку у розвиток кредитного портфеля та карткового бізнесу. При цьому показник перевищував середньогалузевий рівень (30%) на 4,7 в.п.

Показник CIR (Cost Income Ratio) упродовж досліджуваного періоду залишався відносно стабільним: 36,1% у 2023 р., 36,2% у 2024 р. та 39,1% у 2025 р. Зростання CIR у 2025 р. було пов'язане з випереджальним збільшенням операційних витрат (+45,5%) порівняно з темпами приросту доходів (+30,4%), що пояснюється масштабними інвестиціями у цифрову інфраструктуру, розвиток O.Bank, модернізацію технологічної бази та розширення персоналу. Разом з тим показник залишався близьким до середньогалузевого рівня (40%), що є прийнятним для банку, який активно інвестує у розвиток цифрових сервісів.

Одним із ключових операційних результатів досліджуваного періоду стало стрімке зростання частки онлайн-продажів кредитних продуктів: із 50% у 2023 р. до 67% у 2024 р. та понад 70% у 2025 р. Це означає, що більше двох третин нових кредитних карток і позик оформлювались дистанційно без участі відділень. Така трансформація дозволила банку суттєво знизити питомі витрати на залучення клієнтів (CAC), прискорити процес видачі кредитів та розширити географію присутності без збільшення мережі відділень.

Таблиця 2.6

**Ключові KPI розвитку карткового та цифрового бізнесу АТ «Ідея Банк»,
2022-2025 рр.**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Статус у MPS Mastercard	Асоційований	Асоційований	Принциповий	Принциповий
Власник банку	Getin Holding (PL)	Getin Holding (PL)	Getin Holding (PL)	TAS Group (UA)
Системно важливий банк	—	—	—	Так (НБУ, черв. 2025)
Місце за активами (серед банків)	35-е	32-е	32-е	28-е
Місце за кредитним портфелем фіз. осіб	9-е	9-е	9-е	9-е
Цифровий банк	O.Bank 1.0	O.Bank 1.0/2.0	O.Bank 2.0	O.Bank 2.0 + Web
Частка онлайн-продажів кредитів	н/д	50%	67%	Нові рекорди (>70%)
Новий картковий продукт	—	Платіжна/Ви платна/Пенсійна Ідея	—	«Саме Та» (500 тис. грн)
Макс. ліміт ФОП (без застави)	н/д	н/д	500 000 грн	1 000 000 грн
«Оплата частинами» в O.Bank	—	—	—	Запроваджено (0%)
«Розстрочка» в O.Bank	—	—	—	Запроваджено (0%)
«Pay by Bank»	—	—	—	Запроваджено
Підключення до SEPA	—	—	—	Так
WEB-версія O.Bank	—	—	Пілот	Запроваджено
Обсяг продажів кредитної продукції	н/д	3,4 млрд грн	>4,4 млрд грн	>6,2 млрд грн

Джерело: складено за даними АТ «Ідея Банк» [34]

Консолідована оцінка ринкової позиції АТ «Ідея Банк» підтверджує ефективність його спеціалізації на роздрібному кредитуванні та картковому

бізнесі. Банк стабільно посідає 9-те місце за обсягом кредитного портфеля фізичних осіб, водночас займаючи лише 28-ме місце за активами. Це свідчить про високу операційну ефективність у роздрібному сегменті та ефективне використання ресурсної бази. Рівень ROA у 2025 р. (8,7%) є одним із найвищих серед банків середнього сегменту.

Таблиця 2.7

Порівняльна оцінка ефективності АТ «Ідея Банк» відносно банківського сектору, 2023-2025 рр.

Показник	Ідея Банк 2023 р.	Ідея Банк 2024 р.	Ідея Банк 2025 р.	Банківський сектор 2025 р.	Позиція банку
ROA, %	10,2%	7,0%	8,7%	3,6%	У 2,4 рази вище середнього
ROE, %	44,2%	27,5%	34,7%	30,0%	Вище середнього
CIR, %	36,1%	36,2%	39,1%	40%	Близько до середнього
Приріст кредитного портфеля фіз. осіб	+н/д	+30,6%	+44,1%	н/д	Вище сер. у 2025
Місце за кредитним портфелем фіз. осіб	9-е / 61	9-е / 61	9-е / 60	–	Топ-15% ринку
Місце за активами	32-е	32-е / 61	28-е / 60	–	Зростання позиції
Чистий прибуток, млн грн	511	460	731	н/д (сек. всього)	+58,9% приріст
Статус системно важливого банку	–	–	Так	16 банків	Новий статус 2025

Джерело: складено за даними АТ «Ідея Банк» [34] та НБУ [33]

Отримання статусу системно важливого банку у червні 2025 р. стало стратегічно важливою якісною зміною у розвитку АТ «Ідея Банк». Вхідження до переліку 16 найважливіших фінансових установ країни не лише підвищує регуляторні вимоги до діяльності банку, але й посилює його репутаційний капітал, рівень довіри клієнтів та можливості для співпраці з інституційними партнерами. Додаткові переваги формує інтеграція до TAS Group, яка забезпечує синергію з ТАСкомбанком та Універсал Банком (monobank),

можливості технологічного обміну, крос-продажів і використання спільної клієнтської бази.

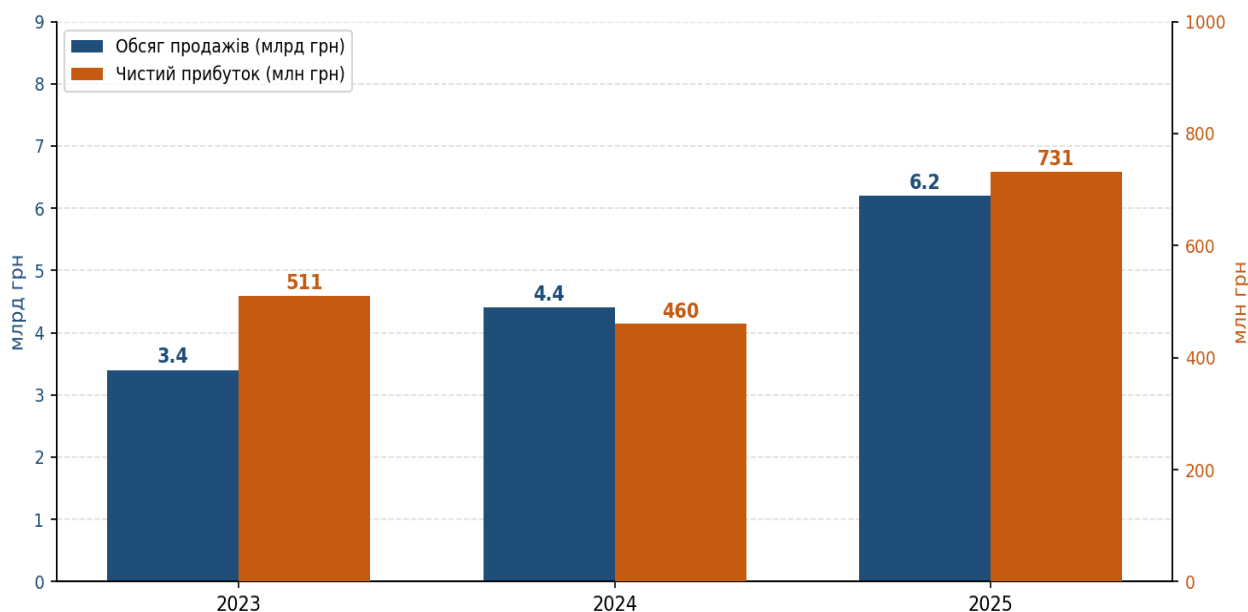


Рис. 2.5. Динаміка обсягів продажів кредитних продуктів та чистого прибутку АТ «Ідея Банк», 2023-2025 рр.

Джерело: побудовано за даними АТ «Ідея Банк» [34]

Відповідно до Стратегії розвитку на 2026-2028 рр., банк планує забезпечити приріст обсягів продажів на 30%, збільшення кредитного портфеля на 30%, зростання власного капіталу на 16%, підтримання показника ROE не нижче 14,9%, ROA – не нижче 3,5%, а CIR – не вище 43,9%. Реалізація стратегічних цілей базується на чотирьох ключових напрямках: збереженні ефективної моделі роздрібного кредитування, подальшому розвитку цифрового банку O.Bank, розширенні клієнтської бази та партнерських програм, а також удосконаленні кредитного сервісу та скорингових систем. Додатковим фактором розвитку є підключення до SEPA, що відкриває перспективи розширення міжнародних платіжних сервісів у євро та сприяє євроінтеграційному позиціонуванню банку.

Важливим чинником конкурентоспроможності банку в умовах війни є його соціальна відповідальність. У 2025 р. АТ «Ідея Банк» перерахував 36 млн грн благодійної допомоги Збройним силам України, а 33 працівники банку

станом на кінець року проходили службу у лавах ЗСУ. Це сприяє формуванню позитивного репутаційного іміджу банку, підвищенню рівня довіри клієнтів та зміцненню корпоративної лояльності персоналу.

Таким чином, результати аналізу свідчать про високу ефективність карткового бізнесу АТ «Ідея Банк» та успішну адаптацію його бізнес-моделі до умов воєнної економіки. Упродовж 2023–2025 рр. банк демонстрував стійке зростання кредитного портфеля, активів, доходів та цифрових продажів, зберігаючи при цьому високі показники прибутковості й конкурентоспроможності. Ключовими драйверами розвитку стали активне масштабування кредитних карткових продуктів, цифровізація сервісів через платформу O.Bank, інтеграція до TAS Group та посилення позицій у сегменті дистанційного кредитування. Водночас банк підтримує прийнятний рівень операційної ефективності та капіталізації, що створює передумови для подальшого зміцнення його позицій на ринку платіжних послуг і карткового бізнесу України.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ РИНКУ ПЛАТІЖНИХ КАРТОК В УКРАЇНІ

3.1. Закордонний досвід операцій з платіжними картками банків і можливості його імплементації в Україні

Глобальний ринок платіжних карток протягом 2020–2025 рр. зазнав стрімкої трансформації під впливом цифровізації споживчої поведінки, розширення електронної комерції, поширення мобільних гаманців та появи нових моделей платіжних послуг. За даними міжнародних аналітичних платформ, обсяг цифрових гаманців у світі зріс з 2017 до 2024 рр. майже в 2,9 рази; онлайн-платежів за товари та послуги – в 2,7 рази до 6,62 трлн дол. США у 2024 р. До 2029 р. прогнозується подвоєння онлайн-ринку. Аналіз закордонного досвіду організації карткових операцій є важливою аналітичною основою для формування рекомендацій щодо розвитку вітчизняного ринку та карткового бізнесу АТ «Ідея Банк».

Польща є найбільш релевантним для України прикладом успішної побудови національної платіжної екосистеми. Система BLIK, запущена у 2015 р. шістьма польськими банками у партнерстві з Mastercard, стала найпопулярнішим брендом безготівкових платежів у країні – популярнішим, ніж Apple Pay та Google Pay. Станом на 2024 р. щомісячна аудиторія BLIK перевищила 21,5 млн осіб; систему підтримують 20 найбільших банків і вона доступна у 90% платіжних терміналів по всій Польщі. Лише в I кварталі 2024 р. споживачі здійснили понад 500 млн транзакцій через BLIK, причому кожна друга відбувалася в каналі електронної комерції. У III кварталі 2024 р. через BLIK у банкоматах виконано понад 18,3 млн операцій – на 12% більше, ніж рік тому.

Технологічний принцип роботи BLIK є свідомо простим і клієнтоорієнтованим: користувач генерує тимчасовий шестизначний код у банківському застосунку, вводить його на терміналі або сайті та підтверджує

операцію на смартфоні – весь процес займає кілька секунд. Система підтримує всі основні типи операцій: торгові платежі, онлайн-оплати, зняття готівки без фізичної картки, P2P-перекази за номером телефону. Завдяки цьому BLIK охоплює близько 90% усіх миттєвих платежів у Польщі. У 2023 р. компанія анонсувала міжнародну експансію – спочатку до Румунії та Словаччини, а в перспективі – на весь ринок ЄС.

Для України польський досвід є особливо повчальним з кількох причин. По-перше, Польща – найближча до України країна-член ЄС зі схожими фінансовими звичками та нещодавною історією трансформації. По-друге, BLIK виник як ринкова ініціатива банківської асоціації, а не як регуляторна вимога, – що є моделлю, яку вже намагається відтворити вітчизняний ринок. Аналогом виступає проект «Прозора Мережа», ініційований у 2024-2025 рр. за участі 11 банків – членів НАБУ, торговельної платформи Rozetka та міського застосунку «Київ Цифровий». Система реалізує A2A-платежі (рахунок-до-рахунку) на основі блокчейну та може стати конкурентною альтернативою карткових розрахунків через Visa та Mastercard у сегменті P2P-переказів.

Порівняльна характеристика BLIK (Польща) та українських платіжних ініціатив QR НБУ і «Прозора Мережа», 2024-2025 рр.

Критерій	BLIK (Польща)	QR НБУ (Україна)	«Прозора Мережа» (Україна)
Рік запуску / статус	2015 / зрілий ринок	2023 / розвиток	2025 / тестування
Принцип роботи	6-знак. код у додатку	QR/IBAN-переказ	A2A-блокчейн
Охоплення банків	20 банків, 90% терм.	Всі учасники СЕП	11 банків
Активних користувачів	21,5 млн / міс.	Всі власники рахунків	Розробка
Зняття готівки	Так (без картки)	Ні	Ні
P2P-переказ	За номером телефону	IBAN / реквізити	За номером телефону
Залежність від МПС	Visa/МС (реквізити)	Незалежна (НБУ)	Незалежна (блокчейн)
Досвід для України	Зразок «Прозорої Мережі»	Частково реалізовано	У процесі розвитку

Джерело: складено за матеріалами [33; 48; 60]

Ключовим регуляторним проривом у фінансах ЄС стало прийняття Другої директиви про платіжні послуги (PSD2, Directive 2015/2366), що набула чинності у 2018–2019 рр. PSD2 зобов'язала банки надавати ліцензованим третім сторонам доступ до рахунків клієнтів через відкриті API за їхньою явною згодою. Це породило два класи сервісів: AISP (Account Information Service Provider) – агрегація фінансових даних з різних банків для аналізу й персоналізованих пропозицій; PISP (Payment Initiation Service Provider) – ініціювання платежів напряму з банківського рахунку без залучення картки. PSD2 також запровадила обов'язкову сильну автентифікацію клієнта (SCA) для онлайн-транзакцій.

Практичними результатами Open Banking в ЄС стали: платформа Tink (Швеція) – агрегатор фінансових даних, придбаний Visa у 2022 р. за 1,8 млрд євро; Truelayer (Велика Британія) – провідний API-провайдер; Smartney – скоротила процедуру KYC-верифікації через Open Banking до 11 секунд; Revolut – використовує Open Banking для кредитного скорингу та платіжних

послуг. Велика Британія, яка запустила відкритий банкінг паралельно з PSD2 у 2018 р., зобов'язала дев'ять найбільших банків відкрити API за єдиним стандартом, що й стало рушієм масового розвитку фінтех-екосистеми.

Для України: Закон «Про платіжні послуги» (2021 р.) заклав правові основи за зразком PSD2. З 1 серпня 2025 р. набрала чинності норма про обов'язкове відкриття API всіма банками. НБУ затвердив Концепцію відкритого банкінгу (серпень 2023 р.), що передбачає модель Центрального технологічного оператора (HUB) – спільної платформи для стандартизованого підключення банків та фінтех-компаній. За оцінками експертів, 60–70% українських банків відкрили базові API до серпня 2025 р. Повне розгортання екосистеми займе ще 3–5 років.

Єдина платіжна зона євро (SEPA) об'єднує 36 країн і забезпечує стандартизовані безготівкові перекази в євро. Підключення України до SEPA у 2025 р. є стратегічним кроком євроінтеграції та відкриває для клієнтів вітчизняних банків можливість отримувати міжнародні платежі з ЄС за стандартними умовами. Для клієнтів Ідея Банку це означає, зокрема, зручне отримання зарплати або сімейних переказів з країн ЄС напряму на поточний рахунок без підвищених комісій.

BNPL (Buy Now Pay Later) є одним із найдинамічніших сегментів глобального фінтеху. Ринок BNPL у 2024 р. перевищив 500 млрд дол. США в глобальних обсягах транзакцій. Модель, що первинно пропонувалась роздрібними торговцями, нині активно впроваджується банками-емітентами. Ключові гравці – Klarna (Швеція), Afterpay (Австралія/США), Affirm (США). Переваги для банків: зростання транзакційних доходів, підвищення лояльності клієнтів, збір поведінкових даних для таргетованих пропозицій. Ідея Банк реалізував власну BNPL-модель у 2025 р.: «Оплата частинами» (до 250 000 грн, 1–24 міс., ставка 0,00001%) та «Розстрочка» (до 250 000 грн, 2–12 міс.) – що повністю відповідає глобальному тренду.

Цифрові гаманці – Apple Pay, Google Pay, Samsung Pay – стали стандартом для безконтактних платежів у розвинених економіках. Серед нових

форм вирізняється Super App модель: застосунки, що поєднують банківські послуги, платежі, шопінг, страхування та інші сервіси в єдиному інтерфейсі. WeChat Pay та Alipay (Китай), Grab (Південно-Східна Азія) – найяскравіші приклади. В Україні monobank є найближчим до цієї моделі, тоді як О.Банк Ідея Банку розвивається у подібному напрямку – завдяки додаванню страхування ОСЦПВ, «Оплати частинами», переказів та накопичень в єдиному інтерфейсі.

A2A-платежі (рахунок-до-рахунку) – прямі перекази між банківськими рахунками без участі карткових мереж – набирають популярності завдяки нижчій вартості та вищій швидкості. Бразильський Pix (запущений Центральним банком у 2020 р.) за чотири роки охопив понад 150 млн активних користувачів. Іспанська Bizum має 28 млн користувачів і домінує в P2P-сегменті. Польська BLIK покриває 90% миттєвих платежів. Ці приклади демонструють, що A2A-платежі не лише доповнюють, але й поступово конкурують з картковими мережами в ряді сегментів.

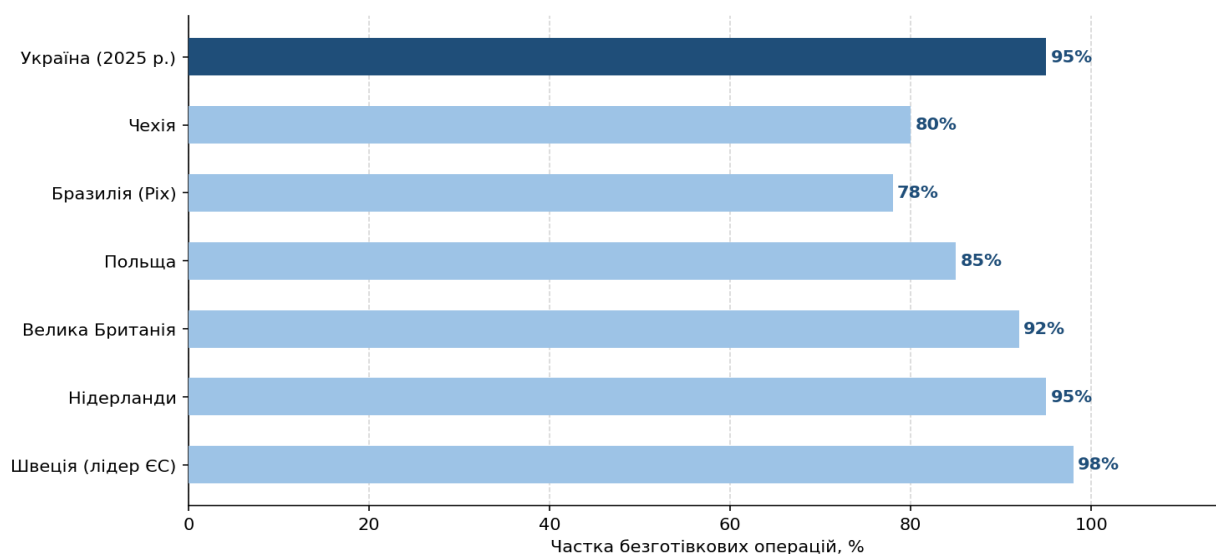


Рис. 3.1. Порівняльна частка безготівкових операцій у роздрібних розрахунках за країнами, 2024 р. (%)

Джерело: побудовано за даними [33; 48; 60]

Швеція є найбільш показовим прикладом суспільства, де готівкові платежі стали рідкістю. Частка готівки в обороті роздрібної торгівлі скоротилась з 39% у 2010 р. до менш ніж 9% у 2023 р. Шведська система Swish

(2012 р.) дозволяє миттєві P2P-перекази за номером телефону та охоплює 83% населення (понад 8,5 млн користувачів). Нідерланди досягли 95%+ частки безготівкових платежів значною мірою завдяки системі iDEAL – інтернет-платежів, що пов'язує онлайн-магазини напряму з банківськими рахунками покупців (понад 1 млрд транзакцій на рік). Спільними рисами скандинавської та нідерландської моделей є: раннє масове впровадження NFC, сильна регуляторна підтримка безготівкових платежів, висока довіра населення до банківської системи, конкуренція банків на рівні сервісу, а не тарифів.

Для України паралелі є очевидними: частка безготівкових операцій вже перевищила 95% – показник, зіставний зі скандинавськими ринками. Ключова різниця полягає в структурі: в Україні зберігається значна роль P2P-переказів та готівки поза банківською системою. Шлях до повноцінного cashless-суспільства потребує подальшого розширення термінальної мережі в малих містах та сільській місцевості – де, за даними City24, роль POS-терміналів як фінансових сервісних точок зросла вдвічі – та підвищення довіри населення до цифрових платіжних інструментів.

На основі проведеного аналізу закордонного досвіду сформовано матрицю можливостей імплементації провідних практик у карткову діяльність банків України із конкретною прив'язкою до стратегічних пріоритетів АТ «Ідея Банк». Кожен напрям оцінено за критеріями: поточний стан реалізації в Україні, потенціал впровадження для банку та пріоритет реалізації.

**Матриця можливостей імплементації закордонного досвіду у картковий
бізнес банків України**

Напрямок / Практика	Країна-лідер	Стан в Україні	Потенціал для Ідея Банку	Пріоритет
A2A-платежі (миттєві)	Бразилія (Pix), Іспанія (Bizum)	QR НБУ, «Прозора Мережа»	Інтеграція в O.Bank	Високий
Open Banking / відкриті API	ЄС (PSD2), Велика Британія	Запуск серпень 2025	AISP/PISP- сервіси	Високий
BNPL / оплата частинами	Швеція (Klarna), Австралія	«Оплата частинами» 2025	Розширення мережі	Реалізовано
Локальна платіжна система	Польща (BLIK)	«Прозора Мережа» (тест)	Банк-учасник	Середній
Цифровий гаманець / Super App	Китай (WeChat Pay)	O.Bank 2.0	Розширення O.Bank	Реалізовано
Частка безготівкових розрахунків 95%+	Швеція, Нідерланди	95%+ (2025 р.)	Підтримка інфраструктури	Досягнуто
SEPA / транскордонні EUR	ЄС (SEPA)	Підключення 2025 р.	Картки з EUR IBAN	Середній
Токенізація / HCE	Глобально (Visa, MC)	Google/Apple Pay в O.Bank	Розширення токенізації	Реалізовано
Програми лояльності	США, ЄС	«Національний кешбек», банківські програми	Власна програма лояльності	Середній
Біометрична автентифікація	Глобально (FIDO2)	3DS-біометрія в O.Bank	Розширення на всі канали	Середній

Джерело: складено за матеріалами [33; 48; 60]

Узагальнення міжнародного досвіду дозволяє виділити три принципи, що є обов'язковими для успішної трансформації карткового ринку: перший – регуляторне лідерство (НБУ як активний каталізатор, а не просто наглядач – роль, яку вже виконує Центральний банк Бразилії у Pix або Банк Англії у Open Banking); другий – банківська коаліція (спільні стандарти платіжних систем як передумова масштабованості, що демонструє BLIK); третій – клієнтоорієнтованість інновацій (нові технології мають спрощувати взаємодію,

а не ускладнювати, – принцип, що лежить в основі успіху Swish, iDEAL та BLIK).

Для АТ «Ідея Банк» міжнародний досвід свідчить про доцільність подальшого розвитку цифрової екосистеми O.Bank, розширення сервісів миттєвих платежів, впровадження нових моделей персоналізованого кредитування та інтеграції відкритих API у взаємодію з фінтех-компаніями. У перспективі це дозволить банку не лише підвищити конкурентоспроможність на внутрішньому ринку, а й зміцнити власні позиції в умовах поступової інтеграції України до єдиного європейського платіжного простору.

3.2. Впровадження інноваційних рішень для підвищення безпеки платежів та клієнтського досвіду в «Ідея Банку»

Підвищення безпеки платежів та покращення клієнтського досвіду є взаємопов'язаними стратегічними пріоритетами, що визначають конкурентоспроможність банку на сучасному картковому ринку. Умови воєнного стану накладають підвищені вимоги: кількість кібератак на Україну у 2024 р. зросла на 70% порівняно з попереднім роком, що суттєво збільшує ризики для платіжної інфраструктури. Водночас клієнти очікують від банку не лише безпеки, але й максимальної зручності та швидкості сервісу – породжуючи класичне протиріччя «безпека versus зручність», подолання якого є ключовим завданням продуктових інновацій. АТ «Ідея Банк» у 2024–2025 рр. реалізував важливі кроки у цьому напрямку: 3DS-біометричну автентифікацію, токенизацію в Google Pay та Apple Pay, QR-перекази НБУ, BankID-реєстрацію, «Pay by Bank». Разом з тим потенціал для подальшого вдосконалення залишається значним.

Сучасна парадигма захисту платежів ґрунтується на концепції багаторівневої безпеки (layered security), де кожен рівень є незалежним бар'єром. Міжнародні стандарти PCI DSS (Payment Card Industry Data Security

Standard) встановлюють вимоги до обробки, зберігання та передачі даних платіжних карток. EMV – стандарт чіпових карток, що унеможливорює підробку фізичної картки та скімінг. 3D Secure 2.0 (3DS2) – протокол автентифікації онлайн-платежів з ризик-орієнтованим підходом. Токенізація (EMV Tokenization) – технологія заміни реальних реквізитів картки унікальним цифровим токеном. FIDO2 / WebAuthn – відкритий стандарт біометричної автентифікації без паролів.

Протокол 3DS2 є якісним покращенням порівняно з першим поколінням: замість обов'язкового введення OTP-пароллю для кожної транзакції запроваджено ризик-орієнтований підхід. За низького ризику транзакція авторизується автоматично без дій клієнта (frictionless flow). За підвищеного ризику застосовується SCA, зокрема біометрична. Це знімає головне протиріччя між безпекою та зручністю: клієнт не відчуває «тертя» під час звичних операцій, проте захищений від нетипових. Додатковою перевагою є переміщення відповідальності за несанкціоновані транзакції від продавця до банку-емітента, що стимулює банки до активного впровадження протоколу.

Токенізація є технологічною основою Apple Pay, Google Pay та будь-яких платежів через мобільний гаманець. Реальні реквізити картки (PAN) замінюються унікальним токеном, прив'язаним до конкретного пристрою та каналу. Навіть перехопивши токен, злоумисник не може використати його поза оригінальним контекстом. Ідея Банк запровадив токенізацію в O.Bank у 2024 р. – що є стратегічно правильним рішенням з огляду на те, що кількість токенізованих карток в Україні на кінець 2025 р. досягла 17,8 млн, а кожна третя активна картка є токенізованою.

Технології захисту карткових платежів та стан їхньої реалізації в АТ «Ідея Банк», 2025 р.

Технологія / Стандарт	Захист від загрози	Рівень захисту	Статус в Ідея Банку
EMV-чіп (фізична картка)	Підrobка картки, скімінг	Фізичний	Усі фізичні картки
Токенізація (HCE / NFC)	Крадіжка реквізитів, перехоплення	Цифровий / транзакційний	Google Pay / Apple Pay в O.Bank
3DS2 (онлайн-платежі)	Несанкціон. інтернет-оплати	Транзакційний	3DS-біометрія впроваджена
3DS2 Biometric (FIDO2)	Підбір паролів, фішинг	Автентифікаційний	Реалізовано в O.Bank
BankID / Дія-ідентифікація	Підrobка особи (онбординг)	Ідентифікаційний	Реалізовано
Push-нотифікації real-time	Незаконні операції (миттєвий алерт)	Моніторинговий	Реалізовано в O.Bank
Ліміти та заморозка картки	Несанкціоноване використання	Клієнтський контроль	Реалізовано в O.Bank
Антифрод-скоринг (ML)	Аномальні транзакції	Аналітичний	Є (деталі не розкриті)
SEPA SCA (EUR-перекази)	Шахрайство в євро-операціях	Міжнародний / транзакції	2025 р. (нова функція)
PCI DSS-відповідність	Витік даних платіжних карток	Інфраструктурний	Діюча вимога МПС

Джерело: складено за матеріалами [34]

Одним із найперспективніших напрямів захисту платежів є впровадження антифрод-моніторингу на основі штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (ML). Традиційні rule-based системи реагують лише на заздалегідь відомі шахрайські патерни. ML-системи здатні виявляти аномалії в режимі реального часу, навчаючись на великих масивах транзакційних даних без прямого програмування нових правил. Провідні банки ЄС та США застосовують ML для ризик-оцінки кожної транзакції в режимі реального часу, досягаючи рівня шахрайства менш ніж 0,05% від обсягу транзакцій при одночасному скороченні помилкових відмов (false positives).

Для АТ «Ідея Банк» впровадження AI-антифроду є першочерговим пріоритетом з кількох причин. По-перше, 67% + продажів відбуваються онлайн – що підвищує схильність портфеля до CNP-шахрайства (Card Not Present). По-

друге, стрімке зростання кредитного портфеля (+44% у 2025 р.) збільшує абсолютний обсяг транзакцій, що обробляються. По-третє, воєнний час суттєво ускладнив традиційні методи верифікації клієнтів. Рекомендовані до впровадження технології: behavioral biometrics – аналіз поведінкових патернів користувача в O.Bank (швидкість введення, траєкторія руху, сесійна активність) для пасивної ідентифікації без будь-яких дій з боку клієнта; Graph Neural Networks (GNN) – виявлення координованих схем шахрайства через аналіз мережі зв'язків між рахунками та транзакціями; real-time device fingerprinting – ідентифікація підозрілих пристроїв на етапі авторизації.

Ринок e-commerce в Україні, за даними Visa, досяг 210 млрд грн у 2024 р. і щороку зростає на 15-20%. Зростання інтернет-торгівлі прямо корелює зі зростанням ризиків карткового шахрайства. Для Ідея Банку з кредитним портфелем понад 7,3 млрд грн та динамікою зростання навіть незначне скорочення збитків від шахрайства матиме суттєвий фінансовий ефект. Порівнюючи з практикою провідних банків ЄС, що досягли рівня фроду менш ніж 0,05%, впровадження ML-антифроду може зберегти банку сотні мільйонів гривень щорічно при масштабованому портфелі.

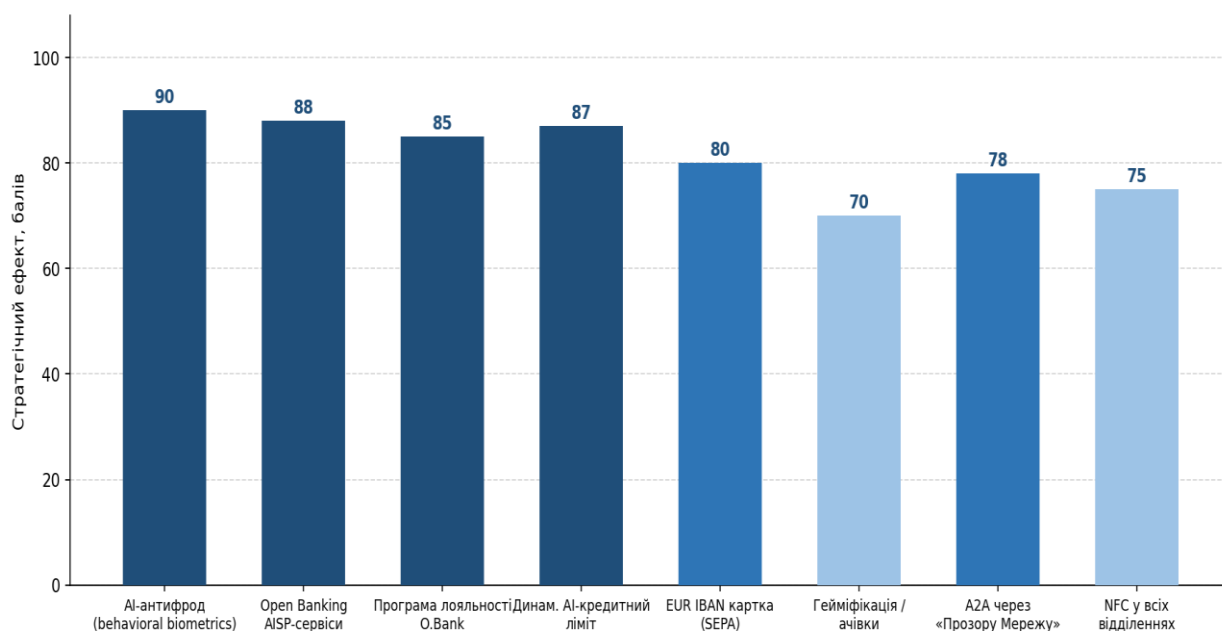


Рисунок 3.2. Очікуваний ефект від впровадження інноваційних рішень в АТ «Ідея Банк» (умовна оцінка, балів 0-100)

Джерело: побудовано на основі стратегії АТ «Ідея Банк» [34]

Клієнтський досвід (CX) є ключовим чинником утримання клієнтів і зростання частки гаманця в сучасному роздрібному банкінгу. Дослідження провідних консалтингових компаній свідчать, що підвищення NPS (Net Promoter Score) на 10 пунктів корелює зі зростанням доходів банку на 2,5-5%. Для Ідея Банку, де 67%+ нових кредитних продуктів продається онлайн, якість цифрового досвіду в О.Банк є вирішальним диференціатором у конкуренції з monobank, А-Банком та ПриватБанком.

Персоналізація фінансових продуктів є першим ключовим напрямом. Запровадження Open Banking з серпня 2025 р. відкриває можливість для побудови персоналізованого фінансового профілю клієнта на основі агрегованих даних з різних банків. На цій основі банк може динамічно формувати: персоналізований кредитний ліміт, що коригується залежно від поточних доходів; tailored-пропозиції «Оплати частинами» або «Розстрочки» для конкретних категорій витрат; персоналізовані кешбек-ставки залежно від поведінкового профілю клієнта; превентивні оповіщення про корисні продукти (наприклад, пропозиція сервісу «Скринька» при виявленні регулярного незатребуваного залишку на рахунку).

Програми лояльності є другим стратегічним напрямом. Участь Ідея Банку в «Національному кешбеку» є важливим кроком, проте недостатнім для формування стійкої клієнтської лояльності до самого банку. Провідні банки ЄС і США будують власні багаторівневі програми лояльності, що включають накопичувальні бали за транзакції, cashback-ставки що зростають із рівнем активності, партнерські знижки від торговців, спеціальні умови для преміальних карток. Для Ідея Банку доцільною є розбудова єдиної програми лояльності О.Банк з накопичувальним балансом бонусів, що нараховуються за всіма картками та продуктами банку і конвертуються в реальні вигоди для клієнта.

Гейміфікація фінансового досвіду є третім напрямом з підтвердженою ефективністю. Елементи гейміфікації – прогрес-бари, нагороди за цільові дії, «фінансові виклики» – підвищують залученість та частоту відкриття

застосування. monobank є успішним вітчизняним прикладом гейміфікації через тематичні дизайни карток та ігрові ачівки. Для Ідея Банку впровадження подібних елементів в O.Bank 2.0 може підвищити показники MAU та транзакційну активність карткового портфеля, що безпосередньо впливає на операційні доходи.

Важливим напрямом, що поєднує соціальну відповідальність і бізнес-цілі, є підвищення інклюзивності карткових послуг. Умови воєнного стану породили нові категорії клієнтів з особливими потребами: ветерани та члени їхніх родин; внутрішньо переміщені особи; підприємці у прифронтових районах. Для кожної з цих груп банк може запропонувати диференційований продуктовий підхід: спрощений онбординг через BankID та Дію, пільгові умови кредитування у рамках держпрограм, спеціальні тарифи для зарплатних проектів підприємств ВПК.

Важливим виміром інклюзивності є доступність у сільській місцевості та малих містах. За даними City24, у 2024-2025 рр. частка поповнень карток через термінали зросла до 70% (проти 40% у 2021 р.), що свідчить про зростання ролі POS-інфраструктури як точки доступу до банківських послуг. Ідея Банк присутній у 21 з 24 областей України, проте концентрація у великих містах залишається суттєвою. Розширення мережі агентських точок, партнерств із торговими мережами та відділеннями «Укрпошти» дозволило б охопити сегменти, що перебувають поза зоною традиційного відділення.

На основі проведеного аналізу закордонного досвіду та оцінки поточного стану АТ «Ідея Банк» сформовано комплексну дорожню карту інноваційних рішень у сфері безпеки платежів та клієнтського досвіду на 2026-2028 рр. Вона структурована навколо чотирьох стратегічних векторів.

Вектор безпеки платежів передбачає: у 2026 р. – розгортання ML-системи поведінкової біометрії для O.Bank, розширення 3DS2 biometric flow на всі картки, впровадження GNN-антифроду; у 2027 р. – інтеграцію зовнішніх feeds шахрайських пристроїв, перехід до zero-trust архітектури внутрішніх API, розширення PCI DSS аудиту на нові канали. Вектор клієнтського досвіду: у

2026 р. – запуск власної програми лояльності O.Bank, персоналізовані ML-пропозиції, гейміфікація застосунку; у 2027-2028 рр. – Open Banking AISP-сервіс, динамічний AI-кредитний ліміт, conversational AI чат-бот. Вектор продуктових інновацій: у 2026 р. – EUR IBAN картка для SEPA, розширення «Оплати частинами» до 1 000+ партнерів, пілот A2A через «Прозору Мережу»; у 2027–2028 рр. – спільні картково-страхові продукти з TAS Group, кобрендингові картки з роздрібними мережами, МСБ-сегмент «Бізнес Мрія» з підвищеним лімітом. Вектор регуляторної відповідності: повна відповідність Open Banking API (НБУ); підготовка до PSD3 (очікується в ЄС 2026-2027 рр.).

**Дорожня карта інноваційних рішень АТ «Ідея Банк» у сфері безпеки
платежів та клієнтського досвіду, 2026-2028 рр.**

Ініціатива	Вектор	Термін	Очікуваний ефект
ML-поведінкова біометрія (O.Bank)	Безпека	2026 р.	Зниження фроду на 30-40%
GNN-антифрод (аналіз зв'язків)	Безпека	2026 р.	Виявлення координованих схем шахрайства
3DS2 biometric – усі картки	Безпека	2026 р.	Усунення ризиків CNP-шахрайства
Zero-trust архітектура API	Безпека	2027 р.	Захист від інсайдерських загроз
Програма лояльності O.Bank	CX	2026 р.	+15–25% MAU, зростання транзакцій
Персоналізовані ML-пропозиції	CX	2026 р.	Зростання cross-sell на 20%
Гейміфікація в O.Bank	CX	2026 р.	Зростання залученості та NPS
Open Banking AISP-сервіс	CX / Регулят.	2027 р.	Нові клієнтські сегменти
Динамічний AI-кредитний ліміт	Продукт	2027 р.	Зростання портфеля, зниження PD
EUR IBAN картка (SEPA)	Продукт	2026 р.	Залучення клієнтів з ЄС-зв'язками
«Оплата частинами» (1 000+ партн.)	Продукт	2027 р.	Зростання транзакційного доходу
Кобрендингові картки (роздрібні)	Продукт	2028 р.	Нові клієнтські сегменти
Conversational AI чат-бот O.Bank	CX	2028 р.	Зниження витрат на підтримку
Підключення до «Прозорої Мережі»	Продукт	2026 р.	A2A-платежі, зниження залежності від МПС

Джерело: розроблено на підставі даних АТ «Ідея Банк» [34]

Реалізація запропонованої дорожньої карти вимагає системного підходу до управління змінами. Ключовими умовами успіху для АТ «Ідея Банк» є: стабільне фінансування інновацій (інвестиції банку у власні основні засоби та нематеріальні активи склали 99 млн грн у 2025 р.; зважаючи на темп зростання бізнесу та амбітні цілі, цей показник потребує збільшення); розбудова команди data science та ML-інженерів; технологічна синергія з ТАСкомбанком і Університал Банком у рамках групи ТАС; відповідність регуляторним вимогам

НБУ та євроінтеграційному вектору; партнерства з постачальниками рішень з безпеки та фінтех-компаніями.

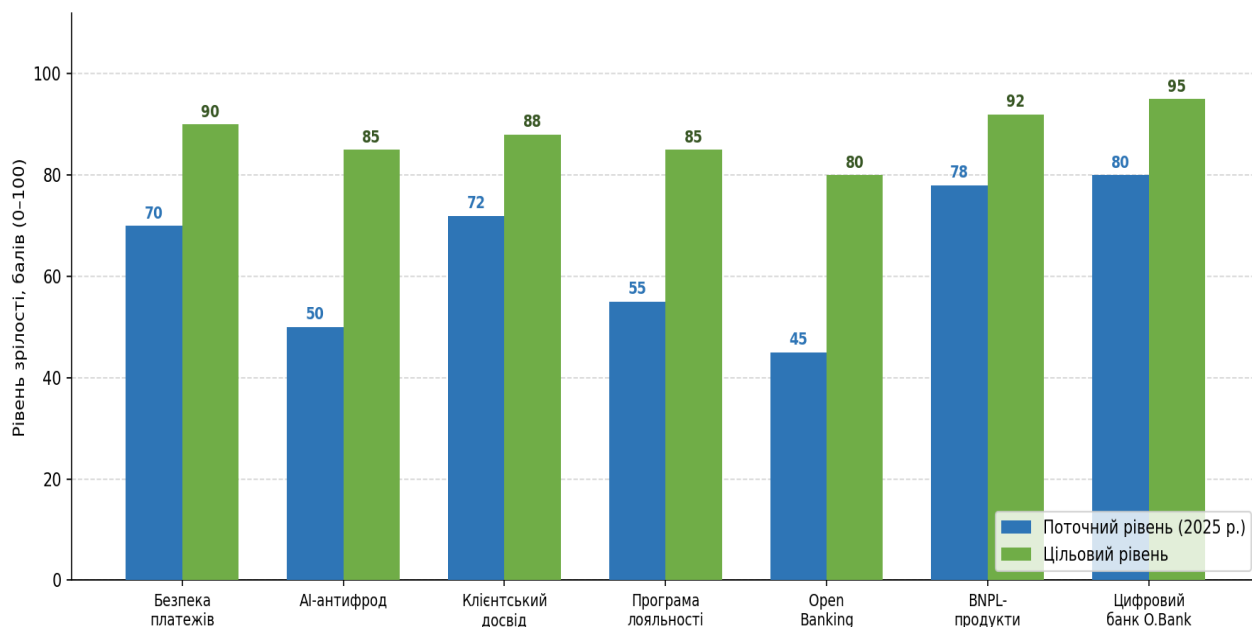


Рис. 3.3. Поточний та цільовий рівні інноваційної зрілості карткового бізнесу АТ «Ідея Банк» за векторами (бали 0–100)

Джерело: побудовано на підставі даних звіту АТ «Ідея Банк» [34]

Серед ключових ризиків реалізації дорожньої карти слід виокремити: технологічний ризик – збої нових AI-систем або несумісність з діючою інфраструктурою; регуляторний ризик – зміни вимог НБУ в умовах активної законодавчої трансформації; операційний ризик – зростання кіберінцидентів у воєнний час; ризик прийняття – потенційний опір клієнтів новим механізмам автентифікації. Для мінімізації ризиків рекомендується поетапне впровадження з пілотними групами користувачів, регулярний зовнішній аудит безпеки, активна комунікація з клієнтами щодо переваг нових технологій та постійне навчання персоналу.

Отже, сучасний розвиток карткового бізнесу вимагає від банків поєднання високого рівня кібербезпеки, технологічної гнучкості та клієнтоорієнтованості. Світові тенденції підтверджують, що конкурентоспроможність банку дедалі більше визначається не лише набором фінансових продуктів, але й здатністю забезпечити безпечний, швидкий та

персоналізований цифровий сервіс. У цих умовах інновації у сфері штучного інтелекту, поведінкової біометрії, токенизації, Open Banking та A2A-платежів стають не додатковою перевагою, а необхідною умовою ефективного функціонування на сучасному платіжному ринку.

Проведений аналіз засвідчив, що АТ «Ідея Банк» уже сформував базову цифрову інфраструктуру для подальшого розвитку інноваційного карткового бізнесу: впроваджено O.Bank 2.0, 3DS2-біометрію, токенизацію карток, сервіси «Pay by Bank», QR-перекази та дистанційний онбординг через BankID. Водночас збереження високих темпів зростання кредитного портфеля, збільшення частки онлайн-продажів і посилення кіберризиків в умовах воєнного стану потребують переходу до нового етапу цифрової трансформації, заснованого на AI-антифроді, персоналізації сервісів та розвитку відкритого банкінгу.

Реалізація запропонованої дорожньої карти на 2026-2028 рр. дозволить банку підвищити рівень захисту платежів, скоротити втрати від шахрайства, посилити клієнтську лояльність та розширити транзакційну активність карткового портфеля. Важливою перевагою є також потенційна синергія з іншими фінансовими установами TAS Group, що створює додаткові можливості для масштабування цифрових продуктів та інтеграції інноваційних фінтех-рішень. У стратегічній перспективі це сприятиме зміцненню позицій АТ «Ідея Банк» у сегменті цифрового роздрібного банкінгу та підвищенню його конкурентоспроможності на ринку платіжних карток України.

ВИСНОВКИ

Платіжна картка є складним, багатофункціональним фінансово-технологічним інструментом, що поєднує правову, економічну та технологічну складові. Її сутність розкривається через концепцію двостороннього платіжного ринку (Rochet–Tirole), де платіжна система виступає платформою, що одночасно обслуговує користувачів карток та торговців, забезпечуючи мережеві ефекти. З юридичної точки зору, платіжна картка є електронним платіжним засобом у розумінні Закону України «Про платіжні послуги» № 1591-IX. Класифікація карток охоплює 8 ознак: технологія зберігання, функціональне призначення, платіжна система, власник, спосіб авторизації, тип валюти, рівень привілеїв, термін дії.

Ринок платіжних карток України функціонує як олігополія з елементами дуополії Visa (48 %) та Mastercard (41 %), де система ПРОСТІР займає 10 % у нішевому сегменті соціальних виплат. Конкуренція здійснюється за трьома напрямками: ціновим (кешбек, пільговий період), неціновим (технологічні інновації, сервіс, лояльність) та мережевим (ефекти від масштабу прийому картки). Регуляторні зміни – Закон «Про платіжні послуги» 2021 р. та запровадження Open Banking з серпня 2025 р. – суттєво посилили конкуренцію та знизили бар'єри виходу для фінтех-компаній. Фактори вибору картки споживачами є багатовимірними: в умовах воєнного стану домінували безпекові (перехід до державних банків) та технологічні чинники.

Методичне забезпечення оцінки ефективності карткового бізнесу включає шість підходів: фінансовий (ROE, ROA, NIM, interchange revenue), операційний (active rate, cost-per-transaction), клієнтоорієнтований (CLV, NPS, churn rate), ринковий (HHI, ринкова частка), BSC (чотири перспективи) та CPA (прибутковість сегментів). Жоден підхід не є самодостатнім: оптимальним є поєднання BSC та CPA з аналітикою даних, що дозволяє перейти від реактивного до проактивного управління портфелем. За даними McKinsey,

збільшення рівня утримання клієнтів на 5% здатне підвищити прибутковість карткового портфеля на 25-95%.

Ринок платіжних карток України у 2022-2025 рр. продемонстрував стійкість та адаптивність до кризових умов. Попри деструктивний вплив повномасштабного вторгнення, кількість активних карток зросла з 41 млн (2021р.) до 65,4 млн (2025р.). Мережа POS-терміналів досягла 558,6 тис. (+31 % до довоєнного рівня). Частка безготівкових операцій перевищила 95 %. Кількість токенизованих карток досягла 17,8 млн – кожна третя активна картка. Системним каталізатором стали державні програми («Національний кешбек», «Підтримка») та підключення до SEPA у 2025 р. Методологічним розривом став перехід на статистику відповідно до Закону «Про платіжні послуги» з квітня 2023 р.

АТ «Ідея Банк» є спеціалізованим банком роздрібного кредитування, що стабільно посідає 9-те місце за кредитним портфелем фізичних осіб при 28-му місці за активами – свідectво ефективного використання ресурсної бази. Ключовими подіями 2025 р. стали: придбання банку TAS Group, отримання статусу системно важливого банку, запуск «Саме Та» (ліміт до 500 тис. грн), підключення до SEPA, впровадження «Оплати частинами» та Pay by Bank у O.Bank 2.0. Кредитний портфель фізичних осіб зріс за три роки з 3 916 до 7 371 млн грн (+88,3 %). Прибутковість залишається надвисокою: ROA 8,7 % у 2025 р. – у 2,4 рази вище за середню по системі (3,6 %); ROE 34,7 % – вище за середньогалузевий рівень (30 %). CIR 39,1 % є прийнятним рівнем при активних інвестиціях у цифровізацію.

Порівняльний аналіз міжнародного досвіду – BLIK (Польща), Pix (Бразилія), PSD2/Open Banking (ЄС), BNPL-сервіси (Klarna, Afterpay), Swish (Швеція), iDEAL (Нідерланди) – виявив три принципи успішної трансформації карткового ринку: регуляторне лідерство (НБУ як активний каталізатор), банківська коаліція (спільні стандарти) та клієнтоорієнтованість інновацій. Україна вже досягла рівня безготівкових операцій, зіставного зі скандинавськими ринками (95%), але потребує розширення термінальної

мережі у малих містах та подальшого розвитку A2A-платежів. АТ «Ідея Банк» реалізував більшість пріоритетних практик: BNPL (2025 р.), SEPA (2025 р.), O.Bank Super App. Найбільший потенціал залишається у впровадженні Open Banking AISP/PISP-сервісів та A2A-платежів через «Прозору Мережу».

Стратегічна дорожня карта інноваційних рішень АТ «Ідея Банк» на 2026-2028 рр. структурована за чотирма векторами. Вектор безпеки: ML-поведінкова біометрія (O.Bank), GNN-антифрод, розширення 3DS2 biometric на всі картки – очікуване зниження фроду на 30-40 %. Вектор клієнтського досвіду: власна програма лояльності O.Bank, персоналізовані ML-пропозиції, гейміфікація – очікуваний приріст MAU +15-25 %, зростання cross-sell на 20 %. Вектор продуктових інновацій: EUR IBAN картка (SEPA), «Оплата частинами» (1000+ партнерів), кобрендингові картки, підключення до «Прозорої Мережі». Вектор регуляторної відповідності: повне впровадження Open Banking API, підготовка до PSD3 (ЄС, 2026-2027 рр.). Реалізація потребує інвестицій у data science та ML-команди, технологічної синергії з ТАСкомбанком і monobank у рамках TAS Group.

Загальний висновок: ринок платіжних карток України пройшов трансформаційний шлях від ринку, що розвивається, до одного з найцифровіших у Центрально-Східній Європі. АТ «Ідея Банк» сформував конкурентоспроможну цифрову платформу O.Bank та успішно реалізує стратегію спеціалізованого роздрібного кредитора. Подальші перспективи визначатимуться здатністю банку імплементувати AI-технології у безпеку платежів та персоналізацію сервісу, масштабувати BNPL-екосистему та використовувати потенціал SEPA і Open Banking для залучення нових клієнтських сегментів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азізова К. М. Загальна характеристика банківських операцій з платіжними картками. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. Вип. 5 (05). С. 248-254.
2. Алексеєнко М. Д. Операції банків з платіжними картками: класифікація та характеристика. *Вчені записки*. 2024. Вип. 10. С. 187–192.
3. Аналіз банківської діяльності : підручник / А. М. Герасимович, М. Д. Алексеєнко, І. М. Парасій-Вергуненко та ін. Київ : КНЕУ, 2019. 479 с.
4. Барановський О. І. Безпека банківського сектору України в умовах сучасних викликів. *Фінанси України*. 2022. № 11. С. 7–34.
5. Біломістна І. І., Сословський В. Г. Фактори впливу на розвиток карткової платіжної системи України. *Банківська справа*. 2023. № 1 (109). С. 98–109.
6. Версаль Н. І. Розвиток банківської системи України : монографія. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2014. 243 с.
7. Вовченко Р. С. Відкритий банкінг: регуляторний досвід ЄС та перспективи для України. *Вісник НБУ*. 2021. № 252. С. 28–41.
8. Гладчук О. М., Марич М. Г. Тенденції функціонування державних банків України в сучасних умовах. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 5. С. 99–106.
9. Дзюблюк О., Луців Б., Чайковський Я. Сучасний розвиток ринку платіжних карток у цифровій економіці. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2022. № 6 (47). С. 51–63.
10. Заволока Ю. М., Кузьменко О. Ю., Кузьменко В. С. Робота банківської системи та валютного ринку в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2346> (дата звернення: 10.03.2026).

11. Ільницька Н. В. Аналіз світового ринку електронних грошей. *Вісник НБУ*. 2024. № 5. С. 31–36.
12. Карась А. Нове у використанні платіжних карток і відкритті рахунку. *Все про податки*. 2023. № 5. С. 5–7.
13. Катюха К. О., Успенко В. І. Аналіз стану та розвитку ринку платіжних карток. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2022. № 2 (18). С. 34–36.
14. Колодізев О. М., Колесніченко В. Ф. Гроші і кредит : підручник. Київ : Знання, 2020. 615 с.
15. Колодізев О. М., Коцюба О. В. Шахрайство із платіжними картками: сучасний стан і заходи протидії. *Бізнес Інформ*. 2024. № 3 (494). С. 315–321.
16. Корецька Н. І. Польський досвід функціонування ринку платіжних карток. *Економічний форум*. 2024. № 1. С. 40–47.
17. Корецька Н. І., Збирун Д. В. Ринок платіжних карток України: аналіз та стратегії забезпечення ефективності функціонування : монографія. Луцьк : РВВ Луцького НТУ, 2024. 141 с.
18. Корнєєв В. В. Кредитний ринок і проблеми банківського кредитування. *Фінанси України*. 2020. № 8. С. 70–119.
19. Король М. М., Співак В. О., Куліковська І. В. Сучасний стан показників української банківської системи. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. № 47. С. 41–47.
20. Косова Т. Д., Циганов О. Р. Банківські операції : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 372 с.
21. Кравець В. М., Савченко А. С. Платіжні картки в Україні. Київ : Факт, 2022. 32 с.
22. Краснова І. В., Шевалдіна В. Г. Фактори впливу на розвиток ринку платіжних карток в Україні. *Фінанси, облік і аудит*. 2022. № 2 (22). С. 76–86.
23. Левицька Т. В. Особливості використання сучасних інформаційних технологій і платіжних карток у банківській системі. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 10. С. 233–238.

24. Летуновська А. В. Сучасні карткові платіжні системи європейських країн. Гроші і кредит. 2019. № 10. С. 42–50.

25. Методичні рекомендації НБУ щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України : Постанова НБУ від 02.08.2004 р. № 361. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0361500-04> (дата звернення: 18.04.2026).

26. Міщенко В. І., Нікітін А. В. Банківські операції : підручник. Київ : КНЕУ, 2015. 523 с.

27. Мороз А. М., Савлук М. І. Банківські операції : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 476 с.

28. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія : у 3 т. Київ : Видавничий центр «Академія», 2001. Т. 2. 422 с.

29. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Червень 2024. Київ : НБУ, 2024. 88 с.

30. Національний банк України. Статистика платіжного ринку. URL: <https://bank.gov.ua/ua/payments/infrastructure> (дата звернення: 20.04.2026).

31. Олійничук О. Банківські картки як об'єкт шахрайства: стан і протидія явищу. *Актуальні проблеми правознавства*. 2017. Вип. 1 (9). С. 91–94.

32. Остапенко В. М., Таран І. О. Моделювання ефективності діяльності банків на ринку платіжних карток. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/100.pdf (дата звернення: 15.03.2026).

33. Офіційний веб-сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 20.04.2026).

34. Офіційний сайт АТ «Ідея Банк». URL: <https://www.ideabank.ua> (дата звернення: 06.05.2026).

35. Парасій-Вергуненко І. М. Аналіз банківської діяльності : навч.-метод. посіб. Київ : КНЕУ, 2018. 347 с.

36. Петрук О. М. Банківська справа : навч. посіб. Київ : Кондор, 2019. 461 с.

37. Пиріг С. О. Платіжні системи : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 240 с.

38. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент у банку : підручник. 3-тє вид., доп. і перероб. Київ : КНЕУ, 2012. 338 с.

39. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 07.12.2000 р. № 2121-III. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2121-14> (дата звернення: 15.03.2026).

40. Про затвердження Положення про порядок емісії та еквайрингу платіжних інструментів : Постанова НБУ від 29.07.2022 р. № 164. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0164500-22#Text> (дата звернення: 15.03.2026).

41. Про платіжні послуги : Закон України від 30.06.2021 р. № 1591-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20> (дата звернення: 15.03.2026).

42. Про платіжні послуги : Закон України від 30.06.2021 р. № 1591-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#Text> (дата звернення: 15.03.2026).

43. Про порядок виконання надавачами платіжних послуг платіжних інструкцій в іноземній валюті та банківських металах : Постанова НБУ; Положення від 28.07.2008 р. № 216. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0910-08#Text> (дата звернення: 15.03.2026).

44. Про порядок відкриття та закриття рахунків користувачам надавачами платіжних послуг з обслуговування рахунків : Постанова НБУ; Інструкція від 29.07.2022 р. № 162. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show> (дата звернення: 15.03.2026).

45. Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану : Постанова Правління НБУ від 24.02.2022 р. № 18. URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution24022022_18 (дата звернення: 15.03.2026).

46. Рац О. М. Дослідження ефективності функціонування банківських установ України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023.

Вип. 47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal> (дата звернення: 15.03.2026).

47. Сисоєнко І. А., Карлюка Д. О. Аналіз основних фінансових показників діяльності банків України. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 23. С. 132-137.

48. Сокольська О. Стратегічне та оперативне планування на ринку платіжних карток. *Вісник Національного банку України*. 2024. № 9. С. 44-47.

49. Стельмах В. С. Грошово-кредитна система України. Київ : Скарби, 2021. 478 с.

50. Ушакова О. А. Розвиток операцій з платіжними картками в банках України. *Молодий вчений*. 2021. № 7. С. 128–133.

51. Фінансова система регіонів: проблеми та перспективи : монографія / Н. І. Богдан, О. М. Віленчук, Л. В. Дейнеко та ін. Київ : АМУ, 2021. 524 с.

52. Харчук М. В. Аналіз масштабів та основні напрями мінімізації ризиків шахрайства членів міжнародних платіжних систем. *Ефективна економіка*. 2013. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2120> (дата звернення: 15.03.2026).

53. Чайковський Я., Чайковська І., Чайковський Є. Ефективність діяльності банківських установ в Україні. *Світ фінансів*. 2024. № 3 (72). С. 127–140.

54. Шевчук О. А. Безготівкові розрахунки за допомогою пластикових карток: національна та зарубіжна статистика, особливості здійснення та обліку. *Статистика України*. 2024. № 3. С. 29–33.

55. Шільвінська О. Л., Глигало Н. А., Здір В. А. Стан та перспективи розвитку розрахунків платіжними картками в Україні. *Приазовський економічний вісник*. 2021. № 2 (25). С. 202–206.

56. Шкварчук Л. О. Платіжні системи : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2016. 224 с.

57. Brucks J., Schaller J. The Economics of Credit Cards, Debit Cards, and ATMs: A Survey and Some New Evidence. Basel : BIS, 2020. 178 p.

58. Dapp T. F., Slomka L. Fintech reloaded – Traditional banks as digital ecosystems. *Deutsche Bank Research*. 2015. P. 1–45.
59. Rochet J.-C., Tirole J. Platform competition in two-sided markets. *Journal of the European Economic Association*. 2003. Vol. 1, No. 4. P. 990–1029.
60. Zarutskaya O., Pavlov R. Assessment of payment card portfolio efficiency: modern methodology. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2022. Vol. 4, No. 45. P. 128–171.

ДОДАТКИ