

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет інформаційних технологій, обліку та фінансів
Кафедра фінансів і кредиту

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

КРАВЧУК Каріна Олександрівна

УДК 336.15

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

«Управління банківським картковим бізнесом в умовах сучасних викликів і загроз»

072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Каріна КРАВЧУК

Керівник роботи
СУС Леся Валеріївна
к.е.н., доцент

Робота виконана на кафедрі фінансів і кредиту Поліського національного університету

Рецензент:

завідувач кафедри бухгалтерського обліку, оподаткування та аудиту Поліського національного університету, д.е.н., професор Малюга Наталія Михайлівна

Висновок комісії за результатами попереднього захисту:

допустити до захисту

Голова комісії _____ Олександр ВІЛЕНЧУК

Висновок кафедри фінансів і кредиту за результатами попереднього захисту:
допустити до захисту.

Протокол засідання кафедри фінансів і кредиту № __ від «__» грудня 2025 р.

Завідувач кафедри фінансів і кредиту _____ Лариса НЕДІЛЬСЬКА

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти Каріна Олександрівна КРАВЧУК захистила кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою _____,

за університетською шкалою _____

Секретар ЕК _____ Тетяна ТОВСТУХА

«__» грудня 2025 р.

АНОТАЦІЯ

Кравчук К.О. Управління банківським картковим бізнесом в умовах сучасних викликів і загроз. – *Кваліфікаційна робота на правах рукопису*.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок. – Поліський національний університет, Житомир, 2025.

У роботі досліджено особливості управління банківським картковим бізнесом України в умовах цифровізації та фінансових викликів. Визначено сутність і структуру карткового бізнесу, чинники його розвитку та нормативно-правові засади функціонування платіжних систем. Проаналізовано сучасні тенденції ринку. Проведено SWOT-аналіз та здійснено кореляційно-регресійний аналіз, який підтвердив тісний зв'язок між кількістю активних платіжних карток та обсягом комісійних доходів банківського сектору. Спрогнозовано зростання частки безготівкових операцій до 2027 року. Розроблено комплекс механізмів удосконалення управління, що охоплюють технологічний, регуляторно-організаційний, фінансовий, клієнтський та інституційний напрями. Запропоновано впровадження європейських стандартів (PSD2, GDPR), розвиток open banking, біометричних технологій і систем штучного інтелекту для підвищення безпеки транзакцій.

Ключові слова: банківський картковий бізнес, безготівкові розрахунки, фінансові технології, ризики, кібербезпека, PSD2, штучний інтелект, платіжна інфраструктура.

Kravchuk K.O. Management of the Banking Card Business under Contemporary Challenges and Threats. – Qualification thesis submitted as a manuscript.

Qualification thesis for obtaining the Master's degree in Specialty 072 *Finance, Banking, Insurance, and the Stock Market*. – Polissia National University, Zhytomyr, 2025.

The thesis examines the specifics of managing Ukraine's banking card business in the context of digitalization and financial challenges. The essence and structure of the card business are defined, along with the factors of its development and the regulatory and legal framework governing the functioning of payment systems. Current market trends, the level of digitalization of the banking sector. A SWOT analysis is conducted, and a correlation–regression analysis is carried out, confirming a strong relationship between the number of active payment cards and the volume of fee income in the banking sector. The growth of the share of cashless transactions through 2027 is forecast. A comprehensive set of management improvement mechanisms is developed, covering technological, regulatory-organizational, financial, customer, and institutional dimensions. The implementation of European standards (PSD2, GDPR), the development of open banking, biometric technologies, and artificial intelligence systems to enhance transaction security are proposed.

Keywords: banking card business, cashless payments, financial technologies, risks, cybersecurity, PSD2, artificial intelligence, payment infrastructure.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКИМ КАРТКОВИМ БІЗНЕСОМ	8
1.1. Поняття та структура банківського карткового бізнесу.....	8
1.2. Нормативно-правове регулювання карткового бізнесу в Україні та міжнародний досвід його організації.....	11
Висновки до розділу 1	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ БАНКІВСЬКОГО КАРТКОВОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ І ЗАГРОЗ.....	15
2.1. Тенденції та особливості розвитку карткового бізнесу в Україні	15
2.2. Основні виклики та ризики функціонування карткового бізнесу	18
Висновки до розділу 2	21
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКИМ КАРТКОВИМ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ І ЗАГРОЗ.....	22
3.1. Прогноз розвитку банківського карткового бізнесу в Україні	22
3.2. Механізми та стратегії підвищення ефективності управління картковим бізнесом	27
Висновки до Розділу 3	31
ВИСНОВКИ	32
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	35
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Банківський картковий бізнес є важливою складовою сучасної фінансової системи, що відображає цифрову трансформацію банківської діяльності та розвиток електронних платіжних інструментів. У добу цифровізації економіки платіжні картки стали основним засобом безготівкових розрахунків, забезпечуючи швидкість, безпеку й зручність фінансових операцій для населення та бізнесу. Картковий бізнес є важливим напрямом діяльності банків, що забезпечує їхню стійкість і інтеграцію у глобальний фінансовий простір. Водночас кіберзагрози, економічна нестабільність, війна та зміни у регуляторному середовищі вимагають ефективного управління ризиками, впровадження інновацій і посилення безпеки платіжних систем.

Наукові дослідження спрямовані на вдосконалення управління картковим бізнесом висвітлювали у своїх працях такі вчені, як: О. Дзюблюк, А. Жаворонок, Д. Збирун, Н. Корецька, І. Литвинчук, Т. Назаренко, А. Орел, . Плісак, А. Тарасенко. Проте актуальними залишаються питання підвищення конкурентоспроможності банківської системи України за рахунок удосконалення карткового бізнесу.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад, аналіз сучасного стану та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління банківським картковим бізнесом України в умовах сучасних викликів і загроз. **Завдання дослідження:**

- Розкрити сутність поняття та структуру банківського карткового бізнесу.
- Провести аналіз тенденцій та особливостей розвитку карткового бізнесу в Україні та визначити основні виклики та ризики його функціонування.
- Розробити прогноз розвитку банківського карткового бізнесу в Україні. Побудувати за допомогою кореляційно-регресійного аналізу модель впливу кількості карток на обсяг комісійних доходів банків.
- Запропонувати механізми та стратегії підвищення ефективності управління картковим бізнесом.

Об'єкт дослідження – процес управління банківським картковим бізнесом в умовах сучасних викликів і загроз. **Предмет дослідження** – сукупність теоретико-методичних, організаційних та прикладних аспектів управління банківським картковим бізнесом, спрямованих на підвищення його ефективності, безпеки та конкурентоспроможності в сучасних економічних умовах України.

Методологічною основою дослідження є діалектичний метод із використанням системного та ситуаційного підходів. Застосовано абстрактно-логічний метод, аналіз і синтез – для розкриття сутності карткового бізнесу та узагальнення наукових підходів; статистико-економічний метод – для оцінки тенденцій розвитку; кореляційно-регресійний аналіз – для визначення взаємозв'язку між картковим портфелем і фінансовими результатами банків; а також експертні та розрахунково-конструктивні методи – для формування практичних рекомендацій.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає у поглибленні теоретичних засад управління банківським картковим бізнесом та вдосконаленні підходів до підвищення його ефективності. У роботі систематизовано фактори впливу на розвиток карткового бізнесу, уточнено понятійний апарат, удосконалено методику аналізу ризиків і запропоновано адаптовану модель управління картковими продуктами з урахуванням міжнародного досвіду.

Практичне значення полягає у можливості застосування отриманих висновків і рекомендацій банками України для вдосконалення управління картковим бізнесом, мінімізації ризиків, підвищення безпеки та конкурентоспроможності послуг, а також у використанні результатів у навчальному процесі підготовки фахівців з банківської справи.

Перелік публікацій автора за темою дослідження. За результатами роботи було опубліковано 5 тез:

1. Аналіз використання карткових послуг в Україні. *Студентські наукові читання 2023*. Матеріали конференції першого туру Всеукраїнського конкурсу

студентських наукових робіт Поліського національного університету, 30 листопада 2023 р. Житомир.

2. Вплив цифровізації на банківський картковий бізнес. *Студентські наукові читання 2024*. Матеріали конференції першого туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт Поліського національного університету, 28 листопада 2024 р. Житомир.

3. Механізми та стратегії підвищення ефективності управління банківським картковим бізнесом в умовах цифровізації. *Інноваційний вектор розвитку обліку, фінансів, аналізу й аудиту в Україні та світі* : зб. праць учасників IV Міжнар. наук.-практ. конф. (6-7 листоп. 2025 р.). Житомир : Поліський національний університет, 2025.

4. Прогноз розвитку банківського карткового бізнесу України в умовах цифровізації та фінансових викликів. *Студентські наукові читання 2025*. Матеріали конференції першого туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт Поліського національного університету, 27 листопада 2025 р.

5. Окремі аспекти управління банківського ринку платіжних карток. *Тези доп. X Всеукр. студент. наук.-практ. конф., присвяч. 73-ій річниці від дня народження д.е.н., професора Петра Степановича Березівського*. Львів, 2024.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку джерел і додатків. У вступі обґрунтовано актуальність, мету, завдання, об'єкт, предмет і методи дослідження. Перший розділ присвячено теоретичним основам управління картковим бізнесом, другий – аналізу його стану та тенденцій в Україні, третій – пропозиціям щодо вдосконалення управління й адаптації міжнародного досвіду. Загальний обсяг роботи – 301 сторінка, список використаної літератури 46 найменувань, 7 додатків, робота містить 5 таблиць та 6 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКИМ КАРТКОВИМ БІЗНЕСОМ

1.1. Поняття та структура банківського карткового бізнесу

У сучасних умовах воєнних викликів і посилення глобальної конкуренції ефективно управління картковими продуктами стає стратегічним чинником стійкості банківського сектору. Розвиток карткового бізнесу є не лише технологічним, а й соціально-економічним процесом, який сприяє зниженню рівня тінізації економіки, підвищенню прозорості фінансових операцій і формуванню цифрової культури споживання. Картковий бізнес – система економічних, технологічних і організаційних відносин між банками, платіжними системами, торговельними підприємствами та власниками карток, спрямована на здійснення електронних транзакцій у безготівковій формі. Її поява зумовлена потребою оптимізувати грошовий обіг і зменшити витрати на проведення розрахунків. Історія карткового бізнесу бере початок у XX столітті, коли в США з'явилися перші картки, а розвиток технологій привів до створення пластикових і чіпових карток. Подальше становлення міжнародних платіжних систем, зокрема MasterCard і VISA, стало основою функціонування сучасного глобального карткового ринку.

З огляду на багатогранність процесів, що охоплюють банківський картковий бізнес, у науковій літературі та нормативних документах спостерігається різноманіття підходів до його трактування. Дослідники та практики по-різному акцентують увагу на сутності цього явища: одні визначають його як інноваційний напрям банківської діяльності, інші – як комплекс технологічних і фінансових операцій, спрямованих на обслуговування безготівкових платежів за допомогою платіжних карток. У свою чергу, Національний банк України та міжнародні платіжні організації (VISA, MasterCard, PCI DSS) розглядають картковий бізнес у контексті системи емісії, еквайрингу, клірингу та процесингу транзакцій. З метою уточнення сутності

досліджуваного поняття доцільно проаналізувати існуючі визначення терміна «банківський картковий бізнес» та споріднених категорій, що наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Узагальнення наукових трактувань поняття «банківський картковий бізнес»

Автор/джерело	Термін	Трактування поняття
Т. А. Плісак, Л. А. Нетребчук	Ринок платіжних карток	Сукупність економічних відносин між учасниками (держателем, банком-емітентом, банком-еквайром, торговцем, процесингом, розрахунковим і центральним банками), у межах яких формується попит/пропозиція на послуги здійснення платежів та відбувається їх купівля-продаж у формі переказів/транзакцій.
Постанова НБУ від 29.07.2022 № 164	Емісія платіжних інструментів	Випуск платіжних інструментів (карток) емітентом для використання в платіжній системі на основі договірних відносин з оператором; у прикладних джерелах – процес створення/керування картками для клієнтів.
НБУ	Еквайринг	Платіжна послуга надавача, який має договір із отримувачем коштів (торговцем) і забезпечує приймання та перекази за картковими операціями на погоджені реквізити; сучасні роз'яснення НБУ деталізують ключові ознаки еквайрингу.
CreditCards.com Glossary	Business / Corporate Card	Картка для оплати бізнес-витрат компанією/її працівниками; інструмент керування витратами, як правило з бізнес-контролями та інтеграціями.
Н. І. Корецька, Д. В. Збирун	Ринок платіжних карток	Узагальнена дефініція як ринку емісії та еквайрингу в межах національних/міжнародних платіжних систем із описом факторів і класифікацій.

Джерело: згруповано за даними [4, 13, 29, 32, 39].

Аналіз наведених у таблиці визначень свідчить, що в науковій літературі відсутній єдиний підхід до розуміння сутності банківського карткового бізнесу. Переважно його трактують як комплексну діяльність банків, спрямовану на забезпечення безготівкових розрахунків із використанням платіжних карток. Українські автори акцентують увагу на економічній та організаційній складовій – емісії, еквайрингу, обробці транзакцій і розвитку платіжної інфраструктури, тоді як зарубіжні дослідники підкреслюють технологічні та безпекові аспекти, пов'язані зі стандартами PCI DSS та цифровізацією банківських операцій. Загалом банківський картковий бізнес є динамічною сферою фінансових послуг, де поєднуються банківські, технологічні та сервісні процеси, що забезпечують розвиток безготівкових платежів і цифрову трансформацію банківської системи.

На основі узагальнення наукових підходів, нормативно-правових положень і сучасних тенденцій цифрової економіки банківський картковий бізнес доцільно визначити так:

Банківський картковий бізнес – це система економічних, фінансових і технологічних відносин, що охоплює емісію, еквайринг, обробку та забезпечення безпеки платіжних операцій із використанням банківських карток, спрямована на організацію ефективного безготівкового грошового обігу, підвищення зручності та прозорості розрахунків між суб'єктами фінансового ринку.

На нашу думку, сьогодні банківський картковий бізнес – це не лише випуск і обслуговування платіжних карток, а й ціла інфраструктура взаємопов'язаних технологічних і фінансових процесів. Він охоплює емісію карток, обробку транзакцій, еквайринг, клірингові розрахунки між банками, систему безпеки платежів і розвиток новітніх цифрових сервісів – інтернет-банкінгу, мобільних додатків, віртуальних гаманців тощо. Саме завдяки банківському картковому бізнесу відбувається поступове витіснення готівкових розрахунків, що сприяє підвищенню прозорості фінансових операцій, зниженню рівня тінізації економіки та зростанню ефективності банківського сектору.

Для банків цей бізнес є джерелом стабільних доходів від комісійних платежів, розширення клієнтської бази, розвитку кредитних продуктів і зміцнення конкурентних позицій на ринку фінансових послуг. Для споживачів він означає зручність, безпеку та швидкість доступу до власних коштів і банківських сервісів. У масштабах держави розвиток карткового бізнесу стимулює цифровізацію економіки, сприяє зростанню податкових надходжень, зменшенню витрат на обслуговування готівкового обігу та формує сучасну інфраструктуру безготівкових платежів.

Отже, банківський картковий бізнес – це динамічна, технологічно розвинена сфера банківської діяльності, яка забезпечує організацію безготівкових розрахунків за допомогою платіжних карток, виступаючи

важливою складовою фінансової стабільності, інноваційного розвитку банків і цифрової трансформації економіки загалом.

1.2. Нормативно-правове регулювання карткового бізнесу в Україні та міжнародний досвід його організації

Нормативно-правове регулювання банківського карткового бізнесу в Україні базується на системі законів, підзаконних актів та нормативно-методичних документів Національного банку України (НБУ), які визначають порядок здійснення безготівкових розрахунків, емісії та обігу платіжних карток, права й обов'язки учасників платіжного ринку. Основою правового поля функціонування платіжних інструментів є Закон України «Про платіжні послуги» № 1591-IX від 30.06.2021 [34], який замінив застарілий Закон «Про платіжні системи та переказ коштів в Україні» і став головним документом у сфері платіжних відносин. Цей закон гармонізує українське законодавство з нормами Європейського Союзу, зокрема з Директивою (ЄС) 2015/2366 (PSD2) [7], та визначає поняття платіжних послуг, види платіжних інструментів, порядок їх використання та вимоги до платіжних установ.

Згідно із Законом «Про платіжні послуги» [34], платіжна картка є інструментом для ініціювання платіжних операцій, віддаленого доступу до рахунку клієнта або проведення розрахунків за товари й послуги. Закон встановлює вимоги до суб'єктів платіжного ринку, серед яких – банки, емітенти, еквайри, оператори платіжних систем та постачальники платіжної інфраструктури. Норми закону закріплюють обов'язковість дотримання стандартів безпеки під час обробки даних держателів карток, вимоги до ідентифікації клієнтів та запроваджують принцип відкритого банкінгу, який створює можливість взаємодії між банками та фінтех-компаніями через відкриті API.

Ключову роль у регулюванні карткового бізнесу відіграє Національний банк України як центральний орган грошово-кредитної політики та регулятор платіжного ринку. НБУ встановлює правила функціонування платіжних систем,

здійснює їх реєстрацію, ліцензування учасників ринку, а також визначає технічні та процедурні вимоги до проведення операцій. Основними нормативними актами НБУ, що регламентують діяльність у сфері карткового бізнесу, є Положення про порядок емісії електронних платіжних засобів і здійснення операцій з їх використанням, затверджене постановою Правління НБУ № 705 від 05.11.2014 [25] та Положення про платіжні системи в Україні та участь банків у цих системах, затверджене постановою НБУ № 43 від 25.09.2007. Ці документи визначають порядок випуску, обігу, обліку та обслуговування платіжних карток, включаючи кредитні, дебетові та корпоративні.

Важливою складовою нормативного поля є Закон України «Про банки і банківську діяльність» № 2121-III від 07.12.2000 [30], який закріплює правові основи створення, діяльності та відповідальності банківських установ. У контексті карткового бізнесу він визначає, що банки мають право надавати клієнтам платіжні послуги, відкривати рахунки, здійснювати переказ коштів і впроваджувати новітні банківські продукти. Цей закон також регулює питання банківської таємниці, фінансового моніторингу та захисту прав споживачів банківських послуг.

Регулювання питань безпеки карткових операцій і захисту персональних даних держателів карток ґрунтується на вимогах Закону України «Про захист персональних даних» № 2297-VI від 01.06.2010 [33]. Він зобов'язує банки, платіжні системи й еквайрів забезпечувати конфіденційність, цілісність і захищеність інформації клієнтів. У цьому аспекті також застосовуються міжнародні стандарти – Payment Card Industry Data Security Standard (PCI DSS), які встановлюють правила зберігання, обробки й передачі даних карток, що є обов'язковими для всіх учасників платіжної інфраструктури.

Додатково, діяльність банків у сфері карткового бізнесу пов'язана з виконанням вимог Закону України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» № 2155-VIII від 05.10.2017 [31], що регулює використання електронного підпису, автентифікацію користувачів і верифікацію електронних транзакцій. Це забезпечує юридичну силу електронних операцій і

сприяє розвитку дистанційного банківського обслуговування, у тому числі в межах мобільного та інтернет-банкінгу.

Міжнародний досвід організації карткового бізнесу свідчить, що його розвиток базується на високому рівні цифровізації, стандартизації та регуляторної координації. У країнах Європейського Союзу правове регулювання здійснюється на основі Директиви (ЄС) 2015/2366 (PSD2), яка встановлює вимоги до відкритого банкінгу, захисту даних користувачів і безпеки електронних платежів [7]. У США діяльність банківських карткових систем регулюється федеральними актами – Electronic Fund Transfer Act (EFTA) та Truth in Lending Act (TILA), що визначають права споживачів і стандарти операцій із картками. Міжнародні платіжні системи, такі як Visa, MasterCard, American Express і UnionPay, діють за єдиними технічними та безпековими стандартами PCI DSS, забезпечуючи глобальну сумісність карткових операцій. У більшості розвинених країн картковий бізнес орієнтований на зменшення частки готівки, розвиток безконтактних і мобільних платежів, інтеграцію карток з електронними гаманцями та цифровими банками.

Варто також відзначити роль міжнародних платіжних систем (Visa, MasterCard, American Express, UnionPay), діяльність яких на території України регламентується НБУ. Вони зобов'язані дотримуватися українського законодавства, здійснювати кліринг і взаєморозрахунки через уповноважені банки та забезпечувати сумісність своїх технологічних рішень з національною платіжною інфраструктурою. Для внутрішнього ринку НБУ розвиває Національну систему масових електронних платежів (НСМЕП), яка сприяє розширенню доступу до безготівкових розрахунків і зниженню залежності від міжнародних операторів.

Висновки до розділу 1

1. Встановлено, що банківський картковий бізнес є комплексною економічною, фінансовою та технологічною системою, яка забезпечує

організацію безготівкових розрахунків та підтримує цифрову трансформацію банківського сектору. Проаналізовані наукові підходи показали відсутність єдиного визначення цього поняття, однак у більшості трактувань акцент робиться на емісії, еквайрингу, обробці транзакцій, розвитку платіжної інфраструктури та забезпеченні безпеки платіжних операцій. Узагальнення різних джерел дозволило сформулювати уточнене визначення карткового бізнесу як системи взаємопов'язаних процесів, що сприяють ефективності грошового обігу, прозорості розрахунків і зростанню фінансової інклюзії.

2. Доведено, що нормативно-правове регулювання карткового бізнесу в Україні базується на сучасних законодавчих актах та міжнародних стандартах, гармонізованих із вимогами ЄС. Ключову роль відіграють Закон України «Про платіжні послуги», положення Національного банку України, стандарти PCI DSS та норми щодо захисту персональних даних. Аналіз нормативної бази підтвердив, що імплементація принципів PSD2, відкритого банкінгу, вимог до ідентифікації та кіберзахисту створює правові умови для розвитку інноваційних платіжних сервісів і підвищення безпеки електронних транзакцій.

3. Порівняння з міжнародним досвідом дозволило встановити, що розвиток карткового бізнесу у провідних країнах світу ґрунтується на високому рівні цифровізації, стандартизації та інтеграції банківських систем. Досвід ЄС і США засвідчив ефективність моделей відкритого банкінгу, застосування біометрії, мобільних платежів та глобальних стандартів безпеки. Виявлено, що подібний підхід може значно посилити конкурентоспроможність українського ринку, забезпечити прозорість операцій та розширити доступ населення й бізнесу до сучасних фінансових послуг.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ БАНКІВСЬКОГО КАРТКОВОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ І ЗАГРОЗ

2.1. Тенденції та особливості розвитку карткового бізнесу в Україні

Український картковий ринок демонструє стало висхідний тренд безготівкових платежів. Динаміка розвитку карткового бізнесу за попередні роки також характеризується стабільним зростанням. Зокрема, у 2019–2023 рр. кількість активних платіжних карток та чистий комісійний дохід банківської системи України демонстрували послідовний приріст, що відображає посилення ролі безготівкових розрахунків та розширення користувацької бази карткових сервісів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка активних платіжних карток та комісійного доходу банківської системи України у 2019–2023 рр.

Рік	Активні картки, млн	Комісійний дохід, млрд грн
2019	36,4	42,3
2020	39	45,2
2021	42,3	52,8
2022	46,7	48
2023	51,6	54,1

Джерело: побудовано за даними [10, 25].

За підсумками I півріччя 2025 року частка безготівкових операцій досягла 65,3% за сумою та 95,3% за кількістю, перевищивши торішні значення (2024 р.: 64,5% і 94,6% відповідно) (табл. 2.2). Це свідчить про подальше витіснення готівки та закріплення cashless-моделі поведінки споживачів (Додаток А).

Таблиця 2.2

Платіжна інфраструктура та картки – ключові показники 2025 року

Показник	Значення	Динаміка з початку року, %
Торговельні POS-термінали (тис. шт.)	535,9	+7,9
Пункти продажу, що приймають картки (тис. шт.)	570,9	+10,1
Банкомати (тис. шт.)	15,5	-1,2
Загальна кількість емітованих карток (млн шт.)	140,2	+6
Активні платіжні картки (млн шт.)	58,1	-1
Безконтактні картки (млн шт.)	34,7	-1
Токенізовані картки (млн шт.)	17,8	+8

Джерело: побудовано за даними [11].

Структурно найбільша частка безготівкових операцій припадає на розрахунки в торговельній і сервісній мережі: у Н1 2025 вони становили 49,9% за сумою та 73,9% за кількістю. Перекази «з картки на картку» формують 27,4% за сумою і 7,6% за кількістю, тоді як оплата товарів та послуг онлайн – 16,1% за сумою та 13,8% за кількістю. Така структура підкреслює вагу щоденних POS-платежів і стійку роль P2P у великих чеках (рис. 2.1).

Платіжна інфраструктура продовжує розширюватися. На кінець I півріччя 2025 р. в Україні налічувалося 535,9 тис. POS-терміналів (із них 87,4% підтримують безконтакт), 570,9 тис. пунктів продажу, що приймають картки, і 15,5 тис. банкоматів. За півріччя мережа POS зросла на 7,9%, кількість точок приймання – на 10,1%, тоді як мережа банкоматів скоротилася на 1,2% [28].

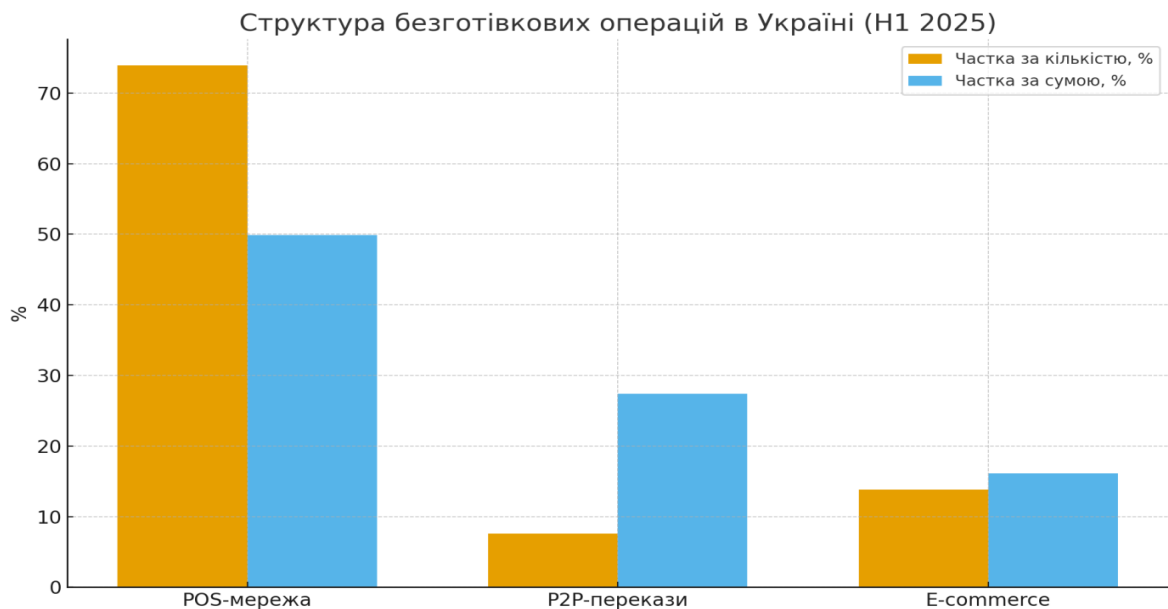


Рис. 2.1. Структура безготівкових операцій в Україні у 2025р.

Джерело: згруповано за даними [11].

Це відображає зміщення попиту від готівкового обслуговування до приймання карток і безконтактних сценаріїв на стороні мерчантів. Картковий портфель також збільшується: загальна кількість карток – 140,2 млн (+6% з початку року), з яких активних – 58,1 млн (незначне коригування –1% з початку року). Широкою залишається база безконтактних карток – 34,7 млн, а токенизованих – 17,8 млн (+8%), що підтверджує популярність NFC-оплат мобільними гаманцями та зростання ролі токенизації в безпеці. Динаміка частки

безготівкових операцій картками в Україні у 2023–І півріччі 2025 рр. свідчить про стабільне зростання ролі безготівкових розрахунків у національній економіці (рис. 2.2).

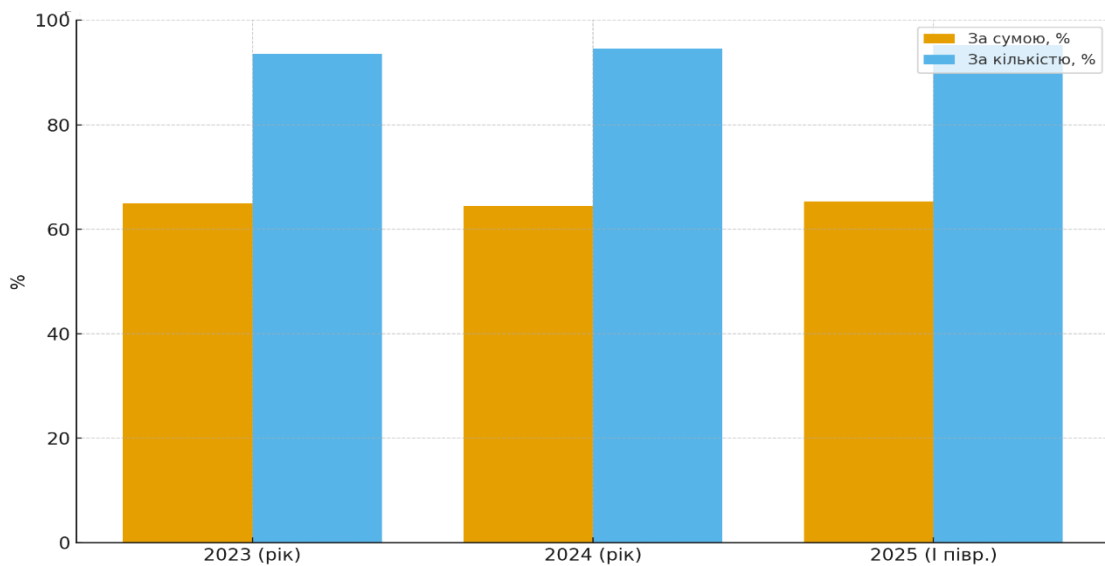


Рис. 2.2. Динаміка частки безготівкових операцій картками в Україні (2023–І півр. 2025 рр.)

Джерело: згруповано за даними [28].

Як видно з рис. 2.2, у 2023 році частка безготівкових операцій становила 65 % за сумою та 93,5 % за кількістю, що вже тоді засвідчувало високий рівень проникнення електронних платежів навіть в умовах воєнного стану. Протягом 2024 року тенденція збереглася – показники зросли до 64,5 % і 94,6 % відповідно, що пов’язано із розширенням мережі POS-терміналів, зростанням кількості безконтактних операцій та активним впровадженням мобільних платіжних сервісів [10; 2]. У І півріччі 2025 року частка безготівкових операцій сягнула 65,3 % за сумою та 95,3 % за кількістю, підтверджуючи перехід банківської системи України до cashless-моделі.

Вважаємо, що зростання частки безготівкових платежів пояснюється кількома чинниками: розширенням платіжної інфраструктури, майже повною безконтактністю POS-мережі, поширенням токенизованих карток, розвитком e-commerce та цифрових банківських сервісів. У сукупності ці процеси демонструють поступову інтеграцію України до європейських стандартів

платіжної культури та свідчать про ефективну реалізацію політики Національного банку України щодо стимулювання безготівкових розрахунків.

Дані 2024 року показують, що ринок уже тоді повернувся на траєкторію росту після шоків перших воєнних місяців: мережа POS-терміналів за рік збільшилася на 10,5% – до 496,6 тис., причому 97,5% з них – безконтактні [2]. Таким чином, у 2025-му триває нарощування інфраструктури з високою часткою contactless, що корелює зі збільшенням частки безготівки.

Сукупно ці тенденції – зростання частки безготівкових операцій, розширення мережі приймання, висока безконтактність POS і поширення токенизованих карт – формують нову нормальність карткового бізнесу: домінування digital-каналів, швидких і безпечних оплат та сервісів на базі відкритих API. Додатково це підтверджується спостереженнями НБУ в оглядах банківського сектору щодо збільшення активних карток і транзакцій через POS та інтернет.

Таким чином, аналіз тенденцій розвитку банківського карткового бізнесу в Україні засвідчує стійке зростання частки безготівкових розрахунків, що супроводжується активним розширенням платіжної інфраструктури, цифровізацією банківських послуг і поширенням сучасних технологій оплати. У 2023–I півріччі 2025 рр. сформувалася чітка cashless-траєкторія: збільшення кількості безконтактних і токенизованих карток, зростання мережі POS-терміналів і скорочення банкоматів свідчать про зміну споживчих звичок на користь електронних платежів. Ринок карткових операцій поступово інтегрується до європейських стандартів фінансових послуг, забезпечуючи швидкість, зручність і безпеку розрахунків.

2.2. Основні виклики та ризики функціонування карткового бізнесу

В умовах воєнного стану та макроекономічної нестабільності картковий бізнес банків зазнає впливу тих самих ризиків, що й банківський сектор загалом. Як зазначають О. Г. Агрес, П. П. Дубинецька та Р. І. Содома, найвищий рівень

загроз спостерігається за кредитним, валютним, ліквідним і капітальним ризиками, які є взаємопов'язаними та визначають загальну фінансову стійкість банківської системи [1, с. 2-6]. Макроекономічний ризик посилюється через інфляційні процеси, дефіцит бюджету, коливання обмінного курсу та боргове навантаження, що підвищує вразливість платіжного ринку. Автори підкреслюють, що попри достатній рівень ліквідності, темпи приросту депозитної бази знижуються, а підвищення нормативів обов'язкових резервів може вплинути на структуру активів банків [1, с. 4].

Ключові виклики полягають у підтриманні балансу ліквідності, забезпеченні валютної стабільності та контролі за кредитними ризиками в умовах воєнної економіки. Зростає потреба у вдосконаленні ризик-менеджменту, який має враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори: регуляторні зміни, поведінку клієнтів, технологічні ризики та цифровізацію банківських процесів.

Зазначимо, що банківський картковий бізнес є важливою складовою цифрової бізнес-моделі банку, тому всі виклики цифрової трансформації прямо впливають на його функціонування. Як зазначають А. М. Орел і В. В. Дяченко, серед основних перешкод виділяються технологічні, фінансові, правові, організаційні та соціальні фактори [24, с. 56-57]. До технологічних належать обмежені технічні можливості частини банків, потреба у масштабуванні ІТ-інфраструктури та захисті даних, а також складність інтеграції нових цифрових рішень у наявні системи.

Фінансові виклики полягають у високих витратах на впровадження цифрових платформ, що створює конкурентні переваги для великих банків і посилює нерівність між учасниками ринку. Правові ризики зумовлені відставанням законодавчої бази від темпів технологічних змін, зокрема у сфері захисту біометричних даних та регулювання хмарних сервісів. Серед соціальних ризиків автори підкреслюють низький рівень фінансової грамотності населення та консервативність частини клієнтів, які не готові повністю перейти до цифрових каналів. Це безпосередньо впливає на розвиток безготівкових сервісів

і карткових продуктів, адже для частини користувачів готівкові операції залишаються пріоритетними [24, с. 56-57].

Банківський картковий бізнес в Україні функціонує в умовах зростання кіберзагроз і технологічних ризиків, що зумовлює потребу у вдосконаленні системи безпеки. Як показано на рис. 2.3, основними групами ризиків є технологічні, кібербезпекові, операційні, фінансові, правові, репутаційні та поведінкові. Вони охоплюють як технічні збої та шахрайські схеми (фішинг, скімінг), так і недоліки у внутрішньому контролі, порушення стандартів PCI DSS і регуляцій PSD2, а також низьку цифрову грамотність клієнтів [37, с. 234-237].



Рис. 2.3. Типи ризиків карткового бізнесу за функціональною природою

Джерело: згруповано за даними [37].

Серед головних викликів виокремлюються: стрімке зростання кіберзлочинності, регуляторна невизначеність у сфері цифрових фінансів, залежність від складної IT-інфраструктури та вплив людського фактора. Вважаємо, що для зменшення цих ризиків банки повинні застосовувати інтегровані моделі кіберзахисту, що поєднують технологічні, організаційні та регуляторні механізми, а також впроваджувати системи моніторингу операцій у реальному часі та аналітику штучного інтелекту.

Висновки до розділу 2

1. Доведено, що банківський картковий бізнес в Україні демонструє стійку позитивну динаміку розвитку, що проявляється у зростанні частки безготівкових операцій. На I півріччя 2025 року частка безготівкових розрахунків досягла 65,3 % за сумою та 95,3 % за кількістю, що перевищує показники попередніх років та свідчить про зміцнення cashless-поведінки населення.

2. Проаналізовано платіжну інфраструктуру, яка продовжує розширюватися. На кінець I півріччя 2025 р. в Україні налічувалося 535,9 тис. POS-терміналів (із них 87,4% підтримують безконтакт), 570,9 тис. пунктів продажу, що приймають картки, і 15,5 тис. банкоматів. Значне збільшення кількості POS-терміналів, високий рівень проникнення безконтактних та токенизованих карток, а також зростання обсягів e-commerce підтверджують формування в Україні сучасної цифрової платіжної екосистеми.

3. Встановлено, що картковий портфель збільшується: загальна кількість карток – 140,2 млн (+6% з початку року), з яких активних – 58,1 млн (незначне коригування –1% з початку року). Картковий бізнес в Україні працює під впливом макроекономічних, технологічних, правових і операційних ризиків, які посилюються у воєнний період. Найсуттєвішими є валютні, ліквідні та кредитні ризики, що визначають стійкість банківського сектору. Значними залишаються технологічні виклики – кіберзагрози, фішинг, скімінг, технічні збої та нерівномірність розвитку платіжної інфраструктури. Попри існуючі загрози та структуру ризиків, український картковий ринок продовжує зберігати високу адаптивність і здатність до розвитку.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКИМ КАРТКОВИМ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ І ЗАГРОЗ

3.1. Прогноз розвитку банківського карткового бізнесу в Україні

Результати проведеного аналізу тенденцій, особливостей та ризиків функціонування банківського карткового бізнесу в Україні засвідчили його динамічний розвиток, водночас із наявністю низки системних викликів, пов'язаних із макроекономічними, технологічними та регуляторними чинниками. Як зазначають Л. Є. Борисова та М. С. Волкова, подальше зростання цього сегмента фінансового ринку потребує формування стратегічного бачення та прогнозування його розвитку в середньостроковій перспективі [3]. З метою визначення ключових чинників впливу, потенційних можливостей і загроз доцільно провести SWOT-аналіз, який дозволить комплексно оцінити сильні й слабкі сторони карткового бізнесу, а також окреслити пріоритетні напрями удосконалення його управління в умовах сучасних викликів.

У сучасних умовах воєнних викликів та цифрової трансформації SWOT-аналіз є одним із найбільш ефективних інструментів стратегічного планування, який дозволяє всебічно оцінити внутрішні та зовнішні чинники розвитку банківського карткового бізнесу. Такий аналіз дає змогу визначити сильні та слабкі сторони, можливості й загрози розвитку галузі, а також сформувати стратегічні орієнтири її подальшого функціонування в контексті національних і міжнародних тенденцій. Результати SWOT-аналізу створюють базу для розроблення рекомендацій щодо удосконалення управління картковим бізнесом у наступному підрозділі (табл. 3.1).

Проведений аналіз свідчить, що банківський картковий бізнес в Україні має потужний потенціал розвитку, заснований на поєднанні технологічних і регуляторних переваг. До ключових сильних сторін належать сформована платіжна інфраструктура, значна частка безготівкових операцій (понад 65% за

сумою та 95% за кількістю у 2025 р.), а також активна цифровізація банківського сектору, яку підтримує НБУ через політику cashless [10; 11].

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз банківського карткового бізнесу в Україні

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Розвинена мережа платіжної інфраструктури (POS-термінали, інтернет-еквайринг, банкомати). 2. Активна державна політика стимулювання безготівкових платежів з боку НБУ. 3. Високий рівень проникнення мобільного та інтернет-банкінгу серед населення. 4. Розширення пропозицій токенизованих і безконтактних карток. 5. Підвищення довіри клієнтів до електронних платежів.	1. Висока залежність від міжнародних платіжних систем (Visa, MasterCard). 2. Недостатній рівень кіберзахисту окремих банків і слабкі системи моніторингу шахрайства. 3. Нерівномірний розвиток платіжної інфраструктури в регіонах. 4. Обмежені інвестиційні можливості малих банків для технологічного оновлення. 5. Відставання нормативно-правової бази від темпів цифровізації.
Можливості (O)	Загрози (T)
1. Інтеграція до європейського фінансового простору через впровадження стандартів PSD2. 2. Розвиток open banking та API-рішень між банками і фінтехами. 3. Використання штучного інтелекту й аналітики даних для підвищення безпеки операцій. 4. Запровадження біометричних технологій для автентифікації клієнтів. 5. Можливість державного стимулювання fintech-інновацій.	1. Зростання кіберзлочинності та нових типів шахрайства (фішинг, скімінг, соціальна інженерія). 2. Економічна та валютна нестабільність унаслідок воєнних дій. 3. Конкуренція з боку небанківських платіжних платформ (Apple Pay, Revolut, Wise). 4. Витік персональних даних і зниження довіри споживачів до електронних сервісів. 5. Низький рівень фінансової грамотності окремих груп населення.

Джерело: розроблено автором самостійно.

Наявність розгалуженої мережі POS-терміналів, систем безконтактних платежів і мобільних додатків створює основу для подальшого розвитку ринку.

Слабкі сторони карткового бізнесу обмежують ефективність управління: серед них — залежність від міжнародних платіжних систем, недостатня кіберстійкість окремих банківських платформ і нерівномірний розвиток інфраструктури. Проблемою залишається й відставання нормативної бази, особливо у сфері захисту даних та хмарних технологій. Водночас впровадження стандартів PSD2, розвиток open banking, використання штучного інтелекту та біометричної ідентифікації відкривають нові можливості для підвищення безпеки, прозорості й привабливості українського ринку. Участь у міжнародних

фінтех-ініціативах сприятиме залученню інвестицій і розширенню партнерств між банками та технологічними компаніями.

Натомість загрози зумовлені як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. Найсуттєвішими є зростання кіберзлочинності, економічна нестабільність, ризик витоку персональних даних та конкуренція з боку небанківських гравців. В умовах воєнного стану також підвищується вразливість платіжної інфраструктури, що потребує додаткових заходів з кіберзахисту й резервного дублювання систем.

Отже, результати SWOT-аналізу свідчать про необхідність збалансованої стратегії управління картковим бізнесом, орієнтованої на зменшення технологічних ризиків, розширення фінтех-інновацій та підвищення рівня клієнтської безпеки. Визначено, що ключовими факторами успіху є цифровізація, партнерство банків і фінтех-компаній, впровадження інноваційних технологій та підвищення кібербезпеки. У свою чергу, подолання регіональних і технологічних диспропорцій, оновлення нормативної бази й інтеграція до європейського фінансового простору створюють умови для сталого розвитку галузі.

З урахуванням тенденцій останніх трьох років, можна очікувати, що за умови збереження поточних темпів зростання безготівкових операцій (приблизно +2% щорічно), до 2027 року частка безготівкових розрахунків перевищить 70% за сумою та 96% за кількістю. Розвиток ринку стимулюватиметься такими чинниками:

- подальше розширення мережі POS-терміналів, які досягнуть понад 600 тис. одиниць у 2027 р.;
- збільшення кількості токенизованих карток до 25 млн завдяки популярності мобільних гаманців (Google Pay, Apple Pay, Garmin Pay);
- інтеграція української системи з європейськими стандартами відкритого банкінгу (open API);
- зростання ролі AI-аналітики в управлінні ризиками та обслуговуванні клієнтів;

– підвищення кіберстійкості банківського сектору через гармонізацію із стандартами PCI DSS та ISO/IEC 27001.

Згідно з прогнозами ЄБРР (2024) та аналітичними звітами Deloitte, подальше зростання безготівкових операцій сприятиме підвищенню фінансової інклюзії, а впровадження інноваційних рішень – зміцненню конкурентоспроможності банківської системи України на міжнародному рівні.

Очікується подальше поширення токенизованих карток, мобільних гаманців та AI-систем моніторингу, що посилить безпеку та ефективність платіжного ринку України. За збереження поточних темпів цифровізації частка безготівкових розрахунків може перевищити 70 % за сумою та 96 % за кількістю до 2027 року, що підтверджує поступове утвердження cashless economy (рис. 3.1).

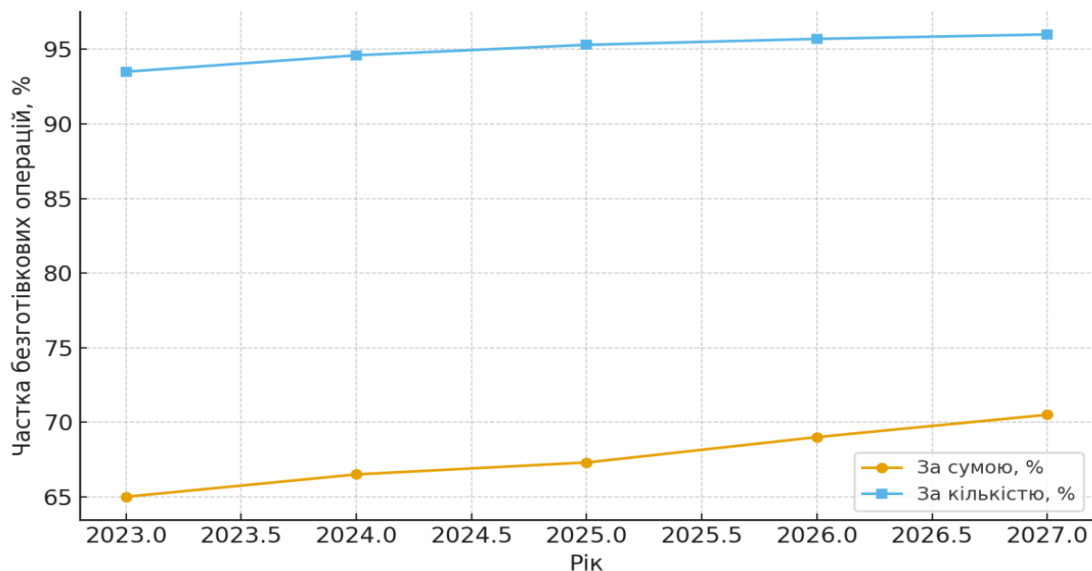


Рис. 3.1. Прогноз динаміки частки безготівкових операцій в Україні до 2027 року

Джерело: розроблено автором самостійно.

Для кількісної оцінки впливу розвитку карткового бізнесу на фінансові результати банківської системи України було застосовано метод кореляційно-регресійного аналізу. Результативною ознакою (Y) виступає чистий комісійний дохід банківської системи, а факторною ознакою (X) – кількість активних платіжних карток. Вибірку сформовано за даними НБУ за 2019–2023 рр.

На основі даних побудовано рівняння простої лінійної регресії (1.1):

$$Y = a + bX, \text{ де } b \approx 0,66 \quad (1.1)$$

Розрахований коефіцієнт кореляції Пірсона становить $R \approx 0,8046$, що свідчить про доволі високий, але не тісний прямий зв'язок між кількістю активних карток і комісійним доходом банків. Це означає, що зростання карткового портфеля загалом супроводжується збільшенням комісійних надходжень, однак на рівень доходів також суттєво впливають інші чинники – тарифна політика банків, структура продуктового портфеля, активність клієнтів та макроекономічні умови. Коефіцієнт детермінації $R^2 \approx 0,6474$ показує, що близько 65% варіації комісійного доходу пояснюється зміною кількості активних карток, а решта 35% - впливом інших факторів (рис 3.2).

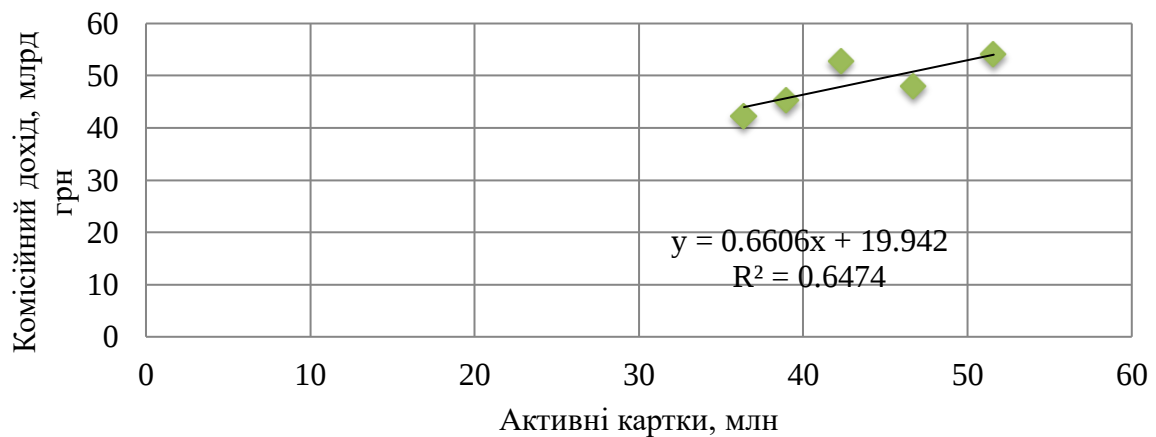


Рис. 3.2. Залежність комісійного доходу банківської системи України від кількості активних платіжних карток у 2019–2023 рр.

Джерело: розроблено автором самостійно.

Це означає, що збільшення кількості активних карток на 1 млн шт. асоціюється із зростанням чистого комісійного доходу приблизно на 0,66 млрд грн. Тобто зв'язок є позитивним, але помірним.

Отже, результати моделі підтверджують наявність прямої залежності між розвитком карткового портфеля та комісійними доходами банків, однак її інтенсивність є нижчою, ніж у попередніх дослідженнях, що свідчить про зростаючий вплив зовнішніх чинників – зокрема тарифної конкуренції, технологічних змін і поведінки клієнтів.

3.2. Механізми та стратегії підвищення ефективності управління картковим бізнесом

На основі проведеного SWOT-аналізу визначено ключові напрями вдосконалення управління банківським картковим бізнесом в Україні, спрямовані на підвищення ефективності функціонування ринку, зниження ризиків і забезпечення технологічної безпеки. Удосконалення системи управління має бути комплексним і охоплювати технологічний, регуляторно-організаційний, фінансовий, клієнтський та інституційний рівні (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Рівні процесу удосконалення управління картковим бізнесом

Джерело: розроблено автором самостійно

Кожен із цих напрямів відіграє важливу роль у підвищенні конкурентоспроможності банківського сектору, забезпеченні прозорості операцій і зміцненні довіри користувачів до платіжної інфраструктури. У таблиці 3.2 представимо механізми удосконалення управління банківським картковим бізнесом в Україні.

Удосконалення управління картковим бізнесом неможливе без масштабної цифровізації. Пріоритетом є впровадження токенизації карткових даних, що підвищує рівень безпеки при оплаті онлайн і через NFC-пристрої. Додатково банки мають розвивати системи біометричної автентифікації (Face ID, Touch ID, голосова ідентифікація) для захисту користувачів. Впровадження AI-систем моніторингу транзакцій дозволяє виявляти шахрайство у реальному часі. За

оцінками McKinsey (2024), використання аналітики штучного інтелекту може скоротити операційні ризики у платіжному секторі на 20–25% [42].

Таблиця 3.2

Механізми удосконалення управління банківським картковим бізнесом

Напрямок	Сутність механізму	Очікуваний результат
Технологічний	Розвиток токенизації платіжних карт, впровадження біометричної автентифікації, використання штучного інтелекту для моніторингу транзакцій і виявлення шахрайства.	Підвищення рівня кібербезпеки, зменшення частоти шахрайських операцій, скорочення часу обробки платежів.
Регуляторно-організаційний	Гармонізація національного законодавства з директивами ЄС (PSD2, GDPR); удосконалення стандартів інформаційної безпеки (PCI DSS, ISO/IEC 27001).	Забезпечення сумісності платіжної інфраструктури України з європейськими стандартами; зростання довіри міжнародних партнерів.
Фінансовий	Оптимізація витрат на еквайринг, розширення фінтех-проектів у співпраці з банками; стимулювання розвитку електронних сервісів і р2р-переказів.	Підвищення ефективності операцій, зменшення транзакційних витрат, залучення інвестицій у сектор.
Клієнтський	Розвиток програм лояльності, cashback-механізмів, освітніх проектів із фінансової грамотності, персоналізованих мобільних сервісів.	Збільшення кількості активних користувачів, підвищення довіри клієнтів, розширення бази утримання клієнтів.
Інституційний	Співпраця з державними ініціативами: «НСМЕП», «cashless economy», пілотні програми з цифрової гривні (е-гривня); інтеграція з податковими та соціальними системами.	Формування національної екосистеми цифрових платежів, зменшення частки готівки в обігу, прозорість економічних операцій.

Джерело: розроблено автором самостійно.

Успішне управління картковим бізнесом неможливе без синхронізації з європейським законодавством. Ключовими орієнтирами є Директива ЄС 2015/2366 (PSD2) [7] та Регламент про захист персональних даних (GDPR) [42], які визначають правила відкритого банкінгу та обміну інформацією між фінансовими установами через безпечні API. Запровадження цих стандартів в Україні дозволить підвищити прозорість операцій і сприятиме інтеграції в єдиний фінансовий простір ЄС. НБУ вже реалізує ці кроки через розбудову системи open banking та регуляторні «пісочниці» для фінтех-інновацій [9].

Для підвищення ефективності карткового бізнесу банки мають оптимізувати витрати на еквайринг, впроваджувати власні fintech-рішення та

підтримувати розвиток партнерських екосистем. Одним із перспективних напрямів є спільні програми з фінтех-стартапами у сфері цифрових гарантів, миттєвих кредитів, систем онлайн-ідентифікації. Досвід Польщі й Естонії демонструє, що державна підтримка fintech-галузі через грантові та податкові програми суттєво прискорює темпи cashless-економіки [46].

Вважаємо, що ефективність карткового бізнесу значною мірою визначається поведінкою споживачів. Тому важливо розвивати програми лояльності, кешбек-сервіси, бонусні програми й інтеграцію карток у мобільні додатки банків. Водночас слід посилити освітню роботу з фінансової грамотності: кампанії «Безпечна картка», онлайн-курси з кібергігієни тощо. Такі ініціативи стимулюють використання електронних платежів і підвищують довіру до банківських сервісів.

Держава відіграє важливу роль у розвитку cashless-інфраструктури. Пріоритетом має стати підтримка Національної системи масових електронних платежів (НСМЕП), яка дозволяє створити альтернативу міжнародним платіжним системам і знизити транзакційні витрати. Впровадження електронної гривні (е-гривня) як державного цифрового платіжного інструменту посилить фінансову інклюзію та відкриє нові можливості для банків і населення.

Зарубіжна практика свідчить, що країни Європейського Союзу успішно реалізують моделі відкритого банкінгу (open banking), де обмін даними між банками й фінтех-провайдерами здійснюється через стандартизовані інтерфейси API (Додаток Б). Наприклад, Польща у 2022 році створила єдину національну платформу open banking, що забезпечує інтеграцію понад 90% банківських установ у спільну цифрову мережу [46; 43]. Естонія, своєю чергою, є лідером у запровадженні цифрової ідентичності (e-ID) та онлайн-сервісів, які дозволяють громадянам здійснювати будь-які фінансові операції дистанційно [41].

Адаптація цих підходів в Україні можлива шляхом створення єдиної бази API-інтерфейсів для банків, формування регуляторної «пісочниці» при НБУ для тестування нових fintech-продуктів, а також реалізації національної програми «Cashless Economy 2030», яка б об'єднала ініціативи держави, бізнесу та фінтех-

компаній [40; 22]. Така база стане основою для розвитку open banking – системи, у якій користувач самостійно контролює доступ до своїх фінансових даних і може користуватися більшою кількістю цифрових сервісів на базі відкритих даних. Крім того, регуляторна «пісочниця» при НБУ має стати платформою для тестування нових фінтех-продуктів у контрольованому середовищі, що дасть змогу зменшити ризики, пов'язані з впровадженням інновацій, і водночас стимулювати розвиток стартапів та інвестиційну активність у галузі. Такі механізми вже успішно діють у ЄС, Великій Британії, Польщі та Естонії, де дозволяють фінтех-компаніям запускати пілотні рішення без необхідності проходження всіх процедур ліцензування на початкових етапах [40].

Важливим стратегічним кроком може стати запровадження національної програми «Cashless Economy 2030», що об'єднала б державні інституції, банківський сектор, бізнес і фінтех-компанії навколо спільної мети – побудови повноцінної безготівкової економіки. Програма може включати заходи щодо розширення платіжної інфраструктури (особливо в регіонах), популяризації цифрових платежів серед населення, надання податкових стимулів для підприємців, які використовують безготівкові розрахунки, та інтеграції національної системи з європейськими фінансовими стандартами [22]. У результаті реалізації цих ініціатив Україна зможе не лише підвищити прозорість і безпеку платіжних операцій, але й зміцнити свою позицію як регіонального лідера у сфері цифрових фінансів, наблизившись до стандартів ЄС в частині відкритого банкінгу, кіберзахисту й інноваційної фінтех-екосистеми.

Запропоновані механізми й стратегії формують системну модель управління банківським картковим бізнесом, орієнтовану на інноваційний розвиток, безпеку та клієнтоцентричність. Їх реалізація сприятиме підвищенню ефективності банківських операцій, мінімізації фінансових і технологічних ризиків, гармонізації законодавства з нормами ЄС і розбудові національної фінтех-екосистеми. У перспективі ці заходи забезпечать інтеграцію України до європейського цифрового фінансового простору та закріплять позиції вітчизняних банків на міжнародному ринку платіжних послуг.

Висновки до Розділу 3

1. Спрогнозовано, що банківський картковий бізнес в Україні має значний потенціал подальшого розвитку, що підтверджується результатами прогнозування, високими темпами цифровізації та зростанням частки безготівкових операцій. За збереження поточних темпів цифровізації частка безготівкових розрахунків може перевищити 70 % за сумою та 96 % за кількістю до 2027 року.

2. Встановлено, на основі проведеного SWOT-аналізу, наявність сильних сторін ринку – розвиненої платіжної інфраструктури, активної політики НБУ щодо стимулювання cashless-економіки та широкого використання мобільного банкінгу. Водночас визначено низку проблем, зокрема залежність від міжнародних платіжних систем, недосконалість нормативно-правової бази, різний рівень інфраструктурного забезпечення регіонів та зростання кіберзагроз.

2. Доведено, на підставі кореляційно-регресійного аналізу, що розвиток карткового портфеля є одним із ключових драйверів комісійних доходів банківської системи: збільшення кількості активних карток супроводжується зростанням комісійних надходжень. Отриманий коефіцієнт кореляції Пірсона $R \approx 0,8046$ свідчить про досить високий, але не тісний зв'язок між цими показниками, а коефіцієнт детермінації $R^2 \approx 0,65$ підтверджує, що близько 65% варіації комісійного доходу пояснюється зміною кількості активних карток.

3. Обґрунтовано стратегічні напрями вдосконалення управління картковим бізнесом, що включають технологічну модернізацію (токенізація, біометрія, AI-моніторинг), гармонізацію законодавства з вимогами PSD2 та GDPR, розвиток open banking, оптимізацію еквайрингу, підвищення фінансової грамотності та підтримку державних ініціатив (НСМЕП, е-гривня, Cashless Economy 2030). Реалізація цих механізмів дозволить зміцнити конкурентоспроможність банківського сектору, підвищити безпеку платіжних операцій та забезпечити поступову інтеграцію України до європейського цифрового фінансового простору.

ВИСНОВКИ

1. Визначено сутність, структуру та функціональні особливості банківського карткового бізнесу як комплексної системи економічних, фінансових і технологічних відносин між банками, клієнтами, платіжними системами та посередниками. Розкрито еволюцію карткових інструментів і показано, що вони є ключовим елементом цифрової трансформації банків. Уточнено понятійно-категоріальний апарат, систематизовано підходи до трактування карткового бізнесу, а також обґрунтовано його значення для зміцнення конкурентоспроможності банківської системи України.

2. Встановлено, що нормативно-правове регулювання карткового бізнесу в Україні базується на сучасних законодавчих актах та міжнародних стандартах, гармонізованих із вимогами ЄС. Порівняння з міжнародним досвідом дозволило встановити, що розвиток карткового бізнесу у провідних країнах світу ґрунтується на високому рівні цифровізації, стандартизації та інтеграції банківських систем. Досвід ЄС і США засвідчив ефективність моделей відкритого банкінгу, застосування біометрії, мобільних платежів та глобальних стандартів безпеки. Виявлено, що подібний підхід може значно посилити конкурентоспроможність українського ринку, забезпечити прозорість операцій та розширити доступ населення й бізнесу до сучасних фінансових послуг.

3. Доведено, що банківський картковий бізнес в Україні демонструє стійку позитивну динаміку розвитку, що проявляється у зростанні частки безготівкових операцій. На I півріччя 2025 року частка безготівкових розрахунків досягла 65,3 % за сумою та 95,3 % за кількістю, що перевищує показники попередніх років та свідчить про зміцнення cashless-поведінки населення.

4. Проаналізовано платіжну інфраструктуру, яка продовжує розширюватися. На кінець I півріччя 2025 р. в Україні налічувалося 535,9 тис. POS-терміналів (із них 87,4% підтримують безконтакт), 570,9 тис. пунктів продажу, що приймають картки, і 15,5 тис. банкоматів. Значне збільшення кількості POS-терміналів, високий рівень проникнення безконтактних та

токенізованих карток, а також зростання обсягів e-commerce підтверджують формування в Україні сучасної цифрової платіжної екосистеми.

5. Встановлено, що картковий портфель збільшується: загальна кількість карток – 140,2 млн (+6% з початку року), з яких активних – 58,1 млн (незначне коригування –1% з початку року). Картковий бізнес в Україні працює під впливом макроекономічних, технологічних, правових і операційних ризиків, які посилюються у воєнний період. Найсуттєвішими є валютні, ліквідні та кредитні ризики, що визначають стійкість банківського сектору. Значними залишаються технологічні виклики – кіберзагрози, фішинг, скімінг, технічні збої та нерівномірність розвитку платіжної інфраструктури. Попри існуючі загрози та структуру ризиків, український картковий ринок продовжує зберігати високу адаптивність і здатність до розвитку.

6. Спрогнозовано, що банківський картковий бізнес в Україні має значний потенціал подальшого розвитку, що підтверджується результатами прогнозування, високими темпами цифровізації та зростанням частки безготівкових операцій. За збереження поточних темпів цифровізації частка безготівкових розрахунків може перевищити 70 % за сумою та 96 % за кількістю до 2027 року.

7. Визначено, на основі SWOT-аналізу, сильні та слабкі сторони карткового бізнесу, а також зовнішні можливості й загрози. До сильних сторін віднесено розвинену інфраструктуру, високу цифрову проникність і державну підтримку безготівкових платежів. Серед слабких – технологічну залежність від міжнародних систем, недосконалість кіберзахисту й регіональні диспропорції. До можливостей віднесено розвиток open banking, інтеграцію з європейськими стандартами PSD2, впровадження штучного інтелекту та біометрії, а до загроз – зростання кіберзлочинності, валютну нестабільність і конкуренцію з боку небанківських платформ.

8. Проведено кореляційно-регресійний аналіз, результати якого підтвердили, що розвиток карткового портфеля є одним із ключових чинників формування комісійних доходів банківської системи: коефіцієнт кореляції

Пірсона $R \approx 0,8046$ свідчить про досить високий, але не тісний зв'язок між цими показниками, а коефіцієнт детермінації $R^2 \approx 0,65$ підтверджує, що близько 65% варіації комісійного доходу пояснюється зміною кількості активних карток. Отримані результати доводять, що збільшення кількості активних карток прямо трансформується у зростання доходів банків, що обґрунтовує доцільність подальших інвестицій у карткову інфраструктуру, цифрові сервіси та технології безготівкових платежів.

9. Запропоновано систему механізмів і стратегій удосконалення управління картковим бізнесом, що охоплюють п'ять рівнів: технологічний, регуляторно-організаційний, фінансовий, клієнтський та інституційний. На технологічному рівні рекомендовано впровадження токенизації, біометричної автентифікації та AI-моніторингу операцій. Регуляторно-організаційний рівень передбачає гармонізацію українського законодавства з директивами ЄС – PSD2 та GDPR – і посилення стандартів безпеки PCI DSS та ISO/IEC 27001. На фінансовому рівні запропоновано оптимізацію витрат на еквайринг і розвиток партнерських fintech-проектів, а на клієнтському – запровадження програм лояльності, кешбеків і освітніх ініціатив із підвищення фінансової грамотності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агрес О. Г., Дубинецька П. П. та Содома Р. І. Ризики банківського сектору в умовах макроекономічної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. С. 1-7.
2. Безготівкові розрахунки у 2024 році суттєво переважали серед операцій з платіжними картками. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/bezgotivkovi-rozrahunki-u-2024-rotsi-suttyevo-perevajali-sered-operatsiy-z-platijnimi-kartkami> (дата звернення: 29.10.2025).
3. Борисова Л. Є., Волкова М. С. Управління банківськими ризиками в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-113>
4. Визначено ключові ознаки здійснення еквайрингу та порядок авторизації і валютного ліцензування учасників платіжного ринку, що його здійснюють. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/viznacheno-klyuchovi-oznaki-zdiysnennya-ekvayringu-ta-poryadok-avtorizatsiyi-i-valyutnogo-litsenzuvannya-uchasnikiv-platijnogo-rinku-scho-yogo-zdiysnyuyut> (дата звернення 25.10.2025).
5. Владика Ю. П., Безугла Л. С., Турова Л. Л. Здобутки та нові виклики у діяльності системно важливих банків в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 42. С. 285-291.
6. Дзюблюк О. В. Банківські платіжні картки як головна форма сучасних грошових відносин і основа грошового обігу. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 1. С. 152–164.
7. Директива (ЄС) 2015/2366 Європейського Парламенту та Ради від 25 листопада 2015 року про платіжні послуги на внутрішньому ринку. Official Journal of the European Union. L 337. 23.12.2015. Р. 35–127. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2015/2366/oj> (дата звернення: 27.10.2025).
8. Заволока Ю., Кузьменко О., Кузьменко В. Робота банківської системи та валютного ринку в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-3>

9. Затверджено Концепцію відкритого банкінгу в Україні. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zatverdjeno-kontseptsiyu-vidkritogo-bankingu-v-ukrayini> (дата звернення: 29.10.2025).
10. Картковий ринок у III кварталі 2023 року: частка безготівкових операцій з картками надалі зростає. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/kartkoviy-rinok-u-iii-kvartali-2023-roku-chastka-bezgotivkovih-operatsiy-z-kartkami-nadali-zrostaye> (дата звернення: 29.10.2025).
11. Кількість та сума безготівкових розрахунків платіжними картками у першому півріччі 2025 року зросли. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/kilkist-ta-suma-bezgotivkovih-rozrahunkiv-platijnimi-kartkami-u-pershomu-pivrichchi-2025-roku-zrosli> (дата звернення: 29.10.2025).
12. Концепція відкритого банкінгу від НБУ. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Open_banking_conception_NBU_2023.pdf?v=14 (дата звернення: 29.10.2025).
13. Корецька Н. І., Збирун Д. В. Ринок платіжних карток України: аналіз та стратегії забезпечення ефективності функціонування : монографія. Луцьк : РВВ Луцького НТУ, 2016. 141 с.
14. Кравчук К. Аналіз використання карткових послуг в Україні. Студентські наукові читання 2023. *Матеріали конференції першого туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт Поліського національного університету*, 30 листопада 2023 р. Житомир : Поліський національний університет. 2023. С. 58-60.
15. Кравчук К. Вплив цифровізації на банківський картковий бізнес. *Студентські наукові читання 2024. Матеріали конференції першого туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт Поліського національного університету*, 28 листопада 2024 р. Житомир : Поліський національний університет. 2024. С. 79-81.
16. Кравчук К. О. Механізми та стратегії підвищення ефективності управління банківським картковим бізнесом в умовах цифровізації. *Інноваційний вектор розвитку обліку, фінансів, аналізу й аудиту в Україні та світі* : зб. праць

учасників IV Міжнар. наук.-практ. конф. (6-7 листоп. 2025 р.). Житомир : Поліський національний університет, 2025. С.232-236.

17. Кравчук К. О. Прогноз розвитку банківського карткового бізнесу України в умовах цифровізації та фінансових викликів. *Студентські наукові читання 2025*. Матеріали конференції першого туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт Поліського національного університету, 27 листопада 2025 р. Житомир : Поліський національний університет. 2025. С.

18. Кравчук К. Окремі аспекти управління банківського ринку платіжних карток. *Тези доп. X Всеукр. студент. наук.-практ. конф., присвяч. 73-ій річниці від дня народження д.е.н., професора Петра Степановича Березівського*. Львів, 2024. С. 72-76.

19. Литвинчук І., Назаренко Т., Дячук В. Оцінка ринку платіжних карток в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-11>.

20. Марценюк О. В., Руда О. Л., Буяльська В. М. Тенденції ринку банківських послуг в умовах воєнного стану та у післявоєнному відновленні України. *Агросвіт*. 2024. №6. С. 134-142.

21. Матвійчук Н. М., Теслюк С. А., Проць Н. В. Оподаткування українських банків в умовах воєнного стану. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. №9. С. 190-195.

22. Міжнародний семінар «Ukraine: Cashless Economy Project» відбувся у Національному банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/archive-news/all/22811022-mijnarodniy-seminar-ukraine-cashless-economy-project-vidbuvsya-u-natsionalnomu-banku-ukrayini> (дата звернення: 29.10.2025).

23. Нянько В., Нянько Л., Нянько В. Банківська система за воєнного стану та у післявоєнному відновленні України. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2022. Випуск 35. С. 96-105.

24. Орел А. М., Дяченко В. В. Виклики та перешкоди впровадження цифрової бізнес-моделі банку в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. №5. С. 54-59.
25. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення 16.10.2025).
26. Павленко Л. Д., Криклій О. А., Чумак О. В. Ризики банків України та організаційна система управління ними в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 5. С. 126–132.
27. Пінтоха М. М. Особливості функціонування банківського сектору України в умовах воєнного стану: безпековий аспект. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. №6. С. 259-264.
28. Платіжна інфраструктура та платіжні картки за I півріччя 2025 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/PS_platizhna_infrastruktura_graf_2025-N1.jpg?v=14 (дата звернення: 29.10.2025).
29. Плісак Т. О., Нетребчук Л. О. Ринок платіжних карток: сутність, властивості та показники розвитку. *Економіка та суспільство*. 2016. №4. С. 312-318.
30. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 № 2121-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text> (дата звернення 25.10.2025).
31. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги: Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> (дата звернення 25.10.2025).
32. Про затвердження Положення про порядок емісії та еквайрингу платіжних інструментів Постанова Національного банку України; Положення від 29.07.2022 № 164. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/v0164500-22> (дата звернення 25.10.2025).

33. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> (дата звернення 25.10.2025).
34. Про платіжні послуги: Закон України від 30.06.2021 № 1591-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#Text> (дата звернення 25.10.2025).
35. Проблеми банківського менеджменту в Україні та шляхи їх вирішення: збірник матеріалів звітної студентської наукової конференції факультету управління, економіки та права Львівського національного університету природокористування за результатами науково-дослідної роботи у 2023 р. / за заг. ред. Р. Д. Федіва. Дубляни, 2024.
36. Рац О. М. Дослідження ефективності функціонування банківських установ України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-67>
37. Тарасенко А., Жаворонок А., Суховецький В. Безпека платежів у цифровій економіці: виклики для банківського карткового бізнесу. *Науковий вісник Полісся*. 2025. Вип. 1(30). С. 233-247.
38. Ясіновська І. Ф., Шеремета Л. М. Управління банківськими ризиками в умовах війни. *Бізнес Інформ*. 2024. №11. С. 237–246.
39. Credit Card Glossary: Terms and Definitions. URL: <https://www.creditcards.com/glossary/term-business-card-business-credit-card/> (дата звернення 25.10.2025).
40. EU Neighbourhood East. Cashless: EU supports campaign launched by National Bank of Ukraine. EU Neighbourhood East. 2024. URL: <https://euneighbourseast.eu/news/latest-news/cashless-eu-supports-campaign-launched-by-national-bank-of-ukraine/> (дата звернення: 30.10.2025).
41. Invest in Estonia. Fintech business opportunities in Estonia. Invest in Estonia. 2025. URL: <https://investinestonia.com/business-opportunities/fintech/> (дата звернення: 30.10.2025).

42. McKinsey & Company. The future of the payments industry: how managing risk can drive growth / McKinsey & Company. 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/the-future-of-the-payments-industry-how-managing-risk-can-drive-growth> (дата звернення: 30.10.2025).

43. OECD. Shifting from open banking to open finance: Results from the 2022 OECD survey on data sharing frameworks. OECD Publishing, Paris, 2023. 42 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/01/shifting-from-open-banking-to-open-finance_1a650f63/9f881c0c-en.pdf (дата звернення: 30.10.2025).

44. Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data (General Data Protection Regulation). Official Journal of the European Union. L 119. 4.5.2016. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX%3A32016R0679> (дата звернення: 27.10.2025).

45. The Fintech Times. Estonia is the thriving fintech hub of . The Fintech Times. 2024. URL: <https://thefintechtimes.com/estonia-is-the-thriving-fintech-hub-of-europe/> (дата звернення: 30.10.2025).

46. Thunes. Why Poland is leading Central Europe's digital transformation. Thunes. 2024. URL: <https://www.thunes.com/insights/trends/why-poland-is-leading-central-europes-digital-transformation/> (дата звернення: 30.10.2025).