

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
ННІ неперервної освіти**

**ПОГОДЖЕННЯ**  
В.о. директора ННІ неперервної освіти

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
В.о. завідувача кафедри  
публічного управління,  
менеджменту інноваційної  
діяльності та дорадництва

\_\_\_\_\_ **Юлія НЕГОДА**

\_\_\_\_\_ **Ольга ВИТВИЦЬКА**

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на тему

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Управління бізнес портфелем електронних платіжних систем на ринку електронної комерції»

Орієнтація освітньої програми \_\_\_\_\_ освітньо-професійна \_\_\_\_\_

**Гарант освітньої програми**  
д.е.н., професор

\_\_\_\_\_ **Ольга ВИТВИЦЬКА**

**Керівник магістерської**  
**кваліфікаційної роботи**  
д.е.н., професор

\_\_\_\_\_ **Катерина Крикуненко**

**Виконав**

\_\_\_\_\_ **Андрій Сафончик**

**Київ – 2025**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
ННІ неперервної освіти**

ЗАТВЕРДЖУЮ  
В.о. завідувача кафедри  
публічного управління, менеджменту  
інноваційної діяльності та дорадництва

д.е.н., проф. \_\_\_\_\_ **Ольга ВИТВИЦЬКА**  
“        ” \_\_\_\_\_ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ  
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ  
СТУДЕНТУ**

**Сафончику Андрію Володимировичу**

*[прізвище, ім'я, по-батькові]*

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Управління інноваційною та консалтинговою діяльністю»

Орієнтація освітньої програми \_\_\_\_\_ освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи «Управління бізнес портфелем електронних платіжних систем на ринку електронної комерції»

Затверджена наказом ректора НУБіП України № 2004 «С» від 07.11.2024 р.

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2025.11.29

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: дані НБУ, Державної служби статистики України, Міністерства фінансів України, Державної казначейської служби України, звіти Миронівської територіальної громади Київської області, нормативні та законодавчі акти України.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні основи видатків місцевих бюджетів
2. Аналіз та оцінка фінансування видатків місцевих бюджетів України
3. Напрями вдосконалення фінансування видатків місцевих бюджетів України

Перелік графічного матеріалу : 12 таблиць, 2 рисунка.

Дата видачі завдання «07» жовтня 2024 р.

Керівник магістерської  
кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_

**Катерина Крикуненко**

Завдання прийняв до  
виконання \_\_\_\_\_

**Андрій Сафончик**

## З М І С Т

|   |  |    |
|---|--|----|
| ВСТУП.....                              |  | 6  |
| Розділ I                                | <b>ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ<br/>УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС ПОРТФЕЛЕМ ЕЛЕКТРОННИХ<br/>ПЛАТІЖНИХ СИСТЕМ НА РИНКУ ЕЛЕКТРОННОЇ<br/>КОМЕРЦІЇ</b>                       | 10 |
|   | 1.1. <b>Еволюція концепцій управління у контексті розвитку<br/>електронних платіжних систем</b>  | 10 |
|   | 1.2. <b>Теоретичні засади аналізу зовнішнього та внутрішнього<br/>середовища електронних платіжних систем</b>  | 13 |
|   | 1.3. <b>Методологія формування стратегій розвитку електронних<br/>платіжних систем</b>   | 18 |
|   | <b>Висновок до розділу 1</b>   | 23 |
| Розділ II                               | <b>АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО<br/>ПОТЕНЦІАЛУ ТА БІЗНЕС-МОДЕЛІ FONDU</b>   | 25 |
|   | 2.1. <b>Розширена організаційно-економічна характеристика<br/>діяльності платформи Fondu</b>   | 25 |
|   | 2.2. <b>Поглиблений PESTEL-аналіз конкурентного середовища<br/>платіжної платформи Fondu</b>   | 31 |
|   | 2.3. <b>Поглиблений аналіз конкурентного середовища Fondu</b>  | 40 |
|   | <b>Висновок до розділу 2</b>   | 44 |
| Розділ III                              | <b>РОЗРОБКА ТА ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЙ<br/>ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ<br/>ПЛАТІЖНОЮ ПЛАТФОРМОЮ FONDU</b>   | 54 |
|   | 3.1. <b>Інноваційні підходи до стратегічного управління<br/>платіжною платформи Fondu в умовах цифрових<br/>трансформацій</b>                                  | 54 |
|   | 3.2. <b>Обґрунтування стратегічних заходів із забезпечення<br/>конкурентоспроможності платіжної платформи Fondu в<br/>міжнародному економічному середовищі</b> | 52 |
|   | <b>Висновок до розділу 3</b>   | 56 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....             |  | 58 |
| ДОДАТКИ .....                           |  | 62 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ<br>..... |  | 65 |

## РЕФЕРАТ

У магістерській кваліфікаційній роботі «Управління бізнес портфелем електронних платіжних систем на ринку електронної комерції» є вступ, три розділи, висновки та список використаної літератури, додатки. Основна частина складає – 68 сторінок комп'ютерного тексту. В роботі міститься 12 таблиць та 2 рисунків. Список використаної літератури складається з 57 найменувань.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління діяльністю електронних платіжних систем у цифровій економіці.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні засади, інструменти та практичні підходи до формування й реалізації стратегій розвитку платіжної платформи Fondy в умовах глобальної конкуренції на ринку електронних платежів.

Метою роботи є обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності стратегічного управління платіжною платформою Fondy в умовах цифрової трансформації та міжнародної конкуренції.

У першому розділі викладено теоретико-методологічні засади стратегічного управління електронними платіжними системами. У другому розділі здійснено аналітичну оцінку стратегічного потенціалу платіжної платформи Fondy та її бізнес-моделі. У третьому розділі розроблено стратегії підвищення ефективності управління Fondy та обґрунтовано практичні заходи посилення її конкурентних позицій на міжнародному ринку.

Ключові слова: УПРАВЛІННЯ, ІННОВАЦІЯ, БІЗНЕС, ЕЛЕКТРОННІ  
ПЛАТІЖНІ СИСТЕМИ, РИНОК ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

## ВСТУП

Розвиток цифрової економіки, стрімке зростання електронної комерції та поширення cashless-моделі розрахунків зумовлюють радикальні зміни у фінансовому секторі. Традиційні банківські інструменти поступаються місцем високотехнологічним фінтех-рішенням, а електронні платіжні системи перетворюються на ключову інфраструктуру глобального ринку. У таких умовах стратегічне управління платіжними платформами набуває особливого значення, оскільки саме від якості стратегічних рішень залежить здатність компаній адаптуватися до динамічного середовища, протистояти конкуренції, забезпечувати кібербезпеку та масштабувати бізнес на міжнародному рівні.

Актуальність теми зумовлена тим, що ринок електронних платежів характеризується високою інтенсивністю конкуренції, швидкими технологічними зрушеннями, жорстким регуляторним контролем (PSD2, GDPR, AML/KYC, PCI DSS) і зростанням вимог споживачів до зручності, швидкості та безпеки платіжних сервісів. У цих умовах FinTech-компанії, зокрема платіжна платформа Fondy, мають потребу в науково обґрунтованих підходах до стратегічного управління, що інтегрують класичні інструменти стратегічного менеджменту та сучасні цифрові технології.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами і темами полягає в тому, що дослідження відповідає пріоритетним напрямкам розвитку економічної науки, пов'язаним із цифровою трансформацією фінансового сектору, інноваційним розвитком підприємств, формуванням стратегій сталого зростання та підвищенням конкурентоспроможності в умовах глобалізації та діджиталізації.

Ступінь наукової розробленості проблеми. Питання стратегічного управління підприємствами та формування конкурентних переваг досліджувались у працях І. Ансоффа, М. Портера, Г. Мінцберга, Д. Тіса, Р. Гранта та інших учених. Окремі аспекти розвитку електронних платіжних систем, цифрових фінансових сервісів і FinTech-бізнес-моделей розглядаються у сучасних зарубіжних та вітчизняних дослідженнях. Водночас комплексні роботи, присвячені стратегічному управлінню конкретними платіжними платформами у контексті інтеграції

класичних стратегічних моделей із цифровими технологіями (AI/ML, Open Banking, A2A-платежі, хмарні архітектури), є обмеженими, що зумовлює необхідність подальших розвідок у цьому напрямі.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління діяльністю електронних платіжних систем у цифровій економіці.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні засади, інструменти та практичні підходи до формування й реалізації стратегій розвитку платіжної платформи Fondy в умовах глобальної конкуренції на ринку електронних платежів.

Метою роботи є обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності стратегічного управління платіжною платформою Fondy в умовах цифрової трансформації та міжнародної конкуренції.

Для досягнення поставленої мети в роботі сформульовано та вирішено такі основні завдання:

- розкрити еволюцію концепцій стратегічного управління в контексті розвитку цифрової економіки та електронних платіжних систем; узагальнити теоретичні підходи до аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища FinTech-компаній;
- охарактеризувати організаційно-економічні особливості діяльності платіжної платформи Fondy;
- здійснити PESTEL-аналіз та SWOT-аналіз Fondy, провести стратегічну сегментацію бізнес-моделі; оцінити стратегічний потенціал та конкурентне середовище платформи Fondy на міжнародному ринку електронних платежів;
- розробити інноваційні підходи до стратегічного управління Fondy з урахуванням цифрових трансформацій;
- запропонувати стратегії диверсифікації, міжнародної експансії, розвитку продуктового портфеля та партнерської екосистеми Fondy; обґрунтувати стратегічні заходи підвищення конкурентоспроможності

платформи Fondy та оцінити їх вплив на її позиції в міжнародному економічному середовищі.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою роботи є положення сучасної економічної теорії, теорії стратегічного менеджменту, інституційної економіки, концепції динамічних компетенцій і платформних бізнес-моделей. У процесі дослідження використано загальнонаукові й спеціальні методи: аналіз і синтез, індукція та дедукція, порівняння, абстрагування та узагальнення — для систематизації теоретичних підходів; методи стратегічного аналізу (PESTEL, SWOT, модель «п'яти сил» М. Портера, VRIO/VRIO+) — для оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовища Fondy; структурно-логічний аналіз — для побудови системи стратегій розвитку платформи; елементи сценарного та системного підходів — для обґрунтування варіантів стратегічного розвитку в умовах невизначеності.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в подальшому розвитку теоретико-методологічних підходів до стратегічного управління FinTech-компаніями шляхом: адаптації класичних моделей стратегічного аналізу (PESTEL, SWOT, «п'ять сил» М. Портера, VRIO) до специфіки ринку електронних платежів із урахуванням факторів безпеки та масштабованості; формування авторської концепції інтегрованого стратегічного розвитку платіжної платформи Fondy, що поєднує технологічну, продуктовою, партнерську та географічну диверсифікацію; обґрунтування системи інноваційних стратегій (цифрової трансформації, розвитку Open Banking/A2A-платежів, побудови партнерських екосистем) як ключового інструменту підвищення конкурентоспроможності платіжної платформи.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені в роботі стратегічні рекомендації можуть бути використані фінтех-компаніями, зокрема платформою Fondy, для удосконалення системи стратегічного управління, планування міжнародної експансії, оптимізації продуктового портфеля, формування партнерських екосистем та підвищення операційної

стійкості. Окремі положення дослідження можуть застосовуватися при розробці корпоративних стратегій розвитку електронних платіжних сервісів, а також у навчальному процесі при викладанні дисциплін, пов'язаних зі стратегічним менеджментом, міжнародним бізнесом та цифровою економікою.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові публікації вітчизняних та зарубіжних авторів, аналітичні звіти міжнародних організацій і професійних асоціацій, нормативно-правові акти ЄС та України у сфері платіжних послуг, відкриті дані та офіційна інформація щодо діяльності платіжної платформи Fondy, матеріали профільних галузевих ресурсів.

Структура роботи зумовлена логікою дослідження та досягнення поставленої мети. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС ПОРТФЕЛЕМ ЕЛЕКТРОННИХ ПЛАТІЖНИХ СИСТЕМ НА РИНКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

### 1.1. Еволюція концепцій стратегічного управління у контексті розвитку електронних платіжних систем

Стратегічне управління як наукова категорія формувалося впродовж кількох десятиліть, відображаючи трансформації економічного середовища, динаміку технологічного розвитку та зміну конкурентних умов. У XX–XXI століттях ключовим драйвером еволюції стратегічного управління стало формування цифрової економіки, що суттєво вплинуло на фінансовий сектор і зумовило появу нових бізнес-моделей у сфері електронних платежів.

Електронні платіжні системи (EPS), які на ранніх етапах виконували переважно роль інфраструктурних посередників, нині трансформувалися у високотехнологічні платформи, що забезпечують складні моделі обробки, аналізу та монетизації транзакцій. Класичний етап (1950–1970-ті роки).

На цьому етапі стратегічне управління фактично ототожнювалося з довгостроковим плануванням, що базувалося на припущенні про відносну стабільність зовнішнього середовища. Підприємства діяли в умовах передбачуваних ринкових тенденцій, а технологічний прогрес мав інерційний характер. Основними характеристиками цього періоду були:

- домінування адміністративно-планових підходів;
- слабка увага до інновацій та змін у поведінці споживачів;
- застосування жорстких, лінійних моделей розвитку;
- мінімальний вплив технологічних чинників на формування стратегії.

Для фінансової сфери це означало залежність від традиційних банківських інституцій, обмеженість каналів здійснення платежів та відсутність електронних технологій обробки даних.

Формування стратегічного менеджменту (1970–1990-ті роки). У цей період стратегічне управління набуває системного характеру, що зумовлено зростанням конкуренції, посиленням глобалізаційних процесів та прискоренням темпів технологічних змін. Саме тоді формуються аналітичні моделі, які стали класичними для сучасного стратегічного менеджменту: SWOT-аналіз, модель «п'яти сил» М. Портера, матриця І. Ансоффа, концепція стратегічних зон господарювання тощо.

Для ринку фінансових послуг це означало:

- перехід від адміністративних до конкурентних моделей розвитку;
- появу перших електронних міжбанківських систем;
- розвиток карткових технологій (Visa, Mastercard);
- формування передумов для подальшої диджиталізації платіжних процесів.

Перехід до цифрової економіки та виникнення FinTech. З розвитком Інтернету, мобільних технологій, хмарної інфраструктури та API виникає феномен FinTech — технологічних компаній, що створюють інноваційні фінансові сервіси. На цьому етапі з'являються нові моделі електронних платежів: 1998 р. — запуск PayPal як однієї з перших глобальних платформ інтернет-платежів; 2010-ті рр. — поява Stripe, Adyen, Square, Fondy як високотехнологічних рішень для e-commerce; розвиток моделей SaaS-еквайрингу; формування глобальних регуляцій PSD2, що відкрили еру Open Banking.

Цифровізація зробила платежі доступними, швидкими, безпечними та мобільними; конкуренція поступово змістилася у площину технологічних інновацій та якості цифрового сервісу.

У XXI столітті стратегічне управління базується на принципах: Agile — гнучкість і швидкість реагування на зміни; Dynamic Capabilities — здатність компанії переформатовувати свої компетенції; data-driven management — ухвалення рішень на основі великих масивів даних; platform strategy — формування екосистемних бізнес-моделей; continuous innovation — безперервний технологічний розвиток.

Ці концепції стали фундаментом для сучасних EPS, які сьогодні виступають не лише платіжними сервісами, а й складними мультимодульними платформами з широким продуктово-функціональним спектром.

Узагальнену характеристику еволюції концепцій стратегічного управління в контексті розвитку електронних платіжних систем подано в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Етапи еволюції стратегічного управління в контексті розвитку електронних платіжних систем

| Етап                                     | Хронологічні рамки | Ключові характеристики стратегічного управління   | Особливості для фінансової сфери та EPS  |
|--|--------------------|---|--|
| Класичний                                | 1950–1970-ті рр.   | Довгострокове планування, орієнтація на стабільність, лінійні моделі розвитку, слабка роль інновацій. | Домінування традиційних банків, відсутність електронних технологій, обмежені канали здійснення платежів.         |
| Формування стратегічного менеджменту     | 1970–1990-ті рр.   | Перехід до системного стратегічного управління, поява аналітичних моделей (SWOT, Портер, Ансофф).     | Поява перших електронних міжбанківських систем, розвиток карткових технологій, підготовка до диджиталізації.     |
| Перехід до цифрової економіки та FinTech | з кінця 1990-х рр. | Активне впровадження ІКТ, виникнення FinTech, платформні моделі, інтернет- та мобільні платежі.       | Запуск глобальних сервісів (PayPal, Stripe, Adyen), розвиток SaaS-еквайрингу, впровадження PSD2 та Open Banking. |
| Адаптивні та гнучкі                      | XXI ст.            | Agile, динамічні компетенції, data-   | EPS як високотехнологічні  |

|                                |  |   |   |                           |
|--------------------------------|--|---|---|---------------------------|
| стратегії<br>цифрової<br>епохи |  | driven management,<br>безперервні<br>інновації. | платформи<br>екосистемними<br>моделями,<br>конкуренція<br>рахунок<br>цифрового сервісу. | 3<br><br><br>за<br>якості |
|--------------------------------|--|---|---|---------------------------|

Джерело: сформовано автором

Електронні платіжні системи перетворилися на критичну цифрову інфраструктуру глобальної економіки. Стратегія їх розвитку визначається:

- зростанням кіберзагроз і посиленням вимог до безпеки (PCI DSS, токенизація, SCA);
- конкуренцією на рівні API та технологічної якості інтеграції;
- міжнародними регуляціями (PSD2, GDPR, AML/KYC);
- переходом до кастомізованих рішень для e-commerce, SaaS-платформ, маркетплейсів;
- інтеграцією Open Banking Payments та моделей A2A (account-to-account).

Відповідно, стратегічний успіх EPS, зокрема платформи Fondy, залежить від рівня їхньої технологічної зрілості, гнучкості бізнес-моделі та здатності масштабувати інноваційні рішення на міжнародних ринках.

## **1.2. Теоретичні засади аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища електронних платіжних систем**

Ефективне стратегічне управління електронними платіжними системами (ЕПС) та FinTech-компаніями ґрунтується на всебічному аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища, яке характеризується високою динамічністю, технологічною турбулентністю та інтенсивною конкуренцією. Особливість фінтех-сектору полягає у тому, що зміни у регуляторних підходах, технологічних стандартах та ринковій поведінці споживачів відбуваються значно швидше, ніж у традиційних галузях економіки. Тому комплексне

дослідження детермінант, що формують умови функціонування електронних платіжних систем, є ключовою передумовою формування ефективної стратегії їх розвитку.

Зовнішнє середовище ЕПС визначається сукупністю політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових чинників, оцінка яких традиційно здійснюється на основі моделей PESTEL і STEEPLE, аналізу «п'яти сил» М. Портера та інституційного підходу. Політичний компонент формується реформуванням ринку платіжних послуг у ЄС та Україні, активним впровадженням Open Banking, посиленням вимог до AML/KYC та кібербезпеки. Економічні чинники включають стрімке зростання сегмента e-commerce, збільшення обсягів транскордонних платежів, масштабування інвестицій у FinTech, а також вплив валютної волатильності та макроекономічної нестабільності окремих регіонів. Соціальні фактори пов'язані з поширенням cashless-тренду, формуванням покоління digital-native та зростанням довіри споживачів до онлайн-транзакцій. Технологічні детермінанти охоплюють розвиток AI/ML, токенизації, блокчейн-рішень, мікросервісних архітектур, хмарних платформ та API-first парадигми, які суттєво змінюють стандарти швидкості, зручності та безпеки платежів. Екологічні чинники охоплюють тенденції енергоефективності дата-центрів, green IT-підходи та підвищення вимог до цифрової стійкості інфраструктури. Правові фактори включають вимоги стандартів PCI DSS, GDPR, регулювання транскордонних платежів, а також національні норми функціонування платіжних установ.

Водночас конкурентне середовище електронних платіжних систем характеризується високою інтенсивністю боротьби між глобальними гравцями (Stripe, PayPal, Adyen, Checkout.com) та численними регіональними фінтех-компаніями. Аналіз за моделлю «п'яти сил» М. Портера свідчить про високий рівень загрози нових учасників, оскільки сучасні хмарні рішення знижують бар'єри входу на ринок. Сила покупців зростає через можливість легко змінювати постачальника платіжних послуг, а сила постачальників проявляється у залежності ЕПС від банківських партнерів, хмарних провайдерів та компаній,

що забезпечують кіберзахист. Значною є також загроза заміників — криптовалютних рішень, DeFi-платформ, BigTech-платіжних інструментів, що посилюють конкурентний тиск і стимулюють ЕПС до інновацій.

Внутрішнє середовище ЕПС визначає їхню здатність ефективно реагувати на зовнішні виклики та реалізовувати стратегії масштабування. Для платіжної платформи Fondy основними елементами внутрішнього середовища є мікросервісна архітектура, система Smart Routing на основі AI/ML, автоматизована anti-fraud-система, стабільність хмарної інфраструктури з uptime на рівні 99,95 % та вище, наявність професійних команд розробників, аналітиків і risk-менеджерів, розгалужена мережа партнерських інтеграцій із банками та e-commerce-платформами, а також досвід міжнародної експансії. Ці ресурси й компетенції формують фундамент конкурентної позиції компанії та забезпечують можливість швидкого технологічного оновлення.

Для системної оцінки внутрішніх ресурсів FinTech-компаній застосовується VRIO-модель, яку у фінтех-контексті доцільно доповнити параметрами Scalability (Sc) та Security (Se). Цінність (Value) ресурсів Fondy визначається інноваційністю API, AI-моделей, платіжних модулів та інструментів автоматизації. Рідкісність (Rarity) проявляється у наявності складних алгоритмів маршрутизації транзакцій та спеціалізованих anti-fraud-рішень. Неможливість імітації (Imitability) обумовлена високою складністю відтворення технологічної інфраструктури та партнерських екосистем. Організація (Organization) визначає здатність компанії ефективно використовувати свої ресурси, підтримувати міжнародну присутність та управляти масштабуванням. Параметр Scalability відображає гнучкість хмарної архітектури та здатність обробляти зростаючі обсяги транзакцій, а Security — рівень відповідності міжнародним стандартам безпеки й зрілість систем кіберзахисту.

Таблиця 1.2.

## PESTEL-аналіз зовнішнього середовища електронних платіжних систем

| Група факторів   | Зміст  | Вплив на FinTech та EPS   |
|------------------|--|---|
| 1                | 2  | 3   |
| Р – політичні    | Реформування ринку платіжних послуг, впровадження Open Banking, посилення AML/КУС, державна політика кібербезпеки.   | Визначають умови доступу на ринок, ліцензування, вимоги до прозорості операцій та захисту даних.                  |
| Е – економічні   | Зростання e-commerce, розвиток транскордонних платежів, інвестиції у FinTech, валютна волатильність.                 | Формують місткість ринку, темпи зростання обсягів транзакцій, ризику, пов'язані з нестабільністю макросередовища. |
| S – соціальні    | Cashless-тренд, покоління digital-native, зростання довіри до онлайн-платежів, перехід до онлайн-каналів споживання. | Сприяють розширенню користувацької бази, зміні поведінки споживачів та попиту на цифрові платіжні сервіси.        |
| T – технологічні | Розвиток AI/ML, токенизації, мікросервісів, блокчейн-рішень, API-first, serverless, хмарних інфраструктур.           | Відкривають можливості для інноваційних бізнес-моделей, підвищення безпеки, швидкості та масштабованості EPS.     |
| Е – екологічні   | Енергоефективність дата-центрів, green IT-підходи, вимоги до цифрової стійкості.                                     | Впливають на витрати інфраструктури, репутацію компаній і відповідність тенденціям сталого розвитку.              |
| L – правові      | PCI DSS, GDPR, регулювання транскордонних платежів, національні вимоги до платіжних установ.                         | Формують рамкові умови ведення діяльності, рівень комплаєнс-навантаження та витрати на відповідність нормам.      |

Джерело: сформовано автором

PESTEL-аналіз у FinTech-секторі (табл.1.2).

**P** — політичні чинники: реформування ринку платіжних послуг в ЄС та Україні; впровадження Open Banking та стандартів PSD2; посилення вимог до AML/KYC; кібербезпека як елемент державної політики.

**E** — економічні чинники: прискорене зростання e-commerce; розвиток глобальних транскордонних платежів; збільшення інвестицій у FinTech; валютна волатильність, макроекономічна нестабільність окремих регіонів.

**S** — соціальні чинники: поширення cashless-тренду; формування покоління digital-native; зростання довіри до онлайн-платежів; зміна моделей споживання на користь онлайн-каналів.

**T** — технологічні чинники: розвиток AI/ML, токенизації, мікросервісних архітектур, блокчейн-рішень; поширення API-first та serverless-моделей; інтенсифікація використання хмарних інфраструктур.

**E** — екологічні чинники: енергоефективність дата-центрів; впровадження green IT-підходів; вимоги до цифрової стійкості інфраструктури.

**L** — правові чинники: стандарти PCI DSS; положення GDPR; регулювання транскордонних платежів; вимоги до платіжних установ і постачальників платіжних послуг на національному рівні.

Таким чином, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища електронних платіжних систем дозволяє визначити ключові стратегічні детермінанти розвитку платформи Fondy та окреслити напрями формування її стійкої конкурентної позиції. Інтеграція PESTEL-аналізу, моделі Портера та розширеної VRIO+Sc+Se створює теоретичну основу для подальшої розробки ефективної стратегії управління бізнес-портфелем електронних платіжних систем на ринку електронної комерції.

### 1.3. Методологія формування стратегій розвитку електронних платіжних систем

У FinTech-секторі стратегічне планування має інноваційний та динамічний характер, оскільки технологічні зміни відбуваються швидше, ніж традиційні бізнес-цикли. Методологія формування стратегій розвитку електронних платіжних систем включає низку послідовних елементів, взаємозв'язок яких відображено на рис. 1.1.

**Стратегічна діагностика ринку EPS.** Стратегічна діагностика охоплює:

- оцінку розвитку e-commerce на цільових ринках;
- аналіз рівня проникнення A2A-платежів;
- розвиток Open Banking Payments;
- рівень конкуренції з боку локальних і глобальних платіжних провайдерів;
- регуляторні тенденції в ЄС, Великій Британії, Україні та інших юрисдикціях (табл. 1.3).

**Технологічна основа стратегічного планування EPS.** Ключові технологічні напрями стратегічного розвитку включають мікросервісну архітектуру та modular design, машинне навчання у маршрутизації та fraud-detection, smart-маршрутизацію платежів між банківськими й альтернативними каналами, токенизацію та багатофакторну автентифікацію, API-платформи з широкими можливостями інтеграції, глибинну аналітику транзакцій та поведінки користувачів.

**Продуктова стратегія** електронних платіжних систем передбачає розвиток і розширення таких рішень, як платіжні шлюзи для e-commerce, спеціалізовані рішення для маркетплейсів (split-платежі, payouts), сервіси для масових виплат у різні країни, recurring payments та subscription-білінг, cross-border та мультивалютні сервіси для міжнародної торгівлі.

**Партнерська стратегія.** Партнерська стратегія спрямована на розширення мережі банківських партнерів, інтеграцію з платіжними системами та локальними схемами, співпрацю з провайдерами e-commerce (CMS,

маркетплейси, SaaS-платформи), а також партнерство з хмарними сервісами й провайдерами кібербезпеки.

Таблиця 1.3.

| Інструмент                    | Об'єкт аналізу   | Призначення в контексті EPS  |
|-------------------------------|--|--|
| PESTEL                        | Політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові чинники.           | Виявлення макротрендів та регуляторних рамок, що впливають на розвиток платіжних сервісів. |
| Модель «п'яти сил» М. Портера | Галузева конкуренція, сила покупців і постачальників, загроза нових гравців і заміників. | Оцінка інтенсивності конкуренції на ринку електронних платежів і привабливості галузі.     |
| VRIO+Sc+Se                    | Внутрішні ресурси та компетенції FinTech-компаній.                                       | Ідентифікація джерел сталих конкурентних переваг електронних платіжних систем.             |
| Сценарний підхід              | Можливі траєкторії розвитку ринку та регуляторного середовища.                           | Формування альтернативних стратегій розвитку EPS за різних варіантів зовнішніх умов.       |
| Система KPI                   | Результати діяльності та ефективність реалізації стратегії.                              | Моніторинг досягнення стратегічних цілей та своєчасна корекція управлінських рішень.       |

Джерело: сформовано автором

**Сценарне моделювання.** У контексті високої невизначеності ринку FinTech доцільним є використання сценарного підходу. Розглядаються три базові сценарії розвитку:

- оптимістичний (швидке зростання e-commerce, сприятливе регулювання, помірна конкуренція);
- базовий (поступове зростання, стабільний регуляторний режим);

– песимістичний (посилення конкуренції, ускладнення регуляторних вимог, економічні кризи).

Оцінювання ефективності реалізації стратегії. Основними KPI ефективності стратегічного розвитку EPS є TPV (Total Payment Volume) — загальний обсяг оброблених платежів; success rate (частка успішних транзакцій); fraud rate (рівень шахрайства); uptime (доступність платформи); latency (швидкість обробки запитів); API performance (якість роботи API та інтеграцій). Системне відстеження цих показників дозволяє своєчасно коригувати стратегію й адаптувати бізнес-модель до змін середовища.

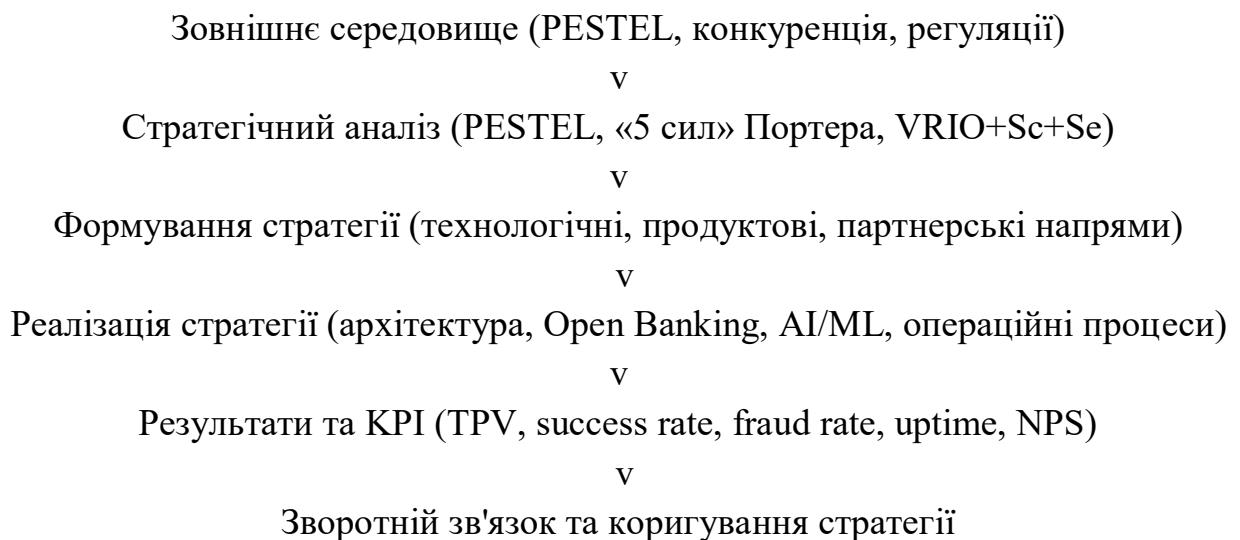


Рис. 1.1. Концептуальна модель стратегічного управління електронними платіжними системами

У XXI столітті FinTech перетворився на один із найдинамічніших сегментів світової економіки, забезпечуючи глибоку трансформацію фінансових послуг, ринку платежів та цифрової комерції. Глобальні тенденції, які визначають розвиток фінансових технологій, безпосередньо впливають на стратегічні підходи електронних платіжних систем (ЕПС), формуючи нову архітектуру сервісів, бізнес-моделей та регуляторних вимог..

Однією з ключових тенденцій є перехід від закритих банківських екосистем до відкритих API, що створюють нові можливості для інтеграцій між банками, платіжними платформами та бізнесом. Регуляторні ініціативи PSD2 у

ЄС, СМА Open Banking у Великобританії та аналогічні проекти у Канаді, Сінгапурі, Австралії стимулюють конкуренцію та інновації.

Для платіжних платформ відкритий банкінг формує такі стратегічні виклики:

- розвиток A2A (account-to-account) платежів як альтернативи картковим транзакціям;
- необхідність побудови API-first архітектури;
- створення нових сервісів на основі доступу до даних користувачів (data-driven payments);
- удосконалення безпеки завдяки Strong Customer Authentication (SCA).

Платформи, орієнтовані на міжнародну експансію, інтегрують принципи open banking у продуктовий портфель, підтримуючи як класичні карткові платежі, так і A2A-рішення, що дозволяє формувати гнучкі моделі еквайрингу (табл.1.4).

Таблиця 1.4

#### Вплив Open Banking на фінансову інклюзію

| Показник                               | 2021 рік (Global Findex) | 2025 рік (Global Findex) | Зміна (%) |
|--|--------------------------|--------------------------|-----------|
| Банківські рахунки                     | 63%                      | 72%                      | +14%      |
| Використання мобільних платежів        | 45%                      | 60%                      | +33%      |
| Доступ до кредитів у сільських районах | 40%                      | 55%                      | +38%      |
| Кількість фінтех-стартапів             | 150                      | 250                      | +67%      |

Джерело: сформовано автором

Функціонування електронних платіжних систем (ЕПС) відбувається в умовах зростаючої технологічної складності, посилення регуляторних вимог та глобальної конкуренції. Це формує багатовимірне середовище ризиків, які суттєво впливають на стратегічне планування, операційну стійкість та інноваційну динаміку компаній. Комплексне розуміння цих загроз є критично

важливим для формування ефективної моделі стратегічного розвитку. Однією з ключових груп ризиків є технологічні, що зумовлені стрімким моральним старінням ІТ-інфраструктури, високою залежністю від хмарних провайдерів, необхідністю безперервного масштабування при зростанні транзакційних потоків та підвищеною вразливістю API-інтерфейсів до кіберзагроз. До стратегічних інструментів їх мінімізації належать перехід до мікросервісної архітектури, використання географічно розподілених дата-центрів, впровадження резервування ключових модулів та регулярне оновлення систем захисту. Суттєві виклики створюють регуляторні та комплаєнс-ризики, оскільки сфера електронних платежів є однією з найбільш зарегульованих у світі. Зміни у PSD2/PSD3, виконання AML/KYC-вимог, дотримання стандартів PCI DSS, санкційних режимів та локальних регуляторних обмежень формують необхідність постійного моніторингу правового середовища, інвестицій у compliance-підрозділи та автоматизацію перевірок користувачів і транзакцій. Важливою загрозою розвитку ЕПС є конкурентні ризики, що посилюються активною експансією глобальних платіжних провайдерів (Stripe, Adyen, PayPal), зростанням кількості нішевих фінтех-гравців, швидким відтворенням інноваційних рішень та ціновим тиском. Для зниження цих ризиків компанії змушені прискорювати впровадження інновацій, розвивати партнерські екосистеми, формувати унікальні продуктові пропозиції для окремих сегментів, таких як маркетплейси чи SaaS-платформи. Окрему групу становлять репутаційні ризики, що безпосередньо впливають на довіру користувачів та партнерів. Будь-які перебої у роботі платформи, випадки витоку даних, fraud-інциденти або зниження якості обслуговування можуть спричинити значні фінансові втрати, зменшення частки ринку та погіршення конкурентного позиціонування. Значний вплив мають також операційні ризики, пов'язані з людським фактором, помилками інтеграції, технічними збоями, ненадійністю зовнішніх партнерів та недостатньою стандартизацією операційних процесів. Їх мінімізація передбачає впровадження систем автоматизованого моніторингу, регламентування критичних процесів, використання інструментів оперативного

реагування та підвищення кваліфікації персоналу. У цілому ризики стратегічного розвитку електронних платіжних систем мають системний характер і потребують інтегрованого підходу до управління, що поєднує технічні, організаційні, регуляторні та стратегічні інструменти. Їх ефективна ідентифікація та мінімізація є ключовою умовою формування стійких конкурентних переваг у динамічному глобальному середовищі.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У першому розділі було здійснено всебічне теоретико-методологічне обґрунтування стратегічного управління електронними платіжними системами в умовах цифрової економіки. Аналіз еволюції наукових підходів засвідчив, що стратегічне управління пройшло шлях від класичних, переважно статичних моделей довгострокового планування до сучасних динамічних концепцій, орієнтованих на інноваційність, швидкість адаптації та технологічну гнучкість.

Показано, що у сфері електронних платежів ця трансформація проявляється особливо виразно, оскільки FinTech-індустрія характеризується високою динамікою змін, глобальною конкуренцією та стрімким розвитком цифрових технологій. Сучасний фінансовий ринок вимагає від платіжних платформ застосування адаптивних стратегій, які враховують технологічні тренди (AI/ML, Open Banking, A2A-платежі, хмарні архітектури), зростання кіберризиків та посилення вимог до інформаційної безпеки, зміни регуляторних режимів у різних юрисдикціях, розвиток електронної комерції та cashless-економіки.

У роботі уточнено, що класичні концепції М. Портера, І. Ансоффа, VRIO, теорія динамічних компетенцій Д. Тіса зберігають свою актуальність, але потребують переосмислення з урахуванням цифрової трансформації фінансової сфери. Було обґрунтовано важливість комплексного використання PESTEL-аналізу, моделі «п'яти сил», VRIO(+Sc, Se) для оцінки зовнішніх і внутрішніх детермінант розвитку електронних платіжних систем.

Методологія формування стратегій розвитку платіжних платформ розглядається як інтеграція класичних інструментів стратегічного менеджменту з сучасними цифровими технологіями — штучним інтелектом, відкритим банкінгом, хмарними рішеннями, аналітикою великих даних. Зроблено висновок, що ефективна стратегія FinTech-компанії має ґрунтуватися на технологічній масштабованості, інноваційності продуктової лінійки, гнучкості організаційної структури, здатності формувати стійкі партнерські екосистеми.

Отже, теоретичний аналіз, здійснений у розділі 1, формує концептуальну основу для подальшого дослідження діяльності платіжних платформ та розроблення практичних стратегічних рекомендацій, що будуть представлені в наступних розділах.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА БІЗНЕС-МОДЕЛІ FONDU

#### 2.1. Розширена організаційно-економічна характеристика діяльності платформи Fondy

Fondy як суб'єкт глобального FinTech-ринку. Платіжна платформа Fondy є міжнародним фінтех-провайдером, що функціонує у сегменті B2B-рішень для електронної комерції, платформних бізнесів та цифрових сервісів. З погляду сучасних теорій платформеної економіки Fondy може бути віднесена до категорії інфраструктурних мультисторонніх платформ (multi-sided platforms), які поєднують у єдиній екосистемі кілька груп користувачів: банки, мерчантів, маркетплейси, SaaS-сервіси та кінцевих споживачів.

На відміну від класичних банківських платіжних систем, Fondy не обмежується виконанням функції процесингу транзакцій, а формує комплексну цифрову фінансову інфраструктуру, яка інтегрується в бізнес-процеси клієнтів і забезпечує повний життєвий цикл платіжних операцій: від ініціації й авторизації до виплат, аналітики й автоматизації фінансових потоків. Це відповідає сучасним підходам до концепції embedded finance, коли фінансові послуги вбудовуються у нефінансові цифрові платформи.

Організаційно Fondy функціонує як група компаній із мультиюрисдикційною моделлю управління:

- Fondy Limited (Велика Британія) – суб'єкт, ліцензований FCA для надання платіжних послуг;
- Fondy EU Ltd (ЄС) – європейський підрозділ, що працює відповідно до вимог PSD2 та регламентів ЄС у сфері платіжних послуг;
- Технічні центри розробки в Україні – ядро R&D-функції, де зосереджені команди розробників, архітекторів, фахівців з інформаційної безпеки та продуктового менеджменту.

Така структура дозволяє:

- розподіляти операційні та регуляторні ризики між різними юрисдикціями;
- забезпечувати регуляторну відповідність як на рівні ЄС, так і на рівні Великої Британії та України; поєднувати переваги зрілих фінансових центрів (Лондон, ЄС) з високотехнологічним потенціалом українського ІТ-сектору.

Фактично Fondy виступає транскордонним фінтех-актором, здатним забезпечувати обслуговування клієнтів у понад 30 країнах, що є важливим елементом її стратегічного позиціонування.

Бізнес-модель та джерела формування доходів. Економічна модель Fondy базується на комісійній монетизації транзакційних потоків та надання додаткових цифрових сервісів для бізнесу. У спрощеному вигляді її можна представити як поєднання:

1. Transaction-based revenue model – отримання комісій за кожну успішно оброблену транзакцію (онлайн-оплати, рекурентні списання, cross-border-операції, A2A-платежі тощо).
  2. Value-added services model – монетизація додаткових сервісів:
    - інвойсинг;
    - рекурентні моделі та білінг; payouts та split payments;
    - аналітичні модулі;
- white-label-рішення для банків і платіжних провайдерів.

Екосистемна модель – формування доходів через партнерські тарифи, інтеграції з маркетплейсами, SaaS-платформами, ERP/CRM-системами.

У теоретичній площині така бізнес-модель відповідає сучасним науковим підходам до побудови платформених фінансових екосистем, де прибутковість формується не стільки за рахунок одного продукту, скільки завдяки мережевому ефекту та зростанню загального обсягу транзакцій, що проходять через платформу.

Ключові економічні та операційні характеристики. Fondy характеризується

низкою показників, які визначають її стратегічну вагомість на ринку:

- географічне охоплення – понад 30 країн;
- підтримка понад 100 валют та широкого спектру платіжних методів (банківські картки, локальні платіжні системи, цифрові гаманці, A2A-рішення);
- значна кількість активних мерчантів у ЄС, Великій Британії та Україні;
- можливість обробляти десятки мільйонів транзакцій на місяць завдяки масштабованій хмарній інфраструктурі;
- високий рівень успішності платежів (approval rate), що є критичним показником для бізнес-клієнтів.

Ці параметри свідчать про те, що Fondy досягла рівня зрілої фінтех-платформи, здатної працювати з великими обсягами даних, забезпечуючи стабільність, швидкість і надійність платіжних операцій (табл.2.1.).

*Таблиця 2.1*

Показники діяльності Fondy

| <b>Показник</b>                        | <b>Опис</b>                                     |
|--|---|
| <b>Кількість клієнтів</b>              | Понад 20 000 компаній                           |
| <b>Географія роботи</b>                | Понад 40 країн                                  |
| <b>Підтримка валют</b>                 | Прийом платежів у понад 150 валютах             |
| <b>Кількість методів оплати</b>        | Понад 300 різних методів (картки, гаманці тощо) |
| <b>Партнерства з банками-еквайрами</b> | 6 банків в Україні та понад 30 в Європі         |
| <b>Рівень конверсії платежів</b>       | До 98% (завдяки каскадній маршрутизації)        |
| <b>Надійність системи</b>              | 99,95% (гарантований SLA)                       |

Джерело: сформовано автором

Технологічна архітектура та інноваційні компетенції .Технологічно Fondy базується на поєднанні таких компонентів:

- Мікросервісна архітектура, яка забезпечує гнучке масштабування окремих компонентів платформи, підвищує стійкість до збоїв і спрощує впровадження нових функціональних модулів.
- AI-driven Fraud Detection – системи виявлення шахрайства на основі машинного навчання, що аналізують поведінкові та транзакційні патерни в режимі реального часу.
- Smart Routing – інтелектуальна маршрутизація платежів за різними платіжними шлюзами й банківськими партнерами з метою підвищення рівня успішних транзакцій та зниження вартості обробки.
- Хмарна інфраструктура (AWS/Google Cloud) – використовуються ресурси глобальних хмарних провайдерів із високими стандартами надійності, безпеки й масштабованості.
- API-first підхід – архітектура, орієнтована на відкриті API, що дозволяє легко інтегрувати платіжну платформу у веб-сайти, мобільні додатки, CRM/ERP-системи, маркетплейси та SaaS-продукти.
- Мультивалютність і мультиканальність – можливість прийому й обробки платежів з різних ринків, у різних валютах, через різні канали.

Комплекс цих технологічних характеристик формує ядро стратегічної конкурентоспроможності Fondy як FinTech-компанії, здатної оперативно реагувати на зміни ринку й впроваджувати інноваційні платіжні сценарії.

Організаційна структура та управлінська модель. Організаційна структура Fondy побудована за принципом функціонально-процесного та продуктового управління з елементами гнучких методологій (Agile, Scrum, Kanban). Виділяються такі ключові блоки:

- Product & Engineering – відповідає за розробку, підтримку та розвиток продуктового портфеля, мікросервісну архітектуру, Smart Routing, DevOps і кібербезпеку;

Business Development – формує стратегії експансії, опрацьовує партнерства з банками, платформами, великими мерчантами, визначає пріоритетні ринки;

- Payment Operations – забезпечує операційне управління платежами, роботу антифрод-систем, управління ризиками, контакт із банками-еквайрами;
- Digital Marketing – здійснює позиціонування, бренд-менеджмент, маркетингові кампанії, аналіз клієнтської поведінки;
- Legal & Finance – відповідає за комплаєнс, взаємодію з регуляторами, аудит, внутрішній фінансовий контроль.

Така модель дає змогу поєднати стратегічну гнучкість з операційною дисципліною, що є необхідною умовою діяльності у високо регульованому фінансовому секторі (табл.2.2).

Таблиця 2.2.

#### Сегментація бізнесу Fondy

| Сегмент      | Характеристики                                |
|--------------|---|
| SMB          | Швидке підключення, checkout, локальні оплати |
| Enterprise   | SLA, кастомні інтеграції, аналітика           |
| Маркетплейси | Split payments, payouts, KYC/KYB              |
| SaaS         | Recurring billing, управління підписками      |
| Cross-border | Мультивалютність, локалізація оплат           |

Джерело: сформовано автором

Fondy виступає важливим елементом **інфраструктури цифрової економіки**, оскільки:

- забезпечує безперервність платіжних потоків для e-commerce, маркетплейсів, SaaS-платформ, сервісів доставки, освітніх та креативних проєктів;
- сприяє розвитку **cashless-економіки**, зменшуючи роль готівкових розрахунків;
- підтримує **міжнародну торгівлю**, спрощуючи вихід локальних бізнесів на

зовнішні ринки;

- слугує каталізатором цифрової трансформації бізнесу, оскільки дозволяє автоматизувати критичні фінансові процеси.

Таким чином, Fondy можна розглядати як інституційного посередника цифрового розвитку, який поєднує інтереси банків, бізнесу та кінцевих споживачів у єдиному технологічному середовищі.

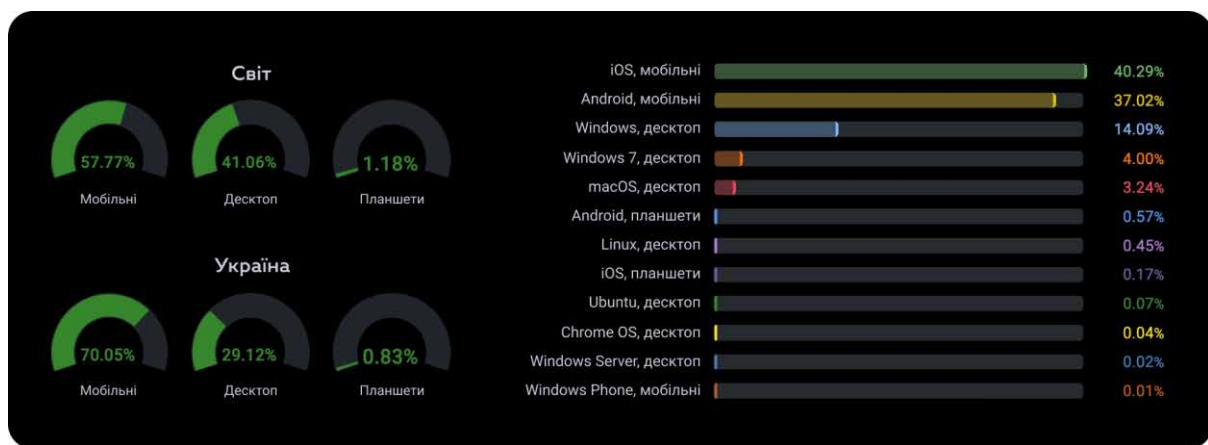


Рис.2.1. Статистика виплат за ОС і пристроями у світі та в Україні

Джерело: [13]

А як щодо того, через які пристрої та операційні системи платять найчастіше? Тут усе очікувано – більшість використовує смартфон, причому в Україні це понад 70% користувачів, інші користувачі платять через комп'ютер або ноутбук, і лише одиниці використовують із цією метою планшет. Цікаво, що в країнах Європи за допомогою смартфона платять трохи більш як половина користувачів, інші використовують ноутбук або комп'ютер.

## 2.2. Поглиблений PESTEL-аналіз конкурентного середовища платіжної платформи Fondy

Електронні платіжні системи функціонують у **багатофакторному та високодинамічному** зовнішньому середовищі. Для стратегічного управління Fondy важливо не лише зафіксувати окремі тренди, але й **інтерпретувати їхній довгостроковий вплив** на бізнес-модель та стратегічний потенціал платформи.

**Політичні та регуляторні фактори.** Політичне й регуляторне середовище має для Fondy **системоутворююче значення**, оскільки компанія функціонує в одному з найбільш регульованих секторів – платіжних послугах. Ключові політико-регуляторні детермінанти:

- **Директива PSD2 (Payment Services Directive 2)** у ЄС, яка:
  - відкриває банки для третіх сторін через API (Open Banking);
  - встановлює вимоги сильної клієнтської автентифікації (SCA);
  - посилює вимоги до захисту даних та прозорості платіжних послуг.
- **Регуляція FCA (Велика Британія)**, яка задає високі стандарти:
  - операційної стійкості;
  - управління ризиками;
  - AML/KYC та фінансового моніторингу.
- **Законодавство України**, зокрема Закон «Про платіжні послуги», який:
  - інтегрує український платіжний ринок у європейський регуляторний простір;
  - стимулює розвиток небанківських платіжних установ;
  - сприяє формуванню cashless-економіки.
- **Міжнародні стандарти PCI DSS Level 1, GDPR, AMLD, DORA**, які визначають рамки безпеки, конфіденційності та операційної стійкості.

Для Fondy це означає, що регуляторна відповідність є не лише юридичним обов'язком, а й джерелом конкурентної переваги: компанія, яка демонструє

високий рівень комплаєнсу, отримує більше довіри з боку банків, партнерів та клієнтів (табл.2.3).

Таблиця 2.3.

### PESTEL-аналіз

| Фактор                   | Ключові аспекти   |
|--------------------------|---|
| Політичні та регуляторні | PSD2, FCA, Закон України «Про платіжні послуги», GDPR, DORA, AMLD |
| Економічні               | Зростання e-commerce, МСБ, валютна волатильність                  |
| Соціальні                | Поширення cashless, мобільність, цифрова грамотність              |
| Технологічні             | AI/ML, мікросервіси, Open Banking, A2A                            |
| Екологічні               | Енергоємність дата-центрів, ESG-вимоги                            |
| Правові                  | GDPR, PCI DSS, AML/KYC, FATF                                      |

Джерело: сформовано автором

Економічні фактори: глобальні та регіональні тренди. Економічне середовище, в якому функціонує Fondy, характеризується:

- стійким зростанням ринку e-commerce у ЄС, Великій Британії та світі;
- інтенсивним розвитком малого і середнього підприємництва, яке є ключовим клієнтським сегментом платформи;
- збільшенням частки безготівкових платежів у загальній структурі розрахунків;
- валютною волатильністю та періодами макроекономічної нестабільності, особливо в країнах, що розвиваються.

Ці фактори мають подвійний ефект: з одного боку, вони створюють високий попит на цифрові платіжні рішення, з іншого — потребують від Fondy гнучкої тарифної політики, продуманої валютної стратегії, ефективного управління ризиками та можливості швидко адаптуватися до змін кон'юнктури (табл.2.4)

Таблиця 2.4.

### Стратегічні вектори розвитку

| Вектор         | Суть                                  |
|----------------|---------------------------------------|
| Технологічний  | Open Banking, A2A, AI, кіберстійкість |
| Географічний   | ES, MENA, LATAM, локалізація          |
| Продуктовий    | Маркетплейси, SaaS, фінансові портали |
| Партнерський   | Банки, e-commerce, бухгалтерія        |
| Організаційний | R&D, compliance, data-driven          |

Джерело: сформовано автором

Соціальні та поведінкові фактори. Соціальні тренди визначають структуру попиту на послуги Fondy. Серед ключових:

- масове поширення cashless-культури – споживачі все частіше відмовляються від готівки на користь карток, мобільних гаманців, електронних платежів;
- зростання мобільності та цифрової грамотності населення, поширення смартфонів і мобільних додатків;
- зміна моделей споживання – перехід до підписних сервісів (subscription economy), маркетплейс-економіки та on-demand-сервісів;
- підвищення очікувань щодо зручності та швидкості оплат: для користувача «нормою» стає оплата в 1–2 кліки без очікувань і складних форм. Fondy, будучи орієнтованою на кінцевий досвід (customer experience), інтегрує ці вимоги шляхом:
  - оптимізації checkout-процесів;
  - підтримки Apple Pay/Google Pay;
  - мінімізації кількості кроків при оплаті;
  - адаптації інтерфейсів під потреби різних категорій бізнесу.

Технологічні фактори: інноваційний контекст. Технологічні фактори є для Fondy стратегічним драйвером розвитку. До найбільш визначальних належать:

- AI/ML-алгоритми у fraud-detection, risk scoring, smart routing;
- мікросервісні та хмарні архітектури, що дозволяють масштабувати обчислювальні ресурси відповідно до навантаження;
- API-first-парадигма, що перетворює платіжну платформу на відкритий інтерфейс для інтеграції у будь-які цифрові продукти;
- Open Banking і A2A Payments, які змінюють саму природу платіжних операцій, переміщуючи акцент із карткових схем на прямі банківські інтеграції.

Технологічна специфіка FinTech-сектору полягає в тому, що цикл оновлення технологій є значно коротшим, ніж у традиційних галузях, а отже Fondu змушена функціонувати в режимі постійних інновацій, що визначає і її стратегічну культуру.

Екологічні фактори. Попри те, що FinTech належить до секторів з низьким прямим впливом на довкілля, екологічна повістка набуває значення через:

- енергоємність дата-центрів та хмарних інфраструктур;
- необхідність дотримання стандартів енергоефективності та сталого розвитку;
- вимоги інституційних інвесторів до ESG-показників компаній.

Використання Fondu «зелених» дата-центрів глобальних хмарних провайдерів (AWS, Google Cloud) дозволяє опосередковано відповідати екологічним стандартам, що може бути додатковим аргументом для корпоративних клієнтів, орієнтованих на ESG-критерії.

Правові фактори: багаторівневий правовий режим. Правові фактори для Fondu є критично значущими, оскільки платформа працює на перетині:

- загальноєвропейського права (GDPR, PSD2, Electronic Money Directive);
- національних законодавств окремих країн;
- міжнародних стандартів безпеки (PCI DSS, ISO/IEC 27001); норм щодо боротьби з відмиванням коштів (AML/KYC, FATF-рекомендації).

У такому середовищі правова складова стає не другорядним, а стратегічним

елементом бізнес-моделі, що впливає на:

- структуру витрат (інвестиції в compliance);
- вибір ринків для експансії; формування довіри клієнтів та банківських партнерів.

Узагальнюючі висновки за результатами PESTEL-аналізу. PESTEL-аналіз показує, що Fondy функціонує в складному, але структурно сприятливому середовищі, де:

- політико-правові фактори встановлюють високі бар'єри входу для нових гравців, але при цьому захищають зрілі платформи, що дотримуються стандартів;
- економічні та соціальні тренди генерують стабільний і зростаючий попит на послуги Fondy;
- технологічні фактори створюють постійний тиск інновацій, але одночасно відкривають нові ніші та формати монетизації.

Таким чином, зовнішнє середовище Fondy не просто задає обмеження, а формує вікно можливостей для масштабування, за умови правильно обраної стратегії.

## Розширений SWOT-аналіз Fondy (дод. А,Б)

Сильні сторони (Strengths):

- високотехнологічна мікросервісна архітектура, здатна до масштабування;
- AI-системи Smart Routing та Fraud Detection, що підвищують efficiency та безпеку;
- підтримка мультивалютності та cross-border payments;
- відповідність стандарту PCI DSS Level 1 та іншим міжнародним вимогам безпеки;
- широка партнерська екосистема (банки, e-commerce-платформи, SaaS-рішення, логістичні та бухгалтерські сервіси);
- гнучкий продуктивний портфель: checkout, payouts, інвойси, рекурентні платежі, marketplace-рішення, аналітика;
- API-first-підхід, що забезпечує швидку та відносно дешеву інтеграцію;

- досвід роботи в кількох юрисдикціях (ЄС, УК, Україна), що створює компетенцію міжнародної експансії.

#### Слабкі сторони (Weaknesses):

- відсутність повноцінної присутності на ринках Північної Америки (США, Канада), які є найбільшими й найплатоспроможнішими;
  - залежність від банківських партнерів у частині еквайрингу та роботи з окремими локальними платіжними схемами;
  - наявність локальних low-fee конкурентів у низці країн, які демпінгують комісії, знижуючи маржинальність;
1. значні постійні витрати на підтримку compliance-функції, кібербезпеки й оновлення інфраструктури;
- необхідність постійного оновлення технологічного стека, щоб не відставати від ринку.

#### Можливості (Opportunities):

- розвиток Open Banking та A2A-платежів, які дозволяють зменшувати залежність від карткової інфраструктури та знижувати транзакційні витрати;
- зростання e-commerce у ЄС, MENA, Азії, LATAM, що відкриває нові регіональні ринки;
- поширення cashless-економіки та зменшення ролі готівки;
- розвиток маркетплейсів, платформеної економіки та subscription-моделей;
- попит на автоматизацію фінансових операцій, білінгу, рекурентних списань;
- можливість створення white-label-рішень для банків і небанківських фінансових установ.

#### Загрози (Threats):

- посилення регуляторних вимог (PSD2/PSD3, GDPR, AMLD6, DORA) і

пов'язане з цим зростання вартості відповідності;

- конкуренція з боку глобальних провайдерів (Stripe, Adyen, PayPal, Checkout.com, а також BigTech-компаній, які розвивають власні платіжні сервіси);
- високий рівень кіберризиків, зокрема складні багаторівневі атаки на платіжну інфраструктуру;
- економічна й політична нестабільність у низці країн присутності, що впливає на платоспроможність клієнтів і загальну динаміку ринку;
- швидкі технологічні зсуви, які можуть зробити окремі продукти або технологічні рішення застарілими.

SWOT-аналіз дозволяє зробити висновок, що сильні сторони та можливості Fondy домінують над слабкими сторонами та загрозами, що формує основу для створення агресивної, але обґрунтованої стратегії зростання.

Стратегічна сегментація бізнесу Fondy. Для підвищення точності стратегічного планування здійснено сегментацію бізнесу Fondy за ознаками типу клієнта, бізнес-моделі клієнта, географії та рівня складності платіжних процесів.

Виділено такі ключові сегменти:

#### 1. Малий та середній бізнес (SMB)

- онлайн-магазини, сервісні компанії, освітні платформи;
- потребують швидкого підключення, простого checkout, платіжних посилок, базового інвойсингу;
- для них важливі: низький поріг входу, простота інтеграції, прозора тарифна модель, локальні методи оплати.

#### 2. Корпоративні клієнти (Enterprise)

- великі компанії, ритейл-мережі, телеком-оператори, міжнародні

платформи;

- потребують кастомних інтеграцій, SLA, розширеної звітності, глибоких аналітичних модулів;
- нерідко зацікавлені у white-label-рішеннях та гібридних моделях співпраці.

### 3. Маркетплейси та платформні бізнеси

- потребують split payments, масових виплат (payouts), керування гаранціями продавців, автоматизації KYC/KYB;
- мають складну фінансову логіку (багато сторін у транзакціях, різні сценарії розподілу коштів).

### 4. SaaS і підписні сервіси

- працюють за моделлю subscription, recurring billing;
- потребують високої надійності рекурентних списань, управління підписками, гнучких сценаріїв виставлення рахунків.

### 5. Міжнародна торгівля та cross-border-бізнес

- орієнтовані на мультивалютність, локальні методи оплати, оптимізацію конверсії міжнародних платежів;
- значний попит на локалізовані рішення, адаптацію під специфіку конкретних країн.

Така сегментація дозволяє Fondy будувати диференційовані продуктові стратегії, формувати окремі value proposition для кожної групи та узгоджувати інвестиційні пріоритети з потенціалом зростання конкретних сегментів.

6. Аналітика платежів окремих мерчантів Uklop – накатали на 1,5 млн транзакцій за місяць

Так, 1,5 млн – це середня кількість платежів, яку приймає Uklop щомісяця по всій Європі. Аналітика такої кількості платежів яскраво відображає загальну картину.

Оплачуючи послуги цієї служби таксі, знайте – ваші кошти проходять через платформу Fondy. Тут особливо важлива швидкість, адже ніхто не хоче сидіти в таксі й чекати, поки опрацюється платіж. Так ось, зі швидкістю тут усе ок – в середньому платіж обробляється за 0,7 секунди. Навіть не за секунду – швидше. Поки ви відкриєте двері автомобіля, гроші вже спишуться з картки.

І головне – конверсія, тобто кількість успішних платежів, становить 98,1%.

Foodex24 – швидше, ніж сходити в супермаркет

А це вже аналітика українського сервісу, який цілодобово радий доставити вам додому продукти харчування. Співробітники стежать не тільки за свіжістю продуктів, а й за тим, щоб клієнтам було комфортно сплачувати покупки. Коли кур'єр приїжджає до клієнта додому, важливо, щоб усе працювало чітко.

Цікава фішка цієї статистики – партнери Foodex24, тобто прямі постачальники або виробники продуктів харчування. Їх у компанії понад 30, і з кожним потрібно окремо розраховуватися. Щоб спростити усім життя, наш мерчант Foodex24 використовує функцію розщеплення платежів.

Сервіс одночасно використовує кілька платіжних технологій. Якщо не може впоратись одна, завжди можна запропонувати клієнту план Б.

Звідси – висока конверсія платежів, що перевищує 98%. Як видно на графіку, практично всі їхні покупці використовують Visa або Mastercard, і дві третини з них використовують для оплати покупок смартфон.

Академія SEO – оплачувати навчання так само легко, як і вчитися

Ще один опитаний мерчант – Академія SEO, яка навчає студентів з усього світу тонкощам SEO. Курси проходять учні з більш ніж 30 країн, тому потрібна платформа, яка обробляє міжнародні платежі так само швидко, як і внутрішні.

З цим проблем не виникло. Практично 100% платежів – успішні. А з урахуванням того, що більш як половина надходять із інших країн, це крутий показник.

При використанні тільки двох платіжних методів Fondy результати відмінні.  
(дод. В,Г,Д)

Стратегічні вектори розвитку Fondy. На основі SWOT-аналізу та сегментації виділено такі ключові вектори розвитку:

- Технологічний вектор – розвиток Open Banking, A2A-платежів, AI-моделей прогнозування, розширення можливостей Smart Routing, посилення кіберстійкості.
- Географічний вектор – міжнародна експансія в ЄС, MENA, Азію, LATAM із локалізацією методів оплати та продуктивних рішень.
- Продуктовий вектор – розширення рішень для маркетплейсів, SaaS, підписок, створення комплексних фінансових порталів для бізнесу.
- Партнерський вектор – поглиблення співпраці з банками, e-commerce-платформами, логістичними та бухгалтерськими сервісами, формування цифрових фінансових кластерів.
- Організаційний вектор – посилення внутрішніх компетенцій у сфері комплаєнсу, R&D, data science, розвиток корпоративної культури інновацій.

### **2.3. Поглиблений аналіз конкурентного середовища Fondy**

Глобальний ринок електронних платежів характеризується надзвичайно високою інтенсивністю конкуренції, що зумовлено одночасною присутністю:

- міжнародних фінтех-лідерів (Stripe, Adyen, PayPal, Checkout.com);
- регіональних платіжних провайдерів;
- банківських платіжних рішень;
- BigTech-компаній (Google, Apple, Amazon), які власні платіжні продукти (табл.2.5).

Таблиця 2.5.

## Основні цифри по еквайрингу в Україні

| Показник / метрика   | Значення / тенденція (2024–2025)   |
|--|--|
| Кількість активних POS-терміналів (торгівля/сервіси)               | ~ 496 600 терміналів станом на кінець 2024 — зростання на <b>10,5%</b> порівняно з 2023.                 |
| Частка POS-терміналів, які є безконтактними                        | 97,5 % всіх терміналів у 2024-му — означає, що майже вся мережа підтримує                                |
| Кількість транзакцій картками (усі типи) у 2024                    | 8 654,4 млн операцій на суму 6 577,4 млрд грн  |
| Частка безготівкових (карткових) операцій від усіх карткових       | 94,6 % за кількістю у 2024-му  |
| Структура операцій (за типом): POS-оплати                          | 73,4 % за кількістю і 46,8 % за сумою всіх карткових операцій  |
| Частка онлайн-оплат (інтернет-еквайринг) серед карткових переходів | ~ 13.6 % за кількістю, ~ 14.7 % за сумою у 2024-му (   |
| Середня сума транзакції (2024)                                     | POS-оплата: ~ 330 грн; онлайн-оплата: ~ 561 грн; картка→картка: ~ 1 958 грн. (Національний банк України) |

Джерело: сформовано автором

Fondu конкурує:

- **із глобальними платформами** – за технологічними параметрами (швидкість, надійність, функціональність API), географічною присутністю, гнучкістю тарифів;
- **з локальними провайдерами** – за рахунок якості сервісу, широти функціоналу, можливості забезпечувати міжнародні платежі;
- **з банками** – у частині зручності інтеграцій, швидкості запуску рішень, інноваційності продуктів.

Поглиблений аналіз свідчить, що конкурентна модель Fondu має **гібридний**

**характер:** з одного боку, компанія не намагається повністю дублювати масштаб Stripe чи Adyen, з іншого – вибудовує **нішеву, але технологічно сильну позицію** у сегменті B2B-рішень для e-commerce, маркетплейсів і SaaS.

Fondu може посилити свої позиції за рахунок:

- фокусування на **сегментах із високою доданою вартістю** (маркетплейси, платформи, subscription-економіка);
- розвитку **партнерських альянсів** з локальними гравцями в цільових регіонах;
- формування **унікальних продуктово-технологічних зв'язок** (наприклад, інтеграція Open Banking, payouts та аналітики в одному рішенні)  
Удосконалений внутрішній аналіз Fondu доцільно здійснювати в межах концепцій **ресурсно-орієнтованого підходу (RBV), динамічних компетенцій та VRIO-моделі.**

**Ресурсна база та VRIO-оцінювання.** Ключові ресурси Fondu:

- технологічна інфраструктура (мікросервіси, хмарна платформа, Smart Routing, AI-anti-fraud);
- інтелектуальні активи (алгоритми, програмний код, продуктова архітектура);
- людський капітал (команда розробників, data-scientists, фахівців із безпеки й комплаєнсу);
- партнерська мережа (банки, платіжні схеми, e-commerce-платформи);
- організаційні процедури та корпоративні практики (Agile, DevOps, continuous delivery).

У термінах VRIO:

- **Value (цінність)** – ресурси Fondu створюють чітку цінність для клієнтів (зручність, безпека, швидкість, мультивалютність).
- **Rarity (рідкість)** – глибока інтеграція AI, Smart Routing, мультиюрисдикційний комплаєнс роблять ресурсну базу відносно рідкісною.
- **Imitability (складність копіювання)** – повне відтворення екосистеми

Fondu вимагало би значних інвестицій, часу та доступу до ринків;

- **Organization (організаційна підтримка)** – існуюча структура та управлінські практики дозволяють ефективно використовувати наявні ресурси.

Отже, Fondu володіє **ресурсною конфігурацією, що відповідає ознакам стійкої конкурентної переваги.**

Важливою характеристикою Fondu є здатність до **постійного оновлення бізнес-моделі** через:

- швидке впровадження нових технологій;
- розробку продуктів під потреби різних сегментів (SMB, Enterprise, маркетплейси, SaaS);
- адаптацію до змін регуляторних вимог і стандартів безпеки;
- гнучку перебудову технологічної інфраструктури.

Ці властивості відповідають концепції динамічних компетенцій (Teese), згідно з якою стійка конкурентоспроможність у динамічних галузях забезпечується не стільки статичними ресурсами, скільки здатністю компанії переформатовувати їх відповідно до змін середовища.

Організаційна культура, управління ризиками та безпекою. Fondu характеризується:

- високою чутливістю до ризиків, що проявляється у розвиненій системі risk-management;
- чітко формалізованими комплаєнс-процедурами;
- пріоритетністю кібербезпеки, яка інтегрована в усі етапи життєвого циклу продуктів.

Культура компанії формується на перетині:

- інженерного підходу (якість коду, надійність систем);
- підприємницького мислення (орієнтація на зростання, тестування гіпотез);
- регуляторної дисципліни (дотримання стандартів, прозорість, відповідальність).

Це створює передумови для стійкого стратегічного розвитку в умовах високої

невизначеності.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

У другому розділі магістерської роботи здійснено поглиблену аналітичну оцінку стратегічного потенціалу платіжної платформи Fondy, що дозволило сформулювати цілісне уявлення про її бізнес-модель, зовнішнє конкурентне середовище та внутрішні ресурси.

Показано, що Fondy є зрілим міжнародним FinTech-провайдером, який функціонує як інфраструктурна мультистороння платформа, інтегрована в екосистеми електронної комерції, маркетплейсів та SaaS-рішень. Її організаційно-економічна модель поєднує транзакційні доходи з монетизацією додаткових цифрових сервісів.

Розгорнутий PESTEL-аналіз засвідчив, що Fondy працює в складному, але стратегічно перспективному макросередовищі, де політико-правові фактори формують високі бар'єри входу для нових гравців, а економічні, соціальні й технологічні тренди забезпечують сталий попит на цифрові платіжні рішення.

Зовнішні умови характеризуються поєднанням жорсткого регулювання, швидкої технологічної еволюції та зростання cashless-економіки. SWOT-аналіз продемонстрував, що Fondy володіє суттєвими сильними сторонами: високотехнологічною архітектурою, AI-системами, широкою партнерською екосистемою, мультивалютністю та розвиненим продуктивним портфелем. Водночас виявлено низку слабких сторін (відсутність присутності на ринку Північної Америки, залежність від банків-партнерів, високі витрати на комплаєнс), які потребують врахування при розробленні стратегічних рішень.

Потенціал можливостей (Open Banking, A2A-платежі, маркетплейс-економіка, міжнародна експансія) істотно переважає імовірні загрози, що створює фундамент для активної стратегії зростання.

Стратегічна сегментація бізнесу Fondy виявила мультисегментний характер бізнес-моделі, орієнтованої на SMB, Enterprise-клієнтів, маркетплейси, SaaS-

платформи та міжнародну торгівлю. Для кожного сегмента компанія формує окремі продукти й канали розвитку, що підвищує гнучкість та диверсифікацію джерел доходів.

Додатковий внутрішній аналіз у межах VRIO- та RBV-підходів підтвердив, що Fondy володіє комбінацією унікальних ресурсів та динамічних компетенцій, які важко відтворити конкурентам. Інноваційний характер технологічної архітектури, зріла система управління ризиками, орієнтація на data-driven-управління та розвинена партнерська мережа створюють основу для стійкої конкурентної переваги.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що Fondy має високий стратегічний потенціал для подальшого масштабування, посилення міжнародної присутності та розвитку нових платіжних рішень. Отримані результати аналізу формують методологічне й аналітичне підґрунтя для розроблення у третьому розділі конкретних стратегічних заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління бізнес-портфелем Fondy та забезпечення її довгострокової конкурентоспроможності на глобальному ринку електронних платежів.

### РОЗДІЛ 3

#### РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЛАТІЖНОЮ ПЛАТФОРМОЮ FONDY

### 3.1. Інноваційні підходи до стратегічного управління платіжною платформою Fondy в умовах цифрових трансформацій

Стратегічне управління у сфері фінансових технологій формується під впливом глобальної цифровізації, розвитку відкритого банкінгу, зростання обсягів електронної комерції та стрімкого технологічного прогресу. Для платіжної платформи Fondy інноваційні підходи до стратегічного менеджменту є ключовим чинником забезпечення конкурентних переваг, оскільки ринок електронних платежів характеризується високою насиченістю, швидкою зміною технологій, жорсткими регуляторними вимогами та масштабною глобальною конкуренцією (табл.3.1).

Таблиця 3.1.

Концепція динамічних компетенцій у стратегічному управлінні Fondy

| Напрямок                                  | Зміст   | Результат для Fondy  |
|---|---|--|
| <b>Динамічні компетенції</b>              | Smart Routing, Tap2Phone, Open Banking, хмарна модернізація, адаптація до регуляцій | Швидка адаптація, інноваційність продуктів, масштабованість  |
| <b>Data-driven підхід</b>                 | ML у fraud detection, аналітика транзакцій, прогнозування ринків                    | Зниження fraud, оптимізація процесів, стратегічне планування |
| <b>API-first та цифрова трансформація</b> | Хмарна інфраструктура, Open Banking, A2A  | Розширення продуктового портфеля, зниження витрат            |
| <b>Партнерська екосистема</b>             | Банки, SaaS, логістика, бухгалтерські системи                                       | Розширення ринку, інтегровані сервіси                        |
| <b>Стратегічний risk management</b>       | Кібербезпека, AML/KYC, інфраструктурні ризики                                       | Підвищення надійності та довіри                              |

Джерело: сформовано автором

Згідно з концепцією динамічних компетенцій, конкурентна перевага у цифровій економіці формується через:

- здатність швидко реагувати на ринкові зміни;
- інтеграцію нових технологій у бізнес-процеси;
- постійне оновлення бізнес-моделі;
- фокус на інноваційному розвитку продуктів.

У Fondy ці компетенції реалізуються через:

- розвиток Smart Routing на базі машинного навчання;
- впровадження нових платіжних сценаріїв (A2A, Open Banking, Tap2Phone);
- модернізацію хмарної інфраструктури;
- адаптацію продуктів до вимог європейських регуляторних органів; створення рішень для маркетплейсів, SaaS і кросбордер-торгівлі.

Data-driven стратегування та аналітичні підходи. У фінтех-галузі стратегічні рішення мають спиратися на аналіз великих даних. Fondy використовує:

1. аналітичні системи для управління транзакційними потоками;
2. ML-моделі у Fraud Detection;
3. прогнозу аналітику для визначення пріоритетних ринків (ЄС, Азія, MENA).

Моделі цифрової трансформації та їх реалізація Fondy

1. API-first стратегія:  
забезпечує просту інтеграцію, екосистемність, швидке розширення бізнес-портфеля.
2. Хмарна інфраструктура (AWS, Google Cloud):  
дає змогу обробляти мільйони транзакцій, забезпечує високу доступність і оптимізацію інфраструктурних витрат.
3. Open Banking та A2A-платежі:  
зменшують залежність від карткових мереж, знижують комісійну складову, забезпечують доступ до банківських API.
4. Екосистемний підхід:  
платіжний шлюз, інвойсинг, checkout, аналітика, сервіси для

маркетплейсів та міжнародних виплат формують комплексну платформу.

Інноваційні підходи до стратегічного партнерства. Fondy формує партнерську екосистему, що включає:

- міжнародні платіжні системи (Visa, Mastercard);
- e-commerce-платформи (Shopify, Wix, OpenCart тощо);
- логістичні сервіси;
- бухгалтерські системи;
- банківські установи в ЄС та Великій Британії..

Стратегічне управління ризиками. Fondy впроваджує комплексну систему risk management, що охоплює:

- кіберризики та DDoS-захист;
- фінансові ризики;
- комплаєнс-ризики (GDPR, PSD2, AML/KYC);
- операційні ризики, пов'язані з надійністю інфраструктури.

Інноваційні підходи до стратегічного управління Fondy формують основу її конкурентоспроможності та забезпечують можливість масштабування у глобальному середовищі. Компанія активно використовує динамічні компетенції, цифрові моделі розвитку, аналітичний інструментарій та партнерську екосистему (табл.3.2).

*Таблиця 3.2.*

Розробка стратегії диверсифікації діяльності та оптимізації операційних процесів платіжної платформи Fondy

| <b>Напря́м</b>                      | <b>Характеристика</b>  | <b>Очікуваний ефект</b>                                      |
|-------------------------------------|--|--|
| <b>Горизонтальна диверсифікація</b> | Нові платіжні методи (A2A, eWallets), Tap2Phone, бухгалтерська автоматизація | Розширення ринку, зростання клієнтської бази                 |
| <b>Вертикальна диверсифікація</b>   | KYC/KYB, власний скоринг, settlement, прямі банківські інтеграції            | Контроль ризиків, зниження витрат, підвищення маржинальності |
| <b>Географічна експансія</b>        | ЄЄЗ, MENA, Азія, LATAM   | Зменшення залежності від одного ринку                        |
| <b>Marketplace Suite</b>            | Split payments, payouts, KYC/KYB для продавців                               | Посилення позицій у сегменті маркетплейсів                   |
| <b>Web3-рішення</b>                 | Платежі у стейблкоїнах, токенизовані інструменти                             | Вихід на інноваційні сегменти                                |
| <b>Оптимізація інфраструктури</b>   | Auto-scaling, CI/CD, event-driven, cloud-cost optimization                   | Зниження витрат, стабільність роботи                         |
| <b>Автоматизація комплаєнсу</b>     | AML/KYC у реальному часі   | Прискорення onboarding, відповідність регуляціям             |

Джерело: сформовано автором

Принципи та моделі стратегічної диверсифікації. Диверсифікація для FinTech-компанії означає формування багатокomпонентної бізнес-моделі, що дає змогу:

- зменшити залежність від окремих джерел доходу;
- розширити функціональний спектр послуг;
- збільшити клієнтську базу;
- підвищити стійкість до ринкових коливань.

Горизонтальна диверсифікація передбачає:

- розширення платіжних методів (A2A, Open Banking, eWallets);

- розвиток Tap-to-Phone-рішень; автоматизацію бухгалтерських процесів (інвойсинг, акти, звітність); інтегровані модулі для CRM/ERP-систем.

Вертикальна диверсифікація включає:

- власний ризик-скоринг;
- автоматизовані KYC/KYB-процеси;
- створення settlement-механізмів;
- прямі банківські інтеграції через PSD2/Open Banking.

Географічна диверсифікація означає:

- розширення присутності в ЄСЗ, MENA, Азії, Латинській Америці;
- зменшення залежності від локальних ризиків та регіональної нестабільності.

Напрями диверсифікації продуктового портфеля Fondy

1. Marketplace Suite: split payments, payouts у понад 150 країн, KYC/KYB-перевірки продавців, бухгалтерська інтеграція та автоматичні звіти.
2. White Label-рішення для банків: API-процесінг, модулі білінгу, аналітичні системи для фінансових установ.
3. SMBSuite: автоматизація виставлення рахунків, інтеграція з POS, платіжні посилання, фінансовий менеджмент.
4. A2A Hub: миттєві банківські платежі, зниження комісій, відповідність європейським стандартам Open Banking.
5. Web3-інтеграції (за умов відповідного регулювання): прийом платежів у стейблкоїнах, конвертація у фіат, токенизовані продукти.

Оптимізація операційних процесів Fondy

1. Архітектурна оптимізація: перехід на event-driven архітектуру, autoscaling, оптимізація CI/CD.

2. Оптимізація транзакційних потоків:  
додаткові маршрути для локальних банків; ML-моделі для зменшення decline; інтелектуальна маршрутизація за країною, методом оплати, ризиковим профілем.
3. Автоматизація комплаєнсу:  
автоматичний КУВ/КУС, AML-скринінг, перевірка документів у режимі реального часу.
4. Підвищення кіберстійкості:  
поведінкова аналітика, Zero Trust, багаторівневий anti-fraud, резервні дата-центри.
5. Оптимізація операційних витрат:  
cloud cost-optimization, автоматизація підтримки клієнтів, використання Open Banking як інструменту зниження витрат.

Вплив диверсифікації та оптимізації на стратегію Fondy. Реалізація зазначеної стратегії забезпечує:

- появу нових джерел доходів;
- посилення позицій на ринках ЄС та у глобальному масштабі;
- зменшення ризиків;
- підвищення операційної ефективності;  
формування власної екосистеми продуктів;
- масштабування партнерської мережі;
- зростання маржинальності бізнесу.

**3.2. Обґрунтування стратегічних заходів із забезпечення конкурентоспроможності платіжної платформи Fondy в міжнародному економічному середовищі**

У глобалізованій цифровій економіці конкурентоспроможність платіжних платформ визначається здатністю швидко адаптуватися до технологічних змін, відповідати регуляторним вимогам різних юрисдикцій, пропонувати інноваційні продукти та забезпечувати високу якість обробки транзакцій.

### **Технологічні заходи підвищення конкурентоспроможності**

1. Створення багатокомпонентної платіжної екосистеми (checkout, payouts, аналітика, marketplace-модулі, білінг).
2. Розвиток Open Banking та A2A-платежів: прямі банківські платежі, зменшення комісій, створення A2A Routing Hub.
3. Використання AI/ML: поведінкова аналітика, прогнозування decline-ризиків, предиктивна маршрутизація, оцінка ризиків при onboarding.

### **Маркетингові та стратегічні заходи виходу на міжнародні ринки**

1. Регіональна стратегія в ЄС: локалізовані методи оплати (SOFORT, Blik, iDEAL тощо), партнерства з локальними банками, участь у SEPA Instant.
2. Вихід на ринки MENA та Азії: локальні фінтех-партнерства, адаптація AML/KYC, урахування регіональних особливостей (зокрема Sharia-compliance для Gulf-регіону).  
Розвиток міжнародного бренду: позиціонування як глобальної інфраструктури, участь у галузевих конференціях (Money20/20, WebSummit), розбудова thought leadership.

### **Партнерська екосистема Fondy**

1. Партнерства з банками: Open Banking API, white-label-рішення, програми для SMB
2. Партнерства з SaaS та e-commerce-платформами: Shopify, Wix, WooCommerce, Odoo, Zoho, ERPNext, Salesforce Commerce Cloud тощо.
3. Партнерства з логістичними та бухгалтерськими сервісами: Xero, QuickBooks, Finmap, ShipBob, Nova Poshta Global, Wise, Revolut Business.

### **Стратегічні заходи операційної стійкості та безпеки**

1. Посилення кібербезпеки: токенизація, Zero Trust, ML-фрод-модулі, резервні дата-центри.

2. Відповідність міжнародним стандартам: GDPR, PSD2/SCA, AMLD6, PCI DSS Level 1, DORA.
3. Підвищення операційної ефективності: автоматизація onboarding, SLA 99,99–99,999 %, оптимізація cloud-витрат.

### **Модель стратегічної конкурентної переваги Fondy**

Конкурентна перевага Fondy формується через синергію:

- технологічної інноваційності;
- партнерської екосистеми;
- міжнародної присутності;
- кастомізованих рішень для ключових сегментів;
- високої операційної стійкості та безпеки.

Fondy може позиціонувати себе як:

- глобальна платіжна інфраструктура нового покоління; технологічний партнер для маркетплейсів і SaaS; провайдер інноваційних Open Banking-платежів.

Стратегія міжнародної експансії Fondy ґрунтується на:

- оцінці привабливості цільових ринків (SEA, MENA, LATAM);
- виборі моделей виходу (партнерсько-екосистемна, white-label-співпраця, локальні процесингові хаби);
- інституційній та регуляторній адаптації (локальні ліцензії, адаптація AML/КУС, використання FinTech Sandbox);
- продуктивній локалізації (локальні методи оплати, A2A-рішення, escrow-механізми);
- формуванні глобальної партнерської мережі (банки, e-commerce-платформи, логістичні компанії, мобільні оператори).

### **Пропозиція цінності для споживачів платформи Fondy (Value Proposition)**

охоплює:

- **технологічну цінність:** високошвидкісну й стабільну інфраструктуру, API-first інтеграції, інтелектуальні антифрод-системи;
- **економічну цінність:** прозору тарифну модель, мультивалютність, підтримку cross-border-операцій;
- **продуктову цінність:** Fondy Checkout, Fondy Marketplace, Recurring & Subscription Payments, інструменти для SaaS і маркетплейсів;
- **операційну цінність:** автоматизацію бухгалтерії, масові виплати, аналітику, прозорість транзакцій;
- **екосистемну цінність:** широку партнерську мережу з банками, хмарними провайдерами, e-commerce та логістичними сервісами.

### Стратегія цифрової трансформації Fondy

Стратегія цифрової трансформації Fondy базується на принципах:

- платформності (розвиток API-first екосистеми); data-driven управління;
- інноваційної гнучкості (Agile Transformation).

Основні компоненти:

- мікросервісна архітектура, хмарна інфраструктура, serverless-рішення;
- AI/ML у платежах, інтелектуальні антифрод-системи;
- організаційні зміни (OKR, кросфункціональні команди, розвиток цифрових компетенцій);
- підвищення кіберстійкості (Zero Trust, токенизація, DDoS-захист, AI-моніторинг).

### Стратегічний розвиток продуктового портфеля Fondy

Для підвищення довгострокової конкурентоспроможності Fondy доцільно розвивати стратегічний продуктовий портфель шляхом упровадження:

- wallet-infrastructure (цифрові гаманці);
- інтелектуальних checkout-модулів;
- автоматизованих фінансових порталів для бізнесу;
- кросплатформних інтеграцій із логістичними системами.

Розвиток продуктової лінійки має ґрунтуватися на принципах омніканальності, мультимодальності платежів та повної автоматизації фінансових потоків (табл.3.3).

Таблиця 3.3

## Стратегічний розвиток продуктового портфеля Fondy

| Категорія                      | Конкретні заходи  | Ефекти   |
|--------------------------------|---|--|
| <b>Технологічні</b>            | Open Banking Hub, A2A routing, AI/ML-аналітика, токенизація, Zero Trust       | Зменшення комісій, швидкість, безпека, менше decline |
| <b>Маркетингові та ринкові</b> | Локалізовані методи оплати (SOFORT, iDEAL), SEPA Instant, участь у Money20/20 | Підвищення конверсії та впізнаваності                |
| <b>Партнерська екосистема</b>  | Банки, SaaS, ERP, логістика, бухгалтерські сервіси                            | Синергія екосистеми, масштабування                   |
| <b>Операційна стійкість</b>    | DDoS-захист, ML-фрод-модулі, резервні дата-центри, SLA 99,99%                 | Висока доступність та безпека                        |
| <b>Міжнародна експансія</b>    | Ринки SEA, LATAM, MENA, локальні ліцензії, FinTech Sandbox                    | Розширення присутності, зростання TPV                |
| <b>Value Proposition</b>       | Checkout, Marketplace, Recurring, аналітика, масові виплати, API-first        | Висока продуктова та економічна цінність             |
| <b>Цифрова трансформація</b>   | Мікросервіси, serverless, AI/ML, OKR, кросфункційні команди                   | Підвищення гнучкості та швидкості розвитку           |

Джерело: сформовано автором

Формування партнерської екосистеми Fondy. Fondy має зосередити зусилля на формуванні нових партнерських альянсів із міжнародними банками, інфраструктурними провайдерами, e-commerce-маркетплейсами та технологічними платформами. Це дозволить:

- створювати синергетичні цифрові кластери;

- прискорювати впровадження інновацій;
- розширювати доступ до нових ринків;
- посилювати конкурентне позиціонування.

Розширена екосистема партнерств забезпечує ефект мережевої взаємодії, що перетворюється на стратегічну перевагу у глобальному FinTech-середовищі.

### ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

У третьому розділі було сформовано системне бачення стратегічного розвитку платіжної платформи Fondy в умовах динамічного та висококонкурентного міжнародного ринку електронних платежів. Підтверджено, що конкурентоспроможність сучасних FinTech-компаній визначається не лише якістю технологічної інфраструктури, а й здатністю пропонувати комплексні цифрові рішення, формувати партнерські екосистеми, впроваджувати інновації та забезпечувати високий рівень кібербезпеки.

Показано, що Fondy активно використовує інноваційні підходи у стратегічному управлінні, поєднуючи мікросервісну архітектуру, штучний інтелект, хмарні рішення, Open Banking, автоматизацію бізнес-процесів та data-driven моделі. Обґрунтовано комплексну стратегію масштабування, що включає географічну експансію, диверсифікацію продуктів, розвиток партнерських екосистем, технологічне укріплення інфраструктури, маркетингове зростання та посилення фінансової стійкості.

Запропоновані стратегічні заходи підвищення конкурентоспроможності Fondy охоплюють:

- розвиток AI-алгоритмів та оптимізацію smart routing;
- формування Open Banking-інфраструктури та A2A-платежів;
- розбудову партнерських моделей і міжнародного бренду;
- посилення кібербезпеки та операційної стійкості;
- локалізацію послуг і продуктоцентричний підхід;

- формування культури інновацій.

Таким чином, розділ 3 доводить, що Fondu має значний потенціал для глобального масштабування та формування стійкої конкурентної позиції на ринку електронних платежів. Реалізація запропонованих стратегічних рішень сприятиме зростанню бізнес-портфеля, посиленню міжнародної присутності та підвищенню ефективності функціонування компанії в умовах цифрової економіки.

## **ВИСНОВКИ**

У магістерській кваліфікаційній роботі теоретично обґрунтовано та практично розв'язано наукову проблему підвищення ефективності стратегічного управління платіжною платформою Fondu в умовах цифрової трансформації та глобальної конкуренції на ринку електронних платежів. Сукупність отриманих результатів дає змогу сформулювати такі узагальнені висновки.

По-перше, проведений теоретичний аналіз показав, що стратегічне управління в цифрову епоху зазнало суттєвої еволюції: від класичних моделей довгострокового планування до адаптивних, динамічних концепцій, орієнтованих на безперервну інноваційність, технологічну гнучкість та швидкість реагування на зміни середовища. У сфері електронних платежів ці трансформації проявляються особливо виразно, оскільки FinTech-індустрія функціонує в умовах високої турбулентності, зростаючої ролі цифрових технологій (AI/ML, Open Banking, хмарні інфраструктури) та посиленого регуляторного контролю. Уточнено, що ефективна стратегія платіжної платформи має спиратися на інтеграцію класичних інструментів стратегічного аналізу з сучасними цифровими технологіями.

По-друге, узагальнення теоретико-методологічних підходів до аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища дозволило адаптувати моделі PESTEL, SWOT, «п'яти сил» М. Портера, VRIO до специфіки ринку електронних платежів. Запропоновано враховувати додаткові параметри масштабованості та безпеки при оцінюванні ресурсного потенціалу FinTech-компаній. Це дало змогу сформуванню комплексну рамку аналізу, в якій технологічні, регуляторні, кібернетичні та партнерські чинники розглядаються як ключові детермінанти стратегічного розвитку платіжних платформ.

По-третє, здійснена організаційно-економічна характеристика діяльності платіжної платформи Fondy засвідчила, що компанія є високотехнологічним фінтех-провайдером з мікросервісною архітектурою, API-first підходом, розвиненою хмарною інфраструктурою та широким продуктовим портфелем (checkout-рішення, інвойсинг, payouts, marketplace-модулі, рекурентні платежі тощо). Fondy має міжнародну присутність на ринках ЄС, Великої Британії та України, що формує диверсифіковану клієнтську базу й потенціал для масштабування бізнесу.

По-четверте, за результатами PESTEL-аналізу виявлено, що Fondy функціонує у складному, проте перспективному зовнішньому середовищі. З одного боку, високі вимоги регуляторів (PSD2, GDPR, AML/KYC, PCI DSS) та посилення

кіберзагроз створюють суттєві виклики. З іншого — зростання e-commerce, поширення cashless-моделі, розвиток Open Banking та A2A-платежів відкривають значні можливості для подальшого розширення ринкової присутності та формування нових продуктів.

По-п'яте, проведений SWOT-аналіз показав, що Fondy володіє вагомими сильними сторонами: технологічною зрілістю, гнучкою архітектурою, розвиненою партнерською екосистемою, мультивалютністю та здатністю обробляти великі обсяги транзакцій при високому рівні безпеки. До слабких сторін віднесено значну залежність від банків-партнерів, високі витрати на підтримання кібербезпеки та обмежену присутність на окремих перспективних ринках. Ідентифіковано широке коло можливостей (розвиток Open Banking, міжнародна експансія, ринок маркетплейсів і SaaS-платформ), а також загроз (конкуренція з глобальними провайдерами, посилення регуляцій, кіберризик).

По-шосте, стратегічна сегментація бізнесу Fondy дала змогу виділити ключові напрями діяльності: сегмент малого та середнього бізнесу, корпоративні клієнти, маркетплейси, SaaS-платформи та міжнародна торгівля. Для кожного сегмента окреслено специфічні потреби клієнтів і визначено відповідні продуктово-сервісні рішення. Це забезпечило основу для формування таргетованих стратегій розвитку, адаптованих до особливостей конкретних ринкових ніш.

По-сьоме, у роботі розроблено систему інноваційних стратегій розвитку платіжної платформи Fondy, яка включає: стратегію цифрової трансформації (розвиток мікросервісної архітектури, хмарних рішень, AI/ML, Open Banking), стратегію диверсифікації продуктового портфеля (Marketplace Suite, SMB Suite, A2A Hub, white label-рішення для банків), стратегію міжнародної експансії (вихід на ринки MENA, Азії, LATAM на основі партнерсько-екосистемної моделі) та стратегію формування партнерської екосистеми (банки, e-commerce, логістика, бухгалтерські та хмарні сервіси). Зазначені стратегії взаємодоповнюють одна одну та формують цілісну модель довгострокового розвитку Fondy.

По-восьме, обґрунтовано комплекс стратегічних заходів підвищення конкурентоспроможності Fondy в міжнародному економічному середовищі. До них належать: посилення інвестицій в AI/ML-інструменти для smart routing і fraud-detection; розвиток Open Banking/A2A-платежів як альтернативи традиційним картковим схемам; розширення партнерств із банками, SaaS-платформами та маркетплейсами; локалізація продуктів під регіональні особливості; підвищення кіберстійкості та відповідності міжнародним стандартам; удосконалення маркетингового позиціонування бренду Fondy як глобальної платіжної інфраструктури нового покоління.

По-дев'яте, доведено, що реалізація запропонованих стратегічних рішень сприятиме: зростанню обсягів транзакцій і клієнтської бази; посиленню присутності на міжнародних ринках; зниженню операційних і ризикових витрат завдяки автоматизації та цифровізації бізнес-процесів; підвищенню маржинальності бізнесу; укріпленню конкурентних позицій Fondy в глобальній FinTech-індустрії.

Отже, поставлена у роботі мета досягнута, а сформульовані завдання вирішені. Результати дослідження підтверджують, що стратегічне управління платіжною платформою в умовах цифрової економіки має ґрунтуватися на поєднанні класичних підходів стратегічного менеджменту з інструментами цифрової трансформації, інноваційного розвитку, партнерської екосистемності та системної кібербезпеки.

Перспективами подальших наукових досліджень у цьому напрямі є: поглиблений кількісний аналіз ефективності окремих стратегічних рішень на основі емпіричних даних; моделювання сценаріїв розвитку ринку електронних платежів у довгостроковій перспективі; вивчення впливу нових регуляторних ініціатив (зокрема DORA, нових редакцій PSD) на стратегічні моделі FinTech-компаній, а також аналіз можливостей інтеграції елементів Web3 та DeFi в бізнес-моделі платіжних платформ.

**Додатки**

## Додаток А.

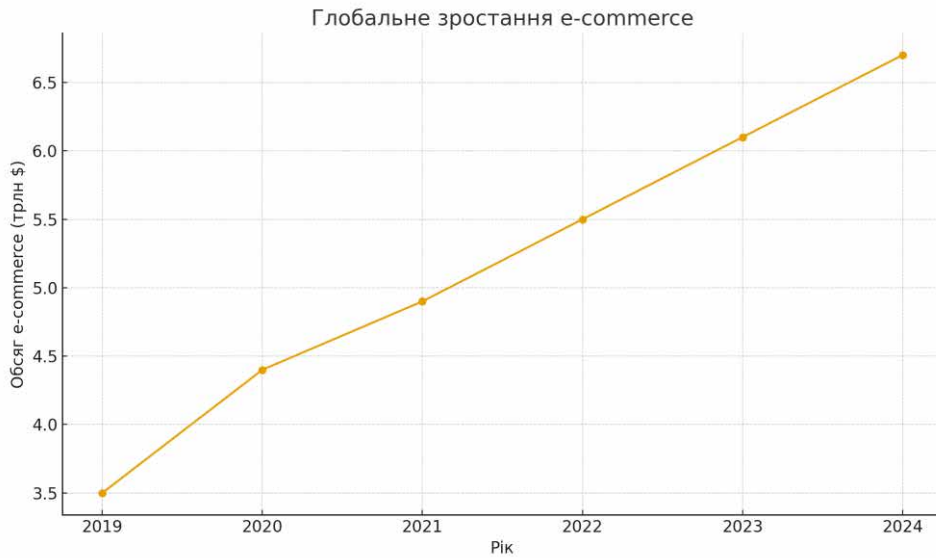
Таблиця PESTEL-аналізу платформи Fondy

|                      |  |
|----------------------|--|
| Політичні фактори    | Регуляція PSD2, FCA, НБУ; європейські стандарти безпеки.               |
| Економічні фактори   | Зростання e-commerce, валютні коливання, глобалізація онлайн-платежів. |
| Соціальні фактори    | Зростання попиту на онлайн-послуги, зміна моделей споживання.          |
| Технологічні фактори | AI, Open Banking, A2A-платежі, anti-fraud ML, хмарні технології.       |
| Екологічні фактори   | Енергоефективність дата-центрів, впровадження green-IT.                |
| Правові фактори      | GDPR, PCI DSS, AML/KYC, PSD2; посилення регуляторної політики.         |
|                      |  |

## Додаток Б.

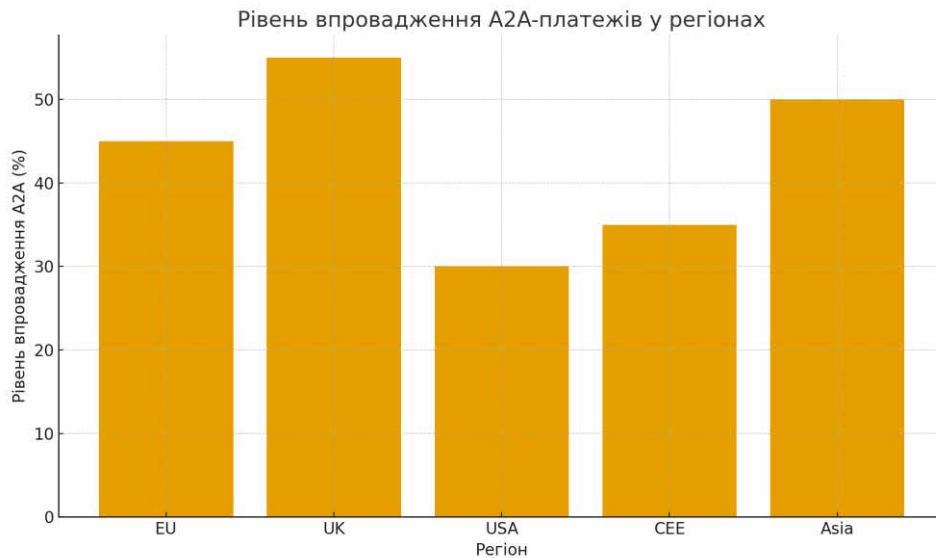
SWOT-аналіз платформи Fondy

|                |  |
|----------------|--|
| Сильні сторони | Високотехнологічність, ML-антифрод, smart-routing, міжнародна присутність. |
| Слабкі сторони | Регуляторні бар'єри, конкуренція зі Stripe/PayPal/Adyen.                   |
| Можливості     | Open Banking, A2A-платежі, партнерські екосистеми, нові ринки.             |
| Загрози        | Кіберризиками, зміна регуляцій, конкуренція BigTech.                       |

**ДОДАТКИ (графічні матеріали)****Додаток В.****Глобальне зростання e-commerce****Додаток Г.****Динаміка обсягу транзакцій Fondu**

## Додаток Д.

## Рівень впровадження А2А платежів



## Додаток Е.

## Конверсія платежів у Apple Pay порівняно з Google Pay в Україні



## СПИСОК ДОДАТКІВ

Додаток А — Таблиця PESTEL-аналізу Fondy

Додаток Б — SWOT-аналіз Fondy

Додаток В — Глобальне зростання e-commerce (графік)

Додаток Г — Динаміка транзакцій Fondy (графік)

Додаток Д — Рівень впровадження А2А-платежів (графік)

Додаток Е — Конверсія платежів у Apple Pay порівняно з Google Pay в Україні

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

### Нормативно-правові акти Європейського Союзу

1. Directive (EU) 2015/2366 (PSD2) on payment services in the internal market.
2. Regulation (EU) 2022/2554 (DORA) on digital operational resilience for the financial sector.
3. Directive 2000/31/EC on electronic commerce (E-Commerce Directive).
4. Directive (EU) 2019/1024 on open data and the re-use of public sector information.
5. European Payments Initiative Framework. European Commission, 2022.
6. Open Banking Implementation Guidelines. European Banking Authority (EBA), 2021.
7. European Digital Finance Strategy. Brussels: European Commission, 2020.

### Нормативно-правові акти України

8. Закон України «Про платіжні послуги» №1591-IX від 30.06.2021.
9. Закон України «Про електронну комерцію» №675-VIII від 03.09.2015.
10. Закон України «Про захист персональних даних» №2297-VI.
11. Положення НБУ «Про здійснення емісії електронних грошей» №481.
12. Положення НБУ «Про регулювання діяльності платіжних систем» №755.
13. Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року. НБУ, 2020.
14. Концепція цифрової економіки України. КМУ, 2018.

### Аналітичні, статистичні та інформаційні джерела

15. World Bank. Global Payments Report 2024.

16. McKinsey. Global Payments Report 2023.
17. Visa Economic Empowerment Institute. Payments Innovation Study 2023.
18. Mastercard Digital Commerce Index 2023.
19. OECD Digital Economy Outlook 2023.
20. Statista Digital Payments Report (2020–2024).
21. GSMA Mobile Money Global Report 2023.
22. European Payments Council. SEPA Instant Credit Transfer Rulebook 2023.
23. НБУ. Огляд ринку платіжних послуг (2020–2024).
24. Мінекономіки України. Аналітика цифрової економіки та електронної комерції.

Наукові праці українських та зарубіжних дослідників

25. Teece D., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. SMJ, 1997.
26. Porter M. Competitive Advantage. New York: Free Press, 1985.
27. Ansoff H. Corporate Strategy. McGraw-Hill, 1965.
28. Christensen C. The Innovator's Dilemma. HBS Press, 1997.
29. Chesbrough H. Open Innovation. Harvard Business School Press, 2003.
30. Prahalad C.K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. HBR, 1990.
31. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. J. of Management, 1991.
32. Kotler Ph., Keller K. Marketing Management. Pearson, 2016.
33. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation. Wiley, 2010.
34. Evans P., Wurster T. Strategy and the New Economics of Information. HBR, 1997.

35. Tapscott D. The Digital Economy. McGraw-Hill, 2014.
36. Gomber P., Kauffman R. On the Fintech Revolution. JMIS, 2018.
37. Arner D., Zetsche D., Buckley R. FinTech and RegTech in a Nutshell. SSRN, 2020.
38. Марченко В. Електронна комерція: стратегічний розвиток підприємств. Київ: КНЕУ, 2021.
39. Лапко О.О. Управління інноваційним потенціалом підприємства. Київ: КНЕУ, 2019.
40. Гриценко І. Інноваційний менеджмент цифрової економіки. Київ: НУБіП, 2022.
41. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Harvard University Press, 1934.

Спеціалізовані джерела з електронних платежів, Open Banking та процесингу

42. Open Banking World Map. FDATA Global, 2023.
43. PCI DSS v4.0 Global Standard. PCI Security Standards Council, 2022.
44. SWIFT Global Payment Innovation (gpi). SWIFT, 2023.
45. ISO 20022 Standard Documentation. Bank for International Settlements, 2022.
46. NIST Cybersecurity Framework 2.0. NIST, 2023.
47. IBM Payments Architecture Guide 2023.

Електронні ресурси

48. European Commission – Digital Finance. URL: <https://finance.ec.europa.eu>
49. European Banking Authority – Open Banking Standards. URL: <https://www.eba.europa.eu>
50. OECD Digital Innovation Data. URL: <https://data.oecd.org>
51. Eurostat – E-commerce and Payments. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat>
52. World Bank – Digital Development. URL: <https://www.worldbank.org>

53. WIPO – Innovation Index. URL: <https://www.globalinnovationindex.org>

54. McKinsey Global Institute – Digital Payments. URL:  
<https://www.mckinsey.com>

55. Deloitte Insights – Future of Payments. URL: <https://www2.deloitte.com>

56. НБУ – Платіжні послуги. URL: <https://bank.gov.ua>