

УДК 336.717
JEL G20
DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/223-2/6>

Тетяна ЗАТОНАЦЬКА, д-р екон. наук, проф.
ORCID ID: 0000-0001-9197-0560
e-mail: tetiana.zatonatska@knu.ua
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

Олена ВОЛЬВАЧ, асп.
ORCID ID: 0000-0001-5491-6960
e-mail: lena.volvach@gmail.com
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ НА РИНКУ ЕЛЕКТРОННИХ ПЛАТІЖНИХ СИСТЕМ: КЕЙС ДЛЯ УКРАЇНИ

Вступ. Електронні платіжні системи стають вагомою складовою економічного розвитку країни, що приводить до зростання конкуренції за споживача серед компаній, які пропонують фінансові послуги. Метою дослідження є аналіз та розробка рекомендацій щодо формування конкурентних стратегій фінансовими компаніями на ринку електронних платіжних систем (ЕПС). Об'єктом дослідження є процеси розвитку та конкуренції на ринку ЕПС, предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних засад і прикладного інструментарію щодо формування конкурентних стратегій на ринку ЕПС в Україні.

Методи. Відповідно до мети дослідження, використовуючи методи аналізу та синтезу, а також методологію SMART- та SPACE-аналізу для визначення цілей та формування стратегії, проведено дослідження стану ринку ЕПС в Україні, а також на прикладі ЕПС NovaPay окреслено ключові вектори майбутнього розвитку, проаналізовано успішну стратегію необанку Revolut та сформульовано рекомендації для забезпечення конкурентних стратегій українських рішень на ринку ЕПС.

Результати. Показано важливе місце небанківських платіжних систем на сучасному етапі розвитку ринку. Використовуючи підходи SMART- та SPACE-аналізу, описано процес цілепокладання для ЕПС, наведено приклади постановки цілей, що відповідають п'яти критеріям такого підходу, а також розглянуто стратегії для українських і міжнародних ЕПС. Результати дослідження окреслюють основні напрями розвитку ЕПС на українському та міжнародному ринку на прикладі української ЕПС NovaPay, а також представляють рекомендації для українських рішень ЕПС, орієнтовані на стратегію необанків, зокрема Revolut.

Висновки. Запропоновано механізм формування і забезпечення конкурентних стратегій для ЕПС. Теоретична і практична цінність дослідження полягає у внеску в механізми формування ефективних стратегій для досягнення та закріплення сильних позицій ЕПС на ринку.

Ключові слова: електронна платіжна система (ЕПС), маркетингова стратегія, стратегічне планування, конкурентні стратегії; ринок електронних платіжних систем.

Вступ

Електронні платіжні системи (ЕПС) займають одне із ключових позицій у забезпеченні швидкого економічного розвитку будь-якої країни (Slozko, & Pelo, 2014), і Україна не є винятком. Через українську систему електронних платежів (СЕП) за перше півріччя 2023 р. здійснено 197,2 млн платежів на понад 108 500 млрд грн, тобто щодня електронними платіжними системами користуються в середньому 1,3 млн разів, загальним оборотом

близько 696 млрд грн (НБУ, 2022), демонструючи тенденцію до постійного зростання (рис. 1) (НБУ, 2022, 2023). Швидкий приріст інтернет-еквайрингу відбувся в період початку пандемії COVID-19 на фоні стрімкої діджиталізації більшості економічних процесів і загалом економічної поведінки економічних суб'єктів. Пандемія стала ефективним стимулом для розвитку платіжних технологій (Волвач, 2021).



Рис. 1. СЕП України за підсумками першого півріччя 2022 та 2023 рр.

Джерело: (НБУ, 2022, 2023).

Розвиток ЕПС забезпечує можливість здійснення суб'єктами економічних відносин (С2С, В2В, С2В тощо) переказу грошових коштів між рахунками з метою покриття зобов'язань, що виникають у процесі здійснення економічної діяльності (НБУ, 2022). Ефективна організація функціонування і розвитку платіжної системи сприяє

швидкому зростанню показників діяльності суб'єкта економіки, що пропонує послуги ЕПС на ринку, а також позитивно впливає на розвиток фінансової сфери загалом, удосконаленню грошово-кредитних відносин. Ефективні та надійні ЕПС є запорукою стабільного функціонування

банківської і фінансової системи та національної економіки в цілому (Radzevil, 2019).

У сучасному світі розрахунки між суб'єктами господарювання неможливо уявити без використання карткових технологій, еквайрингу та ЕПС. У цифровій економіці завдяки повсюдному доступу до каналів зв'язку, а також стрімкому розвитку нових інформаційних технологій, стрімкому поширенню нових методів оплати, розвиток електронних платіжних систем є вкрай важливою задачею (Polovenko et al., 2021; Sumanjeet, 2009). В умовах зростаючої конкуренції на ринку ЕПС пошук шляхів підвищення конкурентоспроможності є однією з ключових задач бізнесу. Відповідно до окресленої вище проблематики метою дослідження є аналіз та розробка рекомендацій щодо формування конкурентних стратегій фінансовими компаніями на ринку електронних платіжних систем.

Об'єктом дослідження є процеси розвитку та конкуренції на ринку ЕПС, **предметом дослідження** є сукупність теоретико-методичних засад і прикладного інструментарію щодо формування конкурентних стратегій на ринку ЕПС в Україні.

Огляд літератури. У сучасній економічній літературі є багато досліджень, присвячених питанням розвитку ЕПС. Виникнення е-комерції створило нові фінансові потреби, які в багатьох випадках не можуть бути ефективно задоволені традиційними платіжними системами. Усвідомлюючи це, майже всі зацікавлені сторони досліджують різні типи систем електронних платежів і проблеми, пов'язані з СЕП і цифровою валютою (Sumanjeet, 2009). Питання щодо електронних платіжних систем, а також їх функціонування, розглядалися у працях таких вчених, як: Т. Ковальчук, Т. Коккола, І. Ситник, В. Лук'янов, О. Махаєва, В. Фоміна (Ковальчук, & Лук'янов, 2010; Коккола, 2010; Ситник, & Фоміна, 2019; Махаєва, 2013) та багатьох інших вітчизняних та зарубіжних науковців.

С.-Т. Hsieh вважає, що розвиток електронної комерції сприяв появі різних платіжних інструментів для полегшення транзакцій (Hsieh, 2001), хоча більшість із них спочатку не отримали достатньої підтримки серед компаній. Автор розглядає характеристики кількох основних електронних платіжних інструментів та можливі проблеми з їх використанням, а також пропонує практичні стратегії зменшення ймовірності шахрайства під час їхнього використання. Rachna та P. Singh розглядають електронні платіжні системи щодо їхнього визнання у світі (Rachna, & Singh, 2013). Вони намагалися визначити причину відносної популярності різних платіжних систем. Для цього вони розглянули проблеми та виклики кожного з них, а також можливі шляхи вирішення цих проблем для покращення якості ЕПС.

Е. Oney, G. Guven та W. Rizvi вважають, що ЕПС проводять до покращення якості життя споживачів за рахунок спрощення здійснення платежів через мережу "Інтернет" (Oney, Guven, & Rizvi, 2017). Вони зазначають, що вплив довіри та безпеки на використання ЕПС більше не потрібно доводити, оскільки це очевидно з попередніх досліджень і вважається встановленим фактом. Але автори зазначають, що більшість досліджень не розглядали цю проблему з точки зору споживача, тому вони створили концептуальну модель для визначення факторів, які впливають на прийняття довіри та безпеки, а також їхній вплив на вибір ЕПС. Автори встановили, що основними факторами для споживача були рівень технічного захисту та попередній досвід використання.

У своїй роботі D. Wright досліджує переваги та недоліки різних типів ЕПС як для клієнта, так і для продавця, постачальника послуг електронних платежів і фінан-

сової установи (Wright, 2002). Зважаючи на той факт, що багато споживачів все ще не бажають купувати в інтернеті через стурбованість щодо того, що зловмисники отримують доступ до їхньої фінансової інформації, автор пропонує нову систему, яка розроблена, щоб усунути цю проблему, дозволяючи здійснювати платежі за покупки, зроблені через інтернет, використовуючи телефонну мережу. Коли платежі здійснюються через таку телекомунікаційну мережу, як "Інтернет", точність і безпека стають критичними. Інші фактори, що впливають на вибір альтернативних систем, такі як їхнє застосовне середовище, їхній потенціал для еволюції та їхнє вірогідне прийняття продавцями та споживачами, також слід враховувати. У статті Н.-С. Yu (Yu et al., 2002) досліджуються переваги та обмеження кількох різних електронних платіжних систем: онлайн-оплата кредитною картою, електронна готівка, електронні чеки та дрібні платежі. Наведено систематичні та детальні порівняння альтернативних систем. Такий аналіз призначений для використання компаніями, які планують запровадити або вдосконалити систему електронних платежів.

У дослідженні S. Antwi (Antwi et al., 2015) автори проаналізували основні фактори, які вплинули на придбання та впровадження ЕПС компаніями, і відповідно їх використання серед клієнтів у Гані. Автори дійшли висновку, що ефективність системи можна оцінити, коли вона дуже поширена і може вплинути на переваги фінансових операцій серед клієнтів, оскільки це може бути високозакрита система з високою прибутковістю, але це не матиме значення, якщо вона не використовується. Незважаючи на значні наукові здобутки вчених, багато питань щодо формування конкурентних стратегій для ЕПС залишається невирішеними, що й зумовлює актуальність нашого дослідження.

Методи

Відповідно до мети дослідження необхідно зорієнтуватися на аналізі історичних аспектів використовуваних стратегій українських і світових рішень на ринку ЕПС, зокрема варто дослідити її еволюцію та основні фокуси. Основне дослідницьке питання полягає в критичному аналізі специфіки формування різноманітних конкурентних стратегій, вивчення їхньої успішності та результативності.

Основний період дослідження сконцентрований на останніх кількох роках для українського ринку (оскільки на поточному етапі спостерігається стрімкий розвиток українських ЕПС) та останні 10 років для глобального ринку ЕПС, аби перейняти їх досвід на етапі становлення та швидкої експансії. Окрім того, варто враховувати зміну фокусів і стратегічних пріоритетів для українських компаній через початок повномасштабного вторгнення Росії.

Для дослідження застосовано загальнонаукові методи та специфічні методи дослідження економічних явищ і процесів. Відповідно до мети дослідження, використовуючи методи аналізу та синтезу, а також методологію SMART- та SPACE-аналізу для визначення цілей та формування стратегії, проведено дослідження стану ринку ЕПС в Україні, а також на прикладі ЕПС NovaPay окреслено головні вектори майбутнього розвитку, проаналізовано успішну стратегію неюбанку Revolut та сформульовано рекомендації для забезпечення конкурентних стратегій українських рішень на ринку ЕПС. Основним джерелом інформації в цьому випадку є офіційна інформація із сайтів електронних платіжних систем, а також загальнодоступна інформація про них з мережі "Інтернет".

Результати

Сучасний розвиток світового фінансового сектору характеризується широким використанням у його функціо-

нуванні інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Ознакою світового фінансового ринку XXI ст. є трансформація традиційного фінансового ринку в електронний, перехід із поля фізичного функціонування у віртуальне середовище. Нові виміри сучасної світової валютної системи зумовлені двома основними змінами, а саме:

- гроші повністю відокремлені від матеріального виміру;
- глобальна фінансова інтеграція перебуває під впливом потужних інформаційних і телекомунікаційних технологій.

Фактично цифрова природа сучасної грошової системи проявляється в її найважливішій функції: інструменті обміну. Гроші є показником внутрішньої вартості окремих товарів. Він не має власної внутрішньої вартості, це лише еквівалент для обміну з віртуальною перехідною вартістю товару. За своєю сутністю, такий перехід фінансового сектору в електронну сферу функціонування має суттєві потенційні переваги для подальшого економічного розвитку (Racha, & Singh, 2013). Одним із важливих факторів економічного зростання є збільшення обсягів безготівкових розрахунків, що, з одного боку, зменшує витрати держави на обслуговування готівкового обігу та збільшує ефективність контролю за грошовими потоками, а з іншого, збільшує витрати населення під час купівлі тих чи інших товарів, що, відповідно, збільшує споживання в економіці, а це, у свою чергу приводить до зростання ВВП. Окрім цього, безготівкові розрахунки внаслідок еволюції форм грошей та інформаційних технологій дозволяє користувачам цілодобово здійснювати розрахунки з будь-якої точки країни, єдиною умовою при цьому є наявність доступу до мережі "Інтернет" (Ткачук, 2019).

В Україні на поточний момент найбільші платіжні системи перебувають у власності або Національного банку України, або комерційних банків, а також на ринку функціонують Простір, Visa і MasterCard як світові лідери у сфері безготівкових розрахунків (НБУ, 2023b). Окрім того, як було зазначено в наших попередніх дослідженнях (Вольвач, & Затонацька, 2021), світовий досвід свідчить, що вагома частина безготівкових розрахунків здійснюється через небанківські платіжні системи. До них належать, зокрема такі, як PayPal, Apple Pay, Google Pay,

UnionPay. Зважаючи на особливості функціонування небанківських платіжних систем, вчені, зокрема Racha та P. Singh (Racha, & Singh, 2013) виокремлюють декілька основних підсистем небанківських електронних платіжних систем (з використанням банківських платіжних карток; засновані на електронних грошах та засновані на технології блокчейн та криптовалютах). Кожний тип із зазначених систем має різне конкурентне оточення і відповідним чином має використовувати відмінну конкурентну стратегію. При цьому небанківські платіжні системи мають ряд переваг над банківськими, оскільки дозволяють здійснювати електронні розрахунки з використанням платіжної картки будь-якого банку, що створює можливість залучити більшу кількість потенційних споживачів і, як наслідок, захопити більшу частку на ринку. Окрім цього, на ринку існують платіжні системи, які емітують власні електронні гроші, і, створивши електронний гаманець, клієнт може значно скоротити час на оплату тих чи інших послуг (Вольвач, 2021), проте в такому випадку для залучення клієнтів ЕПС необхідно подбати про переконання споживача створити такий гаманець, оскільки зазвичай їх використання передбачає певну комісію.

На українському ринку майже половина всі платіжів здійснюється на невеликі суми (до 1 тис. грн), проте, якщо розглядати загальний оборот грошових коштів, то лише 4 % платежів на суму понад 100 тис. грн формують 99 % обороту (рис. 2) (НБУ, 2023). Однак основним клієнтом ЕПС все ж залишаються як звичайні споживачі, так і сектор е-комерції в роздрібній торгівлі. За таких умов особливо активним став перехід на оплату за допомогою мобільних пристроїв з використанням таких ЕПС, як: Apple Pay, Google Pay, Samsung Pay. Як наслідок, стрімко зростає використання безконтактних способів оплати. Також збільшується кількість платежів через додатки, коли під час реєстрації клієнт вносить дані про свою картку і в момент отримання послуги у споживача немає потреби здійснювати будь-які додаткові дії для оплати, оскільки вона виконується автоматично. Подібна схема оплати набула значної актуальності, зокрема для сфери громадського транспорту, доставки продуктів харчування тощо (Вольвач, 2021).



Рис. 2. Структура платежів у межах СЕП України за перше півріччя 2023 р.

Джерело: (НБУ, 2023).

В Україні для клієнтів логістичної компанії "Нова Пошта" створена власна платіжна система – NovaPay, яка пропонує широкий спектр продуктів і сервісів для вирішення фінансових питань як в online-, так і в offline-режимах. Цю платіжну систему визнано соціально важливою платіжною системою України (НБУ, 2023b). Згідно з даними НБУ вона є лідером серед усіх систем переказу коштів, створених небанківськими установами. NovaPay щоденно обробляє понад 2,6 млн транзакцій, співпрацюючи з найбільшими банками України, займаючи при цьому 45 % українського ринку переказів (NovaPay, 2023).

Серед основних послуг NovaPay варто виділити розрахунки на "Новій пошті" (післяплата), миттєві та швидкі грошові перекази по Україні та з-за кордону, оплата комунальних та будь-яких інших платежів (зокрема штрафи, податки, кредити, за навчання, за страхування, на благодійність, поповнення мобільного, поповнення банківської картки, на рахунок підприємств), зняття готівки, забезпечення інтернет-еквайринг для бізнесу, зокрема для е-комерції (Вольвач, 2021). Розглядаючи інтернет-еквайринг для е-комерції як один із основних продуктів, NovaPay пропонує три режими зарахування коштів:

швидке перерахування (за 24 год), керування оплатою (гроші списуються після перевірки наявності товару) та "Надійна покупка" (гроші списуються вже після отримання товару).

Основною цільовою аудиторією для NovaPay є користувачі послуг логістичної компанії "Нова Пошта", проте варто зауважити, що переваги NovaPay відчують як жителі великих міст (завдяки швидкості та зручності взаємодії з компанією), так і жителі маленьких міст, селищ, де є проблема з доступом до мереж банківських відділень. Платіжна система NovaPay і фінансові послуги у відділеннях "Нової пошти" сприяють заощадженню часу, а також дають можливість сплачувати післяплату за товари та вартість доставки через мобільний додаток "Нова пошта". Для того, аби сплачувати онлайн, необхідно лише прив'язати банківську картку до додатка та для зручності встановити автосписання. Цільова аудиторія NovaPay – це людина, яка любить технології і не обмежується фізичними кордонами міст і держав. Перевагою NovaPay для них є менш зарегульоване, ніж у банках, обслуговування, велика мережа автономних відділень і багато залучених клієнтів (Бегаль, 2023).

Розглянемо **цілепокладання** на прикладі **ЕПС NovaPay** через призму методології SMART-аналізу. Відповідно до сутності SMART-підходу ціль має бути конкретною, вимірюваною, реалістичною, актуальною, а також обмеженою у часі. Зважаючи на той факт, що NovaPay тісно співпрацює з логістичним бізнесом "Нова Пошта", то цілі їхнього розвитку суттєво перетинаються. "Нова пошта" є лідером доставки в Україні та першою українською компанією, яка вийшла на європейський ринок під час війни. Зараз відділення "Нової пошти" працюють у Польщі, Литві, Молдові, Чехії, Німеччині та Румунії, а найближчим часом планує працювати і в інших європейських країнах. До 2025 р. компанія збирається інвестувати 10 млн євро, створивши 200 операційних центрів у 30 країнах. Це одна з найбільших експансій українського бізнесу у світову економіку (PwC, 2023).

NovaPay була заснована як обслуговуюча компанія для "Нової пошти" для покриття фінансових операцій

між підприємствами та фізичними особами. Проте згодом стало зрозуміло, що NovaPay має думати про розвиток своєї бізнес-моделі відповідно до сучасного світу, тому на початку 2010-х років була створена фінансова компанія з обслуговуванням фізичних та бізнес-клієнтів, однак міцний зв'язок із "Новою поштою" залишається. NovaPay – це міжнародний фінансовий сервіс, який надає клієнтам "Нової пошти" зручні та надійні онлайн- та офлайн-платіжні послуги, а також розробляє власні продукти та послуги.

У межах проєкту європейського розширення NovaPay виступатиме платіжним агентом у відносинах між клієнтами (фізичними та юридичними особами) та "Новою поштою" у відповідних країнах. Окрім того, компанія NovaPay стала першою українською небанківською установою, що має право відкривати рахунки, випускати кредитні та платіжні картки, а також надавати послуги еквайрингу та грошових переказів бізнесу. Вже у вересні 2023 р. NovaPay, що була створена 11 років тому як допоміжний сервіс для обробки платежів клієнтів "Нової пошти", запланувала запуснути власний мобільний додаток.

Амбіція компанії – мільйон клієнтів в Україні вже до кінця 2023 р. та експансія, тобто вихід у кожну країну, де присутня "Нова пошта". Розкладемо цю ціль через методологію SMART-аналізу (рис. 3). SMART-ціль має бути:

- S – Specific – конкретна – *збільшити* кількість клієнтів;
- M – Measurable – вимірювана – збільшити кількість клієнтів *до 1 млн*;
- A – Achievable – досяжна – ціль збільшити кількість клієнтів до 1 млн складна, проте цілком *досяжна*, зважаючи на те, що за кордоном на поточний момент перебуває 8 млн українців;
- R – Relevant – актуальна – така *ціль відповідає* довгостроковій стратегії зростання, а також релевантна відповідно до значної міграції населення за кордон;
- T – Time bound – обмежена в часі – ціль поставлено *до кінця 2023 р.*



Рис. 3. SMART-цілі для ЕПС

Джерело: складено авторами.

У загальному вигляді для ЕПС цілі можуть бути такими: збільшення кількості клієнтів, частоти використання сервісів, середньої суми послуг, підвищення рівня задоволеності / лояльності, досягнення частки ринку тощо. Такі формулювання цілком відповідають першому критерію SMART-аналізу – конкретність цілі. Для вимірюваності та перевірки досяжності цілей (другого та

третього критеріїв SMART-аналізу) необхідно детально спиратися на аналіз даних та формування систем регулярної звітності, зокрема на основі інтерактивних дашбордів та інтеграції їх у системи підтримки прийняття рішень для оперативного контролю і коригування планів компанії. Актуальність (релевантність) цілі має співвідноситись із поточною ринковою ситуацією, поведінкою

цільової аудиторії та тенденціями відповідного сектору економіки, що також вимагає дослідження широкого спектра впливових факторів.

Обмеженість у часі для цілі є важливим фактором для формування стратегії розвитку компанії, оскільки цілі в цьому випадку можуть бути короткостроковими (до 1 року), середньостроковими (1–3 роки) та довгостроковими (3–5 років і більше), що впливатиме на

вибір маркетингових інструментів, розвиток продуктів, сервісів та персоналу, оскільки амбітність поставлених цілей відповідно до окресленого терміну їх бажаного досягнення вимагатиме кардинально різних зусиль та фінансових ресурсів з боку бізнесу. Рекомендований процес постановки цілей згідно з підходом SMART-аналізу представлено на рис. 4.



Рис. 4. Процес постановки цілей згідно з підходом SMART-аналізу

Джерело: складено авторами.

Далі розглянемо детальніше стратегію досягнення поставлених цілей та напрями розвитку для ЕПС. Усвідомлюючи швидкість змін у світі та необхідність враховувати можливості, що надаються, ЕПС необхідно адаптуватися на регулярній основі, майже щоденно. Розвиток команди, її інтелектуального потенціалу, сприяє пошуку для бізнесу нових драйверів зростання і швидкого розвитку на ринку. Відповідно до цих загальноринкових тенденцій і важливих факторів зростання саме розробка і випуск на ринок нового додатка NovaPay стане головною точкою входу для потенційних клієнтів як в Україні, так і за кордоном. Як повідомляють представники компанії, щоб стати користувачем знадобиться "Дія. Підпис" та відеоверифікація, далі людина відкриває рахунок у відділенні і випускає віртуальну (а за потреби – пластикову) картку. Для операцій з готівкою клієнт може зайти в будь-яке з 9000 відділень "Нової пошти" (NovaPay, 2023).

Саме завдяки запуску "Дії" в Україні в 2020 р. з'явилась вагома магістральна послуга, доступна для банківської сфери та Fintech. За перший рік запровадження "Дією" скористалися 6 млн українців, доступними були понад 50 державних послуг. До грудня 2022 р. було понад 20 млн користувачів (Бегаль, 2023). Для fintech-компаній і банків, які прагнуть залучати або верифікувати клієнтів, "Дія" стала основним напрямом.

Як анонсують розробники, додаток NovaPay підтримуватиме вже звичні платіжні транзакції та прив'язані до сервісу "Нової пошти" посилки в кредит, а також сприятиме вирішенню принципово нових задач: відкриття рахунків, кредитні картки, бонуси, кешбеки та навіть торгівля облігаціями. B2B сторона бізнесу – еквайринг (обробка платежів) для підприємців також буде доступний. Для реалізації всіх окреслених функцій та формування приємного досвіду взаємодії клієнта з ЕПС, що є однією з головних задач конкурентної стратегії на ринку,

необхідно інвестувати значні ресурси у функціонал та інтерфейс продуктового рішення.

Одним із напрямів діяльності є розширення ділової активності в нових країнах для подальшого збільшення присутності бізнесу в регіоні та створення нових можливостей. Паралельно компанія планує експансію, відкривши вже офіс у Вільнюсі та плануючи відкривати офіси у кожній країні, де буде Nova Post, бренд, під яким працює "Нова пошта" у Європі. Пріоритетні ринки – Польща, Німеччина, Чехія, Словаччина, Болгарія, оскільки там найбільша частка з 8 млн українців (за даними ООН), що були змушені поїхати за кордон після повномасштабного вторгнення РФ. Експансія в Європу вже обговорювалася в 2020 р., коли NovaPay досліджувала ринки та збирала статистику. Команда також вивчала культури, з якими вони могли б спілкуватися, і те, чим деякі частини Європи відрізняються від українського мислення. У короткостроковій перспективі культурні відмінності не будуть на першому плані, оскільки NovaPay зосередиться на українській діаспорі, яка тепер поширена по всьому континенту (але з особливою концентрацією в Польщі) (Cockburn, 2023). Запустивши додаток, заплановано захопити до користування 30–40 % клієнтів "Нової пошти".

Прогресивний український бізнес, такий як NovaPay, має достатньо стійкості, досвіду та кваліфікації, а також креативних підходів та інноваційних рішень для успішного освоєння зовнішніх ринків. Результатом цих кроків є взаємна вигода як для українського бізнесу, так і для іноземних споживачів, оскільки український бізнес має змогу залучити нову клієнтську базу, а іноземні споживачі отримати високу якість сервісу за доступними цінами. Щоб успішно конкурувати на європейському рівні, український бізнес має шукати нестандартні підходи та пропонувати виняткові продукти та послуги, щоб виділитися (Gradus, 2023).

Процес цифровізації фінансового сектору в європейських країнах триває вже десятки років, що має значний вплив на споживача, зокрема на його орієнтацію на онлайн-оплату під час здійснення покупок, необхідність розвитку інтернет-еквайрингу тощо. Як наслідок, у процесі експансії на європейські ринки необхідно запропонувати європейському ринку найвищий рівень не лише логістики, а й платіжних послуг. Європейські клієнти отримують переваги конкурентних переваг групи "Нова Пошта" – швидка, легка, безпечна доставка та повністю цифровий процес оплати. Окрім того, для зручності всіх міжнародних клієнтів працюватиме мобільний додаток NovaPay, аби поділитися найвищими стандартами та інноваційними послугами з країнами ЄС (PwC, 2023).

NovaPay забезпечує виконання соціальної функції, сприяючи переміщенню коштів між розлученими сім'ями та компаніями, яким необхідно підтримувати рух грошових коштів (Cockburn, 2023). Якщо говорити про український ринок, то в період війни основними напрямками, на яких зосереджувалася компанія, були забезпечення платежів, безперебійна робота ІТ-системи та зв'язок з мережею, а також команда в цілому. У результаті багато процесів компанії були оптимізовані та прискорені за рік війни. Основні послуги, які пропонує NovaPay, не змінилися, але деякі зміни відбулися, наприклад, полегшення отримання громадянами готівки в розширених відділеннях "Нової пошти" в Україні та запуск нових продуктів, які враховують потреби клієнтів, яких до вторгнення ЕПС NovaPay нараховувала в Україні на рівні близько 10 млн. Необхідність підтримки працівників і клієнтів у неймовірно важкі часи є також важливою частиною розвитку компанії, оскільки українці надають перевагу соціально відповідальному бізнесу.

Основними стратегічними напрямками діяльності NovaPay в Україні є:

- вдосконалення послуг NovaPay, зокрема запуск мобільного додатка та розширення мережі власних терміналів у відділеннях на базі вже існуючих 9 тис. відділень "Нової пошти". Це збільшить швидкість надання послуг і зменшить транзакційні витрати. Також компанія розраховує отримати розширену ліцензію Національного банку України, яка дозволить створювати рахунки для приватних клієнтів і випускати картки для більшої зручності;
- розширення спектра послуг для підприємств електронної комерції. NovaPay є принципалом членом Visa і Mastercard, ставши четвертою компанією серед країн СНД і другою в Україні (після державної). Це означає, що NovaPay має всі можливості для обробки електронних транзакцій.

Це більш стратегічні та технологічні речі, але є також багато постійних щоденних послуг, таких як оплата комунальних послуг або послуги мобільного зв'язку, а також поповнення карток, відповідно їхня підтримка також залишається у фокусі компанії. Розвиток продуктів також передбачає і партнерство з Western Union та Ria для міжнародних грошових переказів, а також нові ініціативи щодо залучення електронної комерції до великих роздрібних торговців.

Міграційні процеси, які спричинила російсько-українська війна, активно вплинули на перевірку платіжних сервісів, їхню адаптацію під міжнародні стандарти й нормативне регулювання в різних країнах, вихід на нові ринки для розширення географії та функціоналу. Зважаючи на достатньо розвинений український ринок платіжних інструментів, велика кількість населення користується онлайн-платежами, що вказує на нові перспективи

виходу українських ЕПС на нові ринки. На сьогодні Україна є однією з найбільш цифрових країн щодо фінансових послуг, в Україні все ще існує проблема відсутності фінансової грамотності серед маси українців. За таких умов для компаній, що пропонують послуги як ЕПС, необхідно вибудувати чіткий, надійний метод вирішення фінансових проблем та просувати фінансову обізнаність про переваги здійснення послуг через засоби ЕПС.

Ще одна перспективна ініціатива, яка є складовою прогресивної стратегії розвитку, – це інвестиції в людський капітал, попит на який буде ще більшим після закінчення війни, що передбачає співпрацю з навчальними закладами, поширення інформації про сферу Fintech через конференції, зустрічі, партнерство з різноманітними організаціями та формування потоку талантів у галузь Fintech, особливо розуміючи, наскільки сильно вплинула на неї втрата талантів як через військові дії, так і через відтік кваліфікованих людей до інших країн.

Європейські компанії та стартапи пробиватимуть собі шлях в Україну з новими ідеями та більшою кількістю продуктів, створюючи набагато більшу екосистему з добре оплачуваними робочими місцями. У цей момент припливний потік імовірно зміниться, і разом із новими європейськими талантами відбудуться повернення європейських українців. Незважаючи на посилення конкуренції, її новий виток піде на користь українським споживачам через підвищення якості послуг та одержуваного сервісу з боку компаній, що розвивають власні ЕПС.

Стійкість і здатність команди компанії до відновлення дозволяє розвиватися далі та відкривати нові ринки під час війни, щоб обслуговувати потреби українців за кордоном. Це було б складним завданням у мирний час, але з обмеженими ресурсами та невеликим персоналом це здається дуже вагомим досягненням. При цьому варто зробити акцент на тому, що саме дослідження ринку й оперативне реагування на зміни та виклики є головними інструментами для досягнення цілей компаній на ринку ЕПС, оскільки дають змогу аналізувати ситуацію, раціонально здійснювати фінансові інновації та сприяти розвитку ринку.

Під час війни Fintech змогли надати значну допомогу банкам, і ставлення до них швидко почало змінюватися: замість того, щоб розглядати Fintech як конкурентів, почала розвиватися ідея партнерства в інноваціях. Це допоможе українським підприємствам швидше вийти на міжнародний рівень, частково шляхом гармонізації з європейським законодавством. Після війни український бізнес стане набагато більш інтернаціональним.

Підхід NovaPay, де команда шукає нові рішення на майбутнє, які дозволять однаково ефективно працювати офлайн і онлайн є основою для створення системи, у якій NovaPay та її клієнти можуть процвітати. Працюючи зі значною кількістю малих та середніх підприємств і великих роздрібних клієнтів (на відміну від більшості інших ЕПС), NovaPay може створити для них синергію. Загальна модель NovaPay полягає в тому, щоб отримати і поєднувати найкращі переваги необанків для клієнтів, повторивши успіх Revolut або українського Monobank. NovaPay планує використовувати ліцензії та технологічні можливості, аби запропонувати щось унікальне для клієнта (Cockburn, 2023).

Сучасні мобільні застосунки, що підтримують основні фінансові функції, має переважна більшість великих українських банків. Мільйон клієнтів у перший рік роботи – такі результати серед українських необанків мав хіба що успішний Monobank. Зараз проєкт, що запустився в 2017 р., налічує близько 7,2 млн клієнтів. У послідов-

ників, що також намагаються конкурувати в інтернет-полі за молоду аудиторію, скромніші показники: Sportbank, що працює з жовтня 2019 р., має 600 000 користувачів, Izibank – близько 300 000 користувачів за два з половиною роки роботи. У 2021 р. до цієї когорти доєднався проєкт, що має схожий бекграунд із NovaPay. "Банк Власний Рахунок" (БВР) – спільний fintech-сервіс мережі "Сільпо" та "Банку Восток". Як і NovaPay, БВР також цілиться в мільйонну аудиторію, розраховуючи залучити 1,5 млн клієнтів однойменної програми лояльності "Сільпо". Глобальна ціль – 3 млн клієнтів. Результат станом на середину травня 2023 р. – 250 000 користувачів на ринку високої конкуренції (у гаманці у споживача 3–5 інших карток), тому досягнуто насамперед завдяки активній маркетинговій стратегії.

Новому гравцю може бути складно пробитися крізь такий насичений ринок, проте NovaPay стартує не з нуля. За спиною компанії – лояльність до бренда "Нової пошти" і корисність послуг. Першими клієнтами Monobank були діджитал-клієнти українських банків, а у БВР – всі, хто любить супермаркети "Сільпо". Однак лише наявність великої клієнтської бази у спорідненому бізнесі не гарантує результат, найголовніше у створенні необанку – робота з цільовою аудиторією і бюджет на активний маркетинг, як було реалізовано на прикладі Monobank чи БВР.

Розглянемо також стратегію зростання одного з найуспішніших необанків Revolut. Його однойменний "глобальний фінансовий супердодаток" став найціннішим стартапом Великобританії після оцінювання в 24 млрд фунтів стерлінгів / 33 млрд дол. США, що робить його більш цінним, ніж деякі європейські банки. Маючи понад 15 млн користувачів і постійне зростання, Revolut виділяється серед традиційної галузі як цифровий банківський додаток (або необанк), який зосереджується на основному продукті й є простим у використанні без прихованих платежів. Іншими словами, він пропонує просту та ефективну альтернативу традиційному банку. Особливо цікавим у Revolut є його маркетинговий підхід. Орієнтуючись на користувача, бренд прагне перетворити клієнтів на захисників бренду, його амбасадорів. Це допомагає Revolut використовувати одну з найстаріших і найнадійніших форм просування – рекламу із вуст в уста.

Давайте подивимося на їхню агресивну маркетингову стратегію зростання і тактику, які зробили його одним із найбільших революціонерів у фінансовій галузі (O'Brien, 2023). Їхня найперша стратегія полягала в тому, щоб залучити якомога більше користувачів, щоб зробити транзакцію принаймні на 5 євро, без використання маркетингових інструментів. Їм це явно вдалося, і тому підтвердженням є їхні 100 тис. користувачів протягом року роботи, зростання яких тільки прискорювалося до початку пандемії в 2020 р., коли кількість користувачів вже досягнула 12 млн. Після додавання ряду нових продуктів і виходу на нові ринки (зокрема завдяки Crypto, який був головним рушієм зростання компанії) дохід fintech-компанії зріс на 130 % у першому кварталі 2021 р. Клієнтська база сягнула вже 15 млн. Лондонська компанія перетворюється на "супердодаток" – місце, де споживачі зможуть робити покупки, подорожувати, платити та спілкуватися в одному місці, що є ще одним доказом амбітної стратегії розвитку компанії. Незважаючи на глобальне розширення та додавання незліченних нових продуктів і послуг, стратегія зростання Revolut окупається.

Оскільки конкуренція в середовищі необанків загострюється, то провідні цифрові банки борються за найбільшу частку ринку і присутність, тому США є наступною

метою для Revolut, який затьмарює своїх конкурентів серед провідних необанків в Європі Monzo та N26 щонайменше в 4 рази за рівнем доходів та кількістю користувачів. Revolut вдалося піднятися на вершину ринку мобільного банкінгу, зробивши революцію в особистих фінансах і ставши супердодатком для мільйонів користувачів (Revolut's Growth Strategy Explained, 2021). Основа стратегії Revolut – думай масштабно, починай з малого та швидко масштабуйся. Запущений у 2015 р. як додаток для грошових переказів, Revolut пройшов свій "довгий шлях" за дуже стислі терміни. Основними стратегічними напрямками було наповнення бізнес-портфеля різними сервісами і розширення географічної присутності, що дозволило стати одним із лідерів на ринку необанків (рис. 5). Згідно з прогнозами обсяг їхньої клієнтської бази може досягти 20 млн до кінця 2025 р. Масштаби вражають, а за наявності ефективно сформованої стратегії розвитку такі успіхи може досягти будь-яка ЕПС. Основним стратегічним рішенням Revolut для швидкого залучення клієнтів було низька комісія обміну при платежах в іноземній валюті, що, безсумнівно, значною мірою сприяло активному розвитку на стадії виведення продукту на ринок. Наступним кроком було швидшими темпами наповнення новими сервісами та продуктами бізнес-портфеля. Revolut, на відміну від інших необанків, обрала інший шлях до отримання банківської ліцензії та здебільшого працює в різних країнах за ліцензією на електронні гроші. Стратегія географічної експансії дозволила Revolut додати легко і швидко масштабувати свої продукти та операції в декілька країн, що сприяло створенню величезної клієнтської бази в понад 35 країнах (Revolut | Neo-Bank Strategy Deep Dive. Complimentary Research, 2020).

Розглянемо фактори успіху стратегії Revolut. Однією з причин, чому додаток Revolut став таким успішним, є його зручний дизайн. Додаток простий у навігації та забезпечує бездоганний досвід для користувачів. Окрім того, Revolut пропонує цілодобову підтримку клієнтів через свій додаток, що допомогло створити довіру користувачів. Ще одним важливим фактором успіху Revolut як супердодатка є широка пропозиція ряду фінансових послуг. Додаток надає такі функції, як обмін валюти, торгівля криптовалютою, інструменти бюджетування та страхові послуги. Надаючи ці послуги на одній платформі, Revolut став єдиним місцем для всіх фінансових потреб.

Revolut активно використовує маркетингові інструменти в соціальних мережах для створення позитивного іміджу свого бренду та залучення нових користувачів. Компанія використовує креативний та привабливий контент на платформах соціальних мереж, таких як "Інстаграм" і "Фейсбук", щоб підвищити впізнаваність бренду та охопити нову аудиторію. Окрім того, Revolut використовував PR-кампанії з відомими людьми, щоб охопити нову аудиторію та просувати свої послуги.

Додатково Revolut реалізував алгоритми машинного навчання, щоб надавати персоналізовані рекомендації своїм користувачам. Ці рекомендації базуються на моделях витрат користувачів, історії транзакцій та інших факторах. Надаючи персоналізовані рекомендації, Revolut створив більш привабливий досвід для своїх користувачів і заохочував їх використовувати програму частіше. Також для заохочення користувачів зареєструватися та використовувати програму, Revolut пропонує ряд знижок і акцій. Наприклад, компанія пропонує безкоштовний обмін валюти для нових користувачів і знижки на послуги преміум-класу. Ці рекламні акції допомогли залучити нових користувачів до програми та спонукати їх користуватися її послугами (Samuel, 2023).

ЗАЛУЧЕННЯ КЛІЄНТІВ

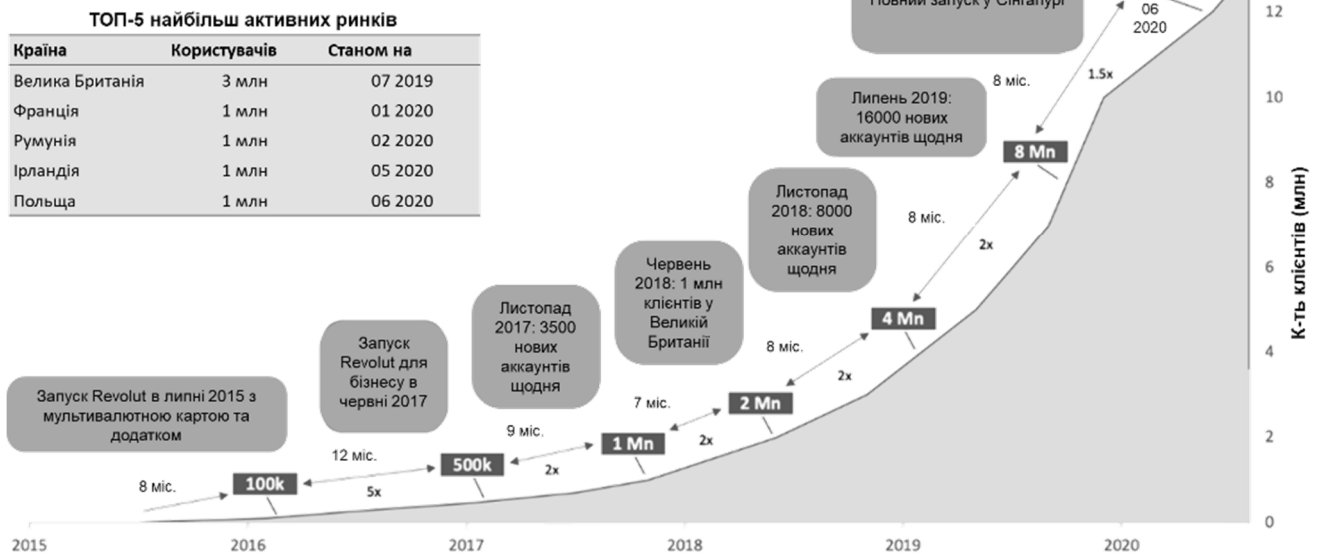


Рис. 5. Розширення клієнтської бази Revolut

Джерело: складено авторами на основі інформації з Revolut | Neo-Bank Strategy Deep Dive. Complimentary Research, 2020).

Підводячи підсумки порівняльного аналізу конкурентних стратегій українських та міжнародних ЕПС, варто зазначити, що основна увага бізнесу зосереджена на розвитку продуктів та сервісів, збільшенні географії покриття, а також на агресивному зростанні клієнтської бази. Загальна характеристика і порівняння стратегій NovaPay та Revolut представлені в табл. 1. Зауважимо, що обраний тип стратегії за SPACE-аналізом залежить

насамперед від етапу розвитку ЕПС. Зокрема, на етапі запуску чи виходу на нові ринки компанії використовують агресивну стратегію, а для подальшого зростання перелаштовуються на конкурентну стратегію, яка передбачає маркетингові активності та вдосконалення продуктів. Оборонну стратегію використовують винятково за таких складних ринкових умов, як війна чи різке падіння ринку з метою збереження бізнесу та клієнтської бази.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз стратегій українських та міжнародних рішень на ринку ЕПС

Тип стратегії за SPACE-аналізом	NovaPay	Revolut
Агресивна стратегія	Стратегія, що використовується у процесі виходу на міжнародні ринки завдяки формуванню нового додатка, який пропонує зручний спосіб вирішення широкого спектра фінансових послуг для споживачів, що перебувають в країнах Європи. Фактором входу є велика кількість українців, які вимушено переміщені за кордон. NovaPay планує залучити їх для масштабування бізнесу в глобальному вимірі	Основна стратегія для Revolut. При цьому основною метою слугує захоплення максимальної кількості споживачів і нових ринків збуту (зокрема США) через привабливі продукти та сервіси, а також зручний додаток
Конкурентна стратегія	Стратегія, що використовується на українському ринку завдяки високій лояльності та знанню бренду "Нова пошта". Пропозиція послуг безпосередньо для клієнтів "Нова пошта" є основною зоною зростання в Україні	Стратегія, що використовується на захоплених ринках і передбачає розширення бізнес-портфеля через розвиток нових продуктів та сервісів, формування лояльності у споживачів
Оборонна стратегія	Цей тип стратегії використовувався лише в 2022 р. після початку повномасштабного вторгнення рф, коли основний фокус діяльності змістився на підтримку та налагоджування операційних процесів, а також утримання фінансової стабільності	Немає ознак використання для ЕПС
Консервативна стратегія	Немає ознак використання для ЕПС	Немає ознак використання для ЕПС

Джерело: складено авторами.

Агрегувавши досвід і підходи до формування стратегій українських і міжнародних рішень на ринку ЕПС, можна сформулювати механізм формування та забезпечення

конкурентних стратегій для ЕПС, основну сутність якого представлено на рис. 6.



Рис. 6. Моделі формування і забезпечення конкурентних стратегій для ЕПС

Джерело: складено авторами.

Дискусія і висновки

Розвиток ЕПС і можливість оплати банківськими картами, мобільними додатками дійсно важливі як для сучасного споживача, так і для бізнесу, оскільки створюють ряд переваг. Такі тенденції сприяють активному розвитку альтернативних способів безготівкових платежів – без використання терміналів та платіжних карток, створення нових ЕПС, які в умовах високого рівня конкуренції мають формувати свої ефективні маркетингові стратегії. З метою залучення більшої кількості клієнтів для використання платіжних технологій необхідно: проводити інформування споживачів про переваги безготівкових платежів; формувати фінансову грамотність населення; вдосконалювати систему захисту коштів фізичних та юридичних осіб; покращувати якість обслуговування клієнтів; розробляти актуальні продукти, що відповідають потребам цільової аудиторії; вдосконалювати технічні характеристики продуктів, а також виходити на інші ринки з метою масштабування сервісів.

Запропонований механізм формування і забезпечення конкурентних стратегій для ЕПС окреслює мету, основні принципи і завдання, а також інструменти та засоби, які доречно використовувати в процесі розробки стратегії для українських і міжнародних ЕПС. При цьому також доречно переймати досвід успішних компаній у сфері ЕПС та суміжних галузях, зокрема необанків Monobank чи Revolut. Успіх Revolut як супердodatка є результатом його зручного дизайну, асортименту фінансових послуг, маркетингової стратегії в соціальних мережах, персоналізованих рекомендацій, а також знижок і акцій. Інші бренди можуть вчитися на стратегіях цифрового маркетингу Revolut і залучити подібні інструменти до своїх конкурентних стратегій. Дослідивши досвід Revolut та інших лідерів ринку, рекомендовано розглянути такі підходи щодо використання їх у власних стратегіях :

- зосередження на взаємодії з користувачем шляхом створення та постійного вдосконалення додатків, якими легко керуватись і які забезпечують позитивний досвід для користувачів;

- розширення новими або вдосконаленими продуктами бізнес-портфелів для забезпечення потреб клієнтів у "єдиному місці";

- використання креативного та зручного контенту на платформах соціальних мереж, підвищення пізнаваності бренду та залучення нових клієнтів;

- впровадження алгоритмів машинного навчання, щоб надавати персоналізовані рекомендації своїм користувачам для створення більш привабливого досвіду та збільшення прибутків компанії;

- розробити гнучку програму знижок та акцій для залучення нових користувачів і спонукати їх частіше користуватися різними послугами.

Активізація продуктової пропозиції і клієнтоцентричність є основою успішних маркетингових стратегій, які доречно імплементувати для українських та закордонних ринків у сфері ЕПС.

Проведене дослідження є продовженням наших попередніх досліджень українського ринку ЕПС, що представлено у (Вольвач, 2021; Вольвач, & Затонацька, 2021), а також є доповненням до наукових досягнень інших вчених, що працюють у галузі ЕПС. Результати дослідження містять теоретичну та практичну цінність, оскільки окреслюють особливості та шляхи формування і забезпечення конкурентних стратегій як для українських, так і для закордонних ринків ЕПС. Глобалізація та економічна інтеграція приводить до інтернаціоналізації бізнесів та ЕПС зокрема, що вимагає вивчення як локального, так і міжнародного досвіду.

Як напрями майбутніх досліджень варто окреслити вивчення аналітичного забезпечення операційного функціонування ЕПС, розробку систем підтримки прийняття рішень для підвищення результативності діяльності бізнесу.

Внесок авторів: Тетяна Затонацька – концептуалізація, емпіричне дослідження, аналіз джерел, підготовка огляду літератури або теоретичних засад дослідження, написання та редактування; Олена Вольвач – методологія, програмне забезпечення, формальний аналіз, збір емпіричних даних та їх валідація, аналіз джерел, підготовка огляду літератури або теоретичних засад дослідження, написання та редактування.

Список використаних джерел

Бегаль, Ірина. (2023). Доставляти гроші. Платіжний сервіс "Нової пошти" йде конкурувати з необанками – буде видавати кредитки та відкривати рахунки. Як ще плани у компанії Клімова та Поперешнюка. *Журнал Forbes Ukraine*. <https://forbes.ua/company/dostavlyati-groshi-platizhnyi-servis-novoi-poshti-gotue-neobank-bude-vidavati-kreditki-ta-vidkrivati-rakhunki-yaki-shche-plani-u-kompanii-klimova-ta-popereshnyuka-01062023-13622>

Вольвач, О. (2021). Сучасний стан платіжних технологій в Україні. *Ефективна економіка*, 8. <http://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.8.200>

Вольвач, О.О., & Затонацька, Т.Г. (2021). Сучасний стан українського ринку електронних платіжних систем. *Світ фінансів*, 2(67). <http://doi.org/10.35774/sf2021.02.118>

Ковальчук, Т.Т., & Лук'янов, В.С. (2010). *Сучасні платіжні системи*. Знання.

Махаева, О.О. (2013). Основні інфраструктури сучасного фінансового ринку та міжнародні стандарти їх оверсайта. *Вісник НБУ*, 7(209), 18–24.

Національний Банк України (2022). *СЕП. Факти та цифри 1 півріччя 2022*. <https://bank.gov.ua/ua/news/all/sep-fakti-ta-tsifri-i-pivrichchya-2022-roku>

Національний Банк України (2023). *СЕП. Факти та цифри 1 півріччя 2023*. <https://bank.gov.ua/ua/news/all/sep-fakti-ta-tsifri-i-pivrichchya-2023-roku>

Національний банк України (НБУ) (2023b). *Розширений пошук інформації щодо учасників платіжного ринку*. <https://bank.gov.ua/ua/payments/payment-systems?page=1&perPage=5&search=&country=&indication=>

Радзевіл, К.В. (2019). Розвиток національної електронної платіжної системи України. *Подільський науковий вісник*, 1(9), 27–32.

Ситник, І.П., & Фоміна, В.С. (2019). Вплив фінтеху на розвиток сучасних платіжних систем України. *Бізнес-навігатор*, 2, 139–143. <http://nbuv.gov.ua/UJRN/>

Ткачук, В. (2019). Проблеми розвитку небанківських платіжних систем в Україні. *Економічний аналіз*, 29(4), 80–88. <http://doi.org/10.35774/econa2019.04.080>

Antwi, S.K., Hamza, K., & Bavoh, S.W. (2015). Examining the effectiveness of electronic payment system in Ghana: the case of e-ZWICH in the Tamale metropolis. *Research Journal of Finance and Accounting*, 6(2), 163–177.

Cockburn, H. (2023). 'Doing the right things' – Ukrainian Fintech. *Ergomania*. <https://ergomania.eu/ukrainain-fintech-innovational-banking-uafic-novapay/>

Gradus Research (2023). <https://gradus.app/uk/open-reports/>

Hsieh, C.-T. (2001). E-commerce payment systems: critical issues and management strategies. *Human systems management*, 20(2), 131–138. <http://doi.org/10.3233/hsm-2001-20206>

Kokkola, T. (2010). *The payment system: Payments, securities and derivatives, and the role of the Eurosystem*. Frankfurt am Main: ECB.

NovaPay (2023). <https://novapay.ua/>

O'Brien, C. (2023). Revolut: From Start-Up to Super App. *Digital Marketing Institute*. <https://digitalmarketinginstitute.com/blog/revolut-from-start-up-to-super-app>

Oney, E., Oksuzoglu Guven, G., & Hussain Rizvi, W. (2017). The determinants of electronic payment systems usage from consumers' perspective. *Economic Research-Ekonomskistraživanja*, 30(1), 394–415. <http://doi.org/10.1080/1331677x.2017.1305791>

Polovenko, L., Merinova, S., & Kopniak, K. (2021). The development of electronic payment systems in Ukraine and their security. *VUZF Review*, 6(2), 146–152. <http://doi.org/10.38188/2534-9228.21.2.17>

PwC (2023). *PwC Ukraine advises NovaPay on its expansion into European markets*. <https://www.pwc.com/ua/en/press-room/2023/pwc-ukraine-advises-novapay.html>

Rachna, & Singh, P. (2013). Issues and challenges of electronic payment systems. *International Journal for Research in Management and Pharmacy*, 2(9), 25–30.

Revolut | Neo-Bank Strategy Deep Dive. Complimentary Research (2020). <https://whitesight.net/reports/revolut-neo-bank-deep-dive/>

Revolut's Growth Strategy Explained (2021). <https://www.paymentgenes.com/all-about-payments-videos/revoluts-growth-strategy-explained>

Samuel, A. (2023). *Revolut's Digital Marketing Strategies that helped them become a Super App*. <https://www.linkedin.com/pulse/revoluts-digital-marketing-strategies-helped-them-become-samuel#:~:text=Leveraging%20Social%20Media%20Marketing&text=The%20company%20has%20used%20creative,audiences%20and%20promote%20its%20services>

Slozko, O., & Pelo, A. (2014). The Electronic Payments as a Major Factor for Further Economic Development. *Economics and Sociology*, 7(3), 130–140. <http://doi.org/10.14254/2071-789X.2014/7-3/13>

Sumanjeet, S. (2009). Emergence of Payment Systems in the Age of Electronic Commerce: The State of Art. *Global Journal of International Business Research*, 2(2). <https://ssrn.com/abstract=1536620>

Wright, D. (2002) Comparative Evaluation Of Electronic Payment Systems. *INFOR: Information Systems and Operational Research*, 40(1), 71–85. <http://doi.org/10.1080/03155986.2002.11732642>

Yu, H.-C., Hsi, K.-H., & Kuo, P.-J. (2002). Electronic payment systems: an analysis and comparison of types. *Technology in Society*, 24(3), 331–347. [http://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0160-791X\(02\)00012-X](http://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0160-791X(02)00012-X)

References

Antwi, S.K., Hamza, K., & Bavoh, S.W. (2015). Examining the effectiveness of electronic payment system in Ghana: the case of e-ZWICH in the Tamale metropolis. *Research Journal of Finance and Accounting*, 6(2), 163–177.

Begal Iryna. (2023). Deliver money. "Nova Poshta's" payment service is going to compete with non-banks – it will issue credit cards and open accounts. What other plans do Klymov and Poppereshniuk's company have. *Journal Forbes Ukraine* [in Ukrainian]. <https://forbes.ua/company/dostavlyati-groshi-platizhnyi-servis-novoi-poshti-gotue-neobank-bude-vidavati-kreditki-ta-vidkrivati-rakhunki-yaki-shche-plani-u-kompanii-klimova-ta-popereshnyuka-01062023-13622>

Cockburn, H. (2023). 'Doing the right things' – Ukrainian Fintech. *Ergomania*. <https://ergomania.eu/ukrainain-fintech-innovational-banking-uafic-novapay/>

Gradus Research (2023). <https://gradus.app/uk/open-reports/>

Hsieh, C.-T. (2001). E-commerce payment systems: critical issues and management strategies. *Human systems management*, 20(2), 131–138. <http://doi.org/10.3233/hsm-2001-20206>

Kokkola, T. (2010). *The payment system: Payments, securities and derivatives, and the role of the Eurosystem*. ECB.

Kovalchuk, T.T., & Lukyanov, V.S. (2010). *Modern payment systems*. Znannia [in Ukrainian].

Makhaeva, O.O. (2013). The main infrastructures of the modern financial market and international standards of their oversight. *Bulletin of the NBU*, 7(209), 18–24 [in Ukrainian].

National Bank of Ukraine (2022). *SEP. Facts and figures for the first half of 2022* [in Ukrainian]. <https://bank.gov.ua/ua/news/all/sep-fakti-ta-tsifri-i-pivrichchya-2022-roku>

National Bank of Ukraine (2023). *SEP. Facts and figures for the first half of 2023* [in Ukrainian]. <https://bank.gov.ua/ua/news/all/sep-fakti-ta-tsifri-pivrichchya-2023-roku>

National Bank of Ukraine (HBU) (2023). *Advanced search for information on payment market participants* [in Ukrainian]. <https://bank.gov.ua/ua/payments/payment-systems?page=1&perPage=5&search=&country=&indication=>

NovaPay (2023). <https://novapay.ua/>

O'Brien, C. (2023). Revolut: From Start-Up to Super App. *Digital Marketing Institute*. <https://digitalmarketinginstitute.com/blog/revolut-from-start-up-to-super-app>

Oney, E., Oksuzoglu Guven, G., & Hussain Rizvi, W. (2017). The determinants of electronic payment systems usage from consumers' perspective. *Economic Research-Ekonomskistraživanja*, 30(1), 394–415. <http://doi.org/10.1080/1331677x.2017.1305791>

Polovenko, L., Merinova, S., & Kopniak, K. (2021). The development of electronic payment systems in Ukraine and their security. *VUZF Review*, 6(2), 146–152. <http://doi.org/10.38188/2534-9228.21.2.17>

PwC. (2023). *PwC Ukraine advises NovaPay on its expansion into European markets*. <https://www.pwc.com/ua/en/press-room/2023/pwc-ukraine-advises-novapay.html>

Rachna, & Singh, P. (2013). Issues and challenges of electronic payment systems. *International Journal for Research in Management and Pharmacy*, 2(9), 25–30.

Radzevil, K.V. (2019). Development of the national electronic payment system of Ukraine. *Podilsk Scientific Bulletin*, 1(9), 27–32 [in Ukrainian].

Revolut | Neo-Bank Strategy Deep Dive. *Complimentary Research* (2020). <https://whitesight.net/reports/revolut-neo-bank-deep-dive/>

Revolut's Growth Strategy Explained (2021). <https://www.paymentgenes.com/all-about-payments-videos/revolut-growth-strategy-explained>

Samuel, A. (2023). *Revolut's Digital Marketing Strategies that helped them become a Super App*. [https://www.linkedin.com/pulse/revolut-digital-](https://www.linkedin.com/pulse/revolut-digital-marketing-strategies-helped-them-become-samuel#:~:text=Leveraging%20Social%20Media%20Marketing&text=The%20company%20has%20used%20creative,audiences%20and%20promote%20its%20services)

marketing-strategies-helped-them-become-samuel#:~:text=Leveraging%20Social%20Media%20Marketing&text=The%20company%20has%20used%20creative,audiences%20and%20promote%20its%20services

Slozko, O., & Pelo, A. (2014). The Electronic Payments as a Major Factor for Further Economic Development. *Economics and Sociology*, 7(3), 130–140. <http://doi.org/10.14254/2071-789X.2014/7-3/13>

Sumanjeet, S. (2009). Emergence of Payment Systems in the Age of Electronic Commerce: The State of Art. *Global Journal of International Business Research*, 2(2). <https://ssrn.com/abstract=1536620>

Sytnyk, I.P. & Fomina, V.S. (2019). The influence of fintech on the development of modern payment systems of Ukraine. *Business navigator*, 2, 39–143 [in Ukrainian]. <http://nbuv.gov.ua/UJRN/>

Tkachuk, V. (2019). Development problems of non-bank payment systems in Ukraine. *Economic analysis*, 29(4), 80–88 [in Ukrainian]. <http://doi.org/10.35774/econa2019.04.080>

Volvach, O. (2021). The current state of payment technologies in Ukraine. *Effective economy*, 8 [in Ukrainian]. <http://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.8.200>

Volvach, O.O., & Zatonatska, T.G. (2021). The current state of the Ukrainian market of electronic payment systems. *The world of finance*, 2(67) [in Ukrainian]. <http://doi.org/10.35774/sf2021.02.118>

Wright, D. (2002) Comparative Evaluation of Electronic Payment Systems. *INFOR: Information Systems and Operational Research*, 40(1), 71–85. <http://doi.org/10.1080/03155986.2002.11732642>

Yu, H.-C., Hsi, K.-H., & Kuo, P.-J. (2002). Electronic payment systems: an analysis and comparison of types. *Technology in Society*, 24(3), 331–347. [https://doi.org/10.1016/S0160-791X\(02\)00012-X](https://doi.org/10.1016/S0160-791X(02)00012-X)

Отримано редакцією журналу / Received: 28.08.23

Прорецензовано / Revised: 21.09.23

Схвалено до друку / Accepted: 13.10.23

Tetiana ZATONATSKA, DSc (Econ.), Prof.

ORCID ID: 0000-0001-9197-0560

e-mail: tetiana.zatonatska@knu.ua

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Olena VOLVACH, PhD Student

ORCID ID: 0000-0001-5491-6960

e-mail: lena.volvach@gmail.com

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

MODEL OF PROVIDING COMPETITIVE STRATEGIES FOR UKRAINIAN EPS SOLUTION

Background. *Electronic payment systems are becoming an important component of the country's economic development, which leads to increased competition for consumers among companies that offer financial services. The purpose of the study is to analyze and develop recommendations for the formation of competitive strategies by financial companies in the market of electronic payment systems. The object of the research is the processes of development and competition in the EPS market, the subject of the study is a set of theoretical and methodological principles and applied tools for the formation of competitive strategies in the EPS market in Ukraine.*

Methods. *In accordance with the purpose of the research, using methods of analysis and synthesis, as well as the methodology of SMART and SPACE analysis for setting goals and forming a strategy, a study of the state of the EPS market in Ukraine was conducted, and key vectors of future development were outlined using the example of EPS NovaPay, and a successful strategy of the neo-bank Revolut was analyzed and recommendations were formulated to ensure competitive strategies of Ukrainian solutions on the EPS market.*

Results. *The important place of non-bank payment systems at the current stage of market development is shown. Using SMART- and SPACE-analysis approaches, the article presents a description of the goal-setting process for EPS, provides examples of goal-setting that meet the 5 criteria of such an approach, and also presents an analysis of strategies for Ukrainian and international EPS. The results of the study outline the main directions of the development of EPS on the Ukrainian and international market using the example of the Ukrainian EPS NovaPay, and also present recommendations for Ukrainian EPS solutions, focusing on the strategy of neobanks, in particular Revolut.*

Conclusions. *A mechanism for forming and ensuring competitive strategies for EPS is proposed. The theoretical and practical value of the study lies in the contribution to the mechanisms of forming effective strategies for achieving and consolidating strong positions of EPS in the market.*

Keywords: *electronic payment system (EPS), marketing strategy, strategic planning, competitive strategies, market of electronic payment systems.*

Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів. Спонсори не брали участі в розробленні дослідження; у зборі, аналізі чи інтерпретації даних; у написанні рукопису; або в рішенні про публікацію результатів.

The authors declare no conflicts of interest. The funders had no role in the design of the study; in the collection, analyses or interpretation of data; in the writing of the manuscript; or in the decision to publish the results.