

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Бакалавра

на тему: **«Управління попитом організації в цифровому суспільстві на
прикладі компанії Uber»**

Виконав: студент 4 курсу, групи М-41

спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми:

«Менеджмент»

Антон РАДІОНОВ



Керівник: д.е.н., проф. Ганна

КОЛОМІЄЦЬ



Рецензент: доцент з во кафедри
економічної теорії та економічних
методів управління

к.е.н., доцент Ольга МЕЛЕНЦОВА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) бакалавр

Галузь знань D «Бізнес, адміністрування та право»

Спеціальність D3 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

Вікторія ТРЕТЯК
підпис ім'я, ПРІЗВИЩЕ
“16” вересня 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

РАДІОНОВА АНТОНА ВАДИМОВИЧА

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи «Управління попитом організації в цифровому суспільстві на прикладі компанії Uber»

Керівник роботи: Коломієць Ганна Миколаївна, д.е.н., професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від 26 лютого 2025 року № 4501-5/652.

Строк подання студентом роботи 15 травня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити

Теоретичні основи дослідження управління попитом в цифровому суспільстві:

- Теорії розвитку цифрового суспільства: зміст і тренди сучасного етапу.
- Попит як тригер розвитку бізнесу.
- Управління попитом: зміст і технологія здійснення в сучасних умовах.

Uber на ринку послуг такси:

- Аналіз попиту на ринку послуг таксі.
- Характеристика діяльності Uber з управління попитом.
- Напрями удосконалення управління попитом в Uber.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи
3	Підготовка доповіді на наукову конференцію з викладенням основних результатів кваліфікаційного дослідження
4	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
5	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника.
6	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
7	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування

5. Дата видачі завдання «16» вересня 2024 року

Студент



підпис

Антон РАДІОНОВ
ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи



підпис

Ганна КОЛОМІСЦЬ
ім'я, ПРІЗВИЩЕ

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПОПИТОМ В ЦИФРОВОМУ СУСПІЛЬСТВІ	8
1.1. Цифрове суспільство: зміст, тренди сучасного етапу розвитку, теорії	8
1.2. Попит як тригер розвитку бізнесу	13
1.3. Управління попитом: зміст і технологія здійснення в сучасних умовах	20
Висновки до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2 UBER НА РИНКУ ПОСЛУГ ТАКСІ	33
2.1. Аналіз попиту на ринку послуг таксі	33
2.2. Характеристика діяльності Uber з управління попитом	42
2.3. Напрями удосконалення управління попитом в Uber	59
Висновки до розділу 2	67
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ	79

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки управління попитом відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності діяльності організацій. Цифровізація, глобалізація та зростання конкуренції на ринку обумовлюють необхідність пошуку нових підходів до управління попитом, що базуються на використанні інноваційних технологій, аналізі великих масивів даних та алгоритмічних моделях прогнозування.

Взаємодія компаній із споживачами змінюється, що створює нові можливості та виклики для підприємств у сфері послуг, зокрема транспортних. Однією з найяскравіших компаній, яка здійснила революцію у сфері перевезень, є Uber. Її бізнес-модель базується на використанні цифрових платформ та мобільних додатків, що забезпечує гнучке управління попитом та пропозицією.

Uber інтегрує алгоритми динамічного ціноутворення, аналізу поведінки споживачів та автоматизації процесів обслуговування, що дозволяє ефективно регулювати рівень попиту та пропозиції. Завдяки таким підходам компанія змогла забезпечити високу конкурентоспроможність на ринку таксі, значно змінити традиційні моделі перевезень та вплинути на поведінкові патерни користувачів.

Актуальність дослідження управління попитом в цифровому суспільстві визначається потребою в адаптації традиційних управлінських концепцій до нових умов ринку, які формуються під впливом технологічних змін.

Останні аналітичні дослідження Gartner, McKinsey, World Economic Forum та інших провідних аналітичних центрів підкреслюють, що цифровізація стає визначальним трендом розвитку світової економіки у 2020-2025 роках.

Рівень інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси, використання великих даних, штучного інтелекту та хмарних рішень визначають конкурентоспроможність компаній на глобальному ринку.

Проте залишається низка аспектів, які потребують додаткового дослідження, зокрема питання адаптації традиційних моделей управління попитом до умов цифрової економіки, вплив змін у поведінці споживачів на стратегічне планування бізнесу, а також визначення ефективних технологічних рішень для управління попитом у сфері послуг.

Саме такі виклики обумовлюють актуальність дослідження і визначають його мету та завдання.

Метою кваліфікаційної роботи є вирізнити властивості управління попитом організації в умовах цифрового суспільства та напрями його удосконалення на прикладі компанії Uber.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- узагальнити теоретичні підходи до розуміння змісту та драйверів розвитку цифрового суспільства;
- систематизувати погляди та бізнес практики, щодо ролі попиту як фактору розвитку бізнесу;
- виділити сучасні технології управління попитом, що застосовуються;
- встановити властивості попиту на ринку послуг таксі;
- виокремити основні заходи Uber з управління попитом на ринку транспортних послуг;
- визначити напрями вдосконалення системи управління попитом в Uber.

Об’єктом дослідження є процес управління попитом організації.

Предметом дослідження виступають імперативи та алгоритми управління попитом у цифровому суспільстві на прикладі компанії Uber.

Для досягнення мети і виконання завдань використанні методи:

-теоретичного узагальнення для з'ясування змісту і трендів розвитку цифрового суспільства; ролі управління попитом в розвитку бізнесу;

-статистичного аналізу для оцінки процесу нестійкої динаміки ринку послуг таксі в часовому та просторовому вимірі;

-порівняльного аналізу для характеристики розвитку ринку послуг таксі в Україні у співставленні з ринком Європи;

-конкурентного аналізу ринку послуг таксі та ІТ застосунків для оцінки позицій прямих конкурентів, сильних і слабих сторін Uber ;

-аналізу конкурентних сил за М. Портером для характеристики ринку послуг таксі;

-розробки карти сприйняття для візуалізації позиціонування Uber і конкурентів на ринку послуг таксі;

-SWOT-аналізу для ідентифікації стратегій Uber і напрямів удосконалення управління попитом.

Практичне значення роботи полягає у можливості застосування її результатів для вдосконалення стратегій управління попитом у цифровому середовищі, а також для адаптації ефективних методів управління попитом в інших галузях економіки.

Дослідження сприятиме розумінню механізмів впливу цифрових платформ на попит та допоможе визначити шляхи оптимізації управлінських рішень у сфері послуг.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПОПИТОМ В ЦИФРОВОМУ СУСПІЛЬСТВІ

1.1. Цифрове суспільство: зміст, тренди сучасного етапу розвитку, теорії

Цифрове суспільство є результатом інтеграції сучасних технологій у всі сфери діяльності людини, що змінює не лише економічні процеси, а й соціальні відносини та підходи до управління. Однією з ключових характеристик цього феномену є перехід до даноцентричної економіки, де дані виступають основним активом, що визначає конкурентоспроможність компаній та ефективність управлінських рішень. На думку дослідників, цифрове суспільство базується на принципах мережевої організації, що дозволяє підвищити гнучкість і швидкість ухвалення рішень. Це проявляється у децентралізації управлінських структур, використанні цифрових платформ для координації діяльності та автоматизації процесів у компаніях [58]. Важливим аспектом цифрового суспільства є цифрова інклюзія, що забезпечує рівний доступ до технологій для всіх учасників економічної діяльності, що, у свою чергу, сприяє формуванню нових бізнес-моделей, заснованих на відкритості, колаборації та використанні штучного інтелекту для оптимізації рішень [56]. Зміст цифрового суспільства також визначається зростанням ролі цифрової екосистеми, що формується навколо взаємопов'язаних цифрових послуг та платформ, що створює умови для інтеграції бізнесу, державного управління та соціальних ініціатив, змінюючи механізми взаємодії між економічними агентами. З точки зору стратегічного управління цифрове суспільство визначається через такі аспекти:

- Дані як ключовий актив. Інформація та її обробка стають основою управлінських рішень.

– Мережева структура організацій. Багато компаній переходять до децентралізованих моделей управління, де співпраця та цифрові екосистеми відіграють основну роль.

– Гнучкість бізнес-моделей. Організації змушені адаптуватися до швидких змін ринку, що вимагає використання цифрових платформ, інноваційного менеджменту та автоматизованих процесів [11].

Автоматизація та штучний інтелект

Використання алгоритмів машинного навчання та штучного інтелекту дозволяє прогнозувати поведінку споживачів, оптимізувати логістику та персоналізувати пропозиції.

Великі дані (Big Data) та аналітика

У сучасному цифровому суспільстві інформація стає ключовим активом, а компанії активно використовують аналіз даних для ухвалення рішень. Завдяки Big Data бізнес отримує можливість ефективніше керувати попитом, аналізуючи патерни поведінки споживачів у режимі реального часу.

Розвиток економіки спільного користування

Моделі peer-to-peer (P2P) взаємодії дозволяють мінімізувати роль посередників і створювати більш ефективні системи розподілу ресурсів.

Глобалізація цифрових платформ

Транснаціональні цифрові платформи забезпечують доступ до послуг у будь-якому куточку світу, що формує новий рівень конкуренції та змінює підходи до управління попитом.

Мобільні технології та платформи

Домінування мобільних додатків у цифровому суспільстві спрощує доступ до послуг і створює нові можливості для управління споживчими запитами.

Безконтактні платежі та фінансові технології

Інтеграція цифрових платіжних систем спрощує процес купівлі товарів і послуг, підвищує безпеку транзакцій і сприяє ефективному управлінню фінансовими потоками.

Екологічна та соціальна відповідальність

Зміна споживчих уподобань на користь сталого розвитку змушує компанії інтегрувати екологічні ініціативи.

Рисунок 1.1 – Сучасні тренди цифрового суспільства.

Джерело: побудовано автором на основі [3;25;46-48;53]

Цифрове суспільство в контексті менеджменту розглядається як середовище, що вимагає від компаній нових підходів до управління, трансформації бізнес-моделей та інтеграції цифрових технологій у всі сфери діяльності. Це змушує організації змінювати свої операційні процеси,

стратегічні орієнтири, підходи до взаємодії з клієнтами та управління персоналом.

Зростання цифрового суспільства супроводжується рядом ключових тенденцій (див. рис.1.1), які впливають на процеси управління попитом та розвиток бізнес-моделей компаній у різних сферах економіки.

Значний вплив на розвиток цифрового суспільства має синергетичний ефект технологій, коли окремі інноваційні рішення взаємодіють, створюючи комплексні трансформації в економіці та управлінні. Зокрема, інтеграція штучного інтелекту з аналітикою великих даних дозволяє компаніям прогнозувати поведінку споживачів та оптимізувати бізнес-процеси. Це створює передумови для інтелектуалізації управління попитом, коли алгоритми автоматично коригують пропозицію залежно від змін у поведінці користувачів.

Ще одним важливим трендом є розвиток персоналізованих цифрових сервісів. Використання алгоритмів машинного навчання дозволяє компаніям створювати індивідуальні пропозиції для кожного споживача, що підвищує ефективність взаємодії між бізнесом і клієнтами.

Окрім цього, цифрові технології змінюють не лише економічні відносини, а й соціальну сферу. Зростає роль цифрової етики та безпеки, що стає ключовим фактором для підтримки довіри користувачів до технологічних компаній. Використання безконтактних платежів та фінансових технологій сприяє розвитку економіки безготівкових розрахунків, що підвищує швидкість і зручність фінансових операцій.

Значущим наслідком цифрової трансформації є зміна поведінки споживачів, яка дедалі більше орієнтується на мобільність, швидкодію та персоналізований досвід. Цифрові користувачі очікують миттєвої реакції з боку компаній, зручних сервісів 24/7, а також можливості здійснювати покупки або замовлення послуг у декілька кліків. У результаті змінюється логіка ухвалення рішень, скорочується споживчий шлях і посилюється роль емоційної взаємодії через цифрові канали.

Такі зміни стали можливими завдяки широкому проникненню цифрових технологій у повсякденне життя. Станом на початок 2025 року кількість користувачів Інтернету у світі сягнула 5,56 мільярда осіб, що становить 67,9% від загальної чисельності населення планети [4]. У той же час, кількість мобільних підключень перевищила 5,78 мільярда, що свідчить про високу мобільність користувачів та активне використання цифрових сервісів через мобільні пристрої.

В Україні на початку 2025 року налічувалося 31,5 мільйона користувачів Інтернету, що становить 82,4% від загальної чисельності населення країни. Кількість мобільних підключень сягнула 56,4 мільйона, що еквівалентно 147% від чисельності населення, вказуючи на активне використання декількох пристроїв або SIM-карт одним користувачем [1]. Такі показники демонструють високий рівень цифрової інтеграції в українське суспільство та створюють передумови для подальшого розвитку цифрових послуг і бізнес-моделей.

Такі трансформації безпосередньо впливають на стратегії компаній, що змушені адаптувати бізнес-моделі до нової споживчої поведінки. Зокрема, це проявляється у зростанні інтересу до омніканальних платформ, автоматизованих сервісів, персоналізованих рекомендацій та динамічного ціноутворення, що забезпечує конкурентні переваги у цифровому середовищі.

Цифрове суспільство – це концепція, яка відображає перетворення економічних, соціальних та культурних процесів під впливом цифрових технологій. Його розвиток пов'язаний із швидким зростанням інформаційних технологій, глобальною цифровізацією, автоматизацією процесів, а також активним поширенням штучного інтелекту, хмарних обчислень і великих даних. У сучасному світі цифрові технології формують нову реальність для бізнесу, державного управління та повсякденного життя людей, що вимагає нових підходів до управління попитом.

Поняття цифрового суспільства має багатовимірний характер і охоплює трансформаційні процеси, які відбуваються у соціально-економічних,

управлінських та технологічних аспектах. У менеджменті цифрове суспільство розглядається як середовище, що характеризується широким використанням інформаційних технологій у бізнесі, виробництві, комунікаціях та управлінні. Його головними атрибутами є іноваційність, гнучкість, адаптивність та мережевість.

За визначенням М. Кастельса [59], цифрове суспільство є «мережевою структурою, де ключовим ресурсом є знання, а головним драйвером розвитку – цифрові технології». Водночас, Д. Тапскотта [70] наголошує, що цифрове суспільство формується внаслідок переходу від індустріальної економіки до економіки знань, де компанії змушені адаптувати свої бізнес-моделі до нової цифрової реальності.

Таблиця 1.1 – Теоретичні основи цифрового суспільства

Теорія/концепція	Основний зміст
Теорія інформаційного суспільства (Белл, 1973).	Д. Белл запропонував концепцію переходу від індустріального до інформаційного суспільства, у якому головною цінністю стає знання, а основним ресурсом – інформація. На зміну матеріальному виробництву приходять інтелектуальні послуги, а управління попитом набуває нових форм, пов'язаних із обробкою інформації та прогнозуванням споживчих уподобань.
Мережева теорія суспільства (Кастельс, 1996).	М. Кастельс описав сучасне суспільство як систему, що ґрунтується на глобальних мережах комунікації. За цією теорією, цифрові платформи стають основою для обміну інформацією, формування попиту та пропозиції в реальному часі.
Концепція цифрової трансформації (Бхарадвдж та ін., 2013).	Цей підхід визначає цифровізацію як ключовий фактор конкурентоспроможності компаній, що змушує бізнес адаптуватися до змін у поведінці споживачів. Організації впроваджують передові технології для управління попитом, використовуючи аналіз великих даних, машинне навчання та автоматизовані системи комунікації.
Теорія шерингової економіки (Ботсман, Роджерс, 2010).	Ця теорія пояснює, як цифрові платформи сприяють появі моделей економіки спільного використання (sharing economy).

Джерело: узагальнено на основі [56;57;59;63]

У сфері менеджменту цифрове суспільство визначається як система соціально-економічних відносин, що ґрунтується на цифрових технологіях та інформаційному обміні. На думку А. Бхарадвджа та ін. [56], воно є основою

для цифрової трансформації бізнесу, що передбачає зміну стратегій управління, перехід на нові форми організації роботи, автоматизацію процесів та використання великих даних для прийняття рішень.

Розвиток цифрового суспільства аналізується через призму декількох фундаментальних теорій, які пояснюють механізми його становлення та функціонування – табл.1.1.

В українській науковій літературі зміст цифрового суспільства розкривається через концепцію його впливу на управлінські рішення та економічні процеси. Наприклад, Н. Щербина [53] зазначає, що цифрове суспільство характеризується такими ключовими чинниками, як інтеграція цифрових технологій у виробництво і споживання, розвиток електронного урядування, впровадження штучного інтелекту в управлінські процеси та зміна підходів до взаємодії між організаціями.

Таким чином, сучасні тренди розвитку цифрового суспільства охоплюють не лише технологічну еволюцію, а й глибокі зміни у структурі, мотивах та поведінці споживачів. Розуміння цих трансформацій є необхідною умовою для ефективного управління попитом у цифровій економіці.

1.2. Попит як тригер розвитку бізнесу

Попит відіграє ключову роль у розвитку бізнесу, виступаючи основним чинником формування стратегій управління, визначення бізнес-моделей та адаптації підприємств до ринкових умов. У цифровому суспільстві управління попитом набуває нових характеристик, оскільки технологічні можливості дозволяють прогнозувати споживчі уподобання, впливати на поведінку клієнтів і створювати гнучкі системи регулювання попиту в режимі реального часу.

З позиції менеджменту, попит є стратегічним драйвером зростання компаній, оскільки саме він визначає напрями розвитку бізнесу та необхідність удосконалення управлінських підходів. Як зазначає М. Портер,

ефективне управління попитом дозволяє підприємствам не лише задовольняти потреби споживачів, а й формувати їх, використовуючи маркетингові та технологічні інструменти [68].

В умовах цифрової економіки підприємства отримують доступ до динамічних моделей попиту, які дозволяють більш точно прогнозувати його коливання та оптимізувати ресурси відповідно до змін у поведінці споживачів.

Згідно з дослідженням Е. Бріньольфссона і А. МакАфі [58], застосування штучного інтелекту, великих даних та алгоритмів машинного навчання у процесах управління попитом дає змогу бізнесу швидше реагувати на зміни ринкової ситуації та мінімізувати ризики.

Управління попитом у цифровому суспільстві базується на трьох основних підходах: аналітичному, проактивному та інтегрованому. Аналітичний підхід передбачає використання статистичних методів та прогнозного аналізу для оцінки поведінки споживачів. Проактивний підхід зосереджується на активному формуванні попиту через маркетингові стратегії, а інтегрований – поєднує технологічні можливості з управлінськими рішеннями для створення більш ефективних бізнес-моделей.

Цифрова трансформація значно розширила можливості управління попитом, створивши умови для появи автоматизованих систем оптимізації попиту. Такі інструменти, як CRM-системи, платформи штучного інтелекту та алгоритми персоналізованого маркетингу, дозволяють компаніям не лише адаптуватися до змін у споживчій поведінці, а й передбачати майбутні тренди.

Розвиток бізнесу в умовах цифрового суспільства тісно пов'язаний із динамікою попиту, що формує стратегії підприємств та змушує їх адаптувати свої бізнес-моделі до нових реалій. Згідно з дослідженнями українських авторів, цифрова трансформація кардинально змінює механізми управління попитом, створюючи нові можливості для його прогнозування, аналізу та регулювання [6].

Як зазначає А. Гриценко [5], попит у цифровій економіці стає менш прогнозованим через зміну поведінкових патернів споживачів, що зумовлено

доступом до великої кількості інформації та різноманітністю каналів комунікації. Цей феномен підштовхує компанії до використання інтерактивних інструментів управління попитом, серед яких домінують маркетингові алгоритми, персоналізовані сервіси та автоматизовані системи прогнозування.

На думку Р. Лісової [17], одним із ключових факторів, що впливають на динаміку попиту, є цифрова інклюзія, яка розширює доступ споживачів до товарів і послуг, знижуючи бар'єри для виходу на ринок нових гравців. Така тенденція сприяє підвищенню конкуренції та змушує підприємства вдосконалювати підходи до управління попитом, застосовуючи адаптивні бізнес-моделі та технології аналізу поведінки клієнтів.

У дослідженні О. Десятнюка, А. Крисоватого та О. Птащенка [8] підкреслюється, що розвиток фінансового інструментарію є важливим чинником управління попитом, оскільки цифрові платежі, фінансові технології та гнучкі системи ціноутворення сприяють підвищенню споживчої активності та формуванню динамічних цінових стратегій.

Так українські аналітики підкреслюють, що цифрові технології не лише змінюють управління попитом, а й формують нові підходи до його стимулювання, що дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до змін ринку та забезпечувати стійке економічне зростання.

Зарубіжні дослідники підкреслюють, що ефективне управління попитом є ключовим фактором розвитку бізнесу в умовах цифрової економіки. Зокрема, Г. Вілсон та П. Доєрті [69] зазначають, що інтеграція штучного інтелекту (AI) у бізнес-процеси дозволяє компаніям краще розуміти та прогнозувати споживчий попит, що сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності підприємств.

Інший аспект управління попитом розглядають Е. Бриньольфссон та А. Макафі [58] підкреслюють, що цифрові технології трансформують механізми управління попитом завдяки розширенню доступу до інформації, що змінює моделі поведінки споживачів. Це змушує компанії переходити до

прогностичних моделей управління, які враховують великі масиви даних та дозволяють швидко адаптуватися до змін на ринку

Крім того, більшість зарубіжних дослідників акцентує увагу на тому, що сучасні споживачі, які виростили в епоху цифрових технологій, мають інші очікування та потреби, що вимагає від бізнесу нових підходів до управління попитом, орієнтованих на цифрові платформи та інструменти.

Попит є базовою економічною категорією, що визначає готовність і спроможність споживача придбати товар або послугу за певної ціни протягом певного періоду часу. У мікроекономіці попит розглядається як ключовий детермінант обсягу продажів, рівня доходів підприємства та ринкової рівноваги. У контексті менеджменту попит виступає тригером для прийняття стратегічних, маркетингових та операційних рішень, що безпосередньо впливають на розвиток бізнесу.

Попит залежить від низки класичних факторів, серед яких провідну роль відіграють: ціна товару або послуги, рівень доходів споживачів, наявність товарів-субститутів, очікування щодо майбутніх цін, зміна смаків і вподобань, а також кількість потенційних покупців на ринку.

Стабільність попиту є важливою умовою для ефективного функціонування бізнесу, особливо у сферах з високим рівнем фіксованих витрат. У свою чергу, коливання попиту можуть викликати значні ризики для компаній, знижуючи ефективність планування, логістики, виробництва й управління персоналом. У цьому контексті важливим є розуміння еластичності попиту, яка характеризує ступінь реакції попиту на зміну ціни, доходів або інших чинників. Компанії з високим рівнем цінової еластичності змушені особливо ретельно адаптувати свою цінову політику, використовуючи інструменти динамічного ціноутворення та персоналізованих знижок.

Клієнтські цінності відіграють ключову роль у формуванні попиту. Для їх ідентифікації широко використовується модель «профілю клієнта»,

запропонована О. Остервальдером та Івом Пін'є. Така модель передбачає виявлення трьох основних компонентів:

- Завдання (Jobs) – які завдання клієнт прагне вирішити за допомогою товару чи послуги;
- Проблеми (Pains) – які труднощі та незручності виникають у процесі вирішення завдань;
- Вигоди (Gains) – які результати та переваги очікує отримати клієнт.

Розуміння профілю клієнта дозволяє бізнесу не лише краще адаптувати свої пропозиції до реальних потреб споживачів, але й активно впливати на формування попиту шляхом створення додаткових вигод та мінімізації проблем для клієнтів.

Розвиток бізнесу тісно пов'язаний із динамікою попиту, що формує стратегії підприємств та змушує їх адаптувати свої бізнес-моделі до нових реалій. У дослідженні О. Десятнюка, А. Крисоватого та О. Птащенка [8] підкреслюється, що розвиток фінансового інструментарію є важливим чинником управління попитом, оскільки цифрові платежі, фінансові технології та гнучкі системи ціноутворення сприяють підвищенню споживчої активності.

Таким чином, попит є не лише відправною точкою економічної активності, а й стратегічним чинником розвитку бізнесу в умовах сучасної економіки. Його динаміка визначає напрями адаптації бізнес-моделей, маркетингових стратегій та інноваційного розвитку підприємств.

У сучасному цифровому суспільстві попит трансформується під впливом технологій. Аналітичні платформи на основі Big Data та штучного інтелекту (AI) дають змогу не лише прогнозувати попит, а й активно впливати на нього через формування нових споживчих звичок.

Наприклад, автоматизовані системи управління попитом дозволяють у режимі реального часу змінювати комерційні пропозиції, оптимізувати

маркетингові кампанії та регулювати ціноутворення залежно від попиту на певні товари чи послуги.

Цифрові технології сприяють переходу від пасивного до проактивного управління попитом, коли підприємства самостійно моделюють сценарії поведінки споживача, стимулюючи його інтерес через персоналізовані меседжі, акційні пропозиції або зміну візуального контенту. Це створює нову логіку функціонування бізнесу – від реактивної моделі до моделі передбачення та формування попиту.

Загалом, в умовах цифровізації управління попитом стало не лише інструментом адаптації до ринку, але й джерелом створення конкурентних переваг. Бізнес має змогу швидко змінювати асортимент, формат обслуговування, канали продажу, орієнтуючись на дані про реальні потреби споживачів. Таким чином, попит у цифровому середовищі перетворюється на стратегічний актив, який визначає темпи зростання компаній, обґрунтовує інвестиційні рішення та задає вектор інноваційного розвитку.

Основні відмінності між традиційним і цифровим підходами до управління попитом наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Порівняння традиційного та цифрового підходів до управління попитом

Критерій	Традиційна економіка	Цифрова економіка
Характер попиту	Відносно стабільний, залежний від макроекономічних чинників	Динамічний, швидкозмінний, чутливий до інформаційних сигналів
Методи аналізу попиту	Статистичний аналіз, історичні дані, експертні оцінки	Big Data, алгоритми прогнозування, штучний інтелект
Цінова політика	Фіксоване ціноутворення, зміни – епізодичні	Динамічне ціноутворення з персоналізацією в реальному часі
Основні чинники попиту	Рівень доходу, ціна, сезонність, демографія	Онлайн-активність, поведінкові патерни, цифрові впливи
Канали комунікації та продажів	Традиційні медіа (ТБ, радіо), фізичні магазини	Соціальні мережі, e-commerce, мобільні застосунки
Стратегії стимулювання	Загальна реклама, знижки, розпродажі	Персоналізовані пропозиції, AI-маркетинг, гейміфікація
Цикл прийняття рішень	Довготривалий, зважений, під впливом обмеженої інформації	Імпульсивний, швидкий, під впливом цифрових тригерів

Джерело: узагальнено автором на основі [1;4;48]

З розвитком цифрової економіки суттєво змінюються підходи до управління попитом. Якщо в умовах традиційної економіки попит розглядався як відносно стабільна величина, яка піддається впливу макроекономічних та соціальних чинників, то в цифровому середовищі він набуває гнучкого та динамічного характеру. Бізнес переходить від реактивного реагування до проактивного формування попиту, використовуючи цифрові інструменти прогнозування, персоналізації та автоматизації маркетингових дій.

Як показано в таблиці 1.2, цифровізація спричиняє не лише трансформацію каналів збуту та способів комунікації з клієнтами, а й змінює саму логіку управління попитом.

Цифрова економіка орієнтована на поведінкові дані, миттєву обробку інформації та персоналізовану взаємодію, що дає змогу не лише адаптуватися до змін у попиті, але й активно його формувати. Це вимагає від підприємств впровадження нових бізнес-моделей, що поєднують економічні закономірності з можливостями цифрових технологій. Таким чином, ефективне управління попитом стає не лише операційним завданням, а ключовим елементом стратегічного управління компанією в цифровому середовищі.

Попит у своїй класичній економічній інтерпретації розглядається як бажання та здатність споживача придбати певний товар або послугу за визначену ціну протягом певного періоду часу.

Згідно з положеннями мікроекономіки, попит має кількісну характеристику (обсяг попиту) та відображає залежність між ціною товару і кількістю, яку готові придбати споживачі. Ця залежність формується під впливом цілого комплексу чинників, які визначають рівень стабільності або мінливості попиту на ринку.

За результатами вивчення сутності попиту встановлено, що він є не лише відправною точкою економічної активності, а й стратегічним чинником розвитку бізнесу в цифрову епоху. Попит обумовлюється як класичними

економічними законами, так і новими цифровими чинниками, які радикально змінюють його структуру, стабільність та канали формування.

У результаті підприємства мають не лише реагувати на зміни в попиті, а й активно впливати на його динаміку за допомогою сучасних технологій, персоналізації та аналітики.

1.3. Управління попитом: зміст і технологія здійснення в сучасних умовах

Управління попитом є одним із ключових напрямів сучасного менеджменту, що спрямований на формування, регулювання та задоволення споживчих уподобань через ефективну організацію маркетингових, виробничих і логістичних процесів. У класичних підходах до менеджменту попит розглядається як сукупність бажань і потреб споживачів, які можуть бути реалізовані за певних економічних умов. У сучасних умовах цифрової економіки це поняття набуває динамічного характеру, оскільки поведінка споживачів змінюється під впливом технологічних факторів, соціальних трендів та маркетингових стратегій компаній [8].

Процес управління попитом охоплює кілька взаємопов'язаних аспектів, зокрема аналіз ринкової ситуації, прогнозування змін у споживчій поведінці, розробку ефективних стратегій просування товарів і послуг, оптимізацію ланцюга постачання та адаптацію бізнес-процесів до змін попиту. У контексті цифровізації підхід до управління попитом змінюється: якщо раніше компанії орієнтувалися переважно на статистичні дані та історичні тренди, то сьогодні використовуються алгоритми штучного інтелекту, машинне навчання, Big Data та CRM-системи для аналізу поведінки споживачів у реальному часі [17].

У сучасних умовах цифровізації управління попитом трансформується з лінійного процесу реагування на ринкові зміни у комплексну багатофакторну систему, яка передбачає активне формування попиту через цифрові технології, аналітичні платформи та індивідуалізовану взаємодію зі споживачем. На

відміну від традиційного підходу, сучасне управління попитом передбачає інтеграцію стратегічного планування, маркетингової аналітики, гнучкого ціноутворення та управління клієнтським досвідом у межах цифрових каналів.

Зміст управління попитом у цифровій економіці ґрунтується на постійному моніторингу споживчої поведінки, оперативному аналізі даних та адаптивному впливі на ринок. На думку А. Крисоватого та О. Десятнюка, цифрові інструменти дозволяють перетворити попит з об'єкта прогнозування на об'єкт стратегічного управління, що змінює роль компанії з пасивного гравця на активного модератора ринкових взаємодій [8].

Технологія здійснення управління попитом включає низку етапів: збір та аналіз споживчих даних, сегментація ринку, прогнозування обсягів попиту, розробка гнучких моделей ціноутворення, побудова омніканальних стратегій комунікації, оперативне коригування обсягів і структури пропозиції. Особливого значення набувають моделі поведінкової аналітики, які дозволяють виявляти приховані закономірності у споживчому виборі та адаптувати бізнес-пропозиції під запити конкретних сегментів.

Цифрові технології, що використовуються для управління попитом, включають штучний інтелект, машинне навчання, аналітику великих даних, CRM-системи, маркетингову автоматизацію та гнучкі інтерфейси для клієнтів. Вони дозволяють не лише передбачати рівень попиту, а й адаптувати операційні процеси компанії під реальні ринкові умови в режимі реального часу.

Найбільш ефективними вважаються платформи, які поєднують прогнозну аналітику з автоматизованим управлінням товарними запасами, алгоритмами динамічного ціноутворення та персоналізованими рекомендаційними системами. Такі рішення дозволяють оптимізувати витрати, скоротити цикл прийняття управлінських рішень і покращити клієнтський досвід.

Серед основних чинників впливу на попит традиційно виділяють: ціну товару або послуги (зворотна залежність: чим вища ціна, тим нижчий попит);

доходи споживачів (пряма залежність для нормальних товарів); ціни на товари-субститути та комплементи; смаки та вподобання споживачів; очікування щодо майбутніх цін; рівень реклами та маркетингової активності.

У традиційній економіці попит є відносно стабільною економічною категорією, яку можна прогнозувати на основі історичних даних, сезонних коливань або макроекономічних трендів. Однак у цифровому середовищі стабільність попиту знижується, а його динамічність і еластичність зростає. Поведінка споживачів змінюється під впливом миттєвого доступу до інформації, персоналізованих рекомендацій та цифрових комунікацій, що ускладнює довгострокове планування та управління ресурсами.

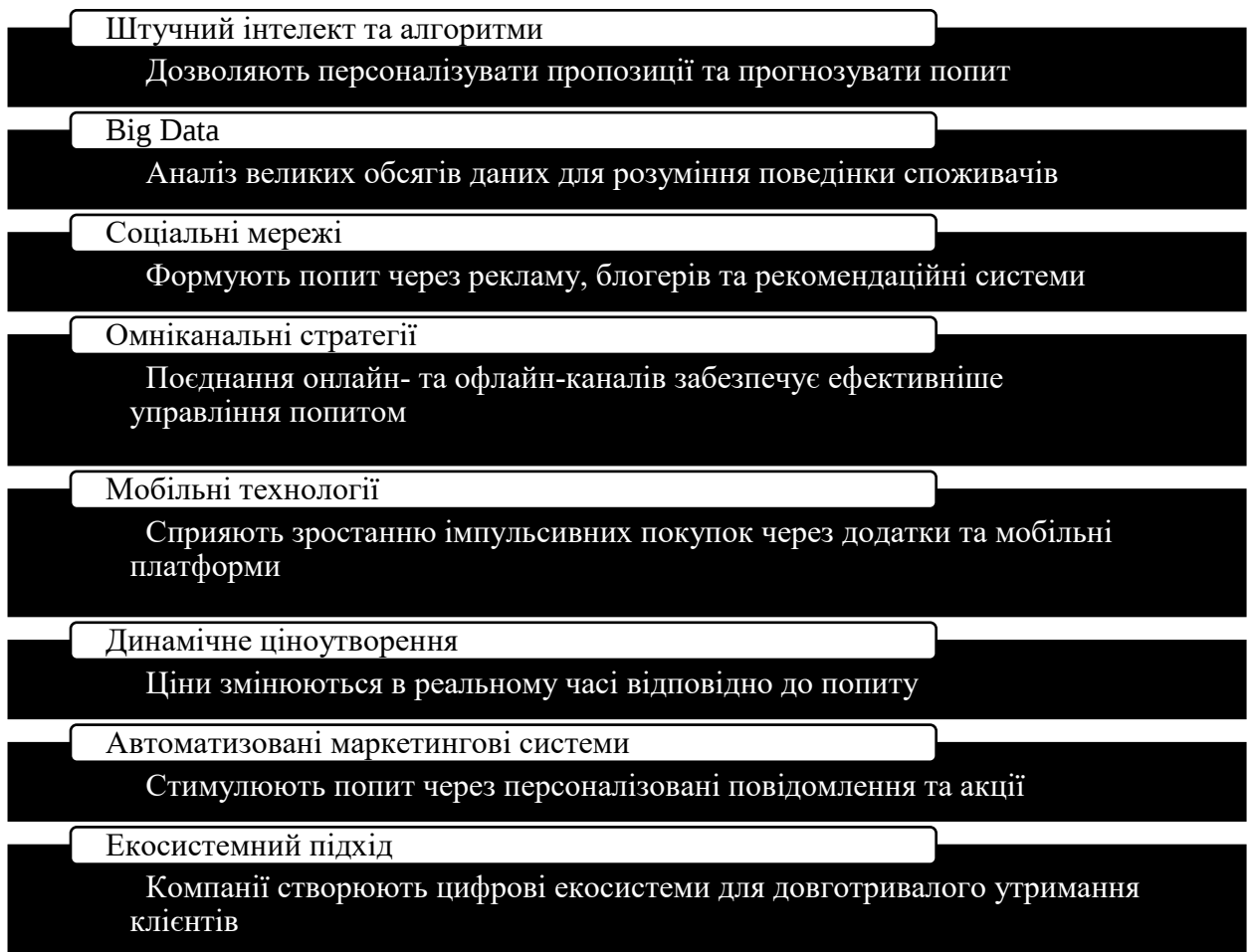


Рисунок 1.2 – Основні фактори, що впливають на попит у цифровому суспільстві

Джерело: побудовано автором на основі [10]

Цифрові технології не скасовують фундаментальні закони мікроекономіки, але доповнюють їх новими факторами, зокрема ключові фактори, що впливають на попит у цифровому суспільстві схематично подано на рис.1.2.

Формування та зміна попиту у цифровому суспільстві залежить від низки факторів (технологічні, маркетингові та поведінкові чинники), що взаємодіють між собою та створюють комплексну систему регулювання попиту.

Таким чином, в умовах цифрової трансформації попит з об'єкту спостереження перетворюється на об'єкт активного управління. Його динаміка формує напрями стратегічного розвитку компаній, що змушує бізнес переосмислювати традиційні моделі взаємодії зі споживачем та адаптувати їх до нових реалій цифрового середовища.

Крім того, у сучасному цифровому середовищі спостерігається активний розвиток низки послуг, що відповідають на зростаючий попит споживачів на зручність, швидкість та персоналізацію. Вплив цифрових технологій на сферу послуг охоплює різні напрямки, серед яких лідирують онлайн-комерція, фінансові технології (FinTech), потокові сервіси, дистанційна освіта, цифрова медицина та мобільні перевезення.

Електронна комерція продовжує стрімко розвиватися, залучаючи все більше споживачів до онлайн-покупок. Станом на 2023 рік, обсяг ринку електронної комерції в Україні перевищив \$6 мільярдів із середньорічним темпом зростання близько 20%. За дослідженнями експертів на кінець 2024 року цей показник перевищив \$7 мільярдів [1].

Фінансові технології стають невід'ємною частиною сучасного життя, пропонуючи споживачам зручні та швидкі способи управління фінансами. В Україні спостерігається зростання попиту на розрахунки за товари через смартфони. У 2024 році загальна сума на місяць за чеками програмних реєстраторів розрахункових операцій (ПРРО) в середньому становила 238,4 млрд грн, майже половина з яких – 43% – це онлайн-каси [10].

Зростання електронної комерції стимулює розвиток логістичних послуг та сервісів доставки. Компанії впроваджують цифрові рішення для оптимізації процесів доставки, покращення якості сервісу та забезпечення гнучкості ІТ-продуктів.

Онлайн-освіта набуває все більшої популярності, особливо серед людей старшого віку. Наприклад, протягом 2024 року близько 350 людей старшого віку пройшли навчання з цифрової грамотності в мережі Vcentri HUB у Києві, що свідчить про зростаючий інтерес до цифрової освіти та необхідність впровадження освітньої та цифрової безбар'єрності.

Згідно з останніми аналітичними звітами, ринок цифрових послуг продовжує стрімко зростати. Наприклад, глобальний ринок e-commerce у 2024 році оцінюється у 6,3 трлн доларів, а до 2025 року прогнозується його подальше зростання до 7,5 трлн доларів. У сфері фінансових технологій спостерігається зростання обсягу транзакцій у цифрових гаманцях, що вже перевищує 15 трлн доларів у 2024 році. Також стрімко зростає попит на потокові сервіси, де кількість користувачів перевищила 1,5 мільярда осіб [1].

Використання цифрових платформ та автоматизованих алгоритмів дозволяє наведеним послугам бути доступнішими, персоналізованими та ефективними. Споживачі очікують високої швидкості обслуговування, мінімального контакту з фізичною інфраструктурою та можливості отримувати послуги в режимі 24/7.

Окремо варто відзначити ринок мобільних перевезень, який зазнав фундаментальних змін завдяки цифровізації. Сучасні цифрові платформи пропонують гнучкі тарифи, персоналізований підхід та автоматизовані системи підбору водіїв, що значно підвищує ефективність управління попитом на таксі та пасажирські перевезення.

Сервіси таксі, такі як Uber, Bolt та Uklon, продовжують інтегрувати цифрові технології для покращення обслуговування клієнтів. Такі платформи впроваджують високотехнологічні рішення для автоматизації, обліку та

обміну даними, що сприяє підвищенню ефективності та зручності для користувачів.

Опри цьому сфера послуг таксі зазнала значних змін завдяки цифровізації. Платформи на зразок Uber, Bolt та Uklon впроваджують високотехнологічні рішення для автоматизації, обліку та обміну даними, що підвищує ефективність їхньої роботи. Це дозволяє забезпечити швидке та зручне обслуговування клієнтів, що, у свою чергу, сприяє зростанню попиту на такі послуги.

У 2024 році сервіси таксі в Україні, такі як Uklon, Uber і Bolt, погодилися сплачувати так званий «податок на Google», що свідчить про їхню інтеграцію в офіційну економіку та визнання важливості дотримання податкового законодавства. Загалом, розвиток цифрових послуг у 2024-2025 роках демонструє позитивну динаміку, відповідаючи на потреби сучасних споживачів та сприяючи трансформації традиційних бізнес [1].

Узагальнену інформацію щодо ключових цифрових технологій, які використовуються для ефективного управління попитом у сучасному бізнес-середовищі, представлено в таблиці 1.3.

У сучасних умовах цифрової трансформації технологія управління попитом ґрунтується на використанні аналітичних систем, прогнозних моделей та автоматизованих механізмів регулювання споживчих уподобань. Основною метою є забезпечення оптимального балансу між пропозицією товарів чи послуг та рівнем попиту, що досягається шляхом аналізу ринкової ситуації, адаптації стратегій просування та застосування інноваційних методів стимулювання купівельної активності [8].

Здійснення управління попитом передбачає кілька ключових етапів, кожен з яких базується на сучасних технологічних рішеннях (див. рис.1.3).

На першому етапі проводиться збір і аналіз даних про споживачів. Використання інструментів Big Data дозволяє компаніям ідентифікувати зміни у поведінці клієнтів, прогнозувати їхні потреби та визначати ключові тренди ринку.

Таблиця 1.3 – Технологічні основи ефективного управління попитом у цифровому середовищі

№	Технології управління	Опис
1	Big Data та аналітика поведінки споживачів	дозволяють компаніям аналізувати великі обсяги даних у режимі реального часу та прогнозувати зміни у попиті.
2	Штучний інтелект та машинне навчання	використовуються для автоматизації процесів аналізу попиту та персоналізації комунікацій зі споживачами.
3	Оmnіканальні платформи	забезпечують інтегровану взаємодію з клієнтами через онлайн- та офлайн-канали, сприяючи підвищенню ефективності маркетингових стратегій.
4	Динамічне ціноутворення	алгоритми, що змінюють ціни в залежності від попиту, конкурентного середовища та поведінки споживачів.
5	CRM-системи та автоматизовані маркетингові інструменти	дозволяють бізнесу підтримувати довготривалі відносини з клієнтами, розробляти персоналізовані пропозиції та управляти комунікаційними кампаніями.
6	HR-технології та управління персоналом	адаптація бізнесу до змін у попиті потребує гнучкого управління людськими ресурсами, включаючи платформи для рекрутингу, автоматизоване управління графіками працівників та прогнозування навантажень.

Джерело: узагальнено автором на основі [3;10;11;27]

Висока швидкість обробки інформації, зумовлена впровадженням штучного інтелекту, дає змогу оперативно реагувати на зміну попиту, підвищуючи рівень гнучкості бізнесу [17].

Другий етап передбачає оптимізацію пропозиції відповідно до споживчих уподобань. У цифровій економіці підприємства використовують динамічне ціноутворення, що базується на алгоритмах, які враховують рівень попиту, поведінкові фактори та конкурентне середовище. Цей підхід дозволяє бізнесу гнучко адаптувати цінову політику, стимулюючи активність покупців та забезпечуючи максимізацію прибутків [19].

Наступний етап технології управління попитом включає автоматизацію маркетингових стратегій. Персоналізовані комунікації, засновані на даних клієнтів, дозволяють компаніям формувати таргетовані рекламні кампанії, запускати програми лояльності та використовувати omніканальні платформи для взаємодії зі споживачами. CRM-системи, інтегровані з чат-ботами та AI-

рекомендаційними сервісами, підвищують рівень задоволеності клієнтів та сприяють формуванню довгострокових відносин між бізнесом і споживачем [18].



Рисунок 1.3 – Етапи здійснення управління попитом

Джерело: побудовано автором на основі [10;11;17;27]

Окрему роль у технології здійснення управління попитом відіграє планування ресурсів та логістики. Цифрові системи управління ланцюгами постачання (SCM) дають змогу мінімізувати витрати на зберігання, покращити процеси розподілу товарів та скоротити час доставки. Для сервісного бізнесу, включаючи мобільні перевезення, електронну комерцію та фінансові технології, особливо актуальним є гнучке планування робочої сили, що

базується на прогнозуванні пікових навантажень та динамічному управлінні персоналом [12].

Отже, технологія здійснення управління попитом у сучасних умовах є комплексним процесом, що включає аналіз даних, прогнозування змін, автоматизацію маркетингових комунікацій та адаптацію бізнес-процесів. Використання цифрових рішень дозволяє підприємствам оперативно реагувати на коливання ринку, підвищувати ефективність взаємодії з клієнтами та формувати довгострокові конкурентні переваги.

Управління попитом у цифровому середовищі здійснюється за допомогою комбінації стратегічних, операційних та маркетингових підходів – див. рис.1.4:



Рисунок 1.4 – Методи управління попитом у сучасних умовах

Джерело: побудовано автором на основі [27]

Отже, управління попитом у сучасних умовах є багатокомпонентним процесом, що включає використання цифрових технологій, прогнозової аналітики та персоналізованого підходу. Комплексне застосування цих

методів забезпечує стійке зростання бізнесу, підвищення рівня клієнтського досвіду та оптимізацію внутрішніх процесів компанії.

Управління попитом у цифровому середовищі передбачає постійний моніторинг змін у споживчій поведінці та оперативну адаптацію бізнес-стратегій відповідно до ринкових умов. Використання штучного інтелекту, автоматизованих алгоритмів та персоналізованого маркетингу дозволяє компаніям швидко реагувати на зміни попиту та впливати на споживчі рішення.

Сучасні методи управління попитом, такі як Big Data-аналітика, CRM-системи та цифрові платформи, забезпечують глибоке розуміння поведінки клієнтів та дозволяють формувати персоналізовані пропозиції. Цей підхід підвищує рівень задоволеності споживачів та сприяє зміцненню довготривалих відносин між компанією та її клієнтами.

Окремо слід виділити роль динамічного ціноутворення, яке використовується багатьма цифровими сервісами. Наприклад, авіакомпанії, сервіси мобільних перевезень, готельний бізнес та електронна комерція активно застосовують алгоритмічне регулювання цін залежно від рівня попиту. Такий підхід дозволяє бізнесу максимізувати прибуток та підвищити ефективність розподілу ресурсів.

Важливим аспектом управління попитом у цифровому середовищі є гнучке управління ресурсами. Використання автоматизованих систем планування змін та прогнозування пікових навантажень сприяє оптимізації роботи персоналу, зниженню операційних витрат та підвищенню ефективності використання матеріальних ресурсів. Особливо актуально це для галузей, що працюють у сфері послуг, таких як логістика, доставка, готельний бізнес та транспортні перевезення.

Цифрові екосистеми також відіграють ключову роль в управлінні попитом. Створення інтегрованих платформ, де клієнти можуть отримати комплекс послуг в одному середовищі, значно підвищує рівень лояльності та спрощує процес прийняття рішень. Наприклад, екосистеми фінансових

послуг, маркетплейси електронної комерції та комплексні рішення для мобільних перевезень дозволяють користувачам здійснювати необхідні операції в межах єдиного цифрового середовища.

Управління попитом також тісно пов'язане з аналітичними дослідженнями ринку та поведінковими моделями споживачів. Компанії використовують методи соціального аналізу (Social Listening), опитування, когортний аналіз та моделювання поведінкових патернів для коригування маркетингових стратегій та вдосконалення продуктів і послуг.

Значну роль у процесах управління попитом відіграє цифрова екосистема компанії, яка включає маркетингові, фінансові, логістичні та комунікаційні процеси. У рамках цієї екосистеми використовується широкий набір інструментів, що дозволяють оптимізувати взаємодію зі споживачами та підвищувати ефективність бізнес-операцій (див. табл.1.4).

Таблиця 1.4 – Технології управління попитом у цифровому середовищі

№	Технологія	Суть застосування
1	Поведінкова аналітика (Behavioral Analytics)	Виявлення закономірностей у діях клієнтів для точного сегментування та прогнозування попиту
2	Алгоритми динамічного ціноутворення	Автоматична зміна цін залежно від ринкової ситуації, часу, локації та попередньої поведінки
3	Інтегровані CRM-платформи	Управління життєвим циклом клієнта, персоналізація пропозицій, автоматизація комунікацій
4	Інтелектуальні панелі прогнозування (AI dashboards)	Візуалізація даних для оперативного ухвалення рішень щодо попиту і продажів
5	Хмарні ERP-рішення	Координація управління попитом з постачанням, виробництвом і логістикою в єдиному середовищі

Джерело: систематизовано автором на основі [31; 42; 58]

Як видно з представлених даних, сучасне управління попитом передбачає не лише аналіз історичних даних чи пасивне прогнозування, а активну побудову гнучких моделей взаємодії з клієнтом через цифрові рішення. Використання таких технологій дає змогу підприємствам досягати більшої

точності в задоволенні попиту, формувати лояльність споживачів та забезпечувати стійке позиціонування на ринку в умовах високої конкуренції та змінних ринкових трендів.

Однією з ключових тенденцій сучасного менеджменту є автоматизація процесів управління попитом, що дозволяє значно зменшити витрати компаній, оптимізувати використання ресурсів та забезпечити високий рівень адаптивності до змін у споживчих вподобаннях.

Автоматизовані системи прогнозування попиту забезпечують динамічне оновлення аналітичних даних, що дозволяє швидко змінювати маркетингові та логістичні стратегії. Наприклад, у сфері мобільних перевезень, таких як сервіси таксі, використовується алгоритмічне управління розподілом водіїв, що дозволяє підвищувати ефективність роботи та мінімізувати час очікування пасажирів.

На основі аналізу сучасних досліджень можна виділити основні рівні автоматизації управління попитом, що представлені у схемі рис.1.5.



Рисунок 1.5 – Рівні автоматизації управління попитом

Джерело: побудовано автором на основі [12;18]

Таким чином, сучасне управління попитом є не лише операційним інструментом бізнесу, а й стратегічним напрямом, що визначає довготривалу конкурентоспроможність компанії. Використання аналітичних інструментів,

автоматизованих систем управління та цифрових платформ забезпечує гнучкість, персоналізацію та ефективність у процесах взаємодії з клієнтами та оптимізації бізнес-операцій.

Висновки до розділу 1

Встановлено, що цифрове суспільство є об'єктивною реальністю, яка сформувалася під впливом широкого розповсюдження цифрових технологій, і одночасно є предметом вивчення у різних теоріях розвитку суспільства та економіки. Сучасні дослідження, зокрема звіти Gartner, McKinsey, а також концепції Д. Белла, М. Кастельса, О. Остервальдера, висвітлюють зміни в структурі економічних процесів і споживчої поведінки в умовах цифровізації.

Узагальнено, що цифрове суспільство визначається такими ключовими характеристиками, як мережевість, інноваційність, гнучкість та інтеграція цифрових технологій у всі сфери діяльності. Сучасні тренди розвитку цифрового середовища, зокрема автоматизація процесів, розвиток економіки даних, персоналізація споживчого досвіду та цифрова інклюзія, створюють нові виклики та можливості для бізнесу. Було визначено, що попит є ключовим тригером розвитку бізнесу, оскільки саме він формує напрями стратегічних змін і адаптації бізнес-моделей. У цифровому середовищі управління попитом базується на класичних чинниках (ціна, доходи споживачів, субститути), та на новітніх – цифровій доступності, поведінкових патернах, технологічних впливах. Ідентифікація клієнтських цінностей через профіль клієнта дозволяє зрозуміти мотивацію споживачів. Доведено, що цифрові технології, зокрема Big Data-аналітика, CRM-системи, ІІІ і динамічне ціноутворення, створюють нові підходи до формування та управління попитом. Перехід від реактивного до проактивного управління попитом сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів, оптимізації маркетингових стратегій і формуванню персоналізованого клієнтського досвіду. Отже, управління попитом у цифровому середовищі є складним процесом, що потребує інтеграції

економічних закономірностей із технологічними можливостями. Подальше дослідження цифрової трансформації управління попитом дозволить удосконалити бізнес-моделі компаній і підвищити їхню конкурентоспроможність у динамічних ринкових умовах.

РОЗДІЛ 2

UBER НА РИНКУ ПОСЛУГ ТАКСІ

2.1. Аналіз попиту на ринку послуг таксі

До повномасштабного вторгнення ринок таксі України розвивався під впливом стрімкої цифровізації та зростання міського попиту. За оцінками, станом на кінець 2018 року близько 90% водіїв таксі працювали без належних ліцензій [34], що вказує на значну частку тіньового сегмента. Проте, прихід міжнародних агрегаторів (Uber запустився в Україні у 2016 році, Bolt – у 2018) та розвиток вітчизняних сервісів (Uklon та ін.) суттєво змінили правила гри, підвищивши стандарти сервісу і виводячи частину ринку з тіні [34]. Для клієнтів це означало зручніші способи замовлення (мобільні додатки замість дзвінків диспетчеру), можливість вибору класу авто та прозорі тарифи. В результаті за останні роки до 2022-го спостерігалось збільшення кількості поїздок і користувачів таксі: наприклад, застосунок Uklon до 2021 року завантажили понад 7,5 млн разів, а на початок 2022-го через нього здійснювалося понад 2 млн поїздок щомісяця [69].

Пандемія COVID-19 у 2020 році тимчасово стримала попит на таксі через локдауни і скорочення ділової активності, але вже у 2021 році відбулося пожвавлення. Більшість великих міст демонстрували відновлення перевезень: громадяни, уникаючи громадського транспорту через епідемічні ризики, частіше обирали таксі для безпечного пересування. Загалом до початку 2022 року ринок послуг таксі в Україні був на підйомі. Зростання частки міського населення (близько 70% українців проживали в містах у 2021-2022 рр. [40]) підтримувало стабільний базовий попит, адже міські жителі частіше користуються таксі як альтернативою особистому авто чи громадському транспорту. Отже, перед початком повномасштабної війни український ринок таксі характеризувався поступовим зростанням попиту та активною трансформацією бізнес-моделей під впливом агрегаторів і цифрових

технологій. Такі позитивні тенденції створили основу, на якій галузь зустріла безпрецедентні виклики 2022 року.

Початок повномасштабного вторгнення в лютому 2022 року спричинив різкий обвал попиту на таксі. У перші тижні війни багато міст спорожніли через евакуацію населення, діяли комендантські години, зросли ризики для поїздки. За даними сервісу Uklon, у березні 2022 року в Києві фіксувалося лише близько 12% від довоєнного обсягу замовлень таксі [54].

Аналогічне падіння спостерігалось у прифронтових регіонах сходу та півдня (наприклад, Харків) [54]. Основна причина – масова воєнна міграція: за оцінкою Bolt, через виїзд мільйонів потенційних пасажирів за кордон місткість українського ринку таксі зменшилася на 10-20% порівняно з довоєнною [43]. Падіння попиту було пропорційне скороченню населення країни. Окрім того, комендантська година та небезпека під час повітряних тривог фактично обмежували часові рамки роботи таксі, особливо у вечірній час. Не менш важливим фактором стала паливна криза весни 2022 р., коли дефіцит бензину змусив частину водіїв призупинити роботу або підвищити тарифи [54].

Водночас уже за кілька місяців після початку вторгнення ринок почав поступово оживати. Ближче до літа 2022 року попит став відновлюватися [54], особливо у відносно безпечних західних та центральних областях. Перерозподіл населення всередині країни зумовив різну динаміку: якщо в травні 2022-го у Харкові обсяги замовлень лишалися дуже низькими (менше 15% від довоєнних), то в західних областях та окремих центральних містах цей показник сягав 75-80% від нормального рівня [54]. Це підтверджує регіональний розріз даних Uklon (станом на 30 травня 2022 р.), наведений на рис. 2.1 нижче.

Наприклад, у Дніпрі та на Вінниччині кількість поїздки відновились на 75-79% від довоєнних обсягів, у Чернігові – понад 80% (після відбиття російської облоги), тоді як прифронтові Миколаївщина – 25% і Харківщина лише – 14%. Така географічна картина свідчить про те, що життя в тилкових

містах швидко налагоджувалося, повертаючи попит на таксі, тоді як у зоні бойових дій ринок залишався в стагнації.

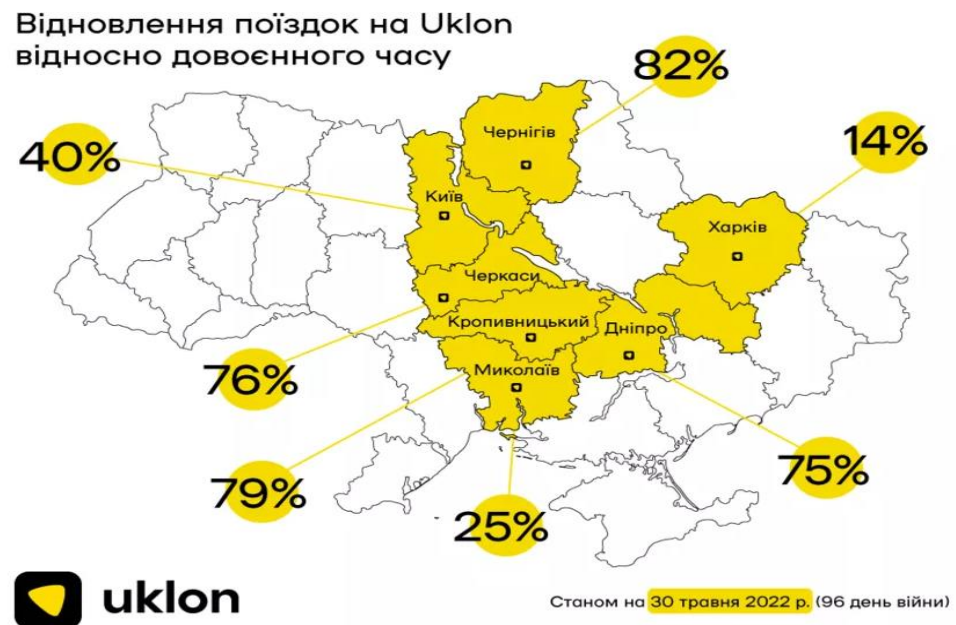


Рисунок 2.1 – Відновлення поїздки на таксі (Uklon) у регіонах України відносно довоєнного рівня, станом на кінець травня 2022 р. [54]

До кінця 2022 року в галузі спостерігалось поступове відновлення попиту на таксі по всій країні. З поверненням частини переселенців та адаптацією бізнесу до умов війни, обсяги перевезень наближалися до докризових. За словами керівника напряму райд-хелінгу Bolt в Україні, компанії вдалося фактично вийти на 90-100% довоєнних показників виручки вже наприкінці 2022 року (з урахуванням скороченого на комендантську годину робочого часу) [54].

Іншими словами, попит відновився настільки, що за меншої тривалості дня роботи сервісу виручка Bolt сягнула приблизно 90% від довоєнної, а гіпотетично без комендантських обмежень перевищила б 100% [38]. Це надзвичайно високий рівень відновлення, досягнутий, попри вплив паливної кризи (травень–липень 2022) та блекаутів восени 2022 року, які дещо стримували активність [43].

Наприкінці 2022 року ринок таксі України вже не був «паралізований» – навпаки, він демонстрував гнучкість і здатність пристосуватися. Основні гравці (Bolt, Uklon, Uber) відновили роботу в більшості міст. Кількість водіїв також почала відновлюватися: Bolt зазначає, що число активних водіїв на платформі вийшло на довоєнний рівень (хоча частина до війни перестала працювати, щомісяця реєструються тисячі нових водіїв) [43]. Таким чином, вже за підсумками 2022 року можна було говорити про часткове відновлення попиту – до 50-90% залежно від регіону – після різкого провалу на початку війни. Аналіз 2022 року засвідчив, що навіть в умовах війни таксі залишаються затребуваною послугою (хоча б для критичних поїздок), а цифрові платформи змогли швидко відновити сполучення між водіями і пасажирями.

У 2023 році ринок послуг таксі в Україні продовжив тенденцію відновлення і навіть вийшов на траєкторію зростання. Згідно з оцінками Bolt, на травень 2023 року їхній виторг по Україні вже сягнув близько 90% від довоєнних показників [43]. При цьому загальний обсяг ринку (сукупно всі сервіси) лишався дещо меншим, ніж у 2021 році, через все ще меншу чисельність населення в країні. Bolt оцінював, що ринок зменшився на 10-20% від початку війни саме пропорційно відтоку людей [43]. Однак завдяки зростанню проникнення сервісів (більше українців стали користуватися таксі через застосунки) цей відтік частково компенсується, і на довшому відрізку (4-5 років) ринок все одно зріс [43]. Іншими словами, у 2023-му українці, які залишилися в країні, замовляли таксі активніше, ніж це робили середньостатистично до війни, що пом'якшує негатив від зменшення населення.

У 2023 році помітним був неоднорідний характер відновлення попиту залежно від регіону та часу доби. Відносно спокійні міста (Київ, Львів, Дніпро, Одеса тощо) наблизилися до нормального ритму життя: трафік пасажирів відновився у будні дні (робочі поїздки) і навіть у вечірні години вихідних (розважальні поїздки), наскільки це дозволяв комендантський час. Представник Bolt у травні 2023 відзначав, що деякі міста вже перевищили

довоєнну кількість поїздок і демонструють оптимістичні тренди зростання[54]. Це можна пояснити концентрацією внутрішньо переміщених осіб у певних обласних центрах: населення там стало навіть більшим, ніж до війни, що підняло і кількість замовлень таксі. Наприклад, за даними Uber, до війни їхнім сервісом в Україні щомісяця користувалися понад 400 тис. пасажирів і працювало майже 30 тис. водіїв[54]. У 2023 році в Uber активно працюють приблизно 25 тис. водіїв[54], тобто частина не повернулася, але основна маса сервіс відновила. Показово, що конкуренція між агрегаторами загострилася: Bolt і Uklon зміцнили позиції, тоді як Uber на початку війни призупиняв діяльність і втратив частку ринку[38]. Для пасажирів це вилилося у агресивні маркетингові акції, знижки та покращення сервісу, оскільки платформи змагалися за обмежений платоспроможний попит.

За даними компаній, середній чек на поїздку у 2023 році коливався в межах 80-150 грн залежно від міста[43]. Тарифи зросли порівняно з довоєнними через інфляцію і подорожчання пального, однак водії все одно стикалися з періодами нестачі замовлень у непікові години. Комендантська година продовжує впливати: таксисти проводять на лінії на 10-20% менше часу, ніж раніше, оскільки додатки вимикаються на ніч [38]. Попит змістився на ранні години: якщо раніше нічні поїздки становили значну частку виручки, то тепер пікове навантаження припадає на вечір перед початком комендантської години та ранок після її завершення. Споживачі звикли планувати поїздки з урахуванням цих обмежень.

У 2024 році ринок таксі продовжив стабілізацію та поступове зростання. Великою галузевою подією стала угода про покупку сервісу Uklon мобільним оператором «Київстар», що опосередковано розкрила деякі показники обсягів перевезень. Зокрема, повідомляється, що за 2024 рік Uklon здійснив понад 100 млн поїздок (та понад 3 млн доставок) [12]. Для порівняння: у довоєнному 2021 році цей сервіс забезпечував 24 млн поїздок (2 млн на місяць).

Отже, навіть враховуючи запуск Uklon на нових закордонних ринках, очевидно, що в Україні обсяг замовлень через платформу суттєво зріс і

перевищив докризовий рівень. Це свідчить про ефект цифровізації – залучення нових користувачів, які раніше могли не користуватися таксі, а також про відкладений попит, коли громадяни, обмежені у пересуванні на початку війни, почали активно користуватися послугами таксі з покращенням ситуації.

На початок 2024 року Uklon мав понад 100 тис. водіїв-партнерів у 27 містах України [12], Bolt також продовжує активно залучати нових водіїв (в тому числі жінок-водійок, частка яких зросла до 5% [38]). Це означає, що пропозиція послуг на ринку достатня для покриття зростаючого попиту. Темпи відновлення попиту на таксі можна оцінити як високі: фактично, менш ніж за два роки після шоку 2022-го ринок повернувся до майже повної відновленості (90-100%), а у перспективі можливе подальше зростання з відновленням економіки.

Одним із ключових чинників, що підтримали попит на таксі в Україні у 2022-2024 роках, стала цифровізація каналів замовлення. Ще до війни більшість клієнтів у містах перейшли від телефонних дзвінків до використання мобільних додатків для виклику таксі. За останні 4-5 років проникнення електронних сервісів зросло щонайменше у 1,5 рази [43]. Якщо у 2018-2019 рр. лише частина поїздок замовлялася через онлайн-платформи, то станом на 2023 рік більшість замовлень здійснюється саме через застосунки (Uklon, Bolt, Uber та інші). Частка таких онлайн-замовлень різко зросла на тлі пандемії і продовжила зростати під час війни, оскільки це зручніше та безпечніше: користувач може бачити дані водія, маршрут, вартість поїздки та розрахуватися безготівково.

Зростання популярності агрегаторів підтверджують і цифри: наприклад, кількість користувачів Bolt в Україні у довоєнний період становила сотні тисяч, Uber звітував про 400 тис. активних пасажирів щомісяця [54], а Uklon – про мільйони щомісячних поїздок.

Порівняно з традиційними службами таксі, цифрові платформи забезпечили вищу доступність послуги для широких верств населення. Українці звикли замовляти машину кількома кліками в телефоні, що значно

спростило спонтанне використання таксі (наприклад, дістатися укриття під час раптової повітряної тривоги або виїхати за нагальної потреби навіть, коли громадський транспорт обмежений). За оцінками учасників ринку, проникнення сервісів онлайн-замовлення у 2023 р. набагато вище, ніж кілька років тому, – щонайменше в 1,5 рази більше користувачів, ніж у 2018-2019 роках[54].

Канали замовлення сьогодні фактично зводяться до мобільних додатків та веб-сервісів. Телефонні диспетчерські служби відійшли на другий план і зберігаються хіба що у невеликих містах або для окремої консервативної аудиторії. Значна частка клієнтів оплачує поїздки карткою через додаток, що підвищує прозорість ринку та довіру. Цифровізація також надала операторам доступ до великих масивів даних, завдяки чому сервіси оптимізують розподіл автомобілів, запроваджують динамічне ціноутворення в години пік, проводять акції для стимулювання попиту у тихих періодах.

Умови для пасажирів теж покращилися: середній час подачі авто скоротився, а інтерфейси дозволяють оцінити якість поїздки, що стимулює водіїв підтримувати сервіс на високому рівні. Отже, цифрові канали замовлення стали важливим драйвером попиту, зробивши послуги таксі більш доступними та надійними навіть у складні воєнні часи.

Для розуміння контексту корисно порівняти українські тенденції з ситуацією на ринку таксі в Європі за ті ж роки. Європейський ринок таксі у 2022-2024 рр. головним чином відновлювався після спаду, викликаного пандемією COVID-19. Зі зняттям карантинних обмежень у 2022 році в містах Європи зростає мобільність населення та туристів, що повернуло попит на поїздки таксі до зростання.

За галузевими оцінками, сукупний обсяг європейського ринку таксі у 2023 році становив близько 71,3 млрд дол. США і прогнозовано зростав до 77,4 млрд у 2024 році [9], що відображає значний масштаб і поступове розширення ринку (+8% прогнозовано щорічно). Багато в чому зростання в Європі забезпечується тим самим фактором, що і в Україні – поширенням

сервісів онлайн-замовлення та агрегаторів. У великих містах частка замовлень через додатки (Uber, Bolt, FreeNow тощо) стрімко зросла, що зробило ринок більш прозорим і клієнтоорієнтованим.

Після карантинних років попит у Європі відновлювався нерівномірно: у деяких країнах вже в 2022-му перевищив доковідний рівень, а десь залишався нижчим через повільніше повернення туризму чи зміну звичок (наприклад, більше віддаленої роботи – менше поїздки у будні).

Проте загальний тренд 2023 року – зростання кількості поїздки. Як приклад, у Великій Британії та Ірландії кількість замовлень таксі в 3-му кварталі 2023 зросла на 10,4% порівняно з 2-м кварталом [6], продемонструвавши стабільне відновлення бізнес-активності.

В деяких кварталах 2023 р. спостерігалось невелике уповільнення проти «стрибка» 2022 р. (так, глобально у Q3 2023 було на 6,8% менше замовлень, ніж у Q3 2022 [6], оскільки 2022-й давав ефект низької бази після локдаунів). Загалом же у 2023 році більшість європейських міст стикнулися навіть з дефіцитом водіїв, оскільки попит відновився швидше, ніж водії повернулися в професію (багато хто змінив сферу за час пандемії). Це приводило до подекуди рекордного зростання тарифів у години пік і на свята через брак таксі.

Варто відзначити, що європейський ринок має свої структурні особливості: існують жорсткі вимоги до ліцензування, квоти на таксі в деяких містах, а також конкуренція з громадським транспортом і каршерингом. Тим не менше, ключові фактори впливу на попит схожі – економічна кон'юнктура (у 2022-2023 Європа переживала хвилю інфляції та подорожчання пального, що дещо скоригувало споживання таксі), урбанізація (мешканці мегаполісів потребують більше послуг таксі), цифровізація (агрегатори продовжують нарощувати базу користувачів) та поведінка споживачів (після COVID багато хто віддає перевагу індивідуальному транспорту, що грає на користь таксі).

Отже, на відміну від України, де у 2022-2023 рр. головним викликом був воєнний фактор, у Європі ці роки пройшли під знаком після пандемічного відновлення. Станом на 2024 рік ринки таксі в європейських країнах загалом

повернулися до нормальної роботи і навіть перевищили показники 2019 року за рахунок накопиченого попиту та розширення онлайн-сервісів. Наприклад, за 2023 рік глобальний ринок таксі та лімузинів зріс з \$105 млрд до \$113,9 млрд [12], в тому числі значний внесок Європи. Таким чином, європейський досвід підтверджує, що за наявності сприятливих умов (відсутність війни) галузь таксі здатна швидко реабілітуватися після потрясінь і продовжити зростання – що дає оптимістичний орієнтир і для України.

Таким чином аналіз попиту на ринку таксі України у 2022-2024 роках показав драматичну динаміку спаду та відновлення, зумовлену війною та адаптацією до неї. До початку 2022 року галузь демонструвала висхідний тренд на тлі урбанізації та проникнення цифрових сервісів. Повномасштабне вторгнення призвело до різкого (майже 80-90%) падіння обсягів перевезень у перші місяці, особливо в зонах бойових дій, проте вже за друге півріччя 2022-го почалося поступове повернення попиту.

У 2023 році ринок таксі досяг близько 90% довоєнного рівня і надалі зростав, незважаючи на зменшення населення країни. Основні фактори впливу зіграли комплексну роль: економічний спад стримував витрати споживачів, але цифровізація та гнучкість бізнес-моделей дозволили швидко відновити надання послуг; міграція зменшила кількість клієнтів, але концентрація попиту в містах дала можливість сервісам оптимізувати роботу в активних регіонах; поведінка споживачів змінилася на більш обачливу, проте залишилася прихильною до послуг таксі за найменшої можливості повернутися до нормального життя.

Статистичні дані підтверджують високий рівень адаптивності українського ринку таксі. Попри втрату до 20% потенційних пасажирів, кількість замовлень відновилося майже повністю вже через рік після шоку. Цьому сприяло суттєве збільшення частки онлайн-замовлень і залучення нових категорій користувачів. Такі платформи як Uklon і Bolt звітують про рекордні обсяги поїздок у 2023-2024 рр., що навіть перевищують показники 2018-2019 років, беручи до уваги зростання проникнення сервісу.

Таким чином, попит на таксі в Україні, переживши безпрецедентний спад, продемонстрував швидке відновлення та стійкість. Галузь таксі фактично стала одним із показників повернення економічної активності та нормалізації життя в країні під час війни.

Для порівняння, європейський ринок у ці роки пройшов свій шлях відновлення після пандемії і вийшов на траєкторію зростання, що підтверджує загальносвітову тенденцію: потреба в індивідуальній мобільності залишається високою. В Україні ж, враховуючи унікальні виклики, темпи відновлення попиту можна вважати доволі високими, а роль сервісів онлайн-агрегаторів – визначальною у підтримці галузі.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що поєднання економічних, соціальних та технологічних факторів сформувало нинішній стан ринку таксі. Надалі, зі стабілізацією економіки та поверненням населення, очікується подальше зростання попиту на таксі. Уже зараз закладено підґрунтя для цього зростання: сформована культура користування цифровими сервісами, наявний великий парк водіїв, а споживачі цінують зручність і швидкість таксі.

Отже, період 2022-2024 рр. став випробуванням і водночас уроком для ринку таксі України, продемонструвавши його стійкість та здатність до трансформації під впливом зовнішніх факторів. Умовна формула успіху – аналіз та адаптація – дозволила галузі не лише вижити, а й підготуватися до подальшого розвитку в повоєнний час.

2.2. Характеристика діяльності Uber з управління попитом

Умови функціонування Uber в Україні у 2022-2024 роках формувалися під впливом глибоких макроекономічних, технологічних та соціальних змін. Війна, цифровізація та зміна поведінки споживачів обумовили як виклики, так і можливості для розвитку сервісу.

Для системного розгляду сильних і слабких сторін компанії, а також зовнішніх можливостей і загроз, застосовано метод SWOT-аналізу, результати якого наведено нижче у табл.2.1.

Таблиця 2.1 – SWOT-аналіз Uber на ринку таксі України у 2022-2024 роках

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Високий рівень технологічності (мобільні додатки, AI, персоналізація)	Низька частка Uber на українському ринку порівняно з конкурентами (Bolt, Uklon)
Розширення географічного покриття вдвічі після 2022 року	
Наявність фінансових ресурсів для підтримки доступних тарифів та акцій	
Інтеграція функцій безпеки у додаток (видимість маршруту, кінцевої точки, функції SOS)	Втрата частини водіїв у 2022 році
Активне застосування AI для оптимізації цін та маршрутів	
Зовнішня конкурентна перевага: сучасний IT-додаток, високі стандарти сервісу, алгоритмічна ефективність	Більш агресивна маркетингова політика конкурентів
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Подальше проникнення інтернету та цифровізація замовлень	Економічна нестабільність (падіння ВВП, інфляція, безробіття)
Зростання чисельності населення у безпечних регіонах (переміщення)	Демографічні зміни (виїзд населення за кордон, зменшення платоспроможного попиту)
Залучення нових водіїв (особливо внутрішньо переміщених осіб)	
Відкладений попит на послуги таксі після стабілізації економіки	Паливна криза, енергетичні блекаути
Розвиток культури використання онлайн-сервісів серед населення	Підвищення конкуренції на ринку агрегаторів таксі
Базова стратегія – диференціація (технологічність, безпечність, UX)	Постійні ризики через військові загрози та повітряні тривоги
Інтенсивне зростання – впровадження UberShuttle (мікроавтобуси)	Залежність від обмежень комендантської години у містах
Кооперація – інтеграція з Укрзалізницею (Uber Travel з кешбеком 10%)	

Джерело: узагальнено автором на основі [38;40;43;54;55]

Розглянемо наведені фактори впливу більш детально нижче.

Економічна ситуація. Воєнні дії спричинили глибоку економічну кризу: ВВП України у 2022 році скоротився приблизно на 30% [43] – найбільше

падіння в новітній історії. Скорочення доходів населення і зростання безробіття (втрата понад 3 млн робочих місць [43]) мали стримувальний вплив на попит: частина людей відмовилась від поїздки таксі, щоб заощадити.

З іншого боку, інфляція та дефіцит пального призвели до подорожчання тарифів, що теж могло знизити кількість поїздки з розважальною чи неургентною метою. Водночас економічна необхідність змусила багатьох стати водіями таксі (як через агрегатори, так і приватно) для заробітку [38]. Це збільшило пропозицію та конкуренцію між водіями, дещо стримуючи зростання цін на поїздки. Отже, економічний спад негативно вплинув на платоспроможний попит, але частково збалансовувався за рахунок більшої кількості водіїв і акцій від сервісів для стимулювання клієнтів.

Урбанізація та демографічні зміни. Україна традиційно є високо урбанізованою країною (близько 70% міського населення [40]), тому основний попит на таксі завжди генерується містами. Повномасштабна війна викликала безпрецедентні демографічні зрушення: мільйони людей виїхали за кордон або перемістились з прифронтових регіонів до відносно безпечних міст. Внаслідок цього попит перерозподілився: у прифронтових містах (Харків, Запоріжжя, Миколаїв тощо) він різко впав, тоді як у західних і центральних (Львів, Ужгород, Вінниця, Черкаси та ін.) – зріс через приплив населення [54].

З середини 2022 р. почалося поступове повернення людей до Києва та інших звільнених міст, що також пожвавило місцевий ринок. Загалом, хоча загальна чисельність населення в країні зменшилась, урбанізація воєнного часу сконцентрувала попит у великих містах, підтримавши галузь таксі там.

У 2023 р. близько 5 млн українських біженців залишалися за кордоном, але багато внутрішніх переселенців інтегрувалися в нових міських громадах, де таксі стало затребуваним елементом транспортної інфраструктури. Таким чином, демографічний фактор проявився двояко: скорочення населення зменшило абсолютний попит [44], проте урбаністична концентрація забезпечила достатню щільність клієнтів у містах для швидкого відновлення ринку.

Цифровізація та технології. Як зазначалося вище, широке впровадження мобільних платформ виклику таксі значно полегшило користування послугою і тим самим підвищило попит. Українці стали частіше користуватися таксі саме завдяки зручності додатків (без очікування на лінії, без пояснення адреси диспетчеру тощо).

За останні п'ять років (до 2023-го) проникнення цифрових сервісів зросло приблизно в 1,5 рази [44], що означає значне розширення аудиторії. Умовно кажучи, якщо раніше таксі було прерогативою певних груп (ділові поїздки, туристи, забезпечені прошарки), то зараз через доступність агрегаторів ним користуються набагато ширше – від студентів до пенсіонерів. До того ж, конкуренція сервісів (Bolt, Uklon, Uber) стимулювала програми лояльності, знижки, промокоди, що робило поїздки економічно вигіднішими і спонукало користувачів викликати таксі частіше.

У воєнний період технологічна гнучкість виявилася критичною: компанії швидко адаптували додатки (наприклад, Bolt дозволив водіям бачити кінцеву точку та тариф до прийняття замовлення, щоб враховувати комендантську годину [54]; сервіси вводили функції безпеки тощо). Все це утримало довіру клієнтів і забезпечило швидке повернення попиту після його падіння. Отже, цифровізація була потужним позитивним чинником, що не тільки пом'якшив удар по ринку, але й заклав підґрунтя для подальшого зростання.

Зміна поведінки споживачів. Під впливом війни та загроз українські пасажери адаптували свої транспортні звички, що вплинуло й на сферу таксі. По-перше, зросла цінність надійності та швидкості: під час повітряних тривог чи блекаутів люди були готові заплатити більше за можливість швидко дістатися куди потрібно, оминаючи перебої в роботі громадського транспорту. Таксі почало сприйматися не тільки як комфорт, а і як засіб безпеки або *«страховка»* на випадок надзвичайних ситуацій.

По-друге, відбулося планування поїздок у часі – багато хто навчився замовляти таксі завчасно, враховуючи комендантську годину (наприклад,

повернутися додому до початку обмеження). Це вирівняло навантаження на сервіси впродовж дня.

По-третє, після певної паузи люди повернулися до соціальної активності, відвідування закладів, офісів – відповідно попит на таксі для дозвілля, поїздок у ресторан чи на зустрічі теж відновився. Молодь і прогресивна аудиторія, які звикли до таксі як до частини мобільності, продовжили користуватися сервісами, щойно з'явилася можливість. Споживачі також стали уважніше ставитися до співвідношення ціни і якості: якщо під час війни поїздка ризикована чи дорога, її відкладають, але за доступного тарифу – користуються нагодою.

Uber – це американська технологічна компанія, світовий лідер у галузі райд-хейлінгу (онлайн-замовлення поїздок). Сервіс засновано у 2009 році в Сан-Франциско; станом на 2023 рік він працює більш ніж у 70 країнах і 10 000 міст, забезпечивши сумарно близько 9,4 млрд поїздок протягом 2023 року [72;76]. Uber з'єднує пасажирів з водіями через мобільний додаток із використанням GPS-навігації, динамічного ціноутворення та алгоритмів штучного інтелекту, що дозволило йому стати синонімом «таксі за викликом» в цифровому суспільстві.

В Україні Uber розпочав роботу в червні 2016 року з запуску сервісу в Києві. Надалі компанія поступово розширила присутність у великих містах – до початку повномасштабної війни сервіс діяв у 9 містах України (Київ, Львів, Одеса, Харків тощо). Uber зайшов на український ринок, де вже працювали сильні локальні конкуренти, тому його частка тут менша, ніж глобально. Зокрема, за даними банківських платежів monobank, обсяги транзакцій Uber були вчетверо менші за локального лідера Uklon (30,9 млн проти 125,5 млн платежів) [23].

Проте компанія відома високими стандартами сервісу та інноваційними рішеннями, тож поступово здобула аудиторію в Україні, пропонуючи послуги різних класів (від бюджетних UberX до преміальних UberBlack) і

впроваджуючи нові сервіси (наприклад, у 2019 році в Києві працював пілотний проект UberShuttle – замовлення місця в мікроавтобусі).

UberShuttle – це сервіс спільних поїздок на мікроавтобусах (від 14 місць) для пасажирів Uber, який представляє собою можливість бронювання місця в мікроавтобусі, який слід по ряду обраних напрямків в рамках міста. UberShuttle почав вперше працювати в травні 2019 року в Києві, який був першим містом в Європі, де був запущений цей пілотний сервіс. Більшість мікроавтобусів були пригнані з-за кордону спеціально під даний проект і мають першу реєстрацію в 2019 році (див. рис. 2.2).

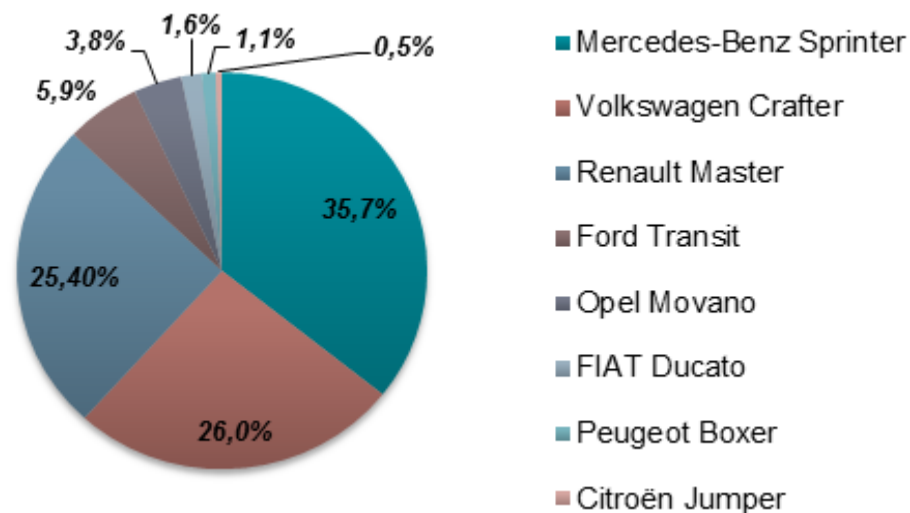


Рисунок 2.2 – Модельний ряд сервісу UberShuttle [1]

Початок повномасштабної війни (лютий 2022 р.) сильно вплинув на ринок таксі в Україні. До війни Uber стабільно зростав – сервіс працював у 9 містах, кількість поїздок і водіїв щороку збільшувалась. Після 24 лютого 2022 р. компанія на кілька тижнів призупинила роботу з міркувань безпеки (на відміну від локальних конкурентів, які продовжували роботу в режимі воєнного часу).

Вже у квітні 2022 р., після стабілізації ситуації навколо столиці, Uber відновив сервіс у Києві – проте на пільгових умовах: було обнулено комісію Uber, дозволивши водіям залишати 100% виручки (звичайна глобальна ставка – 20%)[75].

Одночасно компанія розширила географію роботи на прохання уряду України: кількість міст з Uber зросла з 9 до 18, додавши обласні центри Центральної та Західної України (Тернопіль, Івано-Франківськ тощо), для того, щоб забезпечити транспортом громади, куди перемістилися люди з зон бойових дій. Таким чином, у розпал війни Uber подвоїв свою присутність в Україні, навіть попри складні умови (нічні комендантські години, ракетні удари, перебої зі зв'язком та електрикою).

Попит і пропозиція в 2022 р. зазнали різкого спаду: у перші тижні війни обсяги замовлень таксі впали майже до нуля, багато пасажирів виїхали за кордон або не пересувалися містом. Водночас чимало людей втратили роботу і приєдналися до платформи як водії, що спричинило ситуацію «перевищення пропозиції над попитом» – навесні 2022 р. водіїв було значно більше, ніж пасажирів. Це парадоксально покращило швидкість подачі авто: навіть попри дефіцит пального, середній час очікування зменшився, бо машини конкурували за небагатьох клієнтів.

Для підтримки водіїв у той період Uber (і конкуренти) тимчасово знизили або скасували свою комісію та запровадили паливні доплати. Компанія Uber фактично працювала у збиток на українському ринку 2022 року, свідомо утримуючи тарифи на нижчому рівні [38], щоб поїздки залишались доступними громадянам в умовах кризи. Наприклад, під час повітряних тривог ціни в Uber зростали лише в 1,5 рази, тоді як в Uklon чи Bolt – більш ніж удвічі, тож Uber нерідко був найдешевшим варіантом.

Одночасно компанія реалізувала масштабні соціальні ініціативи: з початку війни надано понад 100 000 безкоштовних поїздок для біженців, переміщених осіб та медиків [27], організовано волонтерські перевезення гуманітарних вантажів спільно з ООН, запущено благодійні кампанії зі збору донатів через додаток. Такі кроки підвищували лояльність до бренду та стимулювали попит на поїздки за рахунок Uber.

Динаміка 2023-2025 рр. показує поступове відновлення ринку таксі в Україні до довоєнних рівнів. Починаючи з весни 2022 р. обсяги замовлень

почали зростати – вже наприкінці 2022 р. Uber звітував про 25 000 українських водіїв, які активно заробляють через платформу [27], а кількість поїздок по країні відновились до значень, близьких довоєнних.

За даними Bolt, наприкінці 2023 р. фінансові показники сервісу в більшості міст України вийшли на 100% від довоєнних, хоча за кількістю поїздок ринок ще не повністю наздогнав 2021 р. (особливо в прифронтових містах Сходу, наприклад Харків) [57]. У відносно безпечних регіонах (Захід, Центр) попит відновився найшвидше і продовжує зростати – це ж стосується й Uber.

Вже 2023 року Uber інтегрувався з «Укрзалізницею», запустивши сервіс Uber Travel у Києві – спільне планування поїздок на таксі й потягу з кешбеком 10% на трансфер до вокзалу [74]. Така інновація, унікальна для Uber у світі, стала відповіддю на воєнні реалії, коли залізниця стала основним міжміським транспортом, і продемонструвала довгострокові наміри компанії в Україні.

Станом на початок 2025 р. Uber продовжує працювати у 18 містах України, зберігаючи знижені комісії для водіїв та спеціальні програми безпеки (наприклад, сповіщення про повітряну тривогу, дотримання комендантської години).

Отже, у період 2022-2025 рр. Uber не лише втримався на українському ринку, а й адаптував бізнес-модель до нових умов: розширив географію, підтримав попит ціновими стимулами та інноваціями, що закладає основу для зростання в повоєнний час.

Український ринок агрегаторів таксі висококонкурентний – крім Uber, значну частку займають естонська компанія Bolt, а також вітчизняні сервіси Uklon, Opti та OnTaxi. Кожен з них працює через цифрові додатки, пропонуючи схожі базові послуги (виклик приватного авто з водієм) та конкуруючи за водіїв і пасажирів. У Додатку А (див. табл. А.1) подано порівняння позицій Uber та ключових конкурентів за визначеними критеріями (покриття, тарифи, інноваційність тощо).

Варто відмітити, що кожен гравець ринку таксі використовує цифрові інструменти балансування попиту і пропозиції. Проте саме Uber впровадив автоматичне динамічне ціноутворення ще з початку діяльності: при зростанні попиту застосовується коефіцієнт «surge» до тарифу, стимулюючи більше водіїв виходити на лінію і стримуючи надлишковий попит. Такі алгоритми працюють на основі AI, враховуючи геолокацію, час доби, історичні дані тощо.

Крім того, Uber аналізує великі масиви даних для прогнозування попиту – наприклад, знає про пікові години (за статистикою Bolt, найчастіше таксі замовляють о 21-22 годині [57]) і забезпечує готовність водіїв у цей час. Також Uber розвивав програми лояльності: до 2022 р. діяла глобальна система Uber Rewards (нарахування балів за поїздки), яку згодом трансформовано в підписку Uber One (щомісячна платня за знижки і привілеї).

В Україні повноцінна програма лояльності для пасажирів поки не запускала, але є бонуси за запрошення друзів, промокоди тощо. Натомість для водіїв діє система Uber Pro – рейтинг водія впливає на доступ до бонусів, пріоритетних замовлень, що мотивує покращувати сервіс.

Проте Bolt використовує дуже схожий механізм сурдж-прайсингу і бонусів для водіїв. Під час війни Bolt двічі знижував комісію для водіїв і запускав гарантовані виплати при виконанні певної кількості поїздок, щоб утримати достатню пропозицію автівок на лінії [57]. Компанія Bolt також відома швидкою локалізацією продуктів під потреби ринку (наприклад, додала функцію чайових, можливість вибору водій-жінка, інтеграції з платіжними сервісами).

Uklon унікальний тим, що реалізував аукціон цін: клієнт бачить рекомендований тариф і може вручну підняти ставку, щоб швидше знайти водія. Такий гнучкий інструмент управління попитом, який перекладає частину функції ціноутворення на ринок (пасажира і водія). Також Uklon оперативно ввів фільтр «Тихе замовлення» (водій не телефонує перед

подачею, щоб не турбувати клієнта) та інші фічі, що підвищують задоволеність і стимулюють попит [69].

Свою чергою Opti та OnTaxi покладаються більше на класичне ціноутворення (фіксовані тарифи за км, доплата за простій чи нічний час). Вони теж впровадили мобільні додатки з відстеженням авто, але зберегли кол-центри: наприклад, OnTaxi має єдиний короткий номер і власний кол-центр [60], що приваблює частину клієнтів старшого віку. Це означає, що управління попитом там частково здійснюють диспетчери (перерозподіл заявок між машинами при піковому навантаженні), хоча основні процеси також автоматизовані.

У воєнний період усі гравці запровадили нові підходи до управління попитом з урахуванням безпеки: тимчасово відключали прийом замовлень під час повітряних тривог та в останню годину перед комендантською годиною, щоб пасажир і водій гарантовано встигли до місця призначення.

Крім того, Uber і Bolt у співпраці з міською владою Львова тестували нічні поїздки під час комендантської години (для пасажирів, що прибувають пізнім потягом) – проєкт «таксі під час комендантської» показав, що за наявності спеціальних дозволів сервіси можуть безпечно виконувати критичні поїздки в будь-який час доби [74].

Загалом, в умовах війни попит на поїздки зазнав змін: знизилась ділова активність (менше поїздок у будні), натомість зросла роль поїздок до вокзалів/автовокзалів, гуманітарних хабів; пік попиту змістився на вечірні години до початку комендантської (21-23 год). Компанія Uber відповіла на ці виклики гнучким ціноутворенням, розширенням сервісу на нові локації та введенням інновацій (інтеграція з УЗ, спецпропозиції для волонтерів і медиків), що дозволило утримати баланс між попитом і пропозицією навіть за турбулентних умов 2022-2025 рр.

У Додатку А надано узагальнену характеристику позицій Uber і його конкурентів на українському ринку таксі за ключовими критеріями (покриття, ціни, сервіс тощо) – див. табл.А.1. З таблиці видно, що Uber суттєво

поступається конкурентам за регіональним охопленням та масовістю використання, проте вирізняється технологічністю і глобальними стандартами. Bolt і Uklon займають проміжне положення – вони мають широку присутність по Україні та високий рівень діджиталізації, фактично не поступаючись Uber у впровадженні нових функцій. Локальні Opti та OnTaxi охоплюють найбільшу географію (включно з меншими містами) і утримують нижчий ціновий сегмент, однак щодо інновацій та сервісу вони менш прогресивні. За рівнем задоволеності клієнтів лідером є Uklon (як найбільш популярний сервіс серед українців), Bolt також має значну клієнтську базу, тоді як Uber через свою обмежену присутність сприймається швидше як нішева преміум-послуга [12;27;60;71].

Усі гравці мають дуже сильну конкуренцію між собою – водії часто співпрацюють з кількома платформами одночасно, а пасажери тримають встановленими відразу кілька додатків і обирають найвигідніший варіант поїздки в конкретний момент, що формує ринок, де лояльність клієнтів низька, проте виграє той, хто запропонує кращу ціну/час подачі або нову цінність.

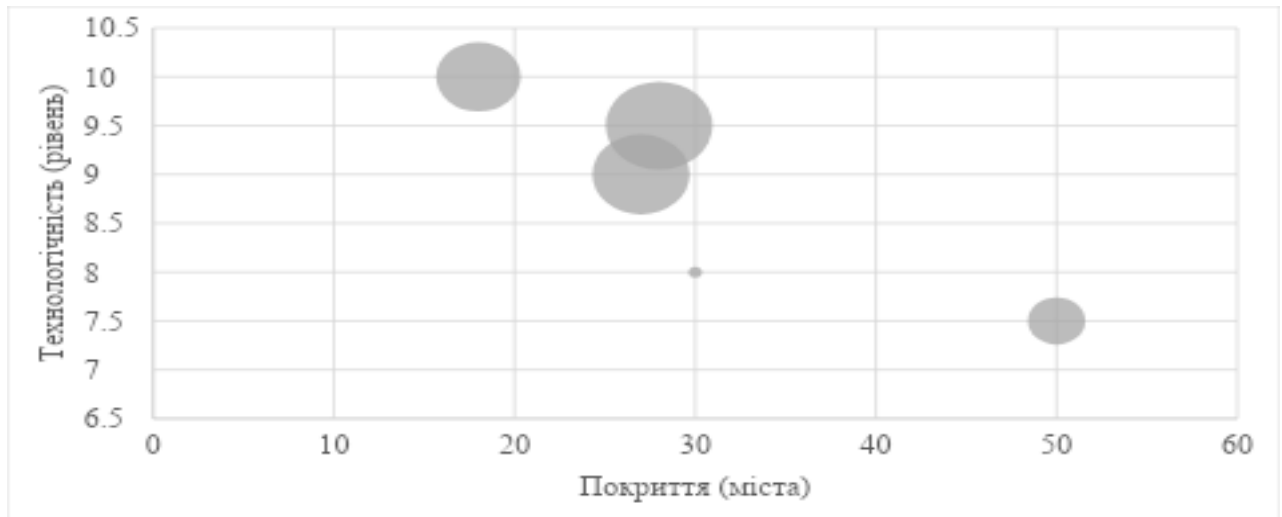


Рисунок 2.3 – Позиціонування Uber серед конкурентів

Джерело: узагальнено автором на основі [12;27;60;71]

Відповідно до показників на рис.2.3, Uber розташований у верхньому лівому секторі: найвища технологічність при порівняно невеликому покритті. Протилежна точка – сервіс OnTaxi (правий нижній сектор): найширше покриття, але нижчий рівень інновацій. Bolt і Uklon займають балансовану позицію – правіше від Uber за охопленням та майже так само високо за технологічністю. Opti знаходиться поблизу OnTaxi (дещо менш широке покриття приблизно 30 міст, рівень діджиталізації середній).

Таким чином, Uber конкурує, роблячи ставку на глобальні технології та якість, тоді як локальні сервіси – на масштаб присутності і цінову доступність. В довгостроковій перспективі, для зміцнення позицій в Україні Uber ймовірно прагнути розширити покриття (прийти в більше міст) і локалізувати інструменти управління попитом під специфіку українського ринку, щоб переміститися на графіку вправо, ближче до конкурентів.

Для комплексного аналізу конкурентного середовища застосуємо модель п'яти сил М. Портера [68] до українського ринку агрегаторів таксі (див. табл. Б.1 Додатку Б). Дані таблиці Б.1 демонструють, що найбільш визначальною силою на українському ринку є жорстка внутрішня конкуренція між існуючими сервісами та висока вимогливість споживачів. Такі фактори сприяють тому, що компанії-агрегатори змушені оперативно управляти попитом (шляхом тарифів, акцій, інновацій) та підвищувати ефективність роботи, аби втриматися на ринку.

Влада постачальників (водіїв) і бар'єри входу нових гравців хоча й менш значні, але теж впливають на стратегії – наприклад, сервіси намагаються підвищувати лояльність водіїв через програми винагород, а також займаються злиттями/партнерствами (як покупка Uklon оператором зв'язку) аби знизити загрозу нової конкуренції.

Загроза замінників постійно тримає агрегаторів «у тонусі»: вони позиціонують свої послуги як доповнення до особистого авто (зручність, відсутність проблем з паркуванням) та конкурента маршруткам/автобусам (швидкість і комфорт).

Отже аналіз за Портером показує, що ринок таксі в цифровому суспільстві України – висококонкурентний, з низькою маржинальністю, але сприятливий для інновацій, а управління попитом є критичною функцією, від якої залежить успіх компаній на цьому ринку.

Проаналізуємо цифрові інструменти Uber для управління попитом. Uber з самого початку діяльності зробив управління попитом своєю конкурентною перевагою, впровадивши передові IT-рішення.

Ключовим інструментом є динамічне ціноутворення (surge pricing) – алгоритмічне підвищення тарифів у періоди, коли кількість замовлень перевищує кількість вільних водіїв, що стимулює більше водіїв виходити на лінію (приваблює високим заробітком) і водночас стримує надмірний попит з боку пасажирів ціною, приводячи систему до балансу.

Динамічні тарифи Uber розраховуються автоматично за допомогою штучного інтелекту: враховуються географічні коефіцієнти, час доби, трафік на дорогах, історичні дані та інші параметри реального часу. Наприклад, під час концерту чи футбольного матчу в Uber завчасно прогнозують сплеск попиту поблизу локації і направляють туди більше водіїв, можливо вводячи підвищуючий коефіцієнт, щоб не було дефіциту машин.

Окрім цінових важелів, Uber використовує систему рейтингу і підбору водія, що теж впливає на управління попитом: пасажирів можуть бачити приблизний час подачі і рейтинг виконавця та приймати рішення, замовляти чи ні. Високий середній рейтинг і швидка подача (які Uber досягає, видаляючи з платформи низькорейтингових водіїв і оптимізуючи розподіл) підвищують довіру клієнтів і стимулюють частіше користуватися сервісом.

Для утримання пасажирів Uber застосовував програми лояльності: хоча в Україні не запускались спеціальні локальні програми, глобально до 2022 р. діяла Uber Rewards (накопичення балів за поїздки і обмін на безкоштовні поїздки чи апгрейди). Наразі Uber пропонує підписку Uber One (в країнах ЄС і США), що за фіксовану плату дає знижки на поїздки і доставки [27]. В Україні цей сервіс ще не представлений, але компанія періодично надає промокоди,

знижки новим користувачам, робить добірки найкращих маршрутів у блозі тощо – усе це інструменти стимулювання попиту.

Мобільний додаток Uber – сам по собі головний цифровий канал управління попитом: його зручність, швидкість роботи, інтуїтивний інтерфейс впливають на те, як часто люди замовляють поїздки. Uber постійно оновлює застосунок, додаючи нові функції (наприклад, у 2023 р. глобально з'явилась можливість бронювання Uber Reserve за 30 днів, спочатку в Києві теж тестувалася[27]).

Також Uber аналізує великі дані (Big Data) про поведінку користувачів: коли і куди вони їздять, яким способом оплати користуються, де кидають замовлення тощо – ці дані за допомогою AI дозволяють сегментувати попит і персоналізувати пропозиції (наприклад, надсилати пуш-повідомлення з промокодом, якщо клієнт довго не користувався сервісом). На боці водіїв діють свої цифрові інструменти управління: Uber Driver App показує райони підвищеного попиту на мапі, пропонує водіям навігування до зон «hotspot», надає бонуси (наприклад, гарантовані виплати за X поїздок в пікові години).

Таким чином, у довоєнний період Uber сформував потужний арсенал AI-інструментів і програм лояльності для гнучкого управління попитом/пропозицією на платформі.

Розглянемо детальніше зміни попиту 2022-2025 рр. та реакцію Uber на такі зміни. Повномасштабна війна стала безпрецедентним викликом для управління попитом в Uber. Як зазначалося, навесні 2022 р. попит обвалився (в окремі тижні майже не було замовлень[69]), а пропозиція водіїв, навпаки, різко зросла (багато хто з інших сфер перейшов у таксі) [54]. Стандартні алгоритми Uber в таких умовах були не надто ефективні – потрібно було ручне управління. Компанія прийняла стратегічне рішення утримати якнайбільше водіїв і пасажирів на платформі навіть ціною збитків.

Для цього тимчасово скасували комісію Uber (щоб підтримати дохід водіїв), а тарифи для пасажирів не піднімали пропорційно інфляції [75]. Фактично Uber субсидував українські поїздки за рахунок глобальних ресурсів.

Це дало змогу швидко відновити активність: уже з літа 2022 р. кількість поїздок почала зростати щотижня.

За даними Uklon, ринок таксі повернувся на рівень 100% від довоєнного обсягу до кінця 2022 р. [69]. Схожу динаміку відчув і Uber: після провалу весни стався компенсаторний ріст в осінні місяці 2022 р., коли люди в містах адаптувалися до нових умов і поновили мобільність.

Виклики війни вимагали від Uber нових рішень в управлінні попитом. Оскільки з 2022 р. у більшості міст діє комендантська година (зазвичай з 23:00 або 24:00 до 5:00), нічний сегмент попиту фактично зник. Uber переналаштував алгоритми: за годину до початку комендантської години додаток попереджає користувача про її наближення, а у деяких містах перестає приймати замовлення, які неможливо виконати до настання комендантської. Водії заздалегідь завершують роботу, тож колишній великий попит 1-3 години ночі був частково втрачений.

Uber компенсував це, стимулюючи денний і вечірній попит: більше акцій у денний час, фокус на поїздках «з ресторану додому» до початку комендантської, співпраця з закладами та івентами, які закінчуються о 21-22 год. (наприклад, партнерство з кінотеатрами: знижка на Uber після сеансу). Таким чином, компанія перерозподілила акценти попиту на дозволені години.

Часті тривоги та ракетні удари впливали хаотично: під час тривоги багато водіїв зупинялись (ховалися в укриттях), пасажирів теж. Uber ввів практику безкоштовної відміни поїздки у разі тривоги (щоб ні водій, ні пасажир не штрафувалися за скасування із запізненням). Також за погодженням з владою в додатку інтегрували дані про тривоги – якщо вона починається, нові замовлення в конкретному місті можуть тимчасово призупинятися для безпеки. Це, звісно, «гасило» попит, але було необхідним з огляду на ризики.

З іншого боку, після відбою тривоги часто виникав *відкладений піковий попит* (люди одразу хотіли доїхати, куди прямували). Uber налаштовував алгоритми під ці сплески – зокрема, у Києві під час масованих обстрілів

жовтня 2022 р. тарифи Uber зростали помірно, на 50%, аби хоч якось покрити шалений попит, тоді як конкуренти подекуди не мали машин взагалі через страх водіїв. Uber же мотивував водіїв вийти навіть під час блекаутів, запропонувавши підвищені коефіцієнти і бонуси за завершені поїздки при відсутності світла. Такий баланс безпеки і стимулів став новим елементом управління попитом у 2022-2023 рр.

Через релокацію мільйонів українців структура попиту між містами змінилась. У західних містах (Львів, Ужгород, Чернівці) з'явилося багато нових клієнтів – місцевий попит зріс у рази. Uber швидко запустив сервіс у тих західних містах, де його не було до війни (Тернопіль, Івано-Франківськ), щоб охопити нову аудиторію. Натомість у прифронтових регіонах (Харків, Запоріжжя) попит впав і відновлювався повільніше. Uber не пішов з цих ринків, а підтримував базові операції, очікуючи повернення людей. Така гнучка географічна перебудова – важливий компонент управління попитом на національному рівні. Компанія фактично перерозподілила водійські ресурси: багато харківських водіїв виїхали на захід і там підключилися до Uber, задовольняючи підвищений попит у Львові чи Вінниці.

За 2022-2023 рр. сильно зросли витрати і водіїв (паливо +50%, ремонт, інфляція 26% у 2022), і пасажирів (падіння реальних доходів населення). Uber обирав обережну цінову стратегію: тарифи піднімалися поступово і нерівномірно. Як згадувалось раніше, середній чек зріс на 15% за 2021-2023 рр., що нижче сумарної інфляції – отже, реальні ціни Uber знизилися, що було свідомо зроблено, щоб не відлякати споживачів, чутливих до цін. Компанія компенсувала інфляцію оптимізацією: зменшила витрати на підтримку (більше онлайн-допомоги замість кол-центру), стала більше заохочувати безготівкові чайові для водіїв від пасажирів (щоб водії отримували додатковий дохід без підняття тарифу).

Крім того, Uber активно розвивав Uber Eats у сусідніх країнах та інші прибуткові напрями, що перехресно субсидіювало український сегмент. У

результаті, попит на поїздки не просів від цінового фактору настільки, як міг би, і сервіс Uber залишався доступним для широкої аудиторії в містах.

Війна і діджиталізація суспільства вплинули на звички користувачів таксі. Зросла потреба в надійності та безпеці поїздки. Uber відреагував впровадженням нових функцій безпеки в додатку: «контакт особа» (можна поділитись поїздкою з рідними), екстрена кнопка 112, повідомлення про завершення поїздки. Це підвищує довіру і готовність користуватися сервісом навіть у тривожних умовах.

Також багато пасажирів почали планувати поїздки заздалегідь (через комендантську і комендантську), тому Uber ще до війни додав функцію попереднього бронювання (Reserve) – в Україні її тестували на початку 2022 р., а нині знову запускають локально. Компанія адаптувала і комунікацію: в українських соцмережах Uber акцентує патріотичні меседжі, підтримку ЗСУ, історії водіїв-героїв тощо, що резонує з аудиторією і непрямо стимулює користування (люди хочуть підтримати бренд, що підтримує країну).

Отже, попит на Uber у 2022-2025 рр. пройшов через різкі коливання, але наразі демонструє сталу позитивну динаміку. Компанія Uber продемонструвала ефективне управління попитом, використовуючи свою глобальну технологічну базу (AI, big data) та адаптуючи стратегії до локальних викликів (війна, міграція, інфляція). У результаті, навіть у найскладніших умовах, Uber зумів задовольнити критичний попит (евакуація, поїздки медиків, волонтерів), зберегти лояльність водіїв і пасажирів та підготувати ґрунт для подальшого зростання в повоєнній цифровій економіці України. Це підтверджує тезу, що ефективне управління попитом – один з наріжних каменів успіху організації в цифровому суспільстві на прикладі Uber.

Аналіз діяльності Uber з управління попитом показав, що компанія глобально є інноватором у цій сфері, а на українському ринку їй довелося застосувати свої інструменти в безпрецедентних умовах війни. Uber в Україні характеризується відносно невеликою часткою ринку (порівняно з

локальними гравцями), але високим рівнем технологічності та соціальної відповідальності.

У 2022-2025 рр. Uber адаптував свою діяльність: розширив покриття вдвічі, утримував доступні тарифи, застосовував AI для підтримки балансу попиту/пропозиції, реагував на виклики (комендантська година, тривоги) спеціальними заходами. Конкурентний аналіз показав, що український ринок таксі дуже насичений – Uklon, Bolt, Opti, OnTaxi створюють сильний конкурентний тиск, змагаючись покриттям, ціною і сервісом.

Uber посідає нішу якісного сервісу і впровадження глобальних новацій, тоді як лідерство за кількісними показниками наразі за Uklon та Bolt. Оцінка за моделлю Портера підтвердила високий рівень конкуренції та влади споживачів на цьому ринку, що спонукає всіх гравців – і Uber – безперервно вдосконалювати управління попитом.

Від здатності Uber ефективно балансувати попит (через цифрові рішення) залежатиме його подальший успіх в Україні: компанія вже зараз закладає основи для зростання після війни (партнерства на кшталт Uber Travel, локалізація продуктів, підтримка громади), що повинно конвертуватися в підвищення частки ринку у майбутньому.

Таким чином, досвід Uber в Україні демонструє, як управління попитом в цифровому суспільстві стає стратегічною функцією бізнесу, особливо в кризових умовах – воно вимагає гнучкості, інновацій та клієнтоорієнтованості, але у відповідь забезпечує стійкість компанії та довгострокове зростання навіть на надзвичайно складному ринку.

2.3. Напрями удосконалення управління попитом в Uber

Аналіз діяльності Uber в Україні показав низку проблем, які безпосередньо впливають на динаміку попиту. По-перше, компанія поступається конкурентам за географічним охопленням: близько 18 міст проти 50+ у OnTaxi.

По-друге, незважаючи на високу інноваційність, частка ринку Uber в Україні відносно невелика, що пов'язано з обмеженою присутністю в менших містах, недостатньою локалізацією сервісу, а також меншою гнучкістю у реагуванні на поведінкові патерни клієнтів у воєнних та повоєнних умовах.

Поряд із цим, аналіз попиту вказує на високий рівень задоволеності лояльних клієнтів та сприйняття Uber як бренду з якісним сервісом. Отже, при вдосконаленні управління попитом важливо зберегти поточні сильні сторони і скоригувати ті аспекти, які стримують зростання.

Для системного удосконалення управління попитом запропоновані заходи згруповано відповідно до чотирьох напрямів маркетингової стратегії 4P: продукт (Product), ціна (Price), місце (Place) та просування (Promotion). Такий підхід дозволяє забезпечити цілісну модернізацію сервісу Uber в Україні та підвищити ефективність впливу на різні сегменти цільової аудиторії.

Для вирішення зазначених проблем пропонується впровадити наступні заходи – табл.2.2.

Таблиця 2.2 – Пропозиції щодо удосконалення управління попитом в Uber

№	Пропозиція	Реалізація	Очікуваний результат
1	Розширення географічного покриття	Впровадження франчайзингової моделі для виходу на ринки менших міст	Збільшення кількості користувачів, підвищення доходів
2	Впровадження гнучкої цінової політики	Розробка алгоритмів динамічного ціноутворення з урахуванням локальних факторів	Підвищення прибутковості, зменшення фінансових втрат
3	Локалізація сервісу	Додавання функцій, орієнтованих на місцеві потреби (наприклад, можливість пасажирів підвищити тариф)	Підвищення задоволеності клієнтів, конкурентоспроможність
4	Використання Big Data для персоналізації	Аналіз поведінки користувачів для створення персоналізованих пропозицій	Збільшення лояльності клієнтів, ефективність маркетингу
5	Запуск сервісу спільних поїздок на мікроавтобусах	Створення маршрутних сервісів для груп пасажирів на коротких дистанціях (наприклад, у межах міста)	Оптимізація витрат пасажирів, підвищення частоти використання сервісу, залучення нових сегментів користувачів

Джерело: розроблено автором на основі аналізу

Впровадження запропонованих заходів здійснюється за чотирма основними напрямками вдосконалення: продукт (Product), ціна (Price), місце (Place) та просування (Promotion). Кожен з цих напрямів має на меті зміцнення позицій Uber на українському ринку через підвищення задоволеності користувачів, розширення охоплення та збільшення ефективності роботи сервісу.

Розширення географічного покриття дозволить залучити нових користувачів у менших містах, де конкуренція менша. Гнучка цінова політика та локалізовані функції сприятимуть оптимізації доходів, особливо в періоди пікового попиту. Персоналізовані пропозиції та функції, орієнтовані на місцеві потреби, підвищать задоволеність користувачів, що сприятиме їх утриманню. Завдяки впровадженню інноваційних рішень Uber зможе ефективніше конкурувати з локальними сервісами, такими як Uklon та OnTaxi.

Загалом, реалізація запропонованих заходів дозволить Uber не лише покращити управління попитом, але й зміцнити свої позиції на українському ринку, забезпечивши стійке зростання в середньостроковій перспективі. Крім того для підвищення привабливості сервісу та залучення нових користувачів пропонується реалізувати низку функціональних рішень.

Продукт – удосконалення функціоналу сервісу Uber. Управління попитом у сфері мобільних перевезень значною мірою залежить від зручності, швидкості та персоналізації користувацького досвіду. У випадку з Uber в Україні було зафіксовано високий рівень лояльності серед наявних користувачів, однак темпи зростання нових клієнтів залишаються помірними, особливо порівняно з локальними конкурентами, які пропонують більше функцій, адаптованих до місцевого ринку. На фоні зростаючих очікувань пасажирів та конкуренції з боку сервісів OnTaxi, Opti та Uklon, компанія Uber має потенціал підвищити рівень залученості та частотність замовлень шляхом удосконалення продуктового функціоналу. Йдеться не лише про технічні вдосконалення додатку, а про стратегічні зміни, що дозволять глибше адаптуватися до локальних звичок, підвищити комфорт, безпеку й

персоналізацію послуг. Нижче у табл. 2.3 представлено ключові пропозиції щодо модернізації сервісу Uber, орієнтовані на актуальні потреби користувачів в Україні у 2025-2026 роках.

Таблиця 2.3 – Пропозиції з удосконалення продукту Uber в Україні

Функція	Очікуваний ефект	Строк реалізації	Оцінка витрат (орієнт.)
Повторний виклик водія	Зростання повторних поїздок на 10-12%	2 міс.	\$12 000
Гендерна фільтрація	Підвищення довіри з боку жіночої ЦА	2-3 міс.	\$10 000
Групове замовлення	Середній чек збільшується на 15-18%	3 міс.	\$15 000
Популярні маршрути	Зменшення часу на замовлення, нові ЦА	1,5 міс.	\$8 000
Надійне бронювання	Зростання сегменту бізнес-користувачів	3-4 міс.	\$20 000

Джерело: розроблено автором на основі аналізу

Запропоновані функції дозволяють вирішити одразу кілька актуальних завдань. По-перше, підвищити повернення клієнтів через індивідуалізований підхід (функція «улюблений водій»); по-друге, розширити охоплення жіночої аудиторії, яка, згідно з дослідженнями, частіше оцінює послугу за критерієм безпеки. Також впровадження групового замовлення та бронювання поїздок створює умови для залучення корпоративних клієнтів і великих родин, а функція популярних маршрутів оптимізує інтерфейс і сприяє зниженню кількості відмов через складність вибору. Важливо, що кожне з цих рішень не лише покращує користувацький досвід, а й прямо впливає на економічні показники компанії: зростання середнього чеку, збільшення конверсії замовлень та скорочення часу простою водіїв. У сукупності це може забезпечити приріст попиту щонайменше на 15-20% у ключових містах присутності Uber.

Ціна – удосконалення цінової політики Uber. Цінова політика Uber в Україні традиційно була стриманою: компанія неодноразово заявляла про готовність працювати «в нуль» або навіть зі збитками задля збереження конкурентної ціни. Проте у воєнних умовах та зростанні вартості пального

така стратегія стала менш стійкою. У той же час, конкуренти Uber – насамперед Bolt і Uklon – активно експериментували з ціновою гнучкістю, що дозволяло їм ефективніше реагувати на коливання попиту та стимулювати замовлення у пікові години. Uber має потенціал для вдосконалення управління попитом через більш гнучку, прозору та сегментовану цінову політику (див. табл.2.4), що передбачає впровадження локалізованих тарифних стратегій, програм лояльності, адаптивних коефіцієнтів підвищення ціни та таргетованих знижок. Такий підхід дозволяє не лише втримувати існуючих користувачів, а й залучати нові сегменти споживачів – зокрема студентів, постійних клієнтів або корпоративних замовників.

Удосконалення цінової політики (табл.2.4) дозволяє вирішити два важливих завдання одночасно: балансувати попит у часі та підвищувати цінову лояльність клієнтів. Наприклад, введення «щасливих годин» або спеціальних тарифів для окремих районів (зональне ціноутворення) дозволить вирівнювати навантаження на систему в години низької активності, зменшуючи простой водіїв. У свою чергу, програма лояльності може стати потужним інструментом утримання клієнтів та зменшення їх міграції до конкурентів.

Таблиця 2.4 – Пропозиції щодо вдосконалення цінової політики Uber

Ініціатива	Очікуваний ефект	Строк реалізації	Орієнтовна вартість
Динамічне зональне ціноутворення	Збільшення конверсії в «гарячих зонах»	1,5 міс.	\$10 000
Програма лояльності (Cashback/бонуси)	Підвищення повторних замовлень на 20%	2 міс.	\$15 000
Прозора система «сурджу»	Підвищення довіри користувачів, зменшення відмов	1 міс.	\$5 000
Тарифні плани для студентів	Розширення молодіжної ЦА	2 міс.	\$8 000
«Щасливі години» (планове зниження тарифу у певні години)	Стимулювання попиту в непікові години	1 міс.	\$3 000

Джерело: розроблено автором на основі аналізу

Прозорість алгоритмів підвищення цін («сурджу») також є важливою: у користувачів часто виникає невдоволення, коли вартість змінюється раптово

й без пояснень. Якщо додати індикатори причин підвищення (відсутність авто поблизу, попит перевищує пропозицію), рівень довіри до платформи зросте. Це, в свою чергу, сприятиме зменшенню кількості відмов і покращенню загального враження від користування Uber.

Place – розширення покриття та доступності послуг Uber. На українському ринку послуг таксі Uber орієнтується передусім на великі міста з високою концентрацією населення та платоспроможним попитом. Станом на 2024 рік сервіс охоплює приблизно 18 міст, включаючи столицю та великі обласні центри. Проте такі конкуренти, як OnTaxi та Opti, реалізують франчайзингову модель, що дозволяє їм активно масштабуватися на середні та навіть малі міста, що створює для Uber ризик втрати частки ринку в перспективних, проте поки менш охоплених регіонах.

Крім розширення географії, важливо вдосконалити офлайн- і онлайн-компоненти інфраструктури. Зокрема, ідеться про запуск регіональних представництв підтримки, партнерські програми з місцевим бізнесом, а також покращення доступу до сервісу для водіїв – зокрема через хаби, пункти реєстрації, навчання та сервісні зони. Також доцільно адаптувати веб-версію платформи до потреб малих міст, де користувачі можуть не мати високошвидкісного інтернету або користуються лише базовими функціями.

У результаті впровадження пропозицій за напрямом Place (див. табл.2.5) Uber зможе досягти органічного зростання попиту у ще не охоплених регіонах, підвищити лояльність партнерів, а також розвантажити центральні ринки, перерозподіливши навантаження системи.

Таблиця 2.5 – Пропозиції щодо вдосконалення стратегії «Place»

Ініціатива	Очікуваний ефект	Строк реалізації	Орієнтовна вартість
Вихід у 10 нових міст	Зростання частки ринку в Україні на 5-7%	3 міс.	\$50 000
Запуск регіональних «хабів» для водіїв	Підвищення якості рекрутингу та утримання водіїв	4 міс.	\$20 000
Спрощена реєстрація водіїв через партнерів	Розширення парку авто в нових регіонах	2 міс.	\$8 000

Ініціатива	Очікуваний ефект	Строк реалізації	Орієнтовна вартість
Партнерства з ТЦ/готелями/вокзалами	Стабілізація попиту в ключових локаціях	1-2 міс.	\$5 000
Оптимізація веб-платформи для слабких мереж	Залучення користувачів у невеликих містах	2 міс.	\$7 000

Джерело: розроблено автором на основі аналізу

Запропоновані напрями мають подвійний ефект – не лише розширюють покриття Uber, а й зміцнюють його позиції в умовах конкуренції. Наприклад, запуск «хабів» у регіонах дозволяє знизити поріг входу для водіїв, підвищуючи стабільність платформи в нових містах. Партнерські програми з місцевими закладами сприятимуть формуванню локальних точок попиту, особливо в містах з туристичним чи діловим потенціалом (Ужгород, Чернівці, Полтава). Додатково, технічна адаптація веб-версії Uber для слабших інтернет-з'єднань стане перевагою в районах із нестабільною мобільною мережею. Це також створює передумови для залучення нових категорій користувачів – зокрема старшого покоління або жителів передмість, які не завжди мають смартфон нової моделі.

Promotion – удосконалення каналів просування та комунікації. Хоча Uber є глобальним брендом із високою впізнаваністю, на локальному українському ринку сервіс суттєво поступається конкурентам за рівнем інтеграції у культурний та соціальний контекст. Uklon активно працює з українськими ЗМІ, запускає патріотичні кампанії, Bolt має широку присутність у соціальних мережах і просуває інноваційні соціальні ініціативи (наприклад, категорія Women for Women). У той час як Uber утримує образ «технологічного, але дистанційного» сервісу. В умовах війни українське суспільство очікує більше емоційної близькості, зрозумілості, а також залученості компаній у вирішення актуальних проблем (збір коштів, підтримка ВПО, ветеранів тощо). Водночас молодь – ключова частина ЦА Uber – очікує нестандартного контенту, інтерактиву, інфлюенс-маркетингу. Таким чином, просування Uber доцільно

переорієнтувати у бік локалізації, ком'юніті-маркетингу та створення нових каналів взаємодії. Нижче подано узагальнену таблицю пропозицій (табл.2.6).

Таблиця 2.6 – Пропозиції з удосконалення просування Uber в Україні

Ініціатива	Очікуваний ефект	Строк реалізації	Орієнтовна вартість
Запуск локальних кампаній з українським контентом	Збільшення впізнаваності серед молоді та жінок	2 міс.	\$15 000
Програма амбасадорів серед студентів	Розширення охоплення та довіри до бренду	1 міс.	\$8 000
Співпраця з соціально-відповідальними брендами	Формування позитивного іміджу, залучення патріотичної аудиторії	3 міс.	\$10 000
Гейміфікація додатку (нагороди, промокоди)	Підвищення лояльності та частоти замовлень	2 міс.	\$5 000
Реклама на платформах TikTok, Instagram	Посилення присутності серед Z-покоління та молоді фрилансерів	постійно	\$3 000/міс

Джерело: розроблено автором на основі аналізу

Пропозиції з просування (див. табл.2.6) спрямовані на поглиблення зв'язку з локальною аудиторією, підвищення впізнаваності та лояльності, а також на переведення Uber з імпортованого сервісу в частину українського ринку. Комбінуючи digital-просування з соціальною відповідальністю, сервіс матиме можливість покращити свої позиції не тільки у рейтингах, але й у свідомості користувачів. Особливо ефективною може бути програма амбасадорів – залучення молодих креаторів, які створюватимуть контент про Uber у TikTok, Instagram та YouTube, сприятиме органічному росту бренду. Впровадження елементів гейміфікації (наприклад, «10 поїздок = знижка» або «виконай місію – отримай бонус») допоможе підтримувати активність користувачів навіть у періоди низького попиту.

Узагальнюючи запропоновані ініціативи за напрямками Product, Price, Place та Promotion, можна спрогнозувати системне покращення управління попитом в Uber. Реалізація заходів очікувано принесе наступні результати. Завдяки персоналізації, зручним функціям (групові замовлення, попереднє бронювання) та покращенню лояльності можливе зростання середньої

кількості замовлень на 15-20% у великих містах (зокрема Київ, Львів, Дніпро). Розширення присутності ще в 10-12 містах України дозволить збільшити частку ринку на 6-8% (орієнтовно). Підвищення прибутковості на 10-15% за рахунок оптимізації динамічних коефіцієнтів та гнучкої тарифної політики (включно з програмами лояльності). Покращення індексу задоволеності клієнтів (NPS) на 1,5-2 пункти прямо вплине на кількість повторних замовлень. Зміцнення бренду Uber як технологічного, але при цьому близького до користувача сервісу через просування, амбасадорів та соціальні ініціативи.

Отже, реалізація комплексних заходів у напрямках Product, Price, Place і Promotion дозволить Uber значно посилити свої позиції на ринку України у 2025-2026 роках. Очікується зростання середньої кількості замовлень на 15-20%, збільшення частки ринку на 6-8% завдяки розширенню присутності, підвищення прибутковості за рахунок оптимізації тарифної політики та зміцнення бренду через локалізоване просування.

Системний підхід до вдосконалення управління попитом створює умови для стійкого розвитку сервісу в умовах високої конкуренції та динамічного цифрового середовища. Реалізація стратегічно продуманих заходів дозволить Uber утриматися на українському ринку таксі в умовах жорсткої конкуренції, поступово розширювати частку ринку, покращувати фінансові показники та формувати стійкий, гнучкий попит, адаптований до динаміки цифрового суспільства.

Висновки до розділу 2

Було встановлено, що сучасний ринок послуг таксі в Україні перебуває під впливом цифрової трансформації, що охоплює як структуру попиту, так і умови конкуренції. Зокрема, зросло значення цифрових платформ, мобільних додатків, алгоритмів динамічного ціноутворення та аналітики даних, що суттєво змінили механізми регулювання попиту.

Було з'ясовано, що попит на таксі в Україні у 2022-2024 роках демонстрував нестабільність через воєнні дії, міграцію населення та економічні обмеження. Водночас, у великих містах, зокрема в Києві, Львові та Дніпрі, попит поступово відновлювався, що обумовлено активізацією ділової активності та мобільності населення. Порівняльний аналіз показав, що в Європі Uber та подібні сервіси демонструють вищу стабільність попиту через більший рівень цифрової інфраструктури.

Було виявлено, що компанія Uber в Україні має обмежене географічне покриття, проте вирізняється високим рівнем технологічності. Попри конкурентний тиск з боку локальних гравців (Uklon, Bolt, OnTaxi, Opti), компанія продовжує утримувати нішу завдяки алгоритмам AI, системам безпеки та сильному бренду. Аналіз виявив потребу в оновленні бізнес-моделі Uber з метою адаптації до специфіки українського ринку.

Було обґрунтовано напрями удосконалення управління попитом в Uber, які охоплюють як функціональні покращення продукту, так і інструменти персоналізації, гнучкого ціноутворення, розширення присутності та локалізовані стратегії просування. Рекомендації були сформовані у форматі оновленого маркетинг-міксу з оцінкою ефектів для компанії у 2025-2026 роках.

Загалом, було доведено, що вдосконалення підходів до управління попитом є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності Uber на українському ринку послуг таксі та запорукою стійкого зростання в умовах цифрової економіки.

Висновки

У межах виконаної дипломної роботи було досягнуто поставленої мети. Було розглянуто теоретичні основи управління попитом у цифровому середовищі. На основі аналізу сучасних концепцій розвитку цифрового суспільства встановлено, що цифровізація змінює не лише технологічні процеси, а й поведінку споживачів, їхні очікування та моделі ухвалення рішень. Управління попитом більше не обмежується класичними підходами – воно трансформується в багатовимірну систему, що інтегрує цифрові інструменти, аналітику великих даних, алгоритми персоналізації та проактивний маркетинг.

Ми дослідили роль попиту як фактору розвитку бізнесу. Було встановлено, що в умовах цифрової економіки попит набуває стратегічного значення: він виступає тригером для змін бізнес-моделей, розробки нових продуктів і сервісів, адаптації до нових ринкових реалій. Попит стає менш стабільним і передбачуваним, однак цифрові технології відкривають нові можливості для його моделювання та активного формування.

Було проаналізовано технології управління попитом, що застосовуються в сучасних умовах. Доведено, що до ключових технологічних рішень належать: Big Data-аналітика, штучний інтелект, CRM-системи, омніканальні платформи, алгоритми динамічного ціноутворення, автоматизоване планування та персоналізований маркетинг. Такі технології дозволяють компаніям ефективно реагувати на зміну ринкової ситуації, оптимізувати витрати та підвищувати клієнтський досвід.

Здійснено аналіз попиту на ринку послуг таксі в Україні. Було встановлено, що попит є нерівномірним, залежить від регіону, рівня урбанізації, доходів населення, доступності мобільного зв'язку та сервісів. У 2022-2024 рр. попит зазнав значних коливань через воєнні дії, однак у великих містах відзначалось поступове відновлення; зростання конкуренції між

основними гравцями ринку, що стимулює впровадження інноваційних інструментів управління попитом.

Було охарактеризовано діяльність Uber з управління попитом на ринку транспортних послуг. Компанія демонструє високий рівень цифровізації та застосування глобальних технологічних рішень, проте поступається локальним конкурентам за рівнем охоплення українського ринку. Сильними сторонами Uber є технологічна інфраструктура, алгоритми безпеки, брендова впізнаваність. Водночас, обмежене покриття, ціноутворення та рівень локалізації створюють ризики втрати конкурентної позиції.

Було визначено основні напрями вдосконалення системи управління попитом в Uber. На основі SWOT-аналізу та конкурентного зіставлення запропоновано оновлення маркетинг-міксу компанії. Зокрема: Product – запропоновано впровадити новий функціонал – повторний виклик водія, гендерну фільтрацію, групові замовлення, бронювання, популярні маршрути; Price – розробити динамічне зональне ціноутворення, прозору систему «сурджу», ввести програму лояльності, студентські тарифи та «щасливі години»; Place – здійснити вихід у нові міста, створити регіональні хаби, налагодити партнерства з локальними інституціями; Promotion – посилити локальне просування, запровадити програми амбасадорів, гейміфікацію, співпрацю з соціально-відповідальними брендами.

Окрему увагу приділено базовій стратегії диференціації, яка реалізується через підвищення якості сервісу та унікального користувацького досвіду, а також стратегії інтенсивного зростання, зокрема через запуск UberShuttle (мікроавтобуси) і модель конкурентної кооперації (інтеграція з Укрзалізницею – Uber Travel). Очікується, що реалізація цих заходів забезпечить приріст попиту на 15-20% у ключових містах, зростання ринкової частки на 6-8%, збільшення середнього чека, зростання індексу задоволеності клієнтів (NPS) на 1,5-2 пункти та покращення фінансових показників.

Отже, Uber за умови реалізації запропонованих удосконалень, здатен не лише зберегти конкурентоспроможність, але й зміцнити позиції, адаптуючись до сучасних викликів цифрової економіки та умов повоєнного відновлення в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз «Стан цифрового» в Україні у 2025 році. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2025-ukraine> (дата звернення 01.05.2025).
2. Бізнес-моделі для сталого розвитку: виклики та цифрова трансформація: тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (15-16 лютого 2024 р., м. Харків, Україна) Харків. ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2024. 393 с.
3. Водянка Л.Д., Стахова Н.П. HR-тренди в умовах цифровізації. *Ефективна економіка*. 2024. № 9. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.36> (дата звернення 01.05.2025).
4. Глобальний оглядовий звіт: Global Digital Report 2025. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2025-global-overview-report> (дата звернення 01.05.2025).
5. Гриценко А.А. Цифровізація як сучасний тренд економічного та суспільного розвитку. *Цифрова економіка: зб. матеріалів II Нац. наук.-метод. конф.* Київ: КНЕУ, 2019. С. 685-690.
6. Дані, які визначили 3 квартал 2023 року. URL: <https://www.taxibutler.com/reports/q3-2023/> (дата звернення 01.05.2025).
7. Деділова Т.В., Сідельникова В.К. Актуальні напрямки маркетингу в умовах цифровізації. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: зб. наук. пр. / ХНАДУ*. Харків, 2023. № 1 (30). С. 126-134.
8. Десятнюк О., Крисоватий А., Птащенко О. Розвиток фінансового інструментарію бізнесу в умовах цифрової інклюзії. *Журнал стратегічних економічних досліджень*, № 6(17), 2023. С.28-37, URL: <https://econ-vistnyk.knutd.edu.ua/wp-content/uploads/sites/17/2024/03/6-2023-3.pdf>. (дата звернення 01.05.2025).
9. Європейський ринок таксі. URL: <https://www.marketdataforecast.com/market-reports/europe-taxi-market> (дата звернення 01.05.2025).

10. Євтушенко Н.М., Стеценко Д.І. Цифрова трансформація бізнесу в умовах війни в Україні: виклики та можливості. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 211-216.

11. Здреник В., Грод А., Очеретко Б., Бохонський В. Вплив цифрових технологій на розвиток бізнесу: трансформація бізнес-моделей та управління інноваційними проектами. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 2. С. 453-464. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.453> (дата звернення 01.05.2025).

12. Індустрія послуг таксі та лімузинів 2023-2027. Глобальний ринок. URL: <https://www.globenewswire.com/news-release/2023/06/26/2694209/28124/en/Taxi-and-Limousine-Services-Industry-2023-2027-Global-Market-to-Grow-by-40M-Shared-Transportation-Services-Catering-to-the-Increasing-Demand-of-Customers.html> (дата звернення 01.05.2025).

13. Іртищева І.О., Крамаренко І.С., Богатирьов К.О., Гришина Н.В., Купчишина О.А., Ракіпов В.Р. Форсайт цифрової трансформації національної економіки та її вплив на забезпечення інноваційного розвитку. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. № 5. С. 96-101.

14. Київстар купує Uklon за \$155 млн. URL: https://biz.ligazakon.net/ru/news/234917_kievstar-pokupaet-uklon-za-155-mln (дата звернення 01.05.2025).

15. Кощій О. Діяльність вітчизняних організацій в умовах цифровізації. *Економічний форум*. 2022. № 1 (4). С. 94-101. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-4-12> (дата звернення 01.05.2025).

16. Лапин А.В., Гринчук І.О., Оленюк Д.О. Діджиталізація економіки в Україні: сучасний стан та перспективи. *Ефективна економіка*. 2022. Вип.7. URL: https://www.researchgate.net/publication/362275211_DIDZITALIZACIA_EKONOMIKI_V_UKRAINI_SUCASNIJ_STAN_TA_PERSPEKTIVI (дата звернення 20.11.2024)

17. Лісова Р.М. Цифрова трансформація та стратегічне управління бізнес-моделями. *Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку: тези доповідей учасників V Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених і студентів*. Дніпро. 2020. С. 88-90.

18. Манько А.В. Сучасні тенденції застосування інтернет-технологій у бізнесі. URL: <https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis02-39.html> (дата звернення 01.05.2025).

19. Марченко О. Цифрова економіка в Україні: основні тенденції та перспективи розвитку. *Галицький економічний вісник*. 2020. Том 65. № 4. С. 34-39. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.04.034 (дата звернення 01.05.2025).

20. Миколюк О.А., Бобровник В.М. Управління підприємством в умовах діджиталізації економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 4. С. 142-146.

21. Мозгова В.Г. Інструменти Internet-маркетингу та їх переваги для сучасних українських підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 14. С. 112-119.

22. Мосумова А., Пурей Є. Ефективність бізнесу в умовах цифровізації: маркетинговий аспект. *Journal of Strategic Economic Research*. № 6(17), 2024. С. 187-196.

23. Найдорожчий український додаток. URL: <https://dev.ua/en/news/kyivstaruklon-1742411091> (дата звернення 01.05.2025).

24. Огляд заходів щодо цифрової трансформації та відновлення економічного розвитку України в умовах війни. *Національний інститут стратегічних досліджень*. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-zakhodiv-shchodo-tsyfrovoyitransformatsiyi-ta-vidnovlennya> (дата звернення 22.11.2024).

25. Олефір І.В. Генезис інформаційного суспільства. *Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право*. Випуск 1 (37). 2018. С. 23-27.

26. Осецький В.Л., Краус Н.М., Краус К.М. Шерингова економіка: діалектичний розвиток реципрокного обміну в умовах віртуальної реальності та цифрової трансформації. *Економічна теорія*, №2, 2021. С. 5-19.

27. Офіційний сайт Uber. URL: <https://www.uber.com/en-TT/newsroom/support-for-ukraine-2022/> (дата звернення 01.05.2025).

28. Паляниця В. Розвиток підприємництва: інноваційні стратегії та цифрова трансформація. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. Т. 328, № 2. С. 219-225.

29. Панкратова О. Цифровізація як сучасний тренд розвитку менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. №33. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-55> (дата звернення 01.05.2025).

30. Рагуліна Н.В., Каракай М.С. Особливості та тенденції розвитку цифрової економіки в Україні. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_11_81 (дата звернення 18.05.2025).

31. Раєвська О.В., Аксьонова І.В., Бровко О.І. Порівняльний рейтинговий аналіз стану та тенденцій діджиталізації українського суспільства та економіки. *Проблеми економіки*. 2021. № 4. С. 56-66.

32. Резнікова Н.В., Чугаєв О.А., Птащенко О.В., Іващенко О.А. Вплив особливостей розвитку покоління Y на становлення сучасного міжнародного ринку праці. *Бізнес Інформ*. 2023. № 1. С. 89-94.

33. Резнікова Н.В., Шлапак А.В., Іващенко О.А. Від промислових екосистем до екосистем цифрової економіки: нові бізнес-моделі та моделі конкуренції в умовах діджиталізації міжнародної торгівлі товарами і послугами. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки*. №2 (316), 2023. С. 332-340. URL: [doi:10.31891/2307-5740-2023-316-2-52](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-52) (дата звернення 01.05.2025).

34. Ринок таксі в Україні: більше клієнтів – цивілізованіші правила. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-taksi-v-ukraine-bolshe-klientov-civilizovannej-pravila> (дата звернення 01.05.2025).

35. Романюк Л.М. Застосування зарубіжного досвіду стратегічного менеджменту управління персоналом вітчизняними підприємствами. *Центрально-український науковий вісник. Економічні науки*. 2020. Випуск. 4(37). С. 119-129.

36. Руденко О.М., Козюра І.В., Ткаленко Н.В., Маргасова В.Г. HR-менеджмент у публічному управлінні: навчальний посібник. Київ: Кондор. 2022. 124 с.

37. Седіков Д.В., Палвашова Г.І., Асауленко Н.В. Цифровий менеджмент як сучасний тренд розвитку підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. Том 9. № 3. 2024. С. 30-35.

38. Скільки заробляють на таксі, нові податки для водіїв та падіння Uber. URL: <https://forbes.ua/innovations/skilki-zaroblyayut-na-taksi-novi-podatki-dlya-vodiiv-ta-padinnya-uber-shcho-vidbuvaetsya-z-rinkom-taksi-v-ukraini-intervyu-torpmenedzhera-bolt-sergiya-pavlika-16052023-13650> (дата звернення 01.05.2025).

39. Смоляр Л.Г. Цифрова трансформація та розвиток інноваційних бізнес-моделей. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2023. С. 140-141.

40. Статистика країн. Економіка та політика ›Міжнародний. Україна. URL: <https://www.statista.com/statistics/455947/urbanization-in-ukraine/> (дата звернення 01.05.2025).

41. Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення: *матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*, [відповід. за вип.: проф. Семак Б.Б.]. Львів: вид-во Львівського торговельно-економічного університету, 2024. 523 с.

42. Трохимець О., Томарева-Патлахова В., Семенов А. Цифрова економіка та трансформація традиційних індустрій: виклики та можливості інституціоналізації цифрової економіки. *Економіка та суспільство*, (59). 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-168> (дата звернення 01.05.2025).

43. Україна повідомляє про падіння ВВП на 30%, масову втрату робочих місць і дефіцит у 43 мільярди доларів. URL: <https://english.almayadeen.net/news/Economy/ukraine-reports-30--gdp-drop--massive-job-losses--and--43bln> (дата звернення 01.05.2025).

44. Український ринок таксі зменшився на 10-20% від початку війни – оцінка Bolt. URL: <https://forbes.ua/news/ukrainskiy-rinok-taksi-zmenshivsya-na-10-20-iz-pochatku-viyni-otsinka-bolt-16052023-13702> (дата звернення 01.05.2025).

45. Царук М. Україна долучилася до Програми «Цифрова Європа»: що це означає. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/ukraina-doluchilasya-do-programi-tsifrova-evropa-shcho-tse-oznachae> (дата звернення 23.11.2024).

46. Цифрова економіка: підручник / за ред. д.е.н., проф. А.І. Крисоватий, д.е.н., проф. О.М. Десятнюк, д.е.н., проф. О.В. Птащенко. Тернопіль: ЗУНУ, 2024. 520 с.

47. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf (дата звернення 01.05.2025).

48. Цифровізація економіки як фактор економічного зростання: колективна монографія / За заг. ред. О.Л. Гальцової. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2021. 260 с.

49. Шевченко І.О. Аналіз українського ринку цифрової торгівлі: структура, зміст, інсайти та топ-рейтингу. *Інтелект XXI*. 2022. № 3. С. 48-56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2022-3.9> (дата звернення 01.05.2025).

50. Шевченко І.О. Ключові факти гармонізації цифрової торгівлі України. *Причорноморські Економічні Студії*. 2022. № 78. С. 12-20. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.78-2> (дата звернення 01.05.2025).

51. Шевчук Я.В., Катаєва С.Б. Інвестиційний менеджмент в умовах цифрової трансформації та інновацій. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2022. Вип. 35. С. 245-250. <https://doi.org/10.5281/zenodo.784352>

52. Шостак Л., Більо І., Микитюк Є. Потенціал цифровізації вітчизняного бізнес-середовища. *Економічний аналіз*. 2021. Том 31. № 1. С. 245-151. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2021.01.245> (дата звернення 01.05.2025).

53. Щербина Н.Ф. Концепція інформаційного суспільства: витоки та сучасні виклики. *Збірник наукових праць «Гілея: науковий вісник»*. Випуск 151. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/289222512.pdf> (дата звернення 01.05.2025).

54. Як дефіцит пального впливає на сервіси замовлення авто в Україні. Запитуємо в Uklon, Bolt та Uber. URL: <https://www.village.com.ua/village/city/asking-question/326423-defitsit-palnogo-i-servisi-zamovlennya-mashin-uklon-bolt-uber> (дата звернення 01.05.2025).

55. Як змінився ринок таксі після 24 лютого. URL: <https://novyny.pro/news/biznes/teper-pracyuyut-u-zbitok-shcho-stalosya-z-tarifami-uber-uklon-ta-bolt-pislya-24-lyutogo-2022-roku-3130.html> (дата звернення 01.05.2025).

56. Bharadwaj A., El Sawy O.A., Pavlou P.A., & Venkatraman N. Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*, №37 (2), 2013. pp. 471-482. URL: <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3> (дата звернення 01.05.2025).

57. Bolt restores indicators to pre-war levels in all major cities of presence – general manager. URL: <https://en.interfax.com.ua/news/general/1058311.html> (дата звернення 01.05.2025).

58. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. W.W. Norton & Company. 2014. URL: <https://psycnet.apa.org/record/2014-07087-000> (дата звернення 01.05.2025).

59. Castells M. The Rise of the Network Society. This second edition with a new preface first published. 2010. 625 p.

60. Franchise OnTaxi. URL: <https://ontaxi.com.ua/en/franchise> (дата звернення 01.05.2025).

61. Gartner. The CIO's Guide to Digital Transformation. 2025. URL: <https://www.gartner.com/en/information-technology/topics/digital-transformation> (дата звернення 01.05.2025).

62. Gartner. The IT Roadmap for Digital Business Transformation. 2025. URL: <https://www.gartner.com/en/publications/gb-the-it-roadmap-for-digital-business-transformation> (дата звернення 01.05.2025).

63. Irtysheva I., Kramarenko I., Nosar A., Boiko Y., Stehnei M., Zavhorodnij K. The multiplier effect of investment and innovation support for the development of transport and logistics systems: Foreign experience and practice for Ukraine. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2023. Vol. 41. pp. 211-219.

64. Kolot A., Herasymenko O. Digital transformation and new business models as determinants of formation of the economy of non-typical employment. *Social and labour relations: theory and practice*. 2020. Vol. 10, No. 1. P. 33-54.

65. McKinsey & Company. Digital transformation: Rewiring for digital and AI. 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/leadership-and-digital-transformation> (дата звернення 01.05.2025).

66. McKinsey & Company. The state of AI: How organizations are rewiring to capture value. March 12, 2025. Survey. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai> (дата звернення 01.05.2025).

67. Oliinyk K. Digital transformation as a trigger for modification of development strategies and business models of companies in the context of the formation of global digital platforms and hypercompetition. *Economic scope*. 2024. pp. 26-31. URL: 10.30838/EP.193.26-31 (дата звернення 01.05.2025).

68. Porter M.E., Heppelmann J.E. How Smart, Connected Products Are Transforming Competition. *Harvard Business Review*, №92 (11), 2014, pp. 64-88.

69. Talking Business in Ukraine: Conversation with Uklon, Ukraine's leading ride-hailing service. URL: <https://kyivindependent.com/uklon-talking-business-in-ukraine/> (дата звернення 01.05.2025).

70. Tapscott D. Growing Up Digital. The Rise of the Net Generation. New York: McGraw Hill. 1998. URL: www.growingupdigital.com (дата звернення 01.05.2025).

71. The most expensive Ukrainian application. Here are the main figures and facts about the deal between Kyivstar and Uklon. URL: <https://dev.ua/en/news/kyivstaruklon-1742411091> (дата звернення 01.05.2025).

72. Timeline of Uber. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Timeline_of_Uber (дата звернення 01.05.2025).

73. Uber Announces Results for Fourth Quarter and Full Year 2022. URL: <https://investor.uber.com/news-events/news/press-release-details/2023/Uber-Announces-Results-for-Fourth-Quarter-and-Full-Year-2022/default.aspx> (дата звернення 01.05.2025).

74. Uber launches first Ever Joint Service With Railway Carrier In War-Torn Ukraine. URL: <https://www.benzinga.com/news/23/07/33360074/uber-launches-1st-ever-joint-service-with-railway-carrier-in-war-torn-ukraine> (дата звернення 01.05.2025).

75. Uber Resumes Services in Kyiv without Service Charge. URL: <https://www.wsj.com/livecoverage/russia-ukraine-latest-news-2022-04-14/card/uber-resumes-services-in-kyiv-without-service-charge-1lxrvvmonaOWgs1oEYXY> (дата звернення 01.05.2025).

76. Uber втрачає позиції на українському ринку таксі. URL: <https://mistokyia.ua/business/uber-vtrachaie-pozytsii-na-ukrainskomu-rynku-taksi> (дата звернення 01.05.2025).

Додатки

Додаток А

Таблиця А.1 – Порівняльний аналіз Uber та основних конкурентів (Україна)

Критерій	Uber	Bolt	Uklon	Opti	OnTaxi
Регіональне покриття (кількість міст)	18 міст	28 міст	27 міст	30+ міст	50+ міст
Тарифна політика (рівень цін)	Середній або дещо нижчий (за рахунок субсидування під час війни)	Середній (ціни підвищено на 10-15% з 2022 р.)	Середній (гнучке регулювання, 5 хвиль змін)	Низький (бюджетні тарифи, мінімальна націнка)	Низький (бюджетний сегмент, фіксовані низькі тарифи)
Інноваційність (цифрові сервіси, нові функції)	Дуже висока – глобальні інновації (AI-алгоритми, інтеграція з залізницею тощо)	Висока – мультисервіс (таксі, самокати, доставка), локальні новації (категорія для жінок)	Висока – локальні інновації (торг за ціною, API, експансія за кордон)	Середня – впроваджує сучасні додатки, але мало унікальних фіч	Середня – цифрова платформа + франшиза, традиційні диспетчерські підходи
Рівень сервісу (якість та надійність)	Високий – суворий відбір водіїв, стандарти Uber глобально	Високий – контроль якості, багато водіїв працюють паралельно в Uber/Uklon	Високий – локальний підхід, велика база постійних водіїв	Середній – стандарт таксі «економ», змішані відгуки	Середній – залежить від міста (часто працюють звичайні таксі через OnTaxi)
Задоволеність клієнтів (ринкова позиція)	Помірна – не лідер ринку, клієнти часто дублюються з конкурентами	Висока – один з лідерів по використанню, сильний бренд серед молоді	Висока – №1 за обсягами поїздок в Україні, найбільша лояльна база	Достатня – своя ніша клієнтів, особливо корпоративних та регіональних	Достатня – популярність у невеликих містах, клієнти цінують доступність
Цифровізація (рівень IT-розвитку)	10/10 – повністю цифрова платформа, масштабовані рішення	10/10 – глобальний цифровий бізнес (600+ міст світу)	9/10 – власна IT-платформа, постійні оновлення, але менший масштаб	8/10 – сучасний застосунок + старі методи (номер 579)	8/10 – сучасний застосунок + кол-центр, франчайзинг

Примітка: Оцінки «високий/середній/низький» та бальні індекси наведено експертно на основі аналізу даних і відгуків; вони відображають відносне положення компаній на українському ринку таксі

Додаток Б

Таблиця Б.1 – Оцінка на ринку таксі України за моделлю п'яти сил М. Портера

Сила (фактор конкурентного середовища)	Аналіз і оцінка на ринку таксі України
Конкуренція між існуючими гравцями	Дуже висока. На ринку активно змагаються щонайменше п'ять великих сервісів (Uklon, Bolt, Uber, Opti, OnTaxi), жоден не володіє монопольним становищем. Низькі бар'єри для переключення клієнтів спричиняють постійну «цінову війну» та конкуренцію за якість сервісу. Ринок насичений: Uber не є топ-компанією тут, ринок вже насичений Uklon і Bolt, тому конкуренти змушені постійно впроваджувати новації і акції, щоб утримати частку. В результаті прибутковість бізнесу обмежена, а рівень сервісу для споживача високий завдяки цій конкуренції.
Загроза появи нових гравців	Помірна. Вихід на цей ринок вимагає значних інвестицій в технології (додаток, картографія, платіжна інфраструктура) і маркетинг для залучення критичної маси водіїв та пасажирів. Хоча технічно створити подібний сервіс неважко, новачку важко конкурувати з усталеними брендами та їх мережевими ефектами. До того ж, іноземні конкуренти вже присутні (Uber, Bolt), а з вітчизняних після купівлі Uklon оператором Київстар у 2025 р. очікується консолідація ринку. Загрозу можуть становити хіба що технологічні гіганти або ж повернення російських агрегаторів після війни (що мало ймовірно з огляду на заборони). Отже, бар'єри входу скоріше високі, і новим гравцям важко зайти.
Влада постачальників (водіїв)	Низька-середня. Водії є ключовими «постачальниками» послуги перевезення, але їх ринок надлишковий – пропозиція перевищує попит у багатьох містах. Окремий водій не має значного впливу на платформу (при невдоволенні він радше переключиться між агрегаторами). Водії часто співпрацюють з 2-3 сервісами одночасно, тому їх лояльність низька, але й залежність від конкретної платформи мала. Переговорна сила водіїв проявляється лише колективно: періодично організуються страйки таксистів проти агрегаторів з вимогами знизити комісію чи підвищити тарифи. Однак через високу конкуренцію між самими водіями такі акції рідко призводять до суттєвих змін – компанії здатні замінити невдоволених водіїв новими підключеннями. Таким чином, влада постачальників обмежена, хоча повністю ігнорувати їх вимоги сервіси не можуть (щоб не виник дефіцит автовок). Загальний вплив – помірно низький.
Влада покупців (пасажирів)	Висока. Пасажири мають широкий вибір альтернативних сервісів і практично нульові витрати переключення – достатньо відкрити інший додаток. Багато хто встановив одразу кілька служб та порівнює ціни/час прибуття перед замовленням. Така ситуація дає клієнтам значну переговорну силу: вони чутливо реагують на підвищення тарифів чи поганий сервіс, швидко переходячи до конкурента. Лояльність низька – сервіси змушені постійно проводити акції, програми знижок, вдосконалювати якість, щоб утримати користувачів. Крім того, на ринку присутні корпоративні клієнти (бізнес-акаунти для компаній), які

Сила (фактор конкурентного середовища)	Аналіз і оцінка на ринку таксі України
	можуть диктувати вигідні умови великим обсягом замовлень. Отже, споживачі фактично диктують умови ринку, і їхня сила – максимальна.

Сила (фактор конкурентного середовища)	Аналіз і оцінка на ринку таксі України
Загроза заміників (субститутів)	Середня-висока. Субститутами послуг агрегаторів таксі є: приватний автомобіль, громадський транспорт, а частково – послуги класичних таксі без додатків. Для коротких поїздок по місту альтернативою може бути пішохідний рух або вело/електросамокат. В українських містах добре розвинений громадський транспорт, який значно дешевший: це стримує попит на таксі у будні та серед масового споживача. Водночас у нічний час або при відсутності прямих маршрутів громадського транспорту заміна таксі менш доступна. Під час війни роль субститутів дещо знизилася (обмеження в роботі метро і автобусів під час тривоги, дефіцит пального для приватних авто у 2022 р. тощо), що підвищило залежність від сервісів таксі. Але загалом загроза з боку заміників залишається істотною: якщо ціни агрегаторів зростуть занадто сильно, клієнти пересядуть на власні авто або будуть більше користуватися комунальним транспортом. Тому даний фактор оцінюється як доволі високий, хоч і не домінуючий.