

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:
«ІННОВАЦІЙНІ МАРКЕТИНГОВІ МОДЕЛІ
ПАРТНЕРСЬКОГО МАРКЕТИНГУ В МІЖНАРОДНОМУ
БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ»**

на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньо-професійної програми «Маркетинг»

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

Виконав:

здобувач вищої освіти гр. МРДМ-61

Дмитро ЗАМОСТЬЄВ

Керівник:

кандидат технічних наук, доцент

Ірина СОВЕРШЕННА

Рецензент:

доктор економічних наук, професор

Петро СТЕЦЮК

Київ 2025

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва**

Кафедра	маркетингу
Ступінь вищої освіти	«Магістр»
Спеціальність	075 «Маркетинг»
Освітньо-професійна програма	«Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри маркетингу

_____ Олена ВІНОГРАДОВА

« ____ » _____ 2025 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Замістьсва Дмитра	
1. Тема кваліфікаційної роботи:	«Інноваційні маркетингові моделі партнерського маркетингу в міжнародному бізнес-середовищі».
керівник кваліфікаційної роботи	доцент кафедри маркетингу, к.т.н. ІРИНА СОВЕРШЕННА
затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від	
	«30» жовтня 2025 року № 467
2. Строк подання кваліфікаційної роботи	«15» грудня 2025 р.
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи:	законодавчі та нормативні акти України; наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів; офіційні дані міжнародної та української статистики; наукова література; матеріали підприємства.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):	1. Теоретичні основи партнерського маркетингу в міжнародному бізнес-середовищі. 2. Аналіз маркетингової діяльності підприємства ТОВ «UBER» в Україні і світі. 3. Пропозиції з удосконалення стратегії і моделі партнерського маркетингу підприємства Uber в міжнародному бізнес-середовищі.
5. Перелік ілюстративного матеріалу:	Презентація
6. Дата видачі завдання	30.10.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи, обґрунтування актуальності та практичної значущості обраної теми. Аналіз літературних джерел.	01.09.2025- 29.10.2025
2.	Розробка плану дослідження. Підготовка основної частини кваліфікаційної роботи.	30.10.2025 - 06.12.2025
3.	Формулювання висновків та пропозицій. Систематизація джерел, які було використано під час дослідження. Загальне оформлення роботи.	08.12.2025 - 14.12.2025
4.	Перевірка кваліфікаційної роботи на плагіат	15.12.2025- 19.12.2025
5.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	22.12.2025- 26.12.2025
6.	Підготовка виступу та формування ілюстративного матеріалу	20.12.2025 - 11.01.2026
7.	Подання роботи до Екзаменаційної комісії	12.01.2026 - 16.01.2026
8.	Захист магістерської кваліфікаційної роботи	19.01.2026 - 20.01.2026

Здобувач вищої освіти _____ Дмитро ЗАМОСТЬЄВ

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Ірина СОВЕРШЕННА

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня магістра: 73 стор., 11 рис., 24 табл., 49 джерел.

Мета роботи — дослідження теоретичних і практичних аспектів формування та реалізації інноваційних моделей партнерського маркетингу на прикладі діяльності компанії Uber Technologies Inc.

Об'єкт дослідження — процеси маркетингової діяльності суб'єктів міжнародного бізнесу.

Предмет дослідження — сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування і реалізації інноваційних маркетингових моделей партнерського маркетингу в міжнародному бізнес-середовищі.

Короткий зміст роботи:

Магістерська робота присвячена дослідженню інноваційних маркетингових моделей партнерського маркетингу в міжнародному бізнес-середовищі.

У роботі проаналізовано еволюцію партнерського маркетингу, систематизовано його сучасні моделі. Визначено ключові фактори ефективності партнерських відносин та методи їх оцінювання. Оцінено практику застосування моделей партнерського маркетингу у міжнародному бізнесі.

Досліджено партнерську екосистему компанії Uber у світі та в Україні, оцінено ефективність її функціонування за показниками ROI, NPS, PSI, PVA та BSI, а також обґрунтовано напрями вдосконалення інноваційних моделей партнерського маркетингу в міжнародному бізнес-середовищі в умовах цифрової економіки.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ПАРТНЕРСЬКИЙ МАРКЕТИНГ; ІННОВАЦІЙНІ МАРКЕТИНГОВІ МОДЕЛІ; МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС; ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ; МАРКЕТИНГОВІ ЕКОСИСТЕМИ; ПАРТНЕРСЬКІ ПРОГРАМИ; ПЛАТФОРМНА ЕКОНОМІКА; КОМПАНІЯ UBER.

ABSTRACT

Textual part of the qualification thesis for obtaining the Master's degree: 73 pages, 11 figures, 24 tables, 49 references.

The purpose of the thesis is to study the theoretical and practical aspects of the formation and implementation of innovative partnership marketing models based on the activities of Uber Technologies Inc.

The object of the research is the marketing activity processes of international business entities.

The subject of the research is the set of theoretical, methodological, and practical aspects of the formation and implementation of innovative partnership marketing models in the international business environment.

Summary of the Work:

The master's thesis is devoted to the study of innovative partnership marketing models in the international business environment.

The paper analyzes the evolution of partnership marketing and systematizes its modern models. Key factors influencing the effectiveness of partnership relationships and methods for their evaluation are identified. The practice of applying partnership marketing models in international business is assessed.

The partnership ecosystem of Uber is examined at both the global and Ukrainian levels. The effectiveness of its functioning is evaluated using indicators such as ROI, NPS, PSI, PVA, and BSI. Directions for improving innovative partnership marketing models in the international business environment under the conditions of the digital economy are substantiated.

KEYWORDS: PARTNERSHIP MARKETING; INNOVATIVE MARKETING MODELS; INTERNATIONAL BUSINESS; DIGITAL PLATFORMS; MARKETING ECOSYSTEMS; PARTNERSHIP PROGRAMS; PLATFORM ECONOMY; UBER COMPANY.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПАРТНЕРСЬКОГО МАРКЕТИНГУ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩІ.....	11
1.1. Концепція партнерського маркетингу в сучасному міжнародному бізнесі	11
1.2. Сучасні моделі і найкращі приклади партнерського маркетингу в міжнародному бізнесі	18
1.3. Фактори успіху моделей партнерського маркетингу та методи оцінювання їх ефективності.....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «UBER» В УКРАЇНІ І СВІТІ.....	35
2.1. Загальна характеристика підприємства Uber Technologies Inc. та аналіз світового ринку райдхейлінгу.....	35
2.2. Загальна характеристика підприємства ТОВ «УБЕР УКРАЇНА» та аналіз українського ринку райдхейлінгу.....	42
2.3. Оцінка ефективності моделі та інструментів партнерського маркетингу компанії UBER	47
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ МОДЕЛІ ПАРТНЕРСЬКОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА UBER В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ.....	56
3.1. Пропозиції з удосконалення моделі партнерського маркетингу підприємства Uber	56
3.2. Інноваційні та стратегічні напрями розвитку партнерського маркетингу Uber.....	61
3.2. Оцінювання ефективності запропонованих заходів.....	45
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	63
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	70

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку світової економіки міжнародне бізнес-середовище характеризується високим рівнем глобалізації, цифровізації та посиленням конкуренції. Поширення цифрових платформ, розвиток економіки спільного користування та зміна поведінки споживачів зумовлюють трансформацію традиційних підходів до маркетингу. У цих умовах особливої актуальності набуває партнерський маркетинг, який дозволяє компаніям формувати довгострокові взаємовигідні відносини, об'єднувати ресурси та створювати спільну цінність для всіх.

Партнерський маркетинг у міжнародному бізнес-середовищі розглядається не лише як інструмент просування товарів і послуг, а як стратегічна складова управління компанією. Він сприяє швидшому виходу на нові ринки, підвищенню лояльності клієнтів і формуванню стійких конкурентних переваг. Водночас класичні моделі партнерського маркетингу часто виявляються недостатньо ефективними в умовах платформної економіки, що зумовлює необхідність впровадження інноваційних маркетингових моделей.

Інноваційні маркетингові моделі партнерського маркетингу базуються на використанні цифрових платформ, аналітики великих даних, API-інтеграцій, екосистемного підходу та автоматизації взаємодії з партнерами. Вони дозволяють компаніям масштабувати бізнес і швидко реагувати на зміни. Особливо актуальним це є для компаній сфери цифрової мобільності, електронної комерції, фінансових технологій та сервісної економіки.

Актуальність теми магістерської роботи зумовлена зростанням ролі партнерського маркетингу як ключового інструменту формування міжнародних бізнес-екосистем. В умовах високої конкуренції та регуляторних обмежень компанії часто обирають модель співпраці замість ізольованого розвитку. Недостатня систематизація інноваційних моделей партнерського маркетингу та

обмеженість прикладних досліджень у міжнародному контексті обумовлюють необхідність подальших наукових досліджень даної проблематики.

Базою аналізу у дослідженні виступила компанія Uber Technologies Inc., одна з глобальних цифрових платформ мобільності, що функціонує більш ніж у 70 країнах світу та об'єднує багатосторонню мережу партнерів: водіїв, пасажирів, кур'єрів, ресторани, фінансові установи, технологічні та муніципальні організації. Бізнес-модель Uber ґрунтується на екосистемному та партнерському підході, що робить компанію показовим прикладом впровадження інноваційних маркетингових моделей партнерського маркетингу в міжнародному бізнес-середовищі.

Теоретичні основи партнерського маркетингу та маркетингу взаємовідносин знайшли відображення у працях провідних зарубіжних і вітчизняних науковців. Значний внесок у розвиток концепції партнерського маркетингу зробили такі зарубіжні дослідники, як Крістіан Гренроос, Еверт Гуммесон, Леонард Беррі, Філіп Котлер, Девід Аакер, Майкл Портер, Генрі Чесбро, Адріан Пейн, Дон Пепперс, Марта Роджерс, які досліджували питання маркетингу взаємовідносин, створення спільної цінності, стратегічних партнерств та екосистемного підходу в бізнесі.

Проблематику розвитку партнерського маркетингу в міжнародному бізнес-середовищі, формування партнерських стратегій, цифрових платформ і маркетингових екосистем у своїх працях розглядали такі українські науковці, як В.Г. Герасимчук, А.В. Войчак, Л.В. Балабанова, І.Й. Бойчук, С.С. Гаркавенко, Т.О. Примаць, Н.В. Карпенко, О.М. Азарян, В.С. Ляшенко, які адаптували світові підходи до умов функціонування підприємств у міжнародному та національному середовищі.

Метою магістерської роботи є дослідження теоретичних засад і практичних аспектів формування та реалізації інноваційних маркетингових моделей партнерського маркетингу в міжнародному бізнес-середовищі на прикладі діяльності компанії Uber.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі **завдання**:

1. дослідити сутність та еволюцію концепції партнерського маркетингу;
2. проаналізувати роль партнерського маркетингу в сучасному міжнародному бізнес-середовищі;
3. систематизувати основні моделі партнерського маркетингу та визначити їх особливості;
4. дослідити інноваційні маркетингові моделі партнерського маркетингу;
5. визначити фактори успіху партнерських моделей у міжнародному бізнесі;
6. охарактеризувати діяльність компанії Uber як глобальної цифрової платформи;
7. проаналізувати партнерську екосистему Uber у світі та в Україні;
8. оцінити ефективність використання партнерського маркетингу компанією Uber;
9. визначити проблеми та обмеження розвитку партнерського маркетингу Uber;
10. розробити рекомендації щодо вдосконалення інноваційних маркетингових моделей партнерського маркетингу в міжнародному бізнес-середовищі.

Об'єктом дослідження є процеси маркетингової діяльності суб'єктів міжнародного бізнесу. **Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування і реалізації інноваційних маркетингових моделей партнерського маркетингу в міжнародному бізнес-середовищі.

Джерела інформації. У процесі дослідження використано офіційні матеріали підприємства Uber в Україні, статистичні дані, результати аналітичних спостережень, наукові публікації, навчальні посібники, статті з фахових видань та електронні ресурси.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема: аналіз і синтез, індукція та дедукція, системний і структурно-функціональний підходи, порівняльний аналіз, методи узагальнення та графічного подання результатів, SWOT-аналіз та методи оцінювання ефективності партнерських моделей.

Наукова новизна роботи полягає в узагальненні сучасних підходів до інноваційних моделей партнерського маркетингу та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо їх застосування в міжнародному бізнес-середовищі з урахуванням цифрових трансформацій.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання в діяльності міжнародних компаній при формуванні партнерських маркетингових стратегій, а також у навчальному процесі закладів вищої освіти.

Публікації. За результатами дослідження підготовлено статтю «Тенденції та перспективи розвитку партнерського маркетингу в міжнародному бізнес-середовищі» в науковий журнал «Економіка.Менеджмент.Бізнес», №1, 2026.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПАРТНЕРСЬКОГО МАРКЕТИНГУ В МІЖНАРОДОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

1.1. Концепція партнерського маркетингу в сучасному міжнародному бізнесі

Партнерський маркетинг становить одну з ключових концепцій сучасної маркетингової науки та практики у міжнародному бізнес-середовищі. Він базується на ідеї створення довгострокових, взаємовигідних відносин між підприємствами, що дозволяє підвищувати конкурентоспроможність, посилювати ринкові позиції та формувати інноваційні бізнес-моделі [1, с.15]

Визначення партнерського маркетингу сформувалось у сучасній науковій традиції, теоретичні основи якого були закладені такими відомими дослідниками, як Крістіан Гренроос [1, с.15-42], Еверт Гуммесон [2, с.23-60] та Леонард Беррі [3, с.25-34]. Саме вони сформували уявлення про маркетинг як систему довготривалих взаємодій, у якій вагому роль відіграють довіра, координація зусиль і створення спільної цінності.

У науковій літературі існує кілька трактувань концепції партнерського маркетингу [4, 5, 6, 7]:

1. *Класичний підхід* (relationship marketing): партнерський маркетинг розглядається як форма міжфірмової співпраці, спрямованої на підвищення вартості для кінцевого споживача та оптимізацію бізнес-процесів між учасниками каналу.

2. *Ціннісний підхід* (value-based partnering): ключова увага приділяється створенню спільної цінності, синергії знань, інноваціям і доступу до нових ринків.

3. *Технологічний підхід* (platform & API marketing): партнерство формується через цифрові платформи, маркетплейси, API-інтеграції та автоматизовані управлінські системи (partner automation).

4. *Мережевий підхід*: фірми функціонують як вузли у мережі, а маркетинг спрямований на оптимізацію зв'язків між ними та управління потоками ресурсів і даних.

Узагальнюючи, *партнерський маркетинг* можна визначити як систему стратегічно спрямованих міжорганізаційних відносин, які забезпечують результативність усіх учасників за рахунок спільного використання ресурсів, технологій, знань і доступу до ринків.

Партнерський маркетинг розвивається в межах останньої концепції маркетингу — маркетингу взаємовідносин (взаємодії, стосунків).

Маркетинг взаємовідносин (relationship marketing) передбачає орієнтацію підприємства не на разові операції, а на розвиток довготривалої взаємодії між компаніями, клієнтами, каналами збуту, інституційними партнерами та екосистемами [6, с.24]. У вітчизняній науці цю концепцію активно розвивали В.Г.Герасимчук [13, с.12], Л.В. Балабанова [11, с.18], А.В. Войчак [12, с.96], які адаптували світові підходи до умов українського та міжнародного ринків.

Партнерський маркетинг вітчизняними науковцями визначається як стратегічно орієнтована форма міжорганізаційної взаємодії, що забезпечує створення довготривалої цінності для всіх учасників процесу шляхом об'єднання ресурсів, знань, технологій, маркетингових інструментів, каналів і компетенцій [11, с.19].

Ідея партнерства в маркетингу базується на принципах взаємної вигоди, довіри, координації дій і спільного створення цінності (co-creation). На відміну від традиційної транзакційної моделі, де основна увага приділяється одноразовому обміну, партнерський маркетинг спирається на розвиток довгострокових відносин між компанією і її партнерами — від постачальників та дистриб'юторів до платформ, агентств, контент-креаторів і технологічних інтеграторів [7, с.462].

Ко-маркетинг (спільний маркетинг) — це форма партнерського маркетингу, коли два або більше підприємства проводять спільні рекламні, інформаційні чи

просвітницькі кампанії, розділяючи витрати та результати. Спільні програми лояльності, промокампанії, брендингові партнерства належать до інструментів ко-маркетингу [7, 463].

Крос-маркетинг (перехресний маркетинг) — це взаємне просування продуктів між компаніями, які працюють у суміжних або перехресчених сегментах ринку. Така модель широко застосовується в банківській сфері, транспорті, гостинності, телекомі та e-commerce [8, с.119].

Досить часто одна компанія виступає каналом залучення клієнтів іншої: авіакомпанії + банки (кредитки з милями), супермаркети + мобільні мережі (кешбек), платформи мобільності + ресторани (знижки для пасажирів).

У контексті глобалізації та цифровізації партнерський маркетинг набуває сьогодні особливої актуальності. Цифрові платформи, екосистеми, API-інтеграції, інфлюенсер-маркетинг, афілійовані мережі розширюють можливості підприємств у міжнародному бізнес-середовищі [9; 10].

Еволюція партнерського маркетингу пройшла кілька етапів [11, с.19]:

1. Транзакційний маркетинг (до 1990-х рр.) — фокус на обсягах продажу, мінімальна взаємодія між партнерами.
2. Маркетинг взаємовідносин (1990–2010) — перехід до CRM, сегментації партнерів, управління лояльністю.
3. Партнерські екосистеми (після 2010 р.) — інтеграція різних цифрових гравців, розвиток платформних бізнес-моделей.
4. Інноваційні партнерські моделі (2020–2025) — становлення мультипартнерських платформ (superapps), децентралізованих партнерських систем, API-економіки, синергії з AI/Big Data.

На рис.1 зображена еволюція партнерського маркетингу.



Рис.1.1. Еволюція партнерського маркетингу [1;4;11].

Сучасний партнерський маркетинг значною мірою ґрунтується на концепціях *Marketing 5.0* та *економіки спільної участі*, де дані, технології та цифрові канали формують основу для поширення, масштабування партнерської взаємодії [15, с.112].

На сучасному етапі розвитку міжнародного бізнесу партнерський маркетинг дедалі частіше реалізується в межах цифрових бізнес-екосистем, у яких партнерські відносини виходять за межі окремих маркетингових інструментів і набувають системоутворюючого характеру. У таких моделях цифрова платформа виступає інтегратором партнерських сервісів, даних і клієнтських взаємодій, забезпечуючи формування комплексної ціннісної пропозиції [12, с.301].

Саме екосистемний формат партнерського маркетингу стає характерним для глобальних компаній у сферах мобільності, фінтеху та електронної комерції, що зумовлює його актуальність для подальшого практичного аналізу.

Сучасні партнерські моделі охоплюють affiliate-партнерства, ко-брендові проєкти, технологічні API-партнерства, крос-маркетингові кампанії, а також масштабні цифрові екосистеми, такі відомі як Amazon, Revolut, Alibaba, Bolt та інші.

У такому середовищі партнерський маркетинг перетворюється на багаторівневу систему координації, взаємодії та управління потоками ресурсів, інформації, даних і клієнтських цінностей.

Екосистема партнерського маркетингу зображена на рис.1.2.

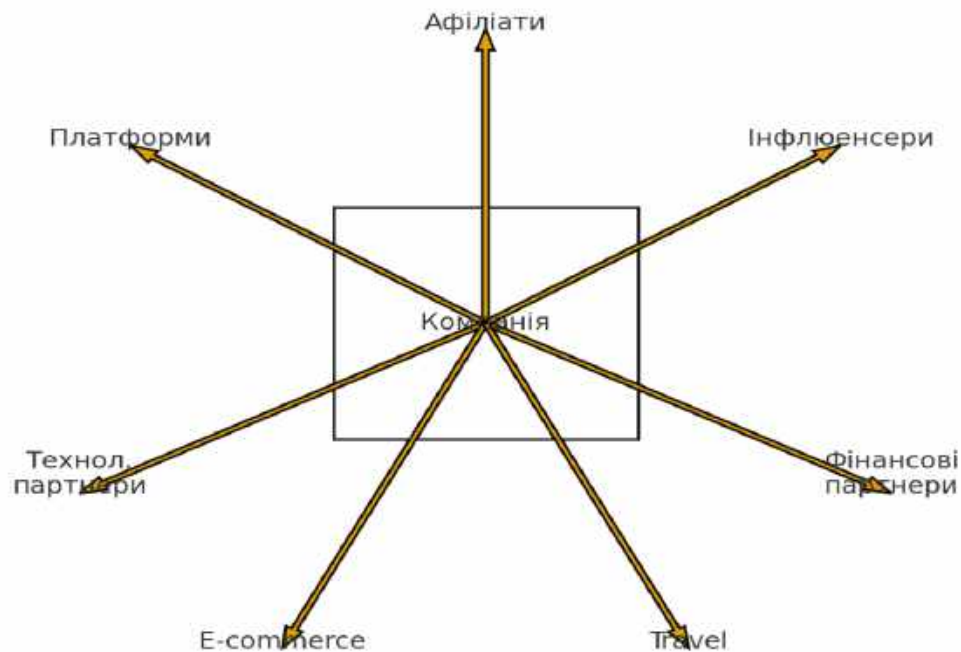


Рис. 1.2. Екосистема партнерського маркетингу за [12, 15].

Вітчизняні науковці виділяють *не менше чотирьох моделей* партнерського маркетингу: affiliate-маркетинг, co-branding, API-партнерства, екосистемні партнерства [11; 12; 13; 15]. Класифікація і сутність моделей партнерського маркетингу, а також приклади наведені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Класифікація моделей партнерського маркетингу

Модель	Сутність	Приклади	Джерело
Affiliate-маркетинг	Винагорода за залучення клієнтів	Amazon, Rozetka	Ляшенко В.С., 2023
Co-branding	Спільне створення продукту або кампанії	Mastercard + Booking	Бойчук І.Й., 2020
API-партнерства	Інтеграція сервісів на основі API	Revolut, Monobank	Ляшенко В.С., 2023
Екосистемні партнерства	Мережа взаємопов'язаних учасників	Revolut, Alibaba, Bolt	Войчак А.В., 2020

*складено автором

Роль партнерського маркетингу в міжнародному бізнес-середовищі дуже важлива. У глобальних ринкових умовах партнерство стає інструментом подолання бар'єрів входу, зміцнення бренду, зниження витрат на маркетинг, а також підвищення швидкості масштабування бізнесу. Зокрема, партнерства дозволяють:

- зайти на нові міжнародні ринки через локальних партнерів та платформи;
- формувати глобальні екосистеми, що охоплюють різні галузі;
- забезпечувати омніканальність і доступ до нових категорій споживачів;
- підвищити інноваційність продуктів і послуг, використовуючи компетенції партнерів;
- зменшувати маркетингові витрати завдяки cost-sharing;
- посилювати конкурентні переваги за рахунок унікальних комбінацій ресурсів.

Особливо помітним є зростання партнерського маркетингу у сферах [15]:

- *фінтех* (Revolut, PayPal, Monzo — travel-партнерства, кешбеки, страхові сервіси);
- *мобільності та райдхейлінгу* (Bolt, Lyft — партнерства з рітейлом, доставкою, страховими компаніями);
- *e-commerce* (Shopify, Amazon — affiliate-партнерства, influencer-платформи);
- *подорожей і гостинності* (Booking.com, Airbnb — мультипартнерські програми);
- *телекомів* (Vodafone, Orange — партнерства з OTT-сервісами, стрімінгом, gaming-платформами).

У цьому контексті партнерський маркетинг стає не просто інструментом продажу, а механізмом формування інтегрованої міжнародної маркетингової стратегії. Ключовими принципами партнерського маркетингу є [11; 13]:

- взаємна вигода сторін;

- стратегічна узгодженість інтересів;
- довіра та прозорість у відносинах;
- спільне створення цінності (value co-creation);
- технологічна інтегрованість;
- довгостроковість співпраці;
- спільна відповідальність за результат;
- орієнтація на інновації та розвиток.

Ці принципи дозволяють перетворити партнерський маркетинг на комплексну систему управління, що забезпечує компаніям стабільний розвиток у глобальному середовищі.

Партнерський маркетинг є складовою багатьох успішних бізнес-екосистем. У сучасних умовах компанії розглядаються не лише як окремі підприємства, а входять як частини в екосистеми, де взаємодіють десятки партнерів, сервісів, платформ, контент-провайдерів і технологічних рішень [15]. Партнерський маркетинг виконує роль інтегратора таких систем, забезпечуючи:

- синхронізацію маркетингових стратегій між учасниками;
- координацію комунікацій;
- формування єдиного клієнтського досвіду;
- розвиток спільних маркетингових інновацій;
- крос-галузеві партнерства [15].

Прикладом є Revolut, що трансформувався з фінтех-стартапу у глобальну мультипартнерську екосистему, включаючи travel-сервіси, кешбек-платформи, ресторани, навчальні продукти, страхування та e-commerce пропозиції. Модель, яку використовує компанія, набуває популярності та може стати стандартом для світових цифрових брендів до 2030 року.

Переваги та стратегічні результати використання партнерського маркетингу наступні. Впровадження партнерського маркетингу забезпечує компаніям низку стратегічних переваг[11; 12; 13]:

- посилення бренду через асоціативний ефект (co-branding);
- збільшення охоплення ринку без прямого зростання витрат;
- доступ до даних партнерів та нових інсайтів щодо поведінки споживачів;
- створення конкурентних бар'єрів;
- підвищення CLV (довічної цінності клієнтів) завдяки багатокomпонентному досвіду;
- скорочення часу виходу на ринок (speed-to-market);
- зниження ризиків інтернаціоналізації.

Для компаній, що працюють у міжнародному середовищі, партнери виступають каналами адаптації до культурних, правових та економічних особливостей конкретної країни.

1.2. Сучасні моделі і найкращі приклади партнерського маркетингу в міжнародному бізнесі

У сучасній глобальній економіці партнерський маркетинг перетворився на один із ключових стратегічних інструментів розвитку підприємств, що працюють на засадах платформних або клієнтоцентризованих бізнес-моделей. Він дає можливість компаніям різних галузей об'єднувати ресурси, створювати синергію та забезпечувати додаткову цінність для споживача. У контексті цифровізації економіки партнерські відносини часто стають основою формування *екосистем*, які дозволяють підприємствам збільшувати охоплення ринку, оптимізувати витрати та підвищувати конкурентоспроможність на міжнародному рівні. У міжнародному бізнесі такі партнерства є особливо значущими через високу конкуренцію, культурні відмінності та бар'єри входу на ринки.

На рис. 1.3. наведено шість найбільш поширених типів партнерських маркетингових стратегій у міжнародному бізнесі [4; 7; 12; 19;].



Рис. 1.3. Шість найбільш поширених типів партнерських маркетингових стратегій у міжнародному бізнесі.

Розглянемо їх більш детально.

1. Affiliate-партнерства (партнерські програми з оплатою за дію).

Affiliate-модель стала фундаментальною для глобальних цифрових компаній, адже дозволяє масштабувати охоплення без значних витрат на класичну рекламу. Компанія створює програму, у межах якої партнери отримують винагороду за приведених клієнтів або за здійснені користувачем дії (purchase, lead, registration) [12].

Переваги моделі:

- низькі витрати на маркетинг;
- ефективне проникнення на нові ринки;
- можливість роботи з тисячами незалежних партнерів.

Приклади:

Booking.com має одну з найбільших у світі affiliate-мереж із понад 12 тис. активних партнерів (туристичні портали, авіакомпанії, hotel-aggregators).

Amazon Associates — найпотужніша партнерська онлайн-мережа, що забезпечує до 40% зовнішнього трафіку Amazon.

Expedia Group співпрацює з туроператорами, авіалініями та travel-блогерами, включаючи інтеграції у мобільні портали Samsung Travel чи Tripadvisor.

2. Co-branding і спільні маркетингові продукти

Co-branding передбачає створення спільного продукту або послуги двома брендами, що мають комплементарну цінність. Ця модель характерна як для високотехнологічних компаній, так і для автовиробників та сервісів мобільності [13].

Приклади:

BMW × Louis Vuitton — спільна лінійка багажу, розроблена спеціально під багажник BMW i8, що поєднала преміальність двох брендів.

Apple × Nike — спільні продукти Apple Watch Nike Edition, що інтегрують спортивні дані, мобільні технології та брендову айдентику.

Starbucks × Spotify — спільний музично-маркетинговий продукт, що посилює досвід відвідувачів і стимулює залучення користувачів Spotify.

У транспортній галузі co-branding набув поширення у співпраці між автовиробниками та компаніями, що надають мобільні послуги:

Volvo × Google — автомобілі Volvo інтегрують Android Automotive OS як базову операційну систему, що є прикладом глибокої міжгалузевої кооперації.

BMW × Visa — тестування системи «оплати безпосередньо з автомобіля» для електромобілів BMW i-серії.

3. Екосистемні та платформні партнерства

Для міжнародних платформних бізнесів (мобільність, e-commerce, fintech, автомобілебудування) характерним є створення екосистеми, у якій різні незалежні

партнери поєднані через цифрову інфраструктуру. Такі партнерства надають компаніям можливість інтегрувати суміжні сервіси у власну платформу [15].

Приклади:

Lyft активно формує партнерства з туристичними компаніями, страховими сервісами, ресторанами, а також із General Motors та Magna у сфері автономного транспорту.

Grab (Південно-Східна Азія) об'єднав у своїй екосистемі платежі (GrabPay), доставку, фінансові послуги, медичні онлайн-сервіси (GrabHealth), працюючи з партнерами як Microsoft, Mastercard, Singtel.

Didi Chuxing (Китай) співпрацює з глобальними автовиробниками (Toyota, BYD), страхуванням та фінтех-платформами, що дозволяє створювати повний цикл мобільності.

У сфері автомобілебудування екосистемний підхід реалізують:

Volkswagen Group, партнерство з Northvolt для розвитку батарейних технологій та створення інфраструктури електромобільності у Європі;

Tesla, що побудувала унікальну бізнес-екосистему, включаючи супутні продукти партнерських компаній: SolarCity, Panasonic (виробництво акумуляторів), Uber-rival integrations у Китаї.

4. Міжгалузеві стратегічні альянси

Ці партнерства формуються між компаніями різних галузей для реалізації довгострокових цілей: інновацій, R&D, цифрової трансформації, розробки автономних технологій, підвищення екологічності. Такі альянси широко використовують автовиробники та технологічні корпорації [9; 14].

Приклади:

Ford × Google — шестирічний стратегічний альянс у сфері штучного інтелекту, побудови цифрової інфраструктури та маркетингової персоналізації через Google Cloud.

Toyota × Panasonic — створення спільних підприємств із виробництва батарей та інтеграції «розумного дому».

Renault-Nissan-Mitsubishi Alliance — найбільший альянс у світовому автопромі, що оптимізує R&D, маркетингові витрати та вихід на нові ринки.

Hyundai × Aptiv — компанія Motional, що займається розробкою технологій автономного водіння рівня L4.

5. Локальні (market-based) партнерства для адаптації до ринку

Міжнародні компанії часто будують партнерства з локальними підприємствами для подолання регуляторних бар'єрів входу або для адаптації маркетингової політики під специфіку ринку [15; 18].

Приклади:

Bolt співпрацює з місцевими банками та fintech-компаніями для запуску micro-mobility та кредитних продуктів для водіїв у країнах Східної Європи та Африки.

Airbnb укладає партнерства з міськими радами, туристичними департаментами та локальними бізнесами для легалізації діяльності та просування сталого туризму.

Toyota реалізує програми локальних партнерств із муніципалітетами для розвитку водневих автомобілів у Японії та США.

Найкращі міжнародні приклади партнерського маркетингу у сфері мобільності та автотранспорту [4; 10; 15; 23]:

Співпраця Lyft з General Motors.

General Motors інвестувала у Lyft понад 500 млн доларів для створення мережі автономних автомобілів та програм для водіїв. Партнерство дозволило Lyft отримати доступ до технічних інновацій, а GM — до нових каналів ринку мобільності.

Стратегічний альянс Volkswagen та Ford.

Компанії об'єднали зусилля у сфері електромобілів, автономних систем та комерційного транспорту. Маркетингові програми включали спільні рекламні кампанії та координацію просування електромобільності у Європі та США.

Bolt x Mastercard (Фінтех-партнерство)

Це партнерство спрямоване на розвиток цифрових платежів, програм лояльності та фінансових послуг для водіїв у країнах Африки та Східної Європи. Для Mastercard це — розширення присутності на ринку, для Bolt — зміцнення фінансової інфраструктури.

Volvo x Nvidia у сфері автономних систем.

Партнерство спрямоване на спільну розробку систем штучного інтелекту для автономних автомобілів, що включає ко-маркетингові ініціативи, тестові програми та демонстрацію результатів у глобальних медіа. Сучасні моделі партнерського маркетингу систематизовано в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

Моделі партнерських маркетингових стратегій за [7; 13; 14].

Моделі партнерських маркетингових стратегій	
1. Affiliate-партнерства (оплата за дію/конверсію) • онлайн-платформи • travel-агрегатор • блогери, інфлюенсери	2. Co-branding та спільні продукти (спільне створення продуктів/послуг) • міжгалузеві продуктові партнерства • спільне брендування у преміум-сегменті • колаборації технологічних і авто компаній
3. Екосистемні та платформні партнерства • інтеграція сервісів у платформу • фінансові та технологічні інтеграції	4. Стратегічні міжгалузеві альянси (довгострокові кооперації) • R&D та інноваційні партнерства • спільні підприємства • партнерства для автономних та електро-мобілів
5. Локалізовані партнерства (адаптація під ринки) • співпраця з місцевими банками • ко-маркетинг із національними брендами	6. Соціальні та муніципальні партнерства (CSR та суспільні ініціатив) • партнерства з містами та громадами • програми безпеки та сталого розвитку

Узагальнена схема основних моделей партнерських стратегій у міжнародному бізнесі наведена на рис. 1.4. Їх можна звести до:

- 1) стратегічних альянсів,
- 2) операційних партнерств,
- 3) маркетингових коаліцій і
- 4) платформної взаємодії.



Рис.1.4. Схема основних моделей партнерських стратегій у міжнародному бізнесі (складено автором)

Класифікація моделей партнерського маркетингу, типи партнерства та приклади за галузями зведені в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4.

**Класифікація моделей партнерського маркетингу
та приклади в транспортній галузі**

Галузь	Тип партнерства	Характеристика	Приклади міжнародних компаній
Мобільність і транспорт	Платформенне API-партнерство	Інтеграція сервісів бронювання, навігації, карт та платежів	Lyft + Google Maps; Bolt + Apple Pay; Didi + Tencent Maps
	Стратегічні альянси	Доступ до технологій, спільні проекти, розробка систем автономного водіння	Toyota + Grab; Volkswagen + Mobileye; Hyundai + Aptiv
	Афілійовані програми	Стимулювання залучення водіїв і пасажирів через партнерські платформи	Lyft Affiliate Program; Bolt Partner Program
Автомобілебудування	Технологічні альянси	Розробка електромобілів, батарей, інфраструктури заряджання	Ford + CATL; BMW + Toyota (воднева енергетика); GM + LG Energy Solution
	Ко-брендинг	Спільне просування моделей, оснащених партнерським ПЗ або обладнанням	Volvo + Google Automotive Services; Renault + Qualcomm
Авіап перевезення	Маркетингові коаліції	Спільні програми лояльності, коди-шерингові угоди	Star Alliance; Oneworld; SkyTeam
	Платіжні партнерства	Спільні бонусні картки, travel-пакети	Lufthansa + Mastercard; Emirates + American Express

Як бачимо, у сфері мобільності і транспорту, автомобілебудування, авіап перевезень присутні всі можливі моделі партнерського маркетингу.

Продовження таблиці 1.4.

**Класифікація моделей партнерського маркетингу
та приклади за галузями**

Галузь	Тип партнерства	Характеристика	Приклади міжнародних компаній
Готельний бізнес	Програми ко-лояльності	Партнерські бали, обмін балами між брендами	Marriott + Uber (попередня модель); Hilton + Lyft (до 2023)
	Партнерства з платформами	Розширення каналів продажів, інтеграція з ОТА	Booking.com + різні готельні мережі; Expedia + Accor
Електронна комерція	Партнерства з логістичними операторами	Скорочення термінів доставки, забезпечення останньої милі	Amazon + UPS; Alibaba + Cainiao
	Маркетингові коаліції	Спільні акції, бандл-пропозиції	Amazon + Samsung; Shopify + Meta
Фінансові сервіси та платіжні системи	Платформенні інтеграції	Підключення платіжної інфраструктури до сервісів партнерів	Stripe + Shopify; PayPal + eBay (раніше); Apple Pay + банки
	Карти спільного бренду	Стимулювання транзакцій через бонуси	Visa + Starbucks; Mastercard + Uber (в окр. країнах)

**складено автором*

Можна зробити висновок, що значення партнерського маркетингу у міжнародному бізнесі зростає. Партнерський маркетинг стає незамінною складовою стратегічного управління підприємством, оскільки дозволяє:

- швидше виходити на міжнародні ринки;
- зменшувати маркетингові витрати через спільні кампанії;
- підсилювати ціннісну пропозицію за рахунок інтегрованих сервісів;
- підвищувати технологічний потенціал компаній;
- формувати екосистеми, що забезпечують утримання клієнтів;

– створювати стійкі конкурентні переваги не лише у своїй галузі, а й у суміжних.

Таким чином, сучасні моделі партнерського маркетингу є універсальним інструментом розвитку міжнародних компаній, а їхня ефективність підтверджується практикою провідних світових підприємств у галузях мобільності, автомобілебудування, фінансових технологій та цифрового бізнесу.

1.3. Фактори успіху моделей партнерського маркетингу та методи оцінювання їх ефективності

Партнерський маркетинг стає одним із ключових механізмів створення спільної цінності в умовах цифрової економіки та глобальних бізнес-екосистем. Ефективність партнерської моделі визначається комплексом факторів, які впливають на стійкість партнерства, рівень створення цінності та здатність партнерів досягати спільних стратегічних цілей. *Ефективність партнерства* залежить від: стратегічної сумісності компаній, рівня інноваційності, узгодженості операційних процесів, якості обміну даними, рівня довіри, технологічної інтеграції та спільної здатності формувати цінність для кінцевого споживача.

Оцінювання результатів партнерства передбачає використання сучасних кількісних та якісних моделей: NPS, PSI, BSI, ROI, CLV, CAC, PVA, а також багатofакторних maturity-моделей, які визначають рівень зрілості партнерства [12; 17; 18].

У міжнародних компаніях використовується комплекс фінансових, маркетингових і стратегічних індикаторів [16; 19; 20].

1. Фінансові методи:

ROI партнерства (Return on Investment) – окупність інвестицій.

$$ROI = (\text{Дохід від партнерства} - \text{Витрати}) / \text{Витрати} \quad (1.1)$$

Використовується в e-commerce, банківських та страхових партнерствах.

ROMI (Return on Marketing Investment) – окупність інвестицій у маркетинг, вимірює прибутковість маркетингових активностей партнера.

CAC (Customer Acquisition Cost) – вартість залучення клієнтів, порівнюється з партнерським способом залучення клієнтів.

CLV (Customer Lifetime Value) – довічна цінність клієнта в партнерських програмах. Наприклад, клієнт автосервісу, залучений через партнера, може мати вищий CLV [11; 19; 20].

2. Нефінансові методи

NPS (Net Promoter Score) – показник лояльності клієнтів, дозволяє оцінити якість спільного сервісу через задоволеність клієнтів. Вимірює готовність споживачів рекомендувати компанію, її продукт чи послугу друзям або колегам, оцінюючи цю ймовірність за шкалою від 0 до 10. На основі відповідей клієнти поділяються на «промоутерів» (9-10 балів), «нейтралів» (7-8 балів) та «критиків» (0-6 балів), а сам індекс розраховується як різниця % промоутерів та % критиків, що дає значення від -100 до +100.

$$NPS = \% \text{ Промоутерів} - \% \text{ Критиків} \quad (1.2)$$

Простий, надійний інструмент для оцінки клієнтського досвіду та прогнозування майбутнього бізнесу [11;19].

Індекс партнерської взаємодії PSI (Partner Satisfaction Index). Включає:

- якість комунікації,
- доступність підтримки,
- прозорість даних.

Partner Satisfaction Index (PSI) — індекс задоволеності партнера. Це інтегральний показник, який оцінює, наскільки партнер задоволений співпрацею, з урахуванням різних параметрів: комунікації, прозорості, швидкості реагування, підтримки, справедливості винагород, зрозумілості процесів, доступу до даних, технологічної сумісності тощо. Індекс задоволеності партнера PSI — це зважена середня оцінка кількох ключових критеріїв [18;23].

$$PSI = (\sum(w_i \times S_i)) / \sum w_i \quad (1.3)$$

де: S_i — оцінка партнера за певним критерієм (за шкалою 1–5 або 1–10);

w_i — вага критерію (від 0 до 1); n — кількість критеріїв.

Таблиця 1.5.

Шкала інтерпретації значення PSI (приклад):

Значення PSI	Інтерпретація
4.5–5.0	Партнер надзвичайно задоволений
4.0–4.49	Висока задоволеність
3.5–3.99	Нормальний рівень, можливе покращення
3.0–3.49	Середнє задоволення, існують ризики
< 3.0	Низька задоволеність, партнерство під загрозою

Компанії найчастіше оцінюють 6–12 критеріїв. Основні критерії PSI:

1. Якість комунікації – регулярність, швидкість відповіді, зрозумілість.
2. Прозорість правил та процесів – наскільки легко партнеру розібратися в системі.
3. Своєчасність виплат та справедливість винагород – критично для affiliate-партнерств.
4. Технологічна підтримка – наявність API-документації, технічного супроводу, інтеграцій.
5. Підтримка партнерів (Partner Support) – менеджери, автоматизовані системи, особистий супровід.

6. Доступ до аналітики та даних – чи бачить партнер ефективність свого внеску.
7. Прогнозованість співпраці – стабільність умов, відсутність різких змін.
8. Справедливість розподілу ризиків – важливо в автомобільній та логістичній галузях.
9. Репутація компанії-партнера – наскільки партнер пишається співпрацею.

Таблиця 1.6

Критерії оцінювання PSI

Критерій	Опис
Комунікація	Швидкість і якість комунікації.
Прозорість	Ясність і стабільність умов.
Технічна інтеграція	API, CRM інтеграції.
Доступ до аналітики	Наявність звітності, dashboard.
Фінансова точність	Своєчасні виплати.

PSI показує: Чи варто продовжувати партнерство? Чи є приховані ризики розриву? Які саме аспекти потрібно покращити? Чи відповідає партнерське управління міжнародним стандартам? Як партнер оцінює ваш бренд і сервіс?

PSI є частиною *Partner Governance System*, які використовують: Amazon Affiliate, Booking Affiliate, Uber Partner Program, Revolut Partner Network, Toyota Mobility Services [23].

Індекс брендового синергійного ефекту BSI – оцінює вплив co-branding на зміцнення бренду. *Індекс брендового синергійного ефекту* (Brand Synergy Index, BSI) – це показник, який вимірює, наскільки поєднання двох брендів у партнерстві підсилює їхню маркетингову цінність (економічну, комунікаційну або сприйману). Використовується у бренд-менеджменті міжнародних компаній. Є кілька підходів, але найбільше використовується — ціннісний / perception-based synergy index[18;20].

Індекс брендового синергійного ефекту BSI:

$$BSI = V_{AB} / (V_A + V_B) \quad (1.3)$$

де: V_{AB} — сприймана цінність або ефект ко-брендової пропозиції

V_A — цінність бренду A

V_B — цінність бренду B

Таблиця 1.7.

Інтерпретація значення BSI

Значення BSI	Висновок
> 1.0	Синергія позитивна (ефект більше, ніж сума брендів)
= 1.0	Нейтральний ефект
< 1.0	Каннебалізація брендів, партнерство неефективне

Вимірюють його опитуваннями (сприймана цінність), комунікаційними і економічними ефектами. Приклади бренд-синергії в автомобільній сфері: BMW × Louis Vuitton: синергія преміум-цінності. Toyota × Panasonic (електробатареї): синергія технологічного бренду + надійності. Uber × Visa (кешбек програми): синергія платіжного та мобільного брендів → збільшення лояльності клієнтів.

3. Стратегічні методи

Balanced Scorecard (збалансована система показників) для партнерств. Критерії: – фінанси, – клієнти, – внутрішні процеси, – інновації, – партнерський внесок.

PVA (Partner Value Added) – додана цінність партнера. Оцінює додану цінність, яку партнер створює в екосистемі. Це показник, який визначає, який реальний внесок партнер робить у спільний продукт / екосистему / партнерську модель, і наскільки він підсилює результат компанії. Один із найбільш популярних KPI у міжнародних партнерських програмах [20].

$$PVA = (E_{joint} - E_{base}) / E_{base} \quad (1.4)$$

де: Ejoint — ефект (дохід / продажі / залучення клієнтів), отриманий у партнерстві;
Ebase — ефект, який компанія отримала б без цього партнера.

Таблиця 1.8.

Інтерпретація значення PVA

Значення	Висновок
$PVA > 0$	Партнер створює додану цінність
$PVA = 0$	Партнерство нейтральне
$PVA < 0$	Партнер шкодить або створює втрати

Оцінка *maturity level* партнерства (рівень зрілості партнерських відносин) [17; 18]. У міжнародній практиці існують 4 рівні зрілості:

1. Basic / Low (низький рівень)
2. Developing / Medium (середній рівень)
3. Advanced / High (високий рівень)
4. Ecosystem / Strategic (екосистемний рівень)

Це модель *PAM* — *Partnership Maturity Model*, яку використовують IBM, Accenture, Deloitte, Cisco, вона наведена на рис.1.5.

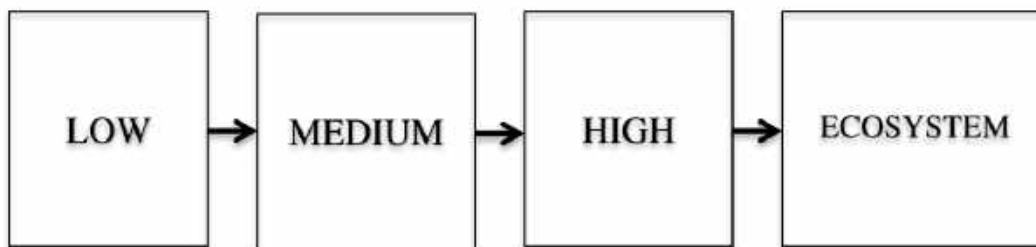


Рис. 1.5. Partnership Maturity Model (Модель зрілості партнерства) за [17].

Оцінюють 6 блоків:

1. Стратегічна узгодженість партнерів
2. Рівень довіри та прозорості
3. Глибина інтеграції процесів
4. Обмін даними та технологічна інтеграція
5. Інноваційний потенціал партнерства
6. Економічні результати партнерства (PVA, ROI, CLV)

Кожен критерій оцінюють за шкалою 1–5 балів. Потім виводять середній бал
→ maturity level.

Порівняльна характеристика рівнів зрілості партнерства наведена в табл.1.9

Таблиця 1.9.

Порівняльна характеристика рівнів зрілості партнерства [17; 18].

Критерій	LOW (низький)	MEDIUM (середній)	HIGH (високий)	ECOSYSTEM (екосистема)
Стратегічна узгодженість	Відсутня	Часткова	Висока	Повна інтеграція стратегій
Обмін даними	Мінімальний	Стандартизований	Відкритий двосторонній	Єдина data-платформа
Інноваційність	Низька	Середня	Висока	Спільні R&D, open innovation
Операційна інтеграція	Окремі операції	Узгоджені процеси	Повна інтеграція	Спільні операційні моделі
Стратегічна цінність	Невизначена	Помірна	Висока	Ключова у формуванні екосистеми

4. Аналітичні методи (моделі оцінки ефективності)

1. Модель "входу–процесу–виходу" (Input–Process–Output)
2. Модель оцінки цінності для споживача (Customer Value Model)

Мережевий аналіз партнерств (Network Analysis Metrics) досліджує:

- centrality – центральність,
- connectivity – зв'язаність,
- partner dependency – залежність від партнера [23; 24].

Мережевий аналіз партнерств є аналітичним підходом, що дозволяє досліджувати структуру взаємодії між учасниками партнерської екосистеми як сукупність взаємопов'язаних вузлів і зв'язків. У контексті партнерського маркетингу та цифрових платформ такий аналіз дає змогу оцінити роль окремих партнерів у формуванні цінності, рівень взаємозалежності між учасниками та ступінь інтегрованості екосистеми загалом. Показники центральності, зв'язаності та залежності від партнера використовуються для ідентифікації ключових учасників мережі, визначення потенційних точок ризику та виявлення можливостей для оптимізації партнерських відносин і стратегічного розвитку платформи.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА UBER В СВІТІ І УКРАЇНІ

2.1. Загальна характеристика підприємства Uber Technologies Inc. та аналіз світового ринку райдхейлінгу.

ТОВ «Uber» (Uber Technologies Inc.) — глобальна цифрова платформа мобільності, один із піонерів цієї індустрії, що працює у багатьох країнах світу. Компанія надає послуги перевезень, доставки та логістики, використовуючи модель багатосторонньої платформи, яка об'єднує пасажирів, водіїв, кур'єрів, ресторани, фінансових та технологічних партнерів.

Центральний офіс компанії знаходиться в м. Сан-Франциско. Компанія була заснована у 2009 р. Т. Калаником і Г. Кемпом як сервіс виклику авто через мобільний додаток, а згодом трансформувалася у багатосторонню платформу, що поєднує мільйони водіїв, кур'єрів, пасажирів, ресторанів, ритейлерів і корпоративних клієнтів у понад 70 країнах [21].

Організаційна структура глобальної компанії Uber Technologies Inc. зображена на рис. 2.1 за матеріалами компанії [21].

До складу вищого керівництва компанії входять генеральний директор, фінансовий директор, технічний директор, директор з продукту, а також старші віцепрезиденти за ключовими функціональними напрямками.

Аналіз динаміки ключових фінансових показників Uber Technologies, Inc. у 2020–2024 роках свідчить про суттєве покращення фінансової стійкості та операційної ефективності компанії. Якщо у 2020–2022 роках Uber залишалася операційно збитковою, що було зумовлено наслідками пандемії COVID-19 та високими інвестиційними витратами, то починаючи з 2023 року компанія вийшла на позитивний операційний результат.

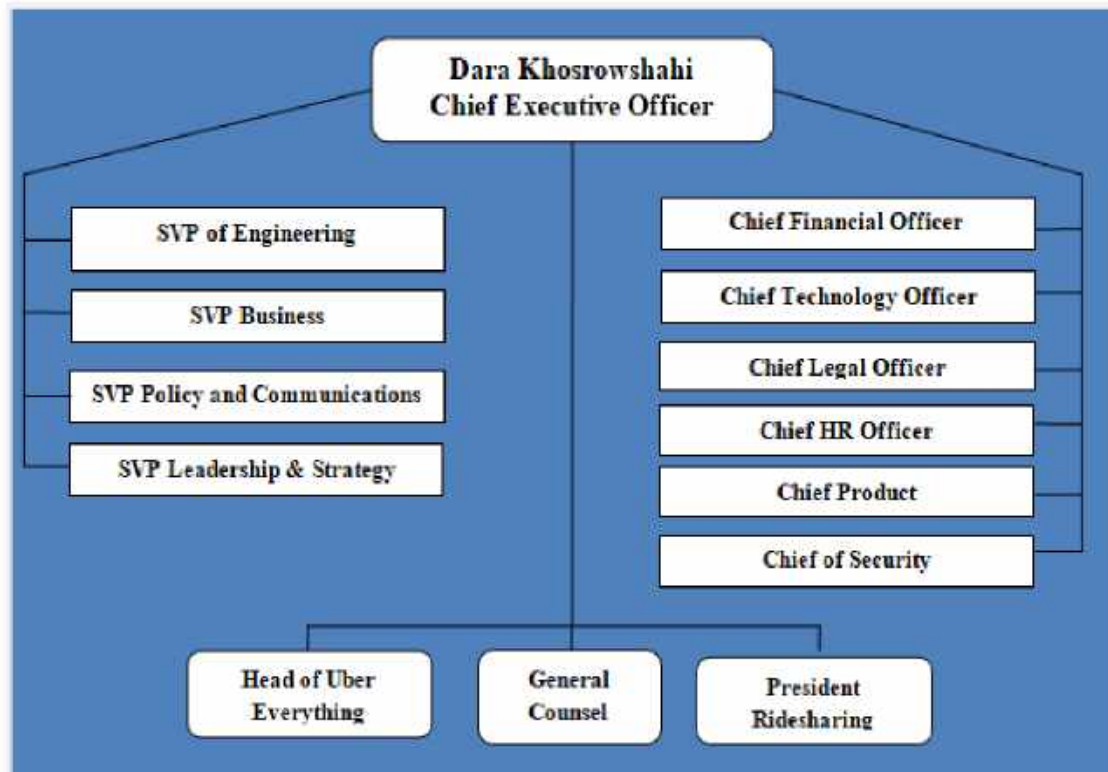


Рис.2.1 Організаційна структура глобальної компанії Uber Technologies Inc.

Динаміка ключових фінансових показників Uber Technologies, Inc. наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка ключових фінансових показників Uber Technologies, Inc. [21; 22]

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Дохід, млрд дол. США	11,1	17,4	31,8	37,3	44,0
Валовий прибуток, млрд дол. США	4,0	7,4	13,3	18,4	~22,0
Операційний прибуток, млрд.дол.	-4,9	-2,0	-1,8	+1,1	+2,8
Скоригований показник ЕВІТДА, млрд дол. США	-0,2	+1,8	+3,0	+4,1	+6,5
Чистий прибуток (збиток), млрд дол. США	-6,8	-0,5	-9,1	+1,9	+9,8

За результатами 2024 р. глобальний дохід Uber склав близько 44,0 млрд дол. США (зростання на 18 % порівняно з попереднім роком), причому основними

напрямами стали сегмент мобільності (поїздки) та доставка (Uber Eats). У 2024 році Uber Technologies Inc. продемонструвала позитивний операційний прибуток та рекордний чистий прибуток, що підтверджує перехід компанії від моделі агресивного зростання до етапу фінансової зрілості та стабільної рентабельності [21].

Особливо показовим є зростання скоригованого показника EBITDA, який збільшився з приблизно 3,0 млрд дол. США у 2022 році до 6,5 млрд дол. США у 2024 році, що свідчить про підвищення ефективності основної діяльності платформи. Паралельно спостерігається стійке зростання валового прибутку, зумовлене масштабуванням сервісів мобільності та доставки. Це свідчить про те, що бізнес-модель платформи, базована на партнерських мережах, дозволяє компанії досягати значних масштабів і поступово переходити від «стартапу, що спалює кеш» до фінансово стійкого гравця глобальної цифрової економіки.

Світовий ринок райдхейлінгу є одним із ключових сегментів глобальної платформи мобільності та складовою цифрової платформної економіки. (Райдхейлінг (ride-hailing) — це цифрово опосередковане замовлення поїздки через платформу, де платформа зводить пасажирів з водієм-партнером у режимі реального часу з динамічним ціноутворенням). Розвиток ринку райдхейлінгу зумовлений процесами урбанізації, зростанням мобільності населення, поширенням смартфонів і безготівкових платежів, а також зміною споживчих моделей користування транспортом — від володіння до сервісного доступу (mobility-as-a-service).

За оцінками міжнародних аналітичних агентств, обсяг світового ринку райдхейлінгу у 2025 році становив близько 160–165 млрд дол. США, демонструючи стабільні темпи зростання на рівні 8–10 % на рік. Прогнозується, що до кінця десятиліття ринок перевищить 220–230 млрд дол. США, що свідчить про його стратегічну важливість для глобальної економіки та міської інфраструктури. Така тенденція зростання обумовлена зростаючою урбанізацією, поширенням

смартфонів та зміною споживчих моделей мобільності, а також інтеграцією технологічних рішень, що підвищують ефективність та безпеку перевезень [22].

Світовий ринок райдхейлінгу характеризується високою конкурентністю та наявністю як міжнародних гравців, так і регіональних платформ. Серед лідерів галузі на світовому рівні у 2025 р. – компанії Uber Technologies Inc. (США), Didi Chuxing Technology Co. (Китай), Grab Holdings Inc. (Сінгапур), Lyft Inc. (США) та Ola Cabs (Індія). Ці компанії домінують на різних регіональних ринках завдяки широкій географічній присутності, інноваційним бізнес-моделям та інтегрованим цифровим рішенням у сфері мобільних додатків [23; 24]. Можна сказати, що світовий ринок райдхейлінгу формується як олігополістичний із домінуванням кількох глобальних та регіональних платформ, що посилює значення інновацій, партнерств і масштабування екосистем для утримання конкурентних позицій.

Тенденції ринку райдхейлінгу:

- Зростання попиту: ринок щорічно зростає не менше ніж на 10% [22].
- Цифровізація: поширення смартфонів та інтернету сприяє популярності онлайн-сервісів замовлення таксі.
- Конкуренція: зростаюча конкуренція між гравцями веде до покращення сервісу та зниження цін для споживачів.

Попри наявність сильних регіональних гравців, Uber залишається єдиною компанією, що має по-справжньому глобальний масштаб діяльності, широку географію присутності та диверсифіковану партнерську екосистему. Конкурентною перевагою Uber є не лише ринкова частка, а й здатність інтегрувати райдхейлінг із суміжними сервісами — доставкою, логістикою, фінансовими та туристичними платформами, формуючи багатосервісну цифрову екосистему. Саме поєднання усіх цих сервісів дозволяє Uber підтримувати високі темпи зростання та зберігати значну частку ринку в масштабах світу.

Щодо розстановки сил і тенденцій на світовому ринку, то на глобальному ринку райдхейлінгу лідерами є три компанії: Uber — провідний світовий гравець,

присутній у багатьох країнах. DiDi — китайський лідер, який активно розширюється на міжнародні ринки. Lyft — основний конкурент Uber у США, зосереджений на північноамериканському ринку [22; 23]. Порівняльна характеристика глобальних сервісів райдхейлінгу у світі наведена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Порівняльна характеристика глобальних сервісів райдхейлінгу у світі

Компанія	Регіон домінування	Географія присутності	Ключові сервіси	Стратегічна модель
Uber Technologies Inc.	Глобальна	70+ країн	Райдхейлінг, доставка (Uber Eats), логістика, B2B	Глобальна екосистема, партнерський маркетинг
DiDi Chuxing	Китай, Азія	Китай, Латинська Америка	Райдхейлінг, корпоративні перевезення	Регіональна домінація, інтеграція з держрегулюванням
Grab Holdings	Південно-Східна Азія	8 країн АСЕАН	Райдхейлінг, доставка, фінтех	Superapp, локалізована екосистема
Lyft Inc.	США	США, Канада	Райдхейлінг	Фокус на внутрішньому ринку
Bolt	Європа	45+ країн	Райдхейлінг, мікромобільність	Цінова експансія, швидке масштабування

**складено автором на основі узагальнення відкритих аналітичних даних [22;23;24].*

Таким чином, аналіз світового ринку райдхейлінгу свідчить, що Uber функціонує у висококонкурентному, динамічному та регуляторно чутливому середовищі, що обумовлює доцільність подальшого стратегічного аналізу його сильних і слабких сторін, можливостей та загроз.

Для узагальнення структури партнерської взаємодії Uber доцільно представити концептуальну модель його партнерської екосистеми [19; 21] (рис.2.2).



Рис. 2.2. Концептуальна модель партнерської екосистеми Uber.

Джерело: узагальнено та доповнено автором.

Представлена модель відображає екосистемний характер бізнес-моделі Uber, у межах якої платформа виконує роль інтегратора послуг мобільності, партнерів, технологічних рішень та фінансових сервісів.

Взаємодія цих елементів забезпечує створення комплексної ціннісної пропозиції для користувачів.

Саме така структура екосистеми формує основу для подальшого SWOT-аналізу середовища функціонування компанії.

SWOT-аналіз середовища функціонування Uber в світі представлений в табл.2.3.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз середовища функціонування Uber у світі

S — СИЛЬНІ СТОРОНИ глобального середовища та позицій Uber	W — СЛАБКІ СТОРОНИ та обмеження
- Лідерські позиції на світовому ринку ride-hailing; висока впізнаваність бренду. - Сильна цифрова платформа, яка легко масштабується та інтегрує різні сервіси (мобільність, доставка, travel). - Активна інноваційність: роботаксі, дрон-доставка, водні та туристичні сервіси, Uber Trains. - Досвід роботи на 60+ ринках і здатність адаптуватися до різних регуляторних умов.	- Значна залежність від регуляторів (особливо у сфері прав водіїв та автономного транспорту). - Висока конкуренція з боку локальних платформ і регіональних лідерів. - Низька маржинальність у частині ринків через субсидування поїздок. - Репутаційні ризики, пов'язані з питаннями безпеки та конфіденційності даних.
O — МОЖЛИВОСТІ глобального середовища	T — ЗАГРОЗИ глобального середовища
- Зростання ринку мобільності, розвиток smart cities, попит на «єдині екосистеми» мобільності. - Державні стимули на електротранспорт і безпілотні технології. - Інтеграція мобільності з туризмом (travel-tech), логістикою та фінтех-сектором. - Розвиток AI-рішень та персоналізованих партнерських сервісів.	- Посилення глобальних конкурентів (Didi, Grab, Bolt, Lyft). - Регуляторний тиск і можливі обмеження автономних технологій. - Геополітичні ризики, пандемії, економічні коливання. - Кіберзагрози та технологічні збої.

*складено автором

Можна зробити висновок з аналізу, що Uber доцільно застосувати стратегічну модель «інноваційного лідерства та масштабування партнерської екосистеми» (Innovation & Platform Ecosystem Strategy).

На наш погляд, Uber має всі передумови для зміцнення статусу *глобального інтегратора мобільності* завдяки розвитку мультисервісної екосистеми (міські перевезення → міжміські поїзди → туристичні сервіси → доставка → автономні технології).

Основні акценти стратегії:

- поглиблення глобальних технологічних партнерств;
- формування travel-екосистеми;
- масштабування автономних сервісів і дрон-логістики;
- перехід від моделі «агрегатора» до моделі «оркестратора» мобільності.

2.2. Загальна характеристика підприємства ТОВ «УБЕР УКРАЇНА» та аналіз українського ринку райдхейлінгу

Вихід компанії Uber на український ринок відбувся у 2016 році. Це підтверджується реєстрацією юридичної особи ТОВ «УБЕР УКРАЇНА» (ЄДРПОУ 40330429) у 2016 році, що свідчить про офіційний початок операційної діяльності компанії в Україні [21].

В Україні Uber функціонує у великих містах, працює в умовах війни, активно співпрацює з державними структурами та адаптовує бізнес-модель до локальних умов.

В нашій країні сервіс Uber представлений через локалізований веб-сайт та мобільний застосунок, пропонуючи послуги перевезення пасажирів і можливості заробітку для водіїв та кур'єрів.

У межах даного дослідження поняття «ринок райдхейлінгу» використовується для позначення сегмента цифрових платформ замовлення поїздки, що відрізняється від класичних таксомоторних перевезень за бізнес-моделлю, механізмами ціноутворення та характером партнерських відносин із водіями.

Порівняльна характеристика класичних таксомоторних перевезень та сервісів райдхейлінгу наведена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Порівняльна характеристика класичних таксомоторних перевезень
та сервісів райдхейлінгу**

Критерій	Класичні таксомоторні перевезення	Райдхейлінг
Спосіб замовлення	Телефон, диспетчерська служба	Мобільний застосунок
Бізнес-модель	Таксопарк або ліцензований перевізник	Цифрова платформна модель
Роль компанії	Безпосередній перевізник	Платформа-посередник
Статус водія	Найманий працівник	Водій-партнер
Формування ціни	Фіксовані або регульовані тарифи	Динамічне алгоритмічне ціноутворення
Платежі	Переважно готівкові	Безготівкові, цифрові
Система рейтингів	Відсутня або формальна	Обов'язкова двостороння
Масштабування	Обмежене	Високе, платформне
Інноваційність	Низька	Висока (AI, big data, GPS)

**складено автором*

Український ринок для Uber є водночас перспективним та складним: з одного боку, спостерігається високий рівень урбанізації, значна проникненість смартфонів і цифрових платіжних сервісів; з іншого – воєнний стан, регуляторні обмеження (комендантська година, питання легалізації таксомоторних перевезень), конкуренція з боку потужних локальних і міжнародних гравців.

Під час повномасштабної війни Uber, як і інші міжнародні платформи, частково призупиняв операції, однак уже до кінця 2022 р. відновив і розширив роботу сервісу в Україні. Особливої уваги заслуговують партнерські проекти з державними органами, наприклад, підтримка Міністерства культури України шляхом надання безкоштовних поїздок для експертів з охорони культурної спадщини, для чого була навіть створена спеціалізована версія платформи. seug-ws.org Це демонструє, що партнерський маркетинг Uber охоплює не лише комерційних, а й інституційних партнерів, формуючи імідж «соціально відповідального» [21].

Динаміка фінансових показників ТОВ «УБЕР УКРАЇНА» наведена в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка фінансових показників ТОВ «УБЕР УКРАЇНА» [38]

	2020	2021	2022	2023	2024
Дохід	90 695 200 ₴	52 786 300 ₴	40 753 100 ₴	26 730 400 ₴	30 018 700 ₴
Чистий прибуток	7 491 900 ₴	3 080 800 ₴	6 118 500 ₴	2 167 400 ₴	2 560 600 ₴
Активи	107 861 700 ₴	51 173 700 ₴	41 829 900 ₴	44 990 600 ₴	46 643 300 ₴
Зобов'язання	26 132 600 ₴	17 219 500 ₴	1 908 500 ₴	2 986 800 ₴	2 262 800 ₴
Кількість працівників	15	13	9	7	6

Ринок райдхейлінгу в Україні формувався поетапно: спочатку як локальний цифровий сервіс (Uklon), згодом — через вихід глобальних платформ (Uber, Bolt). Це зумовило високий рівень конкуренції, прискорене впровадження цифрових інновацій та активну боротьбу за лояльність споживачів. На українському ринку присутні три потужних конкуренти, порівняльна характеристика провідних сервісів райдхейлінгу в Україні наведена в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Порівняльна характеристика провідних сервісів райдхейлінгу в Україні

Критерій	Uber	Bolt	Uklon
Рік входу на ринок України	2016	2020	2010
Походження компанії	Глобальна (США)	Міжнародна (Естонія)	Національна (Україна)
Модель бізнесу	Глобальна цифрова платформа-посередник (marketplace) між водіями-партнерами та пасажирами	Платформна модель з акцентом на масштабування та мінімізацію тарифів	Платформна модель з глибокою адаптацією до локального ринку

Продовження таблиці 2.6

Порівняльна характеристика провідних сервісів райдхейлінгу в Україні

Критерій	Uber	Bolt	Uklon
Цінова політика	Динамічне ціноутворення, баланс між попитом і пропозицією	Агресивна цінова конкуренція, знижені комісії	Гнучке тарифоутворення, локальні налаштування тарифів
Маркетингова стратегія	Глобальний бренд + локальні кампанії; фокус на надійність і масштаб	Активне стимулювання попиту через знижки та промо	Орієнтація на лояльність, персоналізацію та сервіс
Комунікації з клієнтами	Стандартизовані глобальні комунікації з локальною адаптацією	Промо-орієнтовані комунікації, акцент на вигоді	Локалізовані комунікації українською мовою
Рівень локалізації	Середній: адаптація до регуляторних вимог і мови	Середній: стандартні підходи з мінімальною адаптацією	Високий: повна інтеграція в український ринок
Продуктова адаптація	Єдині глобальні стандарти сервісу	Уніфікований сервіс у різних країнах	Гнучке налаштування функцій під локальні потреби
Партнерська екосистема	Широка глобальна екосистема (платежі, бізнес-клієнти, корпоративні сервіси)	Обмежена екосистема з фокусом на перевезення	Розвинена локальна екосистема (корпоративні клієнти, сервіси доставки)
Робота з водіями-партнерами	Стандартизована модель партнерства	Фокус на швидке залучення водіїв	Лояльні умови та довгострокова співпраця
Конкурентна перевага	Сила глобального бренду та технологій	Цінова доступність	Глибоке знання локального ринку

*складено автором

Порівняльний аналіз Uber, Bolt та Uklon свідчить про різні стратегічні підходи до розвитку на українському ринку райдхейлінгу. Uber реалізує модель глобальної цифрової платформи з високим рівнем стандартизації бізнес-процесів,

Bolt застосовує *стратегію цінової експансії*, тоді як Uklon *орієнтується на глибоку локалізацію та формування довгострокових партнерських відносин* [34]. Така багатовекторна конкуренція стимулює інноваційний розвиток ринку та підвищує якість сервісів для споживачів.

SWOT-аналіз середовища функціонування Uber в Україні представлений в табл.2.7.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз середовища функціонування UBER в Україні

S — СИЛЬНІ СТОРОНИ	W — СЛАБКІ СТОРОНИ
• Міжнародний бренд • Розвинена цифрова екосистема: інтеграція карт, безготівкових оплат, безпеки, рейтингів • Гнучкі формати перевезень: UberX, Uber Comfort, Deliveries, можливості для індивідуальних партнерств. • Інноваційні інструменти безпеки (Live location, PIN-коди, перевірка водіїв). • Стандартизована якість сервісу порівняно з локальними конкурентами • Досвід роботи у кризах	• Сильна залежність від локальних партнерів-флотів і водіїв → нерівномірна якість обслуговування. • Відсутність локальних офісів у багатьох регіонах, зниження контролю за операційною діяльністю. • Вища ціна поїздки порівняно з Bolt та Uklon, що знижує конкурентоспроможність. • Обмежене покриття міст, порівняно з національними сервісами. • Негативні настрої частини водіїв через комісію та бонусну політику. • Воєнні обмеження мобільності
O — МОЖЛИВОСТІ	T — ЗАГРОЗИ
• Зростання попиту на безпечні й цифрові сервіси мобільності у містах-мільйонниках та містах, що розвиваються. • Партнерства у форматі ecosystems & superapps: інтеграція з банками, супермаркетами, логістикою, службами доставки. • Розвиток корпоративного сегменту (Uber for Business) — актуально для українських компаній з гібридною зайнятістю. • Державні ініціативи цифровізації (наприклад, «Дія», смарт-міста) → можливість API-інтеграцій та smart mobility. • Прихід інвесторів у міську мобільність після війни → можливість масштабування сервісу.	• Дуже сильна конкуренція з боку локальних гравців: Uklon, Bolt, Opti. • Геополітична нестабільність, мобілізаційні обмеження, недоступність деяких регіонів. • Коливання цін на паливо, вплив економічної нестабільності на попит. • Регуляторні зміни у сфері перевезень (ліцензування, оподаткування водіїв, вимоги до безпеки). • Зростання кіберзагроз та вимог до захисту персональних даних.

**складено автором*

За результатами проведеного SWOT-аналізу, для України доцільною є *стратегія адаптивної локалізації та соціально-орієнтованого партнерства (Adaptive & Social Partnership Strategy)*.

Основні акценти:

- посилення локальної присутності та партнерства з громадами, фондами й містами;
- участь у програмах відновлення мобільності, підтримки соціально вразливих груп;
- формування нового іміджу Uber як компанії, що підтримує Україну у складний період;
- розвиток електротранспорту та співпраця з муніципалітетами;
- пілотні проєкти автоматизованих кіосків, інфраструктурні партнерства (аеропорти, вокзали).

Загалом стратегія Uber в Україні повинна бути *більш «соціальною» та кооперативною, ніж у світі*, де компанія виступає драйвером інновацій.

2.3. Оцінка ефективності моделі та інструментів партнерського маркетингу підприємства Uber

Партнерська модель Uber поєднує екосистемний підхід, крос-маркетинг, ко-маркетинг, API-партнерства та сервісні інтеграції (таблиця 2.8). Ефективність оцінюється через фінансові (ROI, PVA), клієнтські (NPS), партнерські (PSI), індекс брендового синергетичного ефекту (BSI) та рівень партнерської зрілості (Partnership Maturity Model). Uber демонструє високу ефективність завдяки масштабності екосистеми, інноваційності та здатності вибудовувати довгострокові партнерства.

Таблиця 2.8

Партнерська екосистема Uber

Категорія	Приклади	Функція
Технологічні	Google, Waymo	Навігація, автономні авто
FinTech	Visa, Mastercard	Оплати, кешбек
Контент-партнери	Spotify	Персоналізація
B2B	Корпорації, аеропорти	Travel-політики

**складено автором*

Бізнес-модель компанії Uber зображена на рис.2.3.

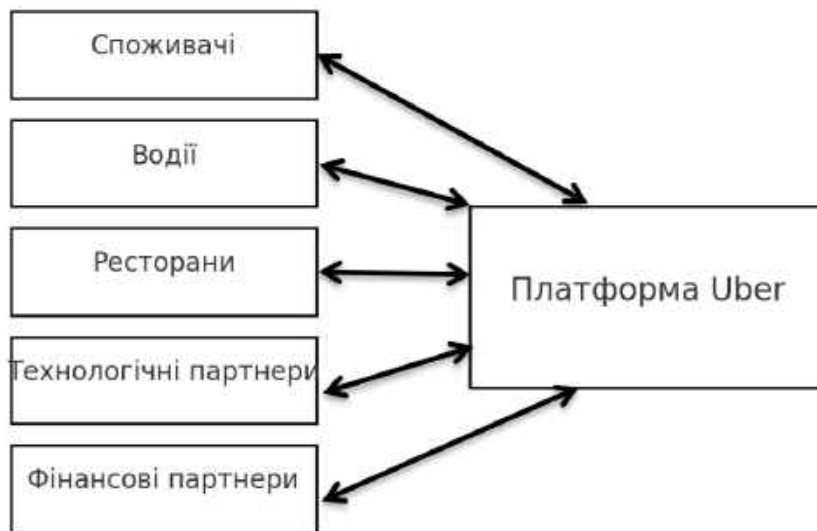


Рис. 2.3. Бізнес-модель Uber [22].

Аналіз найкращих прикладів партнерського маркетингу Uber в міжнародному бізнесі

1. Партнерства Uber з міжнародними брендами у сфері подорожей та мобільності

Uber активно розвиває співпрацю з авіалініями, готельними мережами та платформами для бронювання.

Наприклад, партнерство з *United Airlines* дозволяє користувачам планувати подорож комплексно: інтеграція Uber у мобільний додаток авіакомпанії зменшує бар'єри між етапами переміщення. Аналогічні інтеграції Uber здійснював із Hilton, Marriott, Booking.com. Такі партнерства підсилюють ціннісну пропозицію Uber як елемента «останньої милі» у глобальних поїздках.

2. Програми спільної лояльності (*loyalty partnerships*)

Однією з провідних практик Uber є об'єднання програм лояльності — наприклад, інтеграція з *Visa Local Offers*, що дозволяє користувачам отримувати кешбек або додаткові бали за поїздки Uber у певних локаціях.

Подібні партнерства підвищують частоту використання сервісу, стимулюють транзакції, покращують досвід клієнта.

3. Партнерства Uber з ресторанами та ритейлом (*Uber Eats*)

Uber Eats — один із найуспішніших напрямів партнерського маркетингу. Компанія співпрацює з понад 700 тис. ресторанів у світі, а також із глобальними мережами: McDonald's, Starbucks, Subway, KFC. Для ресторанів Uber Eats є каналом розширення продажів, а для Uber — можливістю збільшити share of wallet споживача і формувати екосистему щоденних сервісів.

4. Транспортні партнерства з автоконцернами

Uber вибудовує стратегічні партнерства з виробниками авто: Toyota, Hyundai, Volvo, GM. Цілі співпраці:

- тестування автомобілів для сервісів каршерингу;
- розробка електромобілів та автономних транспортних засобів;
- спеціальні фінансові умови для водіїв-партнерів Uber.

Цей формат партнерств є прикладом глибоких міжгалузевих альянсів, що формують конкурентні переваги Uber та створюють передумови для інновацій.

5. Міські та соціальні партнерства

У багатьох країнах Uber співпрацює з муніципалітетами та НГО, наприклад:

- програми перевезення маломобільних груп населення;
- партнерства з містами щодо розвитку сталої мобільності;
- ініціативи з безпеки перевезень (спільні кампанії з поліцією або місцевими службами безпеки).

Це формує репутаційну цінність бренду та дозволяє компанії адаптуватися до регуляторних вимог ринків.

Значення партнерського маркетингу для Uber та глобального ринку

Партнерський маркетинг створює для Uber комплекс стратегічних переваг:

- збільшення охоплення і швидке масштабування без власних інвестицій у локальну інфраструктуру;
- посилення екосистемності бренду, що формує стійку клієнтську лояльність;
- зниження витрат на залучення водіїв і пасажирів через ко-маркетингові кампанії;
- інноваційний розвиток, зокрема у сфері електромобільності та автономного транспорту;
- локалізація пропозиції відповідно до вимог конкретних ринків.

Таким чином, партнерський маркетинг став одним зі стратегічних елементів міжнародної експансії Uber та однією з моделей, що формують глобальну конкурентоспроможність цифрових платформ мобільності.

Це підтверджує і конкурентна матриця McKinsey для Uber – Bolt – Uklon на рис.2.3.

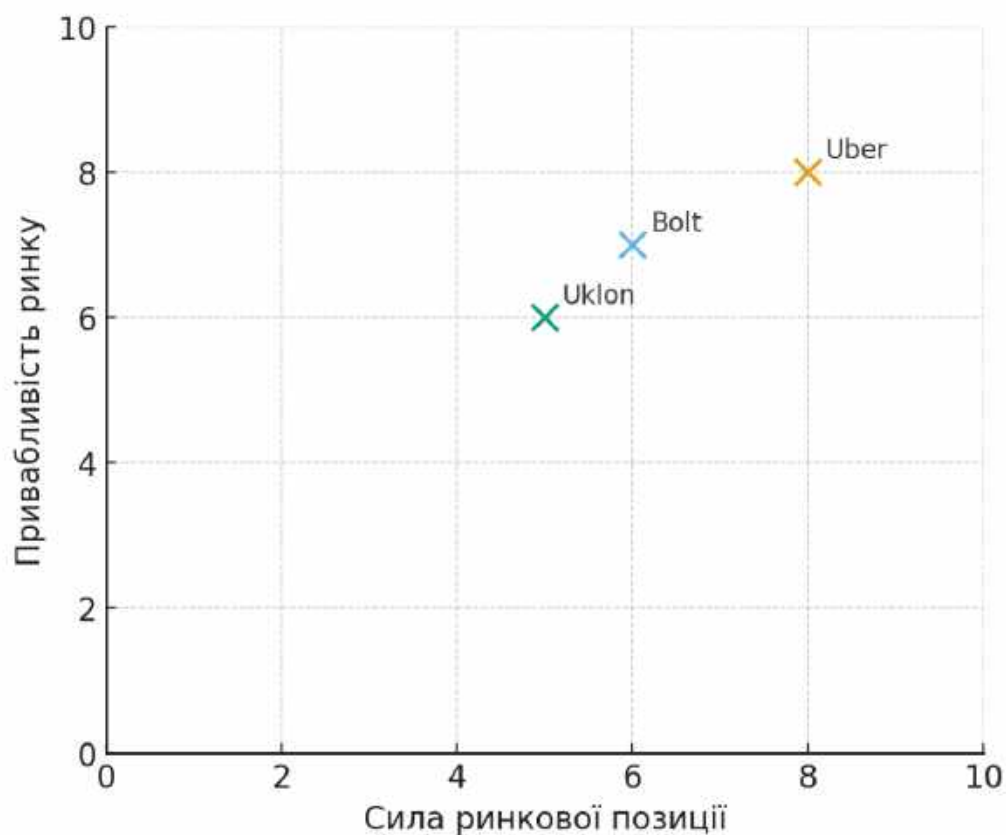


Рис. 2.3 Конкурентна матриця Uber – Bolt – Uklon (McKinsey)
(побудована автором)

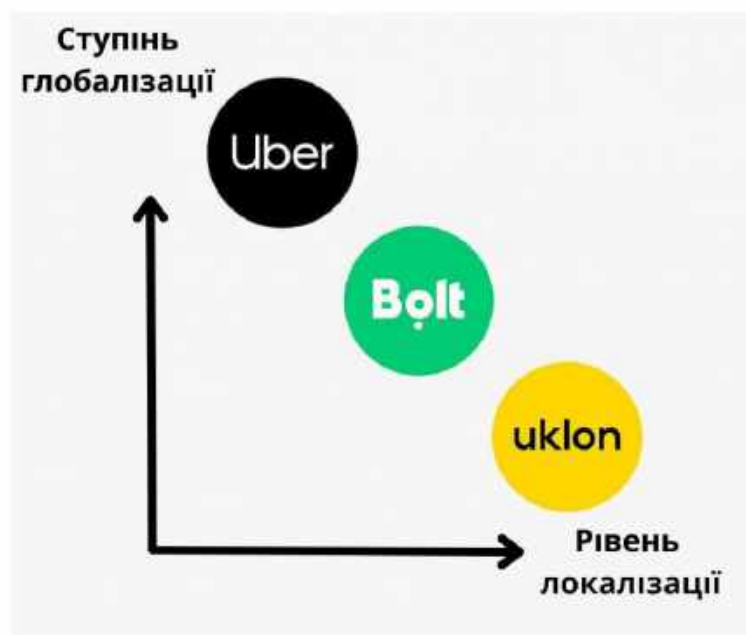


Рис. 2.4. Позиціонування компаній – лідерів українського ринку райдхейлінгу за критеріями глобалізації та локалізації (побудовано автором).

Рисунок ілюструє узагальнення результатів матриці Мак-Кінсі у вигляді позиціонування компаній за ступенем глобалізації та рівнем локалізації, що дає змогу наочно порівняти їхні стратегічні підходи на українському ринку райдхейлінгу.

У розділі 1 було розглянуто низку індикаторів оцінювання ефективності партнерського маркетингу: NPS, PSI, BSI, PVA, Partner Maturity Model тощо. У випадку Uber, з огляду на обмеженість публічних даних по окремих партнерських програмах, для оцінювання ефективності моделей партнерського маркетингу компанії доцільно застосувати *комбінований підхід* – поєднання фінансових, нефінансових і стратегічних показників.

1. Фінансові індикатори (ROI, PVA)

— стабільне зростання глобального доходу (до 43,9 млрд дол. у 2024 р.) та вихід на стійку прибутковість свідчать, що партнерські екосистеми мобільності, доставки та логістики створюють відчутну додану цінність і може інтерпретуватися як позитивний внесок партнерських екосистем у загальну результативність бізнес-моделі.

— у термінах PVA (Partner Value Added) зростання виручки в сегментах, що залежать від ресторанних, ритейл- і технологічних партнерств, може розглядатися як позитивний сигнал щодо внеску партнерів у загальну результативність.

2. Нефінансові індикатори (NPS, PSI, якість взаємодії)

— хоча конкретні публічні значення NPS/PSI для партнерів Uber обмежені, сама наявність численних довгострокових ко-брендових альянсів (Spotify, банки, технологічні компанії) індикує позитивний баланс задоволеності партнерів (умовно високий PSI);

— повторюваність колаборацій і розширення географії партнерств свідчить про довіру до платформи як до надійного партнера.

3. Індекс брендового синергійного ефекту (BSI)

— у ко-брендіваних кейсах (наприклад, Uber × Spotify, Uber × Visa, Uber × з великими рітейлерами) ефект синергії проявляється в підсиленні впізнаваності та емоційної привабливості брендів у цільових сегментах, а також у створенні унікального користувацького досвіду;

— за логікою BSI (якщо сприймана цінність спільної пропозиції перевищує суму цінностей двох окремих брендів), більшість таких партнерств можна віднести до категорії з позитивною синергією.

4. Оцінка за *Partnership Maturity Model*

— для технологічних та контент-партнерств Uber (автономні авто, цифрові платформи, інтеграція з Google Maps, Spotify тощо) можна говорити про високий або екосистемний рівень зрілості, коли існує глибока інтеграція даних, спільні дорожні карти розвитку й можливість спільного створення інноваційних продуктів;

— для окремих локальних партнерств у країнах, де Uber лише виходить на ринок, рівень зрілості може відповідати етапу LOW / MEDIUM, що потребує подальшого розвитку governance-структур і системи KPI.

5. Конкурентне порівняння (*benchmarking*)

— порівняно з конкурентами в Україні (Uklon, Bolt) та на глобальних ринках (Lyft, Grab, Didi) Uber має найбільш диверсифіковану мережу партнерств – від контенту та фінтеху до автономних авто й логістики;

— це дозволяє компанії позиціонуватися не просто як сервіс таксі, а як платформу для мобільності та доставки, що підсилює довгострокову стійкість бізнес-моделі.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що ефективність моделі партнерського маркетингу Uber проявляється в:

- масштабності екосистеми й географії присутності;
- фінансових результатах і зростанні виручки;
- здатності залучати та утримувати великі глобальні бренди як партнерів;

- високій гнучкості в адаптації до локальних умов (зокрема українського ринку);
- інноваційності – впровадженні нових форматів мобільності та цифрових сервісів на основі партнерств.

Проведений у розділі 2 аналіз маркетингової діяльності підприємства Uber у світовому та українському масштабах дозволив комплексно оцінити особливості функціонування компанії в умовах висококонкурентного і динамічного ринку райдхейлінгу. Дослідження показало, що Uber є одним із ключових глобальних гравців платформи мобільності, який упродовж останніх років перейшов від стратегії агресивного масштабування до етапу фінансової зрілості, що підтверджується позитивною динамікою доходів, операційного та чистого прибутку.

Аналіз світового ринку райдхейлінгу засвідчив *олігополістичний характер галузі* з домінуванням кількох міжнародних та регіональних платформ, у межах якого конкурентні переваги формуються не лише за рахунок цінової політики, а перш за все, через технологічні інновації, екосистемність сервісів і розвинену партнерську модель. Проведений SWOT-аналіз середовища функціонування Uber у світі дозволив ідентифікувати сильні сторони компанії, пов'язані з глобальним брендом, масштабованою цифровою платформою та інноваційним потенціалом, а також окреслити ключові обмеження й загрози, зумовлені регуляторним тиском, конкуренцією та геополітичними ризиками.

Дослідження українського ринку райдхейлінгу виявило його специфіку, що поєднує високий рівень цифровізації попиту з впливом воєнного стану, локальних регуляторних обмежень та посиленої конкуренції з боку національних і міжнародних гравців. SWOT-аналіз діяльності Uber в Україні показав, що компанія має суттєві переваги у вигляді міжнародного бренду, технологічної платформи та інноваційних інструментів безпеки, однак стикається з викликами, пов'язаними з рівнем локалізації, ціноутворенням і залежністю від партнерів-водіїв.

Оцінка ефективності моделі партнерського маркетингу Uber засвідчила, що саме екосистемний підхід і розгалужена мережа партнерств є ключовим фактором формування конкурентних переваг компанії як на глобальному, так і на локальному рівнях. Використання матриці Мак-Кінсі та подальше позиціонування компаній українського ринку райдхейлінгу за ступенем глобалізації та рівнем локалізації дозволили наочно продемонструвати стратегічні відмінності між Uber, Bolt та Uklon і підтвердили доцільність адаптивної локалізації глобальної платформи Uber в умовах українського ринку.

Отримані результати аналітичного розділу створюють підґрунтя для формування узагальнених висновків та практичних рекомендацій щодо подальшого розвитку партнерського маркетингу Uber з урахуванням специфіки глобального та національного середовищ.

РОЗДІЛ 3.

ПРОПОЗИЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ МОДЕЛІ ПАРТНЕРСЬКОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА UBER В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩІ

3.1. Пропозиції з удосконалення моделі партнерського маркетингу підприємства Uber

Результати дослідження показали, що Uber поступово еволюціонує від класичного агрегатора таксі до багатофункціональної платформи для організації міських та міжміських перевезень, доставки товарів, туристичних і розважальних послуг. Водночас посилюється роль партнерських відносин із технологічними компаніями, транспортними операторами, міськими адміністраціями, туристичними платформами, фінтех-сектором та локальними бізнесами. Це створює сприятливі передумови для *формування власної глобальної партнерської екосистеми Uber*.

З метою підвищення ефективності партнерського маркетингу Uber доцільно запропонувати комплекс взаємопов'язаних стратегічних ініціатив, які нами згруповано за такими напрямками:

- 1) розвиток мультисекторальної партнерської екосистеми;
- 2) посилення технологічних та AI-партнерств;
- 3) масштабування автономних та роботизованих сервісів;
- 4) розбудова дрон-логістики;
- 5) інтеграція з системами міської мобільності та розвиток ESG-орієнтованих партнерств.

Розглянемо їх детальніше.

1). Формування глобальної мультисекторальної партнерської екосистеми Uber.

Першим ключовим напрямом удосконалення стратегії партнерського маркетингу є трансформація Uber у ядро глобальної мультисекторальної екосистеми, орієнтованої на супровід мобільності клієнта на всіх етапах його подорожі. З огляду на вихід Uber за межі традиційних послуг таксі та запуск сервісів Uber Trains, водних перевезень, туристичних продуктів (safarі-тури, польоти на повітряних кулях, яхтингові програми тощо), компанія має значний потенціал для інтеграції з міжнародними туристичними, транспортними та готельними операторами.

Запропоновано сформувати *travel-екосистему Uber*, у рамках якої в єдиному додатку користувач мав би змогу планувати комплексну подорож за моделлю *door-to-door*: викликати трансфер до аеропорту або вокзалу, придбати квиток на поїзд чи літак (у тому числі на високошвидкісні поїзди Uber Trains), забронювати готель, орендувати авто або водний транспорт у пункті призначення та скористатися локальними сервісами дозвілля. Така модель потребує розвитку стратегічних партнерств із авіакомпаніями, готельними мережами, провайдерами залізничних перевезень, туристичними операторами й локальними органами влади.

Таблиця 3.1

Основні напрями розвитку travel-екосистеми Uber

Напря́м	Потенційні партнери	Формат партнерства	Очікуваний результат
1	2	3	4
Авіаперевезення	Міжнародні авіакомпанії (Lufthansa, Turkish Airlines, Ryanair тощо)	Ко-брендові офери, інтеграція бронювання квитків у додаток Uber	Зростання частоти використання сервісу, збільшення середнього чека подорожі
Залізничні перевезення	Національні оператори (DB, SNCF, PKP тощо), стартапи на кшталт Gemini Trains	Спільне впровадження високошвидкісних маршрутів та Uber Trains	Посилення позицій у сегменті міжміської мобільності

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
Готелі та апартаменти	Міжнародні та локальні готельні мережі, платформи онлайн-бронювання	Партнерські тарифи, пакетні пропозиції «проїзд+проживання»	Підвищення лояльності клієнтів за рахунок зручності комплексного сервісу
Туристичні та розважальні послуги	Туроператори, локальні провайдери екскурсій, розваг та подій	Інтеграція квитків та турів у додаток Uber, система кешбеків	Розширення джерел доходів, крос-продаж партнерських продуктів

**складено автором*

Реалізація travel-екосистеми дасть змогу Uber перейти від ролі окремого транспортного сервісу до позиції «orchestrator» – координатора всієї подорожі користувача, що підсилить конкурентні переваги компанії у міжнародному бізнес-середовищі та забезпечить синергію з іншими видами партнерських відносин.

2). Посилення технологічних та AI-партнерств.

Другим напрямом удосконалення моделі партнерського маркетингу є поглиблення співпраці Uber з провідними технологічними, IT- та AI-компаніями для формування персоналізованих сервісів на основі великих даних. Уже сьогодні Uber інтегрує штучний інтелект для генерації описів страв у сервісі Uber Eats, оптимізації маршрутів та динамічного ціноутворення. Подальший розвиток AI-партнерств доцільно спрямувати на створення *єдиного маркетингового простору партнерів у додатку Uber*.

Запропоновано впровадити *AI-модуль персональних рекомендацій*, який аналізуватиме історію поїздок, частоту подорожей, уподобання користувача щодо типів транспорту, харчування й відпочинку та на цій основі формуватиме індивідуальні пакетні пропозиції від партнерів: знижки на готелі, ресторани, місцеві сервіси, туристичні маршрути тощо. Такий підхід посилить ефективність

партнерського маркетингу, підвищить конверсію у використання партнерських сервісів та забезпечить додаткову монетизацію даних.

3). Масштабування автономних та роботизованих сервісів у партнерстві з автовиробниками.

Третім напрямом є розвиток автономних сервісів на базі роботаксі в партнерстві з провідними автовиробниками та технологічними компаніями, що спеціалізуються на безпілотному транспорті. З огляду на запуск Uber роботаксі в окремих європейських містах, доцільно консолідувати партнерства з компаніями, які мають компетенції у сфері автономного керування, сенсорики та систем підтримки водія.

Рекомендується створити спільні інноваційні хаби Uber – OEM-виробники (Hyundai, Toyota, Mercedes-Benz тощо) та технологічні партнери, в рамках яких відбуватиметься тестування нових форматів автономних перевезень, розробка уніфікованих стандартів безпеки, пілотні проекти у smart-city. У контексті партнерського маркетингу це відкриває можливості для ко-брендованих кампаній, спільних програм лояльності та позиціонування Uber як платформи доступу до найсучасніших транспортних технологій.

4). Розвиток дрон-логістики та автоматизованих сервісів останньої милі.

Четвертий напрям удосконалення стратегії партнерського маркетингу пов'язаний із масштабуванням дрон-логістики та автоматизованих сервісів останньої милі. Запланований розвиток доставки їжі дронами створює передумови для співпраці Uber із торговельними мережами, логістичними операторами та муніципалітетами, які зацікавлені в зменшенні транспортного навантаження на міську інфраструктуру.

Запропоновано формувати партнерські дрон-хаби – спеціальні логістичні точки на дахах торговельних центрів, складів і бізнес-центрів, звідки здійснюватиметься доставка замовлень у радіусі 3–5 км. Участь у таких проектах відкриває для компаній-партнерів можливості позиціонування як інноваційних і

клієнтоорієнтованих брендів, а для Uber – створює нове джерело доходів у сегменті швидкої доставки та розвиває компетенції в області «розумної логістики».

5). Інтеграція з системами міської мобільності та розвиток автоматизованих кіосків.

П'ятий напрям модернізації партнерської моделі пов'язаний із глибшою інтеграцією Uber у системи міської мобільності, зокрема через партнерство з операторами громадського транспорту, аеропортами, вокзалами та муніципалітетами. Одним з інструментів такої інтеграції є впровадження автоматизованих кіосків Uber у транспортних вузлах, де користувачі зможуть замовити поїздки безпосередньо на місці, не використовуючи смартфон.

Перспективною є модель співпраці Uber із міськими адміністраціями щодо впровадження єдиних транспортних хабів, де поєднуються громадський транспорт, сервіси кар-шерінгу, електросамокати, таксі та дрони. Uber у цьому випадку виступає *цифровим інтегратором*, який через партнерський маркетинг просуває комплексні рішення для містян та гостей міста.

6). ESG-орієнтовані партнерства та роль Uber у відновленні України.

Важливим вектором удосконалення стратегії партнерського маркетингу Uber є розвиток ESG-орієнтованих (соціально-орієнтованих) партнерств, які поєднують фінансові цілі бізнесу з соціальною відповідальністю та екологічною стійкістю. У контексті України, що переживає наслідки повномасштабної війни, Uber може відіграти значну роль у забезпеченні мобільності для волонтерів, медичних працівників, внутрішньо переміщених осіб та ветеранів.

Доцільно ініціювати спільні програми Uber із міжнародними фінансовими організаціями, благодійними фондами та державними структурами, спрямовані на субсидування поїздок соціально вразливих груп, впровадження електричних авто у флоті партнерів, підтримку відбудови транспортної інфраструктури українських міст. Такі партнерські проекти посилюватимуть репутаційний капітал Uber і сприятимуть довгостроковій лояльності споживачів.

3.2. Інноваційні та стратегічні напрями розвитку партнерського маркетингу Uber

Сучасні тенденції розвитку міжнародного бізнес-середовища свідчать про те, що довгострокова конкурентоспроможність цифрових платформ дедалі більше залежить від здатності компаній формувати та розвивати багаторівневі партнерські екосистеми. Для Uber, як глобальної платформи мобільності, партнерський маркетинг виступає не лише інструментом масштабування, а й стратегічним механізмом еволюції бізнес-моделі у відповідь на зміни споживчих потреб, технологічного прогресу та регуляторного середовища.

Результати проведеного SWOT-аналізу та конкурентного позиціонування за матрицею Мак-Кінсі свідчать, що подальший розвиток Uber має ґрунтуватися на поєднанні глобального технологічного потенціалу компанії з поглибленням партнерських взаємодій у суміжних галузях. У цьому контексті доцільно виокремити низку інноваційних та стратегічних напрямів розвитку партнерського маркетингу Uber.

Першим ключовим стратегічним напрямом є *поглиблення екосистемного підходу до партнерського маркетингу*. На відміну від класичних двосторонніх партнерств, екосистемна модель передбачає формування мережі взаємопов'язаних учасників, які спільно створюють комплексну ціннісну пропозицію для кінцевого споживача. Для Uber це означає подальшу інтеграцію сервісів мобільності, доставки, логістики, фінансових та контентних партнерів у єдину цифрову екосистему, що забезпечує безперервний користувацький досвід.

Другим важливим напрямом є *розвиток технологічних та API-партнерств* як основи інноваційного партнерського маркетингу. Інтеграція Uber із фінансовими установами, картковими платіжними системами, цифровими сервісами навігації та аналітики даних дозволяє не лише підвищити зручність користування платформою, а й створювати персоналізовані пропозиції для різних сегментів споживачів. У

стратегічній перспективі такі партнерства сприяють трансформації Uber з агрегатора послуг у цифрового оркестратора мобільності.

Третім стратегічним напрямом розвитку партнерського маркетингу Uber є *інтеграція платформи мобільності з туристичними та travel-tech сервісами*. У сучасних умовах споживач дедалі частіше очікує комплексних рішень, що дозволяють планувати подорожі повністю — від моменту виходу з дому до прибуття в кінцеву точку призначення. У цьому контексті Uber має потенціал стати ключовим елементом туристично-транспортної екосистеми, що об'єднує трансфери до аеропортів і вокзалів, міську мобільність, міжміські перевезення та локальні переміщення у місті призначення.

Реалізація концепції планування подорожей за принципом «*від дверей до дверей*» дозволить Uber суттєво розширити ціннісну пропозицію для користувачів і підвищити рівень їх лояльності. Такий підхід відповідає концепції mobility-as-a-service та формує передумови для розвитку партнерського маркетингу у форматі спільних туристичних продуктів разом з авіакомпаніями, готельними мережами, платформами бронювання та міськими транспортними операторами.

Четвертим напрямом стратегічного розвитку є *посилення ролі соціально орієнтованих та муніципальних партнерств* у межах глобальної екосистеми Uber. Досвід роботи компанії в кризових умовах, зокрема в Україні, демонструє, що партнерський маркетинг може виконувати не лише комерційну, а й соціальну функцію. У стратегічній перспективі співпраця з органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями та фондами може стати важливим елементом формування стійкого іміджу Uber як соціально відповідального глобального бренду.

П'ятим напрямом є *інноваційний розвиток партнерств у сфері електромобільності та автономного транспорту*. Співпраця з автовиробниками, технологічними компаніями та енергетичними партнерами створює можливості для зниження екологічного впливу перевезень і впровадження нових форматів

мобільності. У межах партнерського маркетингу такі ініціативи дозволяють Uber позиціонувати себе як лідера сталого розвитку в транспортній галузі.

Таким чином, інноваційні та стратегічні напрями розвитку партнерського маркетингу Uber спрямовані на еволюцію компанії від глобального сервісу райдхейлінгу до багатофункціональної платформи мобільності та подорожей. Реалізація екосистемного підходу, інтеграція з туристичними платформами, розвиток технологічних і соціальних партнерств формують довгострокові конкурентні переваги компанії та створюють підґрунтя для підвищення її стійкості в умовах динамічного міжнародного бізнес-середовища.

3.3. Оцінювання ефективності запропонованих заходів

Для обґрунтування практичної значущості запропонованих заходів з удосконалення моделі партнерського маркетингу Uber необхідно здійснити їх кількісну та якісну оцінку. Оскільки запропоновані ініціативи мають комплексний характер і впливають як на фінансові результати компанії, так і на її ринкові позиції, лояльність клієнтів, репутацію та соціальний ефект, доцільно застосувати систему збалансованих показників (KPI), яка поєднує фінансові й нефінансові індикатори.

Оцінювання ефективності модернізованої моделі партнерського маркетингу пропонується здійснювати за такими основними блоками: фінансовий результат, маркетинговий ефект, інноваційний потенціал та соціально-екологічний вплив (ESG-ефект). Для кожного блоку можна визначити цільові показники, базові значення, планові орієнтири та очікувана динаміка в результаті впровадження запропонованих заходів.

Таблиця 3.2

**KPI-матриця оцінювання ефективності удосконаленої моделі
партнерського маркетингу Uber**

Блок	Показник	Базове значен-ня	Цільове значення після впровад- ження	Очікуваний ефект
Фінансовий результат	Дохід від партнерських сервісів, % від загального доходу	умовно 15 %	20–25 %	Зростання ролі партнерського маркетингу в структурі виручки
Фінансовий результат	Середній дохід на одного активного користувача (ARPU)	умовно 100 у.о.	120–130 у.о.	Збільшення монетизації завдяки крос-продажам партнерських продуктів
Маркетинговий ефект	Частка користувачів, що скористались хоча б одним партнерським сервісом за період	умовно 25 %	40–45 %	Поглиблення взаємовідносин із клієнтами, підвищення лояльності
Маркетинговий ефект	Індекс лояльності (NPS)	умовно 45	55–60	Посилення задоволеності клієнтів завдяки комплексності сервісу
Інноваційний потенціал	Кількість активних інноваційних сервісів (роботаксі, дрони, Uber Trains тощо)	умовно 3	5–6	Розширення продуктового портфеля за рахунок інноваційних рішень

Продовження таблиці 3.2

Блок	Показник	Базове значення	Цільове значення після впровадження	Очікуваний ефект
ESG-ефект	Частка поїздок на електротранспорті в загальному обсязі	умовно 10 %	20–25 %	Зниження негативного впливу на довкілля
ESG-ефект	Кількість соціальних партнерських програм в Україні та інших країнах	Умовно 2	5+	Підвищення соціальної відповідальності та репутаційного капіталу

**складено автором*

Запропонована KPI-матриця дозволяє оцінити не лише безпосередній економічний ефект від удосконалення моделі партнерського маркетингу, а й стратегічний вплив на позиціонування Uber як глобального лідера інноваційної мобільності. Фіксація базових і цільових значень показників створює підґрунтя для подальшого контролю реалізації стратегії та коригування партнерських програм залежно від змін ринкових умов.

Окремим перспективним напрямом розвитку Uber є інтеграція платформи мобільності з туристичними та travel-tech сервісами. У довгостроковій перспективі Uber може еволюціонувати у складову єдиної туристично-транспортної екосистеми, яка дозволить споживачам планувати подорожі за принципом «від дверей до дверей» — від трансферу до аеропорту чи вокзалу до локальних переміщень у місті призначення. Такий підхід відповідає концепції mobility-as-a-service та посилює роль Uber не лише як сервісу перевезень, а як інтегратора повного користувацького досвіду подорожі.

Реалізація запропонованих у розділі 3 заходів дасть змогу Uber зміцнити конкурентні позиції на світовому ринку, посилити роль партнерського маркетингу в бізнес-моделі компанії, розширити джерела створення цінності для споживачів,

партнерів і суспільства в цілому, а також гармонізувати розвиток міжнародного бізнесу з потребами післявоєнного відновлення України.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У результаті проведеного дослідження теоретичних і прикладних аспектів партнерського маркетингу в міжнародному бізнес-середовищі на прикладі діяльності компанії Uber сформульовано такі узагальнені висновки.

За результатами першого розділу роботи

1. У першому розділі роботи встановлено, що партнерський маркетинг у сучасному міжнародному бізнес-середовищі еволюціонував від транзакційних форм співпраці до *екосистемної моделі*, у межах якої партнерські відносини набувають системоутворюючого характеру та спрямовані на спільне створення цінності.
2. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити, що інноваційні маркетингові моделі партнерського маркетингу, засновані на цифрових платформах, API-інтеграціях, аналітиці даних та мережевій взаємодії, є найбільш ефективними для міжнародних компаній, що працюють у динамічному та висококонкурентному середовищі.
3. Доведено, що ефективність партнерського маркетингу залежить від стратегічної сумісності партнерів, рівня технологічної інтеграції, довіри, прозорості та здатності до інновацій, а також може оцінюватися за допомогою комплексу фінансових, нефінансових, брендових і стратегічних показників, що сформувало методичну основу подальшого аналізу.

За результатами другого розділу роботи

4. Аналіз діяльності Uber Technologies Inc. засвідчив, що компанія функціонує як *глобальна багатостороння цифрова платформа мобільності*, яка інтегрує послуги перевезень, доставки, логістики та широку мережу партнерів, формуючи масштабну міжнародну партнерську екосистему.
5. Дослідження світового ринку райдхейлінгу показало, що він має *олігополістичний характер* із домінуванням кількох глобальних і регіональних

гравців, а ключовими чинниками конкурентоспроможності на цьому ринку є інноваційність, масштабування екосистеми та розвиток партнерського маркетингу.

6. Проведений *SWOT-аналіз середовища функціонування Uber у світі* дозволив виявити значні сильні сторони компанії (глобальний бренд, технологічна платформа, досвід роботи на різних ринках), а також загрози, пов'язані з регуляторним тиском, конкуренцією та геополітичними ризиками, що обґрунтовує доцільність стратегії інноваційного лідерства та екосистемного розвитку.

7. Аналіз українського ринку райдхейлінгу засвідчив його високу конкурентність і домінування локальних та міжнародних сервісів, що зумовлює необхідність *глибшої локалізації глобальної бізнес-моделі Uber* та адаптації партнерського маркетингу до специфіки національного ринку в умовах воєнного стану.

8. За результатами *SWOT-аналізу діяльності Uber в Україні* встановлено, що, попри сильні позиції міжнародного бренду та цифрової платформи, компанія стикається з викликами, пов'язаними з регуляторними обмеженнями, ціновою конкуренцією та залежністю від партнерів-водіїв, що потребує розвитку соціально орієнтованих та інституційних партнерств.

За результатами третього розділу роботи

9. У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення партнерського маркетингу Uber, спрямовані на підвищення ефективності діяльності компанії в коротко- та середньостроковій перспективі, зокрема через розвиток локальних, муніципальних і соціальних партнерств в Україні.

10. Визначено, що стратегічний розвиток партнерського маркетингу Uber має ґрунтуватися на *екосистемному підході*, поглибленні технологічних інтеграцій та розширенні партнерств у суміжних галузях, зокрема через інтеграцію сервісів мобільності з туристичними та travel-tech платформами за принципом «від дверей до дверей».

11. Оцінювання ефективності запропонованих заходів показало, що впровадження інноваційних і стратегічних напрямів розвитку партнерського маркетингу

сприятиме зміцненню конкурентних позицій Uber, підвищенню цінності сервісу для споживачів та забезпеченню сталого розвитку компанії в міжнародному бізнес-середовищі.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Grönroos C. Service management and marketing: customer management in service competition. 3rd ed. Chichester : John Wiley & Sons, 2007. 483 p.
2. Gummesson E. Total relationship marketing. 3rd ed. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2008. 352 p.
3. Berry L. L. Relationship marketing // *Journal of Marketing*. 1983. Vol. 47, No. 2. P. 25–34.
4. Kotler P., Keller K. L. Marketing management. 15th ed. Harlow : Pearson Education, 2016. 834 p.
5. Morgan R. M., Hunt S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing // *Journal of Marketing*. 1994. Vol. 58, No. 3. P. 20–38.
6. Aaker D. A. Building strong brands. New York : Free Press, 1996. 380 p.
7. Park C. W., Jun S. Y., Shocker A. D. Composite branding alliances: an investigation of extension and feedback effects // *Journal of Marketing Research*. 1996. Vol. 33, No. 4. P. 453–466.
8. Ulaga W., Eggert A. Value-based differentiation in business relationships // *Journal of Marketing*. 2006. Vol. 70, No. 1. P. 119–136.
9. Kim H., Choi M. Measuring synergy effects in brand alliances // *International Journal of Research in Marketing*. 2019. Vol. 36, No. 3. P. 410–428.
10. Saghafian M., Van Ostaeyen J. Measuring partner value in business ecosystems // *Journal of Business Research*. 2020. Vol. 115. P. 150–163.
11. Балабанова Л. В., Холод В. В. Маркетинг взаємовідносин : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2019. 316 с.
12. Войчак А. В. Маркетинг партнерських взаємовідносин у цифровій економіці : монографія. Київ : КНЕУ, 2020. 412 с.
13. Герасимчук В. Г. Маркетинг взаємодії: теорія і практика : монографія. Київ : КНЕУ, 2011. 280 с.
14. Литвиненко Ю. О. Стратегічні партнерства в міжнародному маркетингу : монографія. Київ : КНЕУ, 2020. 298 с.
15. Длігач А. О. Економіка платформ та спільної участі : монографія. Київ : КСЕ, 2019. 256 с.
16. Шульгіна Л. М., Шпомер Л. Г. Інноваційний маркетинг : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2020. 304 с.

17. IBM Institute for Business Value. The partnership maturity model [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value> (дата звернення: 10.01.2026).
18. Accenture Strategy. Ecosystem maturity and partnership performance [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.accenture.com> (дата звернення: 10.01.2026).
19. Deloitte. Digital ecosystems and partner-driven growth [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www2.deloitte.com> (дата звернення: 10.01.2026).
20. McKinsey & Company. Partner ecosystems: the next frontier of value creation [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.mckinsey.com> (дата звернення: 11.01.2026).
21. Uber Technologies Inc. Annual report 2023 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://investor.uber.com> (дата звернення: 11.01.2026).
22. Statista. Ride-hailing market worldwide [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.statista.com> (дата звернення: 11.01.2026).
23. OECD. Digital platforms and ecosystems [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 11.01.2026).
24. World Economic Forum. Platform economy and ecosystems [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.weforum.org> (дата звернення: 11.01.2026).
25. Bolt Holdings. Company overview [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://bolt.eu> (дата звернення: 11.01.2026).
26. Uklon. Офіційний сайт компанії [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.uklon.com.ua> (дата звернення: 11.01.2026).
27. Porter M. E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York : Free Press, 1985. 557 p.
28. Kaplan R. S., Norton D. P. The balanced scorecard. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 322 p.
29. Osterwalder A., Pigneur Y. Business model generation. Hoboken : John Wiley & Sons, 2010. 288 p.
30. Chesbrough H. Open innovation. Boston : Harvard Business School Press, 2006. 227p.
31. Ride-hailing service market: global industry analysis and forecast 2025–2033 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.imarcgroup.com/ride-hailing-service-market> (дата звернення: 10.12.2025).

32. Ride hailing market opportunities and strategies to 2034 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.researchandmarkets.com> (дата звернення: 10.12.2025).
33. TGM Research. Global Ride-Hailing Report 2024: 5 key trends shaping mobility [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://tgmresearch.com> (дата звернення: 10.12.2025).
34. Forbes Україна. Сервіс таксі Uber програв український ринок Bolt та Uklon [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://forbes.ua> (дата звернення: 10.12.2025).
35. European Business Association. The future of the ride-hailing and micromobility market in Ukraine [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://eba.com.ua> (дата звернення: 10.12.2025).
36. Dragon Capital. Uklon in the deal with Kyivstar: press release [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dragon-capital.com> (дата звернення: 10.12.2025).
37. Official website of Uber Technologies Inc. Uber Newsroom та Uber Investor relations [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.uber.com> (дата звернення: 10.12.2025).
38. Офіційний сайт компанії Uber в Україні. URL: <https://www.uber.com/ua/uk/> (дата звернення: 19.01.2026).
39. Максютенко І.Е., Захарченко П.В., Шеремет М.М. Особливості маркетингу взаємовідносин з партнерами: навчальний посібник. Київ: Видавництво «Центр учбової літератури», 2025, 192 с.
40. Зозульов О. В., Царьова Т. О., Гавриш Ю. О. Фундаментальний маркетинг : навчально-методичний комплекс : навч. посіб. для студентів спец. 075 «Маркетинг». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 362 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/l_97_36611293.pdf (дата звернення: 19.01.2026).
41. Зоріна О. І., Нескуба Т. В., Мкртичян О. М. Маркетингово-економічний аналіз : конспект лекцій. Київ, 2021. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/l_255_40997762.pdf (дата звернення: 19.01.2026).
42. Маркетинг : навч. посіб. / Н. Р. Іванечко, Т. О. Борисова, Ю. В. Процишин та ін.; за ред. Н. Р. Іванечко. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 180 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/l_98_33013295.pdf (дата звернення: 19.01.2026).
43. Павлов К. В., Лялюк А. М., Павлова О. М. Маркетинг: теорія і практика : підручник. Луцьк : Волиньполіграф, 2022. 408 с. URL: <https://duikt.edu.ua/ua/lib/1/category/2277/view/99> (дата звернення: 19.01.2026).

44. Палига Є. М., Гірняк О. М., Лазановський П. П. Маркетинг : підручник. Львів : Українська академія друкарства, 2020. 352 с. URL: <https://duikt.edu.ua/ua/lib/1/category/2277/view/19> (дата звернення: 19.01.2026).
45. Савченко С. О., Сукач О. М. Маркетинг : навчально-практичний посібник. Черкаси : Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова, 2024. 151 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/l_160_36762975.pdf (дата звернення: 19.01.2026).
46. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посіб. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/l_2_16233860.pdf (дата звернення: 19.01.2026).
47. Максютенко І. Е., Захарченко П. В., Шеремет М. М. Особливості маркетингу взаємовідносин з партнерами : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2025. 192 с.
48. Інструменти партнерського маркетингу для малого та середнього бізнесу. 2023. ResearchGate. Стаття про інструменти affiliate і партнерського маркетингу для МСБ.
49. Affiliate Marketing in the Era of TikTok: A review on consumer purchase intention and behavioral insights. 2025. Емпіричний огляд досліджень з впливу affiliate маркетингу на наміри щодо купівлі в TikTok-сегменті.

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

Презентація кваліфікаційної роботи на тему:

**«ІННОВАЦІЙНІ МАРКЕТИНГОВІ МОДЕЛІ
ПАРТНЕРСЬКОГО МАРКЕТИНГУ В МІЖНАРОДНОМУ
БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ»**

Виконав: здобувач вищої освіти гр. МРДМ-61 **Дмитро ЗАМОСТЬЄВ**

Керівник: кандидат технічних наук,
доцент

Ірина СОВЕРШЕННА

Метою магістерської роботи є дослідження теоретичних засад і практичних аспектів формування та реалізації інноваційних маркетингових моделей партнерського маркетингу в міжнародному бізнес-середовищі на прикладі діяльності компанії Uber.

Об'єктом дослідження є процеси маркетингової діяльності суб'єктів міжнародного бізнесу.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування і реалізації інноваційних маркетингових моделей партнерського маркетингу в міжнародному бізнес-середовищі.

В роботі визначено такі завдання:

1. дослідити сутність та еволюцію концепції партнерського маркетингу;
2. проаналізувати роль партнерського маркетингу в міжнародному бізнесі;
3. систематизувати основні моделі партнерського маркетингу та визначити їх особливості;
4. дослідити інноваційні маркетингові моделі партнерського маркетингу, визначити фактори їх успіху;
5. охарактеризувати діяльність глобальної компанії Uber у світі;
6. проаналізувати партнерську екосистему Uber у світі та в Україні;
7. оцінити ефективність використання партнерського маркетингу компанією Uber, визначити проблеми та обмеження;
8. розробити рекомендації щодо вдосконалення маркетингових моделей партнерського маркетингу в міжнародному бізнес-середовищі.

Партнерський маркетинг вітчизняними науковцями визначається як стратегічно орієнтована форма міжорганізаційної взаємодії, що забезпечує створення довготривалої цінності для всіх учасників процесу шляхом об'єднання ресурсів, знань, технологій, маркетингових інструментів, каналів і компетенцій.

1. Транзакційний маркетинг (до 1990-х рр.) — фокус на обсягах продажу, мінімальна взаємодія між партнерами.
2. Маркетинг взаємовідносин (1990–2010) — перехід до CRM, сегментації партнерів, управління лояльністю.
3. Партнерські екосистеми (після 2010 р.) — інтеграція різних цифрових гравців, розвиток платформних бізнес-моделей.
4. Інноваційні партнерські моделі (2020–2025) — становлення мультипартнерських платформ (superapps), децентралізованих партнерських систем, API-економіки, синергії з AI/Big Data.

Класифікація і сутність іноваційних моделей партнерського маркетингу

Модель	Сутність	Приклади	Джерело
1.Affiliate-маркетинг	Винагорода за залучення клієнтів	Amazon, Rozetka	Ляшенко В.С., 2023
2.Co-branding	Спільне створення продукту або кампанії	Mastercard + Booking	Бойчук І.Й., 2020
3.API-партнерства	Інтеграція сервісів на основі API	Revolut, Monobank	Ляшенко В.С., 2023
4.Екосистемні партнерства	Мережа взаємопов'язаних учасників	Revolut, Alibaba, Bolt	Войчак А.В., 2020

Шість найбільш поширених типів партнерських маркетингових стратегій у міжнародному бізнесі



Рис. 1.3. Партнерські маркетингові стратегії у міжнародному бізнесі.

В цілому їх можна звести до:

- 1) стратегічних альянсів
- 2) операційних партнерств
- 3) маркетингових коаліцій
- 4) платформної взаємодії



Рис.1.4. Узагальнена схема основних моделей партнерських стратегій у міжнародному бізнесі

Класифікація моделей партнерського маркетингу та приклади у галузі транспорту

Таблиця 1.4.1

Галузь	Тип партнерства	Приклади міжнародних компаній
Мобільність і транспорт	Платформенне API-партнерство	Lyft + Google Maps; Bolt + Apple Pay; Didi + Tencent Maps
	Стратегічні альянси	Toyota + Grab; Volkswagen + Mobileye; Hyundai + Aptiv
	Афілійовані програми	Lyft Affiliate Program; Bolt Partner Program
Автомобіле-будування	Технологічні альянси	Ford + CATL; BMW + Toyota (воднева енергетика); GM + LG Energy Solution
	Ко-брендинг	Volvo + Google Automotive Services; Renault + Qualcomm
Авіапере-везення	Маркетингові коаліції	Star Alliance; Oneworld; SkyTeam
	Платіжні партнерства	Lufthansa + Mastercard; Emirates + American Express

Класифікація моделей партнерського маркетингу та приклади в інших галузях

Таблиця 1.4.2

Галузь	Тип партнерства	Приклади міжнародних компаній
Готельний бізнес	Програми ко-лояльності	Marriott + Uber (попередня модель); Hilton + Lyft (до 2023)
	Партнерства з платформами	Booking.com + різні готельні мережі; Expedia + Accor
Електронна комерція	Партнерства з логістичними операторами	Amazon + UPS; Alibaba + Cainiao
	Маркетингові коаліції	Amazon + Samsung; Shopify + Meta
Фінансові сервіси та платіжні системи	Платформенні інтеграції	Stripe + Shopify; PayPal + eBay (раніше); Apple Pay + банки
	Карти спільного бренду	Visa + Starbucks; Mastercard + Uber (в окр. країнах)

Методи оцінювання ефективності моделей партнерського маркетингу

9

Фінансові:

ROI партнерства (Return on Investment) – окупність інвестицій.

ROMI (Return on Marketing Investment) – окупність інвестицій у маркетинг.

CAC (Customer Acquisition Cost) – вартість залучення клієнтів.

CLV (Customer Lifetime Value) – довічна цінність клієнта.

Нефінансові:

NPS (Net Promoter Score) – показник лояльності клієнтів.

$$\text{NPS} = \% \text{ Промоутерів} - \% \text{ Критиків} \quad (1.1)$$

Partner Satisfaction Index (PSI) — індекс задоволеності партнера: якість комунікації, доступність підтримки, прозорість даних.

$$\text{PSI} = (\sum(w_i \times S_i)) / \sum w_i \quad (1.2)$$

Індекс брендового синергійного ефекту BSI

$$\text{BSI} = V_{AB} / (V_A + V_B) \quad (1.3)$$

вимірює, наскільки поєднання двох брендів у партнерстві підсилює їхню маркетингову цінність (економічну, комунікаційну або сприйману).

Модель PAM — Partnership Maturity Model

(оцінка рівня зрілості партнерських відносин)

Таблиця 1.9.

Порівняльна характеристика рівнів зрілості партнерства [21].

Критерій	LOW (низький)	MEDIUM (середній)	HIGH (високий)	ECOSYSTEM (екосистема)
Стратегічна узгодженість	Відсутня	Часткова	Висока	Повна інтеграція стратегій
Обмін даними	Мінімальний	Стандартизований	Відкритий двосторонній	Єдина data-платформа
Інноваційність	Низька	Середня	Висока	Спільні R&D, open innovation
Операційна інтеграція	Окремі операції	Узгоджені процеси	Повна інтеграція	Спільні операційні моделі
Стратегічна цінність	Невизначена	Помірна	Висока	Ключова у формуванні екосистеми

ТОВ «Uber» (Uber Technologies Inc.) — глобальна цифрова платформа мобільності, що працює у 70 країнах світу. Надає послуги перевезень, доставки та логістики, модель багатосторонньої платформи, яка об'єднує пасажирів, водіїв, кур'єрів, ресторани, фінансових та технологічних партнерів.

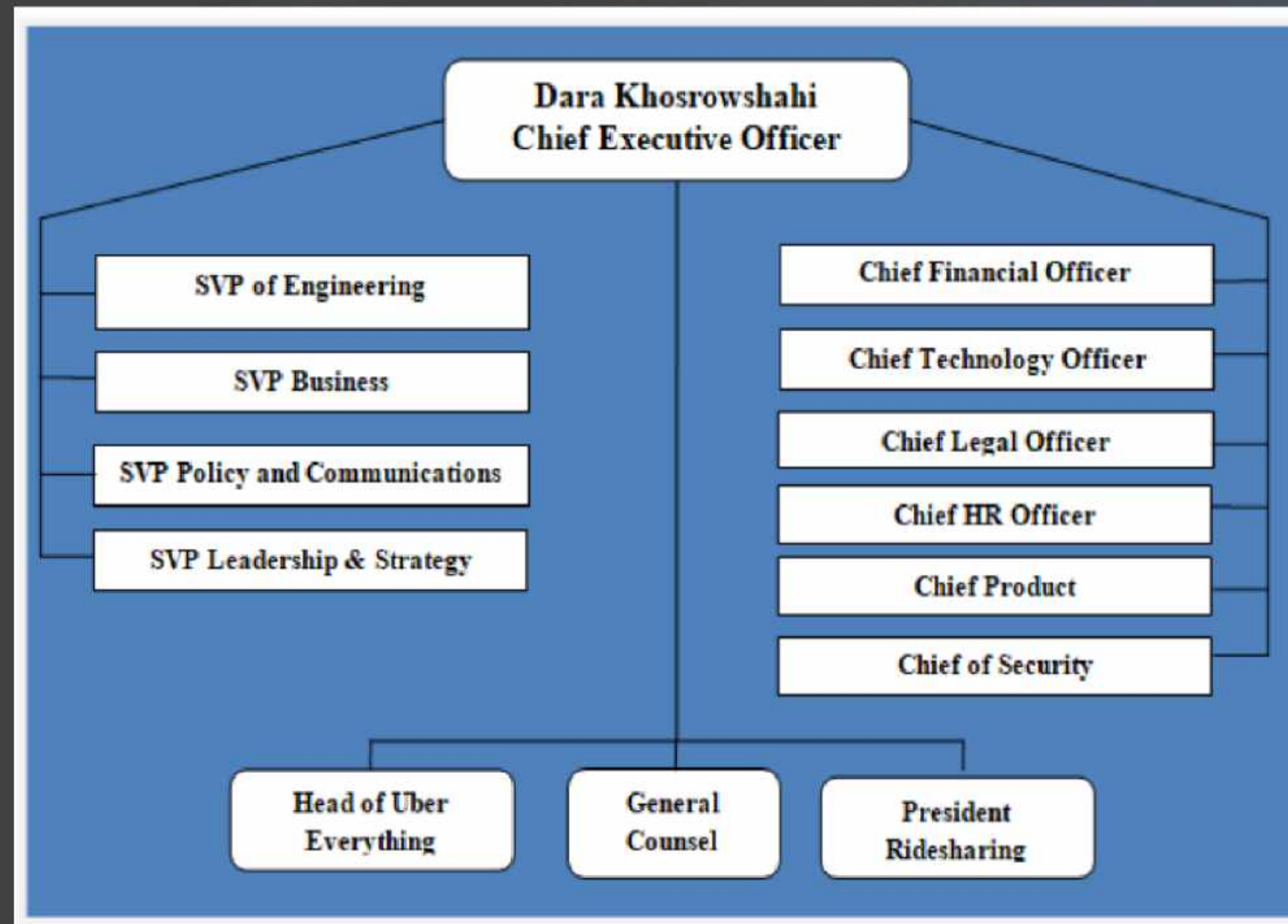


Рис.2.1 Організаційна структура компанії Uber Technologies Inc.

Динаміка ключових фінансових показників Uber Technologies, Inc.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Дохід, млрд дол. США	111	174	318	373	440
Валовий прибуток, млрд дол. США	40	74	133	184	~22,0
Операційний прибуток (збиток), млрд дол. США	-4,9	-2,0	-1,8	11	28
Скоригований показник EBITDA, млрд дол. США	-0,2	18	30	41	65
Чистий прибуток (збиток), млрд дол. США	-6,8	-0,5	-9,1	19	98

Обсяг у 2025 році – 160–165 млрд дол. США, темпи зростання 8–10 % на рік.

Лідери галузі у 2025 р. – компанії Uber Technologies Inc. (США), Didi Chuxing Technology Co. (Китай), Grab Holdings Inc. (Сінгапур), Lyft Inc. (США) та Ola Cabs (Індія).

Таблиця 2.2

Порівняльна характеристика глобальних сервісів райдхейлінгу у світі

Компанія	Регіон домінування	Географія присутності	Ключові сервіси	Стратегічна модель
Uber Technologies Inc.	Глобальна	70+ країн	Райдхейлінг, доставка (Uber Eats), логістика, B2B	Глобальна екосистема, партнерський маркетинг
DiDi Chuxing	Китай, Азія	Китай, Латинська Америка	Райдхейлінг, корпоративні перевезення	Регіональна домінація, інтеграція з держрегулюванням
Grab Holdings	Південно-Східна Азія	8 країн АСЕАН	Райдхейлінг, доставка, фінтех	Superapp, локалізована екосистема
Lyft Inc.	США	США, Канада	Райдхейлінг	Фокус на внутрішньому ринку
Bolt	Європа	45+ країн	Райдхейлінг, мікромобільність	Цінова експансія, швидке масштабуванн



Рис. 2.2. Концептуальна модель партнерської екосистеми Uber.
Джерело: узагальнено та доповнено автором.

SWOT-аналіз середовища функціонування Uber у світі

S — СИЛЬНІ СТОРОНИ глобального середовища та позицій Uber	W — СЛАБКІ СТОРОНИ та обмеження
• Лідерські позиції на світовому ринку ride-hailing; висока впізнаваність бренду. • Сильна цифрова платформа, яка легко масштабується; • Активна інноваційність: роботаксі, дрон-доставка, водні та туристичні сервіси, Uber Trains. • Досвід роботи на 60+ ринках і здатність адаптуватися до різних умов.	• Значна залежність від регуляторів (у сфері прав водіїв та автономного транспорту). • Висока конкуренція з боку локальних платформ і регіональних лідерів. • Низька маржинальність у частині ринків через субсидування поїздок. • Репутаційні ризики, пов'язані з безпекою та конфіденційністю даних.
O — МОЖЛИВОСТІ глобального середовища	T — ЗАГРОЗИ глобального середовища
• Зростання ринку мобільності, розвиток smart cities, попит на «екосистеми». • Державні стимули на електротранспорт і безпілотні технології. • Інтеграція мобільності з туризмом (travel-tech), логістикою та фінтех-сектором. • Розвиток AI-рішень та персоналізованих партнерських сервісів.	• Посилення глобальних конкурентів (Didi, Grab, Bolt, Lyft). • Регуляторний тиск і можливі обмеження автономних технологій. • Геополітичні ризики, пандемії, економічні коливання. • Кіберзагрози та технологічні збої.

Висновок: Uber доцільно: 1) застосувати стратегічну модель «інноваційного лідерства та масштабування партнерської екосистеми». 2) зміцнювати статус глобального інтегратора мобільності завдяки розвитку мультисервісної екосистеми (міські перевезення → міжміські поїзди → туристичні сервіси → доставка → автономні технології).

Uber вийшов на український ринок у 2016 році. В Україні сервіс Uber представлений через **локалізований веб-сайт та мобільний застосунок**, пропонуючи послуги перевезення пасажирів і можливості заробітку для водіїв та кур’єрів.

Таблиця 2.5

Динаміка фінансових показників ТОВ «УБЕР УКРАЇНА»

	2020	2021	2022	2023	2024
Дохід	90 695 200 ₴	52 786 300 ₴	40 753 100 ₴	26 730 400 ₴	30 018 700 ₴
Чистий прибуток	7 491 900 ₴	3 080 800 ₴	6 118 500 ₴	2 167 400 ₴	2 560 600 ₴
Активи	107 861 700 ₴	51 173 700 ₴	41 829 900 ₴	44 990 600 ₴	46 643 300 ₴
Зобов'язання	26 132 600 ₴	17 219 500 ₴	1 908 500 ₴	2 986 800 ₴	2 262 800 ₴
Кількість працівників	15	13	9	7	6

Порівняльна характеристика провідних сервісів райдхейлінгу в Україні

Критерій	Uber (США)	Bolt (Естонія)	Uklon (Україна)
Рік входу на ринок України	2016	2020	2010
Модель бізнесу	Глобальна цифрова платформа-посередник між водіями-партнерами та пасажирами	Платформна модель з акцентом на масштабування та мінімізацію тарифів	Платформна модель з глибокою адаптацією до локального ринку
Цінова політика	Динамічне ціноутворення, баланс між попитом і пропозицією	Агресивна цінова конкуренція, знижені комісії	Гнучке тарифоутворення, локальні тарифи
Маркетингова стратегія	Глобальний бренд + локальні кампанії; фокус на надійність і масштаб	Активне стимулювання попиту через знижки та промо	Орієнтація на лояльність, персоналізацію та сервіс
Комунікації з клієнтами	Стандартизовані глобальні комунікації	Промо-орієнтовані комунікації, акцент на вигоді	Локалізовані комунікації українською мовою
Рівень локалізації	Середній: адаптація до регуляторних вимог і мови	Середній: стандартні підходи з адаптацією	Високий: повна інтеграція в український ринок
Партнерська екосистема	Широка глобальна екосистема (платежі, бізнес-клієнти, корпоративні сервіси)	Обмежена екосистема з фокусом на перевезення	Розвинена локальна екосистема (корпоративні клієнти, сервіси доставки)
Конкурентна перевага	Сила глобального бренду та технологій	Цінова доступність	Глибоке знання локального ринку

SWOT-аналіз середовища функціонування UBER в Україні

S — СИЛЬНІ СТОРОНИ	W — СЛАБКІ СТОРОНИ
• Міжнародний бренд • Розвинена цифрова екосистема: інтеграція карт, безготівкових оплат, безпеки, рейтингів • Гнучкі формати перевезень: UberX, Uber Comfort, Deliveries, можливості для індивідуальних партнерств. • Інноваційні інструменти безпеки (Live location, PIN-коди, перевірка водіїв). • Стандартизована якість сервісу порівняно з локальними конкурентами • Досвід роботи у кризах	• Сильна залежність від локальних партнерів-флотів і водіїв → нерівномірна якість обслуговування. • Відсутність локальних офісів у багатьох регіонах, зниження контролю за операційною діяльністю. • Вища ціна поїздки порівняно з Bolt та Uklon, що знижує конкурентоспроможність. • Обмежене покриття міст, порівняно з національними сервісами. • Негативні настрої частини водіїв через комісію та бонусну політику. • Воєнні обмеження мобільності •
O — МОЖЛИВОСТІ	T — ЗАГРОЗИ
• Зростання попиту на безпечні й цифрові сервіси мобільності у великих містах. • Партнерства у форматі ecosystems & superapps: інтеграція з банками, супермаркетами, логістикою, службами доставки. • Розвиток корпоративного сегменту (Uber for Business). • Державні ініціативи цифровізації. • Прихід інвесторів у міську мобільність після війни → можливість масштабування сервісу.	• Дуже сильна конкуренція з боку локальних гравців: Uklon, Bolt, Opti. • Геополітична нестабільність, мобілізаційні обмеження, недоступність деяких регіонів. • Коливання цін на паливо, вплив економічної нестабільності на попит. • Регуляторні зміни у сфері перевезень (ліцензування, оподаткування водіїв, вимоги до безпеки). • Зростання кіберзагроз та вимог до захисту персональних даних.

За результатами SWOT-аналізу, для України доцільною є стратегія адаптивної локалізації та соціально-орієнтованого партнерства.

Партнерська модель Uber поєднує екосистемний підхід, крос-маркетинг, ко-маркетинг, API-партнерства та сервісні інтеграції.

Таблиця 2.8

Партнерська екосистема Uber

Категорія	Приклади	Функція
Технологічні	Google, Waymo	Навігація, автономні авто
FinTech	Visa, Mastercard	Оплати, кешбек
Контент-партнери	Spotify	Персоналізація
B2B	Корпорації, аеропорти	Travel-політики



Ефективність оцінюється через фінансові (ROI, PVA), клієнтські (NPS), партнерські індикатори (PSI), індекс брендового синергетичного ефекту (BSI) та рівень партнерської зрілості (Partnership Maturity Model). Uber демонструє **високу ефективність** завдяки масштабності екосистеми, інноваційності та здатності будувати довгострокові партнерства.

Рис. 2.3. Бізнес-модель Uber [22].

Конкурентна матриця McKinsey для Uber – Bolt – Uklon

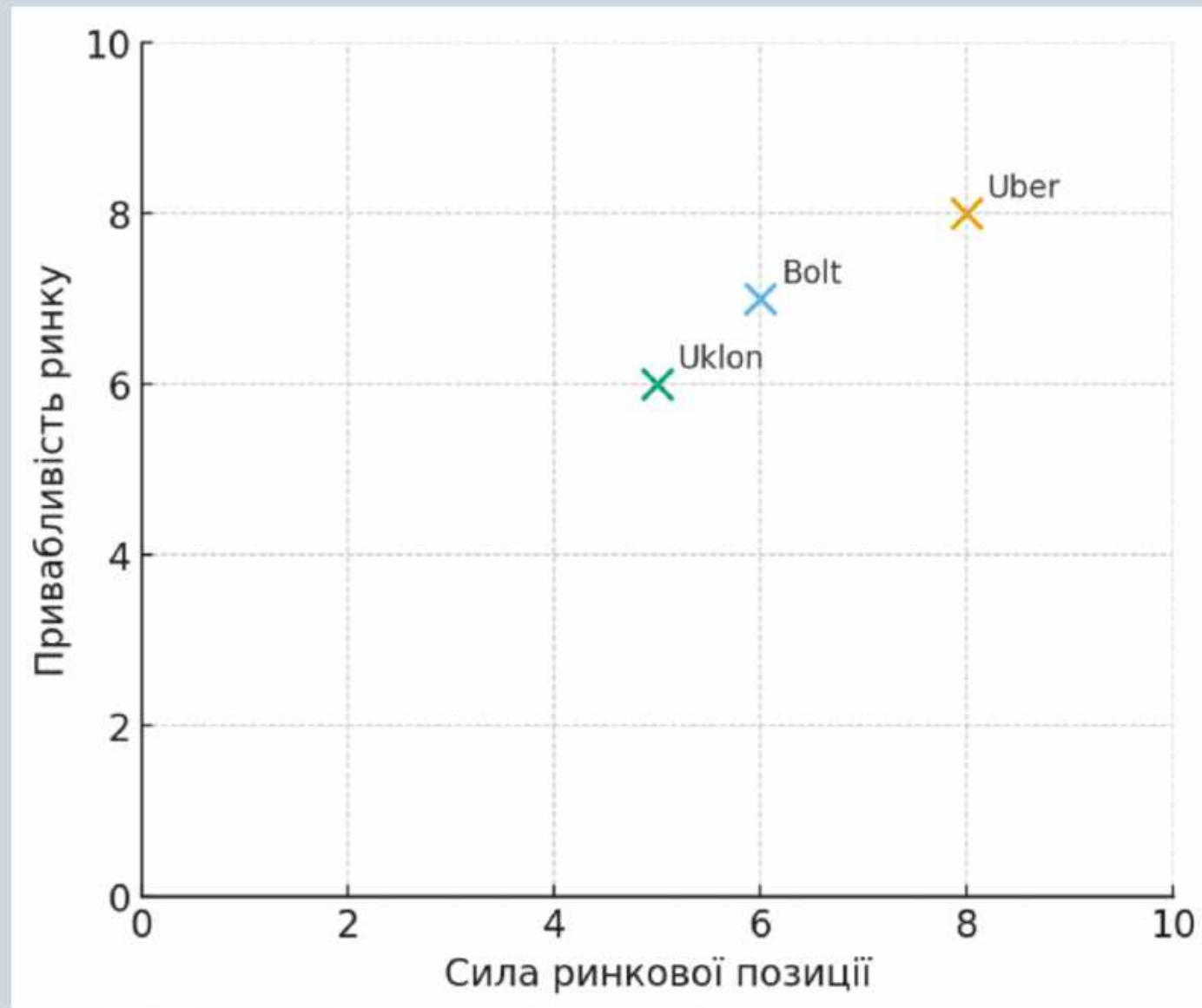


Рис. 2.3 Конкурентна матриця Uber – Bolt – Uklon (McKinsey)

За ступенем глобалізації та рівнем локалізації

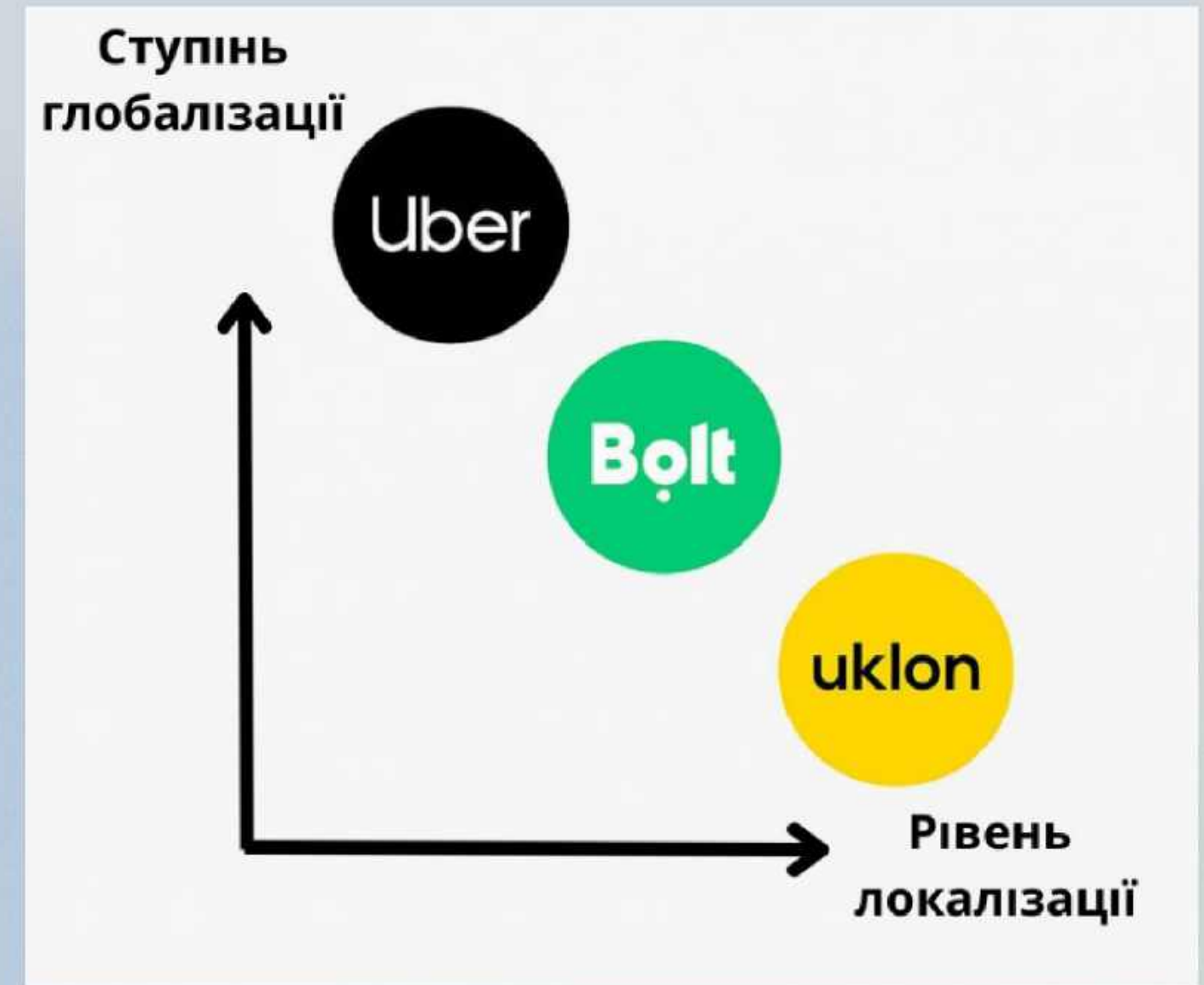


Рис. 2.4. Позиціонування компаній – лідерів українського ринку райдхейлінгу за критеріями глобалізації та локалізації.

Висновок: Uber є одним із ключових глобальних гравців платформи мобільності, що перейшов від стратегії агресивного масштабування до етапу фінансової зрілості.

З метою підвищення ефективності партнерського маркетингу Uber доцільно запропонувати комплекс взаємопов'язаних стратегічних ініціатив:

- 1)** розвиток мультисекторальної партнерської екосистеми;
- 2)** посилення технологічних та AI-партнерств;
- 3)** масштабування автономних та роботизованих сервісів;
- 4)** розбудова дрон-логістики;
- 5)** інтеграція з системами міської мобільності та розвиток ESG-орієнтованих (соціально-відповідальних) партнерств.
- 6)** інтеграції платформи Uber з туристичними та travel-tech сервісами, що дозволить реалізувати концепцію планування подорожей за принципом «від дверей до дверей»

За розрахунками:

- 1.** Дохід від партнерських сервісів, зросте на 10% від загального доходу (базове значення 15%, цільове після впровадження – 20-25%);
- 2.** Середній дохід на одного активного користувача (ARPU) зросте зі 100 у.о. до 120-130 у.о.;
- 3.** Індекс лояльності (NPS) складе 55-60% (проти 45% в даний час).

1. Встановлено, що партнерський маркетинг у сучасному міжнародному бізнес-середовищі еволюціонував від транзакційних форм співпраці до екосистемної моделі, спрямованої на спільне створення цінності.
2. Інноваційні маркетингові моделі партнерського маркетингу, засновані на цифрових платформах, API-інтеграціях, аналітиці даних та мережевій взаємодії, є найбільш ефективними для міжнародного середовища.
3. Ефективність партнерського маркетингу залежить від стратегічної сумісності партнерів, рівня технологічної інтеграції, довіри, прозорості та здатності до інновацій і оцінюється за допомогою комплексу фінансових, нефінансових, брендових і стратегічних показників.
4. Аналіз діяльності Uber Technologies Inc. засвідчив, що компанія функціонує як глобальна багатостороння цифрова платформа мобільності, яка інтегрує послуги перевезень, доставки, логістики та широку мережу партнерів, формуючи масштабну міжнародну партнерську екосистему.
5. Дослідження світового ринку райдхейлінгу показало, що він має олігополістичний характер із домінуванням кількох глобальних і регіональних гравців. Ключовими чинниками конкурентоспроможності на цьому ринку є інноваційність, масштабування екосистеми та розвиток партнерського маркетингу.
6. Проведений SWOT-аналіз середовища функціонування Uber у світі дозволив виявити значні сильні сторони компанії (бренд, платформа, досвід роботи) і обґрунтувати доцільність стратегії інноваційного лідерства та екосистемного розвитку.
7. Аналіз українського ринку райдхейлінгу засвідчив його високу конкурентність і домінування локальних та міжнародних сервісів, що зумовлює необхідність глибшої локалізації глобальної бізнес-моделі Uber та адаптації партнерського маркетингу до специфіки національного ринку в умовах воєнного стану.
8. За результатами SWOT-аналізу діяльності Uber в Україні встановлено, що, попри сильні позиції бренду та платформи, компанія стикається з викликами: регуляторними обмеженнями, ціною конкуренцією та залежністю від партнерів-водіїв, що потребує розвитку соціально орієнтованих та інституційних партнерств.
9. Обґрунтовано напрями вдосконалення партнерського маркетингу Uber, спрямовані на підвищення ефективності діяльності компанії, зокрема через розвиток локальних, муніципальних і соціальних партнерств в Україні.
10. Визначено, що стратегічний розвиток партнерського маркетингу Uber має ґрунтуватися на екосистемному підході, поглибленні технологічних інтеграцій та розширенні партнерств у суміжних галузях, зокрема через інтеграцію сервісів мобільності з туристичними та travel-tech платформами за принципом «від дверей до дверей».
11. Оцінювання ефективності запропонованих заходів показало, що впровадження інноваційних і стратегічних напрямів розвитку партнерського маркетингу сприятиме зміцненню конкурентних позицій Uber, підвищенню цінності сервісу для споживачів та забезпеченню сталого розвитку компанії в міжнародному бізнес-середовищі.

ДЯКУЮ ЗА УВАГУ!