

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

На тему:

«СТРАТЕГІЯ ВИКОРИСТАННЯ ВЕНЧУРНИХ МЕХАНІЗМІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ»

на здобуття освітнього ступеня магістра

073 «Менеджмент»

(код, найменування спеціальності)

освітньо-професійної програми _____ «Управління інноваційною діяльністю»
(назва)

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

Володимир ПУГАЧ

(nidnuc)

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

Виконав: здобувач вищої освіти

групи УІДМ-61

Володимир ПУГАЧ

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник: Д.є.н, професор
науковий ступінь,
вчене звання

Петро СТЕЦЬЮК

(Ім'я, ПРИЗВИЩЕ)

Рецензент: К.Є.Н., ДОЦЕНТ
науковий ступінь,
вчене звання

Ольга РОМАЩЕНКО

(Ім'я, ПРИЗВИЩЕ)

Київ 2025

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти Магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Управління інноваційною діяльністю»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Анна СОРОКА

« ____ » _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Пугач Володимир Володимирович

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Стратегія використання венчурних механізмів на підприємстві

керівник кваліфікаційної роботи Петро СТЕЦЮК, д.е.н., професор,
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій
від «30» жовтня 2025 р. № 467

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « 21 » грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: _____

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ВЕНЧУРНИХ
МЕХАНІЗМІВ ТА СТРАТЕГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ
Розділ 2 ВИКОРИСТАННЯ ВЕНЧУРНИХ МЕХАНІЗМІВ ТА СТРАТЕГІЙ НА
ПІДПРИЄМСТВІ UBER TECHNOLOGIES, INC
Розділ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩО ДО ВИКОРИСТАННЯ ВЕНЧУРНИХ МЕХАНІЗМІВ НА
ПІДПРИЄМСТВІ UBER TECHNOLOGIES INC

5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація.*

6. Дата видачі завдання « 30 » жовтня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання
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- 22.01.2026

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Володимир ПУГАЧ

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник
кваліфікаційної роботи

(підпис)

Петро СТЕЦЮК

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної магістерської роботи: 108 стор., 10 рис., 5 табл., 84 джерел.

Мета роботи – розробити стратегічні рекомендації щодо ефективного використання венчурних механізмів фінансування та управління для досягнення довгострокових конкурентних переваг на прикладі підприємства Uber Technologies Inc.

Об'єкт дослідження – процес залучення та використання венчурного капіталу та відповідних стратегічних механізмів на підприємстві.

Предмет дослідження – теоретичні основи, механізми, стратегії венчурного інвестування та їх практична реалізація в діяльності компанії Uber Technologies Inc.

Короткий зміст роботи: У першому розділі розкрито теоретико-методичні основи венчурного інвестування. Проаналізовано сутність, поняття та відмінні характеристики венчурного капіталу, досліджено його цикли, ключових учасників та механізми фінансування. Окреслено принципи, етапи та основні стратегії венчурного інвестування, що становлять концептуальну базу для подальшого аналізу.

У другому розділі проведено комплексний аналіз практики застосування венчурних механізмів та стратегій на прикладі компанії Uber Technologies Inc. Надано організаційно-економічну характеристику підприємства, простежено його еволюцію від стартапу до глобальної платформи. Виконано SWOT-аналіз та оцінку економічних показників компанії, що дозволило виявити сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози в контексті використання венчурних інструментів.

У третьому розділі, на основі проведеного аналізу, обґрунтовано стратегічні пропозиції щодо подальшого використання венчурних механізмів

у діяльності Uber. Основна увага приділена стратегії фінансування переходу до автономних транспортних засобів. Запропоновано комплексний підхід, що поєднує власний вільний грошовий потік, стратегічні партнерства та цілеспрямоване залучення зовнішнього капіталу для реалізації довгострокових інноваційних цілей компанії.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: Венчурне інвестування, венчурний капітал, стратегія фінансування, стартап, інноваційне підприємство, Uber Technologies Inc., автономні транспортні засоби, фінансова стратегія, інвестиційні механізми, ризиковий капітал.

ABSTRACT

Text part of the master's qualification work: 108 pages, 10 pictures, 5 table, 84 sources.

The purpose of the work – is to develop strategic recommendations for the effective use of venture financing and management mechanisms to achieve long-term competitive advantages using the example of Uber Technologies Inc.

Object of the research – is the process of attracting and using venture capital and relevant strategic mechanisms at the enterprise.

Subject of the research – is the theoretical foundations, mechanisms, strategies of venture investment and their practical implementation in the activities of Uber Technologies Inc.

Summary of the work:

The first section reveals the theoretical and methodological foundations of venture capital investment. The essence, concept and distinctive characteristics of venture capital are analyzed, its cycles, key participants and financing mechanisms are studied. The principles, stages and main strategies of venture investment are outlined, which constitute the conceptual basis for further analysis.

The second section provides a comprehensive analysis of the practice of applying venture mechanisms and strategies using the example of Uber Technologies Inc. The organizational and economic characteristics of the enterprise are provided, its evolution from a startup to a global platform is traced. A SWOT analysis and assessment of the company's economic indicators are performed, which allowed identifying strengths and weaknesses, as well as opportunities and threats in the context of using venture instruments.

In the third section, based on the analysis, strategic proposals for the further use of venture mechanisms in Uber's activities are substantiated. The main attention is paid to the strategy for financing the transition to autonomous vehicles. A

comprehensive approach is proposed that combines its own free cash flow, strategic partnerships, and targeted external capital raising to achieve the company's long-term innovation goals.

KEYWORDS: VENTURE INVESTMENT, VENTURE CAPITAL, FINANCING STRATEGY, STARTUP, INNOVATIVE ENTERPRISE, UBER TECHNOLOGIES INC., AUTONOMOUS VEHICLES, FINANCIAL STRATEGY, INVESTMENT MECHANISMS, RISK CAPITAL.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ВЕНЧУРНИХ МЕХАНІЗМІВ ТА СТРАТЕГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	13
1.1. Сутність, поняття венчурного інвестування та його відмінні характеристики.....	13
1.2. Процес, принципи та стратегія венчурного інвестування.....	21
1.3. Стратегії венчурного інвестування.....	30
РОЗДІЛ 2. ВИКОРИСТАННЯ ВЕНЧУРНИХ МЕХАНІЗМІВ ТА СТРАТЕГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ UBER TECHNOLOGIES, INC.....	40
2.1. Організаційно-економічна характеристика Uber Technologies, Inc.....	40
2.2. SWOT-аналіз Uber Technologies, Inc.....	68
2.3. Економічна характеристика Uber Technologies, Inc	80
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩО ДО ВИКОРИСТАННЯ ВЕНЧУРНИХ МЕХАНІЗМІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ UBER TECHNOLOGIES INC.....	87
3.1. Практичні орієнтири щодо впровадження венчурних механізмів в Uber Technologies Inc.....	87
3.2. Впровадження стратегій венчурного інвестування в Uber Technologies Inc.....	92
3.3. Оцінка результатів впровадження стратегій венчурного інвестування в Uber Technologies Inc.....	94
ВИСНОВКИ.....	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	99

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації та стрімкого технологічного прогресу здатність підприємств до інноваційного розвитку та швидкої адаптації є вирішальним чинником конкурентоспроможності. Венчурні механізми фінансування становлять один з найпотужніших інструментів для трансформації ризикових ідей у успішні бізнеси, забезпечуючи не лише капітал, але й стратегічну підтримку, експертизу та доступ до мереж. Для таких глобальних технологічних компаній, як Uber Technologies, Inc, які перейшли зі стадії агресивного зростання на стадію стратегічної трансформації, ефективне використання венчурних механізмів стає ключовим для фінансування майбутніх проривних напрямків, таких як автономні транспортні засоби.

Дослідження стратегії їх застосування є особливо актуальним через потребу у розробці моделей, які поєднують внутрішні ресурси, стратегічні партнерства та зовнішні інвестиції для досягнення довгострокових цілей. Тому системний аналіз венчурних механізмів та розробка практичних рекомендацій щодо їх інтеграції в корпоративну стратегію мають важливе теоретичне та прикладне значення для менеджменту інноваційно-орієнтованих підприємств.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанням венчурного інвестування, його механізмів та стратегій присвячені численні праці вітчизняних та зарубіжних учених. Фундаментальні аспекти природи венчурного капіталу, його ролі у фінансуванні інновацій та життєвих циклів інвестицій досліджували такі автори, як Пол Гомперс, Джош Лернер, Вільям Сальман та Стівен Бланк. У контексті стратегічного управління та побудови екосистем зростання значний внесок зробили праці Клейтона Крістенсена про руйнівні інновації та Генрі Чесбро про відкриті інновації.

В Україні дослідження венчурного інвестування отримали активний розвиток у роботах О. В. Вовка, С. І. Юрія, М. О. Кривоноса, О. І. Амоші та інших, які аналізували інституційні умови, ризики та перспективи розвитку венчурного ринку в країні. Окрему увагу в сучасних дослідженнях приділено аналізу досвіду успішної глобальної компанії Uber Technologies Inc., яка стала прикладами використання венчурного капіталу для швидкого масштабування.

Проте, незважаючи на широке висвітлення загальних принципів венчурного фінансування, недостатньо розробленими залишаються питання щодо стратегічного застосування цих механізмів уже зрілими, публічними компаніями для фінансування конкретних трансформаційних проектів, таких як перехід до автономного транспорту. Існує дефіцит комплексних досліджень, що поєднують аналіз фінансових інструментів, корпоративної стратегії та операційної моделі на прикладі конкретної компанії в динаміці її розвитку. Ця робота спрямована на часткове заповнення цієї прогалини шляхом глибокого аналізу стратегії використання венчурних механізмів компанією Uber на різних етапах її життєвого циклу.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є теоретичне обґрунтування та розробка науково-практичних рекомендацій щодо формування та впровадження ефективної стратегії використання венчурних механізмів фінансування та управління на сучасному інноваційному підприємстві на прикладі компанії Uber Technologies Inc.

Для досягнення поставленої мети було визначено та вирішено такі задачі:

Дослідити теоретико-методичні основи венчурного інвестування, визначити його сутність, характеристики, механізми, принципи та основні стратегії;

Провести комплексний аналіз застосування венчурних механізмів та стратегій на конкретному підприємстві шляхом вивчення організаційно-економічної характеристики, еволюції бізнес-моделі та фінансової діяльності компанії Uber Technologies Inc;

Виконати SWOT-аналіз діяльності Uber для систематизації його сильних і слабких сторін, можливостей і загроз у контексті використання венчурних інструментів;

Розробити та обґрунтувати практичні рекомендації щодо вдосконалення стратегії використання венчурних механізмів на підприємстві, зокрема для фінансування ключових трансформаційних напрямів (автономний транспорт);

Сформулювати висновки щодо ефективності застосованих підходів та визначити перспективи подальшого використання венчурних механізмів для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності інноваційного підприємства.

Об'єктом кваліфікаційної магістерської роботи є процес залучення та стратегічного використання венчурних механізмів фінансування та управління на інноваційному підприємстві.

Предметом кваліфікаційної магістерської роботи є теоретичні засади, механізми, стратегії венчурного інвестування та їх практична реалізація в діяльності компанії Uber Technologies Inc., спрямована на досягнення довгострокових конкурентних переваг.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є системний підхід, що дозволив розглянути венчурні механізми як комплексну складову корпоративної стратегії. У процесі роботи було використано теоретичні методи як аналіз, синтез, узагальнення наукової літератури та нормативних джерел для формування теоретичної бази дослідження. Емпіричні методи як порівняльний аналіз, SWOT-аналіз для оцінки позицій компанії, аналіз фінансової звітності. Та прикладні методи як кейс-стаді (поглиблений аналіз діяльності Uber Technologies Inc.) та моделювання стратегічних підходів для формування практичних рекомендацій.

Інформаційна база дослідження сформована на основі широкого кола наукових, нормативних та практичних джерел. Теоретичну основу склали монографії та наукові статті провідних вітчизняних та зарубіжних учених у галузях венчурного інвестування, корпоративних фінансів та стратегічного

менеджменту. Емпіричну базу дослідження становлять офіційні публічні документи компанії Uber Technologies Inc., зокрема щорічні звіти, звіти про прибутки, презентації для інвесторів, а також аналітичні огляди міжнародних рейтингових агентств і фінансових установ. Значну роль відіграли актуальні публікації в авторитетних бізнес-виданнях (таких як Forbes, Bloomberg, The Wall Street Journal) та дані спеціалізованих ресурсів, присвячених стартап-екосистемі та технологічним інноваціям. Також були використані законодавчі та нормативні акти, що регулюють інвестиційну діяльність.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ВЕНЧУРНИХ МЕХАНІЗМІВ ТА СТРАТЕГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність, поняття венчурного інвестування та його відмінні характеристики

Венчурний капітал – це кошти, що надаються зовнішнім інвестором для фінансування нового, зростаючого або проблемного бізнесу. Венчурний капіталіст надає фінансування, знаючи, що існує значний ризик, пов'язаний з майбутніми прибутками та грошовими потоками компанії. Капітал інвестується в обмін на частку в бізнесі, а не надається у вигляді позики, і інвестор сподівається, що інвестиції принесуть дохідність, вищу за середню.

Венчурний капітал є важливим джерелом фінансування для стартапів та інших компаній, які мають обмежену історію діяльності та не мають доступу до ринків капіталу. Венчурна фірма зазвичай шукає нові та малі підприємства з передбачуваним довгостроковим потенціалом зростання, що призведе до великих виплат для інвесторів[77].

Венчурний капіталіст – це не обов'язково один багатий фінансист. Більшість венчурних капіталістів – це товариства з обмеженою відповідальністю, які мають фонд об'єднаного інвестиційного капіталу для інвестування в низку компаній. Вони різняться за розміром: від фірм, які керують інвестиціями лише на кілька мільйонів доларів, до набагато більших венчурних капіталістів, які можуть мати мільярди доларів інвестованих у компанії по всьому світу. Венчурні капіталісти можуть бути невеликою групою інвесторів або афілійованою компанією чи дочірньою компанією великого комерційного банку, інвестиційного банку чи страхової компанії, яка здійснює інвестиції від імені клієнтів материнської компанії або зовнішніх інвесторів. У будь-якому випадку, венчурний капіталіст прагне

використовувати свої бізнес-знання, досвід та експертизу для фінансування та розвитку компаній, які принесуть суттєву віддачу від інвестицій венчурного капіталіста, як правило, протягом трьох-семи років.

Венчурні капіталісти вони є фінансовими посередниками. Це схоже на банк, оскільки так само, як банк бере гроші від вкладників, а потім позичає їх підприємствам та приватним особам, венчурний фонд бере гроші від своїх інвесторів та здійснює інвестиції в акціонерний капітал портфельних компаній. Як правило, венчурний фонд організований як товариство з обмеженою відповідальністю, де венчурний капіталіст виступає генеральним партнером фонду, а інвестори – обмеженими партнерами. Якщо все йде добре, венчурний капіталіст зрештою продає свою частку в портфельній компанії, повертає гроші своїм обмеженим партнерам, а потім починає весь процес спочатку з іншою компанією. Рисунок 1.1. ілюструє ключових гравців та потік коштів у венчурній галузі.

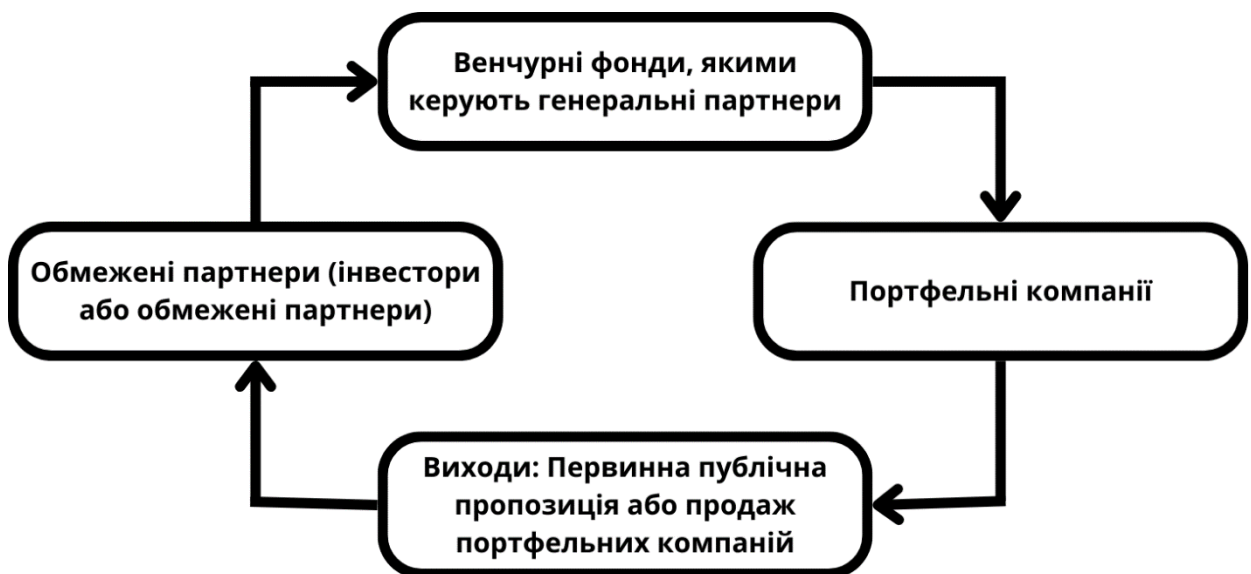


Рис. 1.1. Потік коштів у циклі венчурного капіталу

Джерело: [12]

Не всі венчурні інвестиції окупаються. Рівень невдач може бути досить високим, і насправді від 20 до 90 відсотків портфельних компаній можуть не повернути інвестиції венчурного фонду. З іншого боку, якщо венчурний фонд

працює добре, фонд може запропонувати дохідність від 300 до 1000 відсотків[12].

Окрім частини акцій, венчурний капіталіст очікує мати право голосу в управлінні компанією, що входить до його портфеля. В ідеалі, венчурний капіталіст сприяє зростанню компанії через свою участь в управлінських, стратегічних та планових рішеннях. Для цього венчурний капіталіст спирається на досвід своїх генеральних партнерів, які можуть бути колишніми генеральними директорами, банкірами або експертами в певній галузі. У більшості випадків один або декілька генеральних партнерів венчурного капіталіста обіймають посади в раді директорів портфельної компанії. Вони також можуть допомагати у залученні ключових керівників до портфельної компанії.

Перш ніж звертатися до венчурного фонду за фінансуванням, важливо ретельно підготуватися, щоб переконатися, що ви орієнтуєтесь на правильного потенційного партнера для потреб вашого бізнесу. Не всі венчурні фонди інвестують у «стартапи». Хоча деякі можуть інвестувати невеликі суми «початкового» капіталу для дуже ранніх підприємств, багато хто зосереджується на ранньому фінансуванні або фінансуванні розширення, тоді як інші можуть інвестувати в кінці бізнес-циклу, спеціалізуючись на викупах, реструктуризації або рекапіталізації.

Венчурні капіталісти можуть бути універсалами, які інвестують у різні галузі та регіони. Найчастіше вони спеціалізуються на певній галузі. Перш ніж робити свою пропозицію, потрібно переконатися, що компанія належить до цільової галузі венчурного капіталіста. Венчурний капіталіст, який зосереджений на біотехнологічних стартапах, не розглядатиме запит компанії на пізнє фінансування розширення напівпровідникової фірми. Компанії часто можуть отримати уявлення про інвестиційні вподобання венчурного капіталіста, переглянувши його веб-сайт.

Окрім галузевих уподобань, венчурні капіталісти зазвичай також мають географічні переваги. Перебування в тому ж загальному місці, що й

портфельна компанія, дозволяє венчурному капіталісту краще допомагати з бізнес-операціями, такими як маркетинг, персонал та фінансування.

Потрібно мати на увазі, що венчурний капітал є варіантом не для всіх нових підприємств. Фактично, венчурні капіталісти дуже вибірково вибирають нові компанії для інвестування, тому ваша компанія може не відповідати вимогам. Вони найбільше зацікавлені в підприємствах з високим потенціалом зростання, які дозволять їм успішно вийти з прибутковістю, вищою за середню, протягом періоду приблизно від трьох до десяти років, залежно від типу інвестицій. З огляду на суворі очікування, більшість венчурного фінансування спрямовується на компанії в швидкозростаючих галузях, таких як технології, біотехнології та науки про життя.

Існує кілька чудових альтернатив венчурному капіталу, які підприємствам також варто розглянути під час пошуку джерел фінансування. Однією з таких альтернатив є бізнес-ангел – термін, що позначає інвестора, який бере вас під своє крило та піднімає на новий рівень зростання. Бізнес-ангел-інвестори зазвичай не мають глибоких кишень, тому середні інвестиції, як правило, менші, ніж у венчурного капіталіста, зазвичай це сотні тисяч доларів, а не мільйони. З такою сумою капіталу будьте обережні, якщо розглядаєте можливість відмовитися від певного контролю над своєю компанією. Наприклад, може бути нерозумно надавати посаду в раді директорів бізнес-ангелу-інвестору, який не обов'язково має час, досвід чи знання, щоб зробити значний внесок у вашу компанію.

Венчурних капіталістів часто порівнюють з бізнес-ангелами (і плутають їх). Ангели-інвестори, яких часто називають просто ангелами, дещо схожі на венчурних капіталістів, але відрізняються тим, що ангели використовують власний капітал і, таким чином, не відповідають цій характеристиці. Існує багато типів ангелів. На одному полюсі знаходяться заможні люди без бізнес-досвіду, які інвестують у бізнес друга чи родича. На іншому кінці знаходяться групи ангелів з відповідним бізнес-або технічним досвідом, які об'єдналися, щоб надавати капітал та консультації компаніям у певній галузі. В останньому

випадку групи ангелів дуже схожі на венчурних капіталістів, але той факт, що вони використовують власний капітал, змінює економіку їхніх рішень: оскільки вони можуть зберегти всю віддачу від своєї праці, вони мають відповідно нижчу вартість капіталу та можуть інвестувати в угоди, які не спрацювали б для венчурного капіталіста. Хоча важко отримати достовірні дані щодо ангельського інвестування, найкращі доступні дані опитувань за останні роки свідчать про те, що загальні ангельські інвестиції становлять приблизно 20 мільярдів доларів на рік. Порівняно з венчурними капіталістами, ангели зосереджуються на молодших компаніях і здійснюють більшу кількість менших інвестицій.

Також потрібно розглянути можливість залучення партнера з стратегічного інвестування замість венчурних інвестицій. Це може бути постачальник, клієнт або інший діловий партнер, з яким зараз працює компанія, який може бути зацікавлений в інвестуванні у цю компанію. Стратегічний інвестор часто має глибші кишені, ніж бізнес-ангел, але зазвичай має конкретну причину для інвестування у компанію. Потрібно переконатися, що компанія знає причину інвестицій. Інвестор може хотіти використовувати технологію підприємства лише для власних цілей, що може негативно вплинути на бізнес. Або інвестор може захотіти укласти ліцензійну угоду про розповсюдження, якщо ця компанія досягне успіху, що може бути вигідним для підприємства. Важливо переконатися, що ваші інтереси збігаються.

Венчурний капітал визначається як тип приватного капіталу. Хоча визначення «приватної компанії» та «публічної компанії» мають деякі нюанси, ключова відмінність полягає в тому, що цінні папери публічної компанії можуть торгуватися на офіційному ринку, тоді як цінні папери приватної компанії – ні. Будь-яка компанія, акції якої торгуються публічно, також повинна регулярно подавати звіти до Комісії з цінних паперів та бірж, в яких детально описується її фінансовий стан та суттєві зміни в її діяльності. У поєднанні з діяльністю професійних трейдерів на публічних ринках ця вимога щодо подання створює значні обсяги інформації про публічні компанії. Для

порівняння, інформація про приватні компанії практично відсутня. Прямий капітал вважається категорією альтернативного інвестування, де «альтернативне» відрізняється від «традиційного» інвестування в акції та облігації.

Найпримітніше, що венчурні капіталісти зазвичай обіймають принаймні одну посаду в раді директорів своїх портфельних фірм. Наявність представництва в раді директорів дозволяє їм надавати консультації та підтримку на найвищому рівні компанії. (Багато хто з венчурних капіталістів зазначив, що його роботу можна описати як «професійний член ради директорів».) Окрім обслуговування рад директорів, венчурні капіталісти часто виступають неофіційними рекрутерами та посередниками для своїх портфельних фірм. Молодим компаніям часто важко залучати висококваліфікованих талантів до молодого бізнесу, і венчурні капіталісти можуть значно пом'якшити цю проблему, спираючись на свою репутацію та галузеві контакти. Венчурний капіталіст, який добре виконує ці послуги з доданою вартістю, має стійку конкурентну перевагу над іншими інвесторами.

Оскільки венчурні капіталісти є фінансовими посередниками, їм потрібен певний механізм повернення грошей своїм інвесторам. Таким чином, досвідчений венчурний капіталіст зробить інвестицію лише в тому випадку, якщо він може передбачити шлях виходу, при цьому кошти від цього виходу повернуться венчурному капіталісту та його інвесторам. Вихід може відбуватися через первинну публічну пропозицію з подальшим продажем частки венчурного капіталіста на відкритому ринку, через продаж компанії іншому інвестору або через продаж компанії більшій компанії. Через необхідність виходу венчурні капіталісти уникають інвестицій у бізнес, що відповідає принципам «лайфстайлу» (компанії, які можуть забезпечити хороший дохід підприємцям, але мають мало можливостей для продажу або первинного публічного розміщення акцій).

Вимога виходу та зосередженість на фінансовій прибутковості є ключовою відмінністю між венчурним капіталом та стратегічним

інвестуванням, що здійснюється великими корпораціями. Як безстрокова організація, корпорація може дозволити собі купувати частки в інших підприємствах з метою отримання доходу, формування довгострокових альянсів та забезпечення доступу до нових можливостей. Корпорація може зберігати цю частку необмежений час.

Ключова різниця між венчурним і стратегічним інвестором полягає в тому, що венчурний інвестор, як правило, не має на меті отримання контрольного пакета акцій компанії, принаймні на початковому етапі вкладень. Набуваючи частку акцій, що є істотно меншою за контрольну, він очікує, що керівництво компанії ефективно використає інвестовані кошти для стимулювання зростання та розвитку бізнесу. У сфері венчурного, тобто високо-ризикового, підприємництва застосовується класифікація компаній-кандидатів на інвестування залежно від рівня їх розвитку. До ранніх стадій належать етапи «проект або бізнес-ідея» (seed), «створення компанії» (start-up) та «початкова стадія діяльності» (early stage), тоді як окремо виокремлюється фінансування етапу розвитку «розширення» (expansion).

Вимога виходу забезпечує чіткий фокус для інвестиційної діяльності венчурних фондів. Загалом, з малого бізнесу важко вийти, і лише «великий бізнес» – той, що входить до 1 відсотка найбільших підприємств, має реальний шанс стати публічним або бути проданим на ліквідному ринку придбань. Тому для венчурних фондів типово інвестувати в малий бізнес, але вони роблять це лише тоді, коли ці малі компанії мають реальний шанс вирости достатньо, щоб стати великою компанією протягом п'яти-семи років після початкових інвестицій. Такого швидкого зростання важко досягти в більшості галузей; тому венчурні фонди схильні зосереджуватися на високотехнологічних галузях, де нові продукти потенційно можуть проникнути (або навіть створити) великі ринки.

За своєю суттю ризикове фінансування належить до категорії довгострокових інвестицій, які зазвичай приносять дохід упродовж трьох–п'яти років, а в окремих випадках через шість–десять років. Тривалість

інвестиційного циклу визначається особливостями та циклічністю діяльності підприємства, що реалізує венчурний проект. Дослідження свідчать про певну залежність: що вищого рівня розвитку досягла компанія, то менший показник прибутковості очікують ризикові інвестори на початковому етапі вкладень. Окрім того, практичний досвід показує, що успішним компаніям часто необхідно більше часу для підтвердження своєї економічної стійкості. Варто зауважити, що невдалі інвестиції зазвичай стають очевидними вже протягом першого року, тоді як ефективні вкладення можуть забезпечити віддачу лише через п'ять років. При цьому ринкова вартість підприємства в перші роки функціонування може скорочуватися на 20–25 %.

Інвестиційні надходження використовуються для створення нових бізнесів, а не для придбання існуючих. Хоча легендарні венчурні інвестиції, як правило, є тими авантюрними венчурними капіталістами, які підтримали «трох хлопців у гаражі», реальність венчурного інвестування набагато різноманітніша.

Процес створення венчурного фонду називають «залученням коштів», після завершення якого розпочинається діяльність із пошуку, відбору, аналізу та входження в компанії, що потребують інвестування. Зазначений процес включає такі основні етапи, як deal flow (попередній відбір проєктів) та due diligence (поглиблена перевірка). Фонди венчурного інвестування зазвичай здійснюють лише управління венчурним капіталом, не будучи його безпосередніми власниками. Винагороду вони отримують від інвесторів відповідно до умов угод між фондом та його засновниками. Крім того, венчурні фонди мають вбудований механізм зниження ризиків, який полягає в об'єднанні численних джерел фінансування та розподілі ризику між венчурними проєктами з різних галузей, регіонів і стадій розвитку[45].

Механізм ризикового інвестування, що ілюструє системно-цілісний характер даного процесу, зображено на рисунку 1.2.

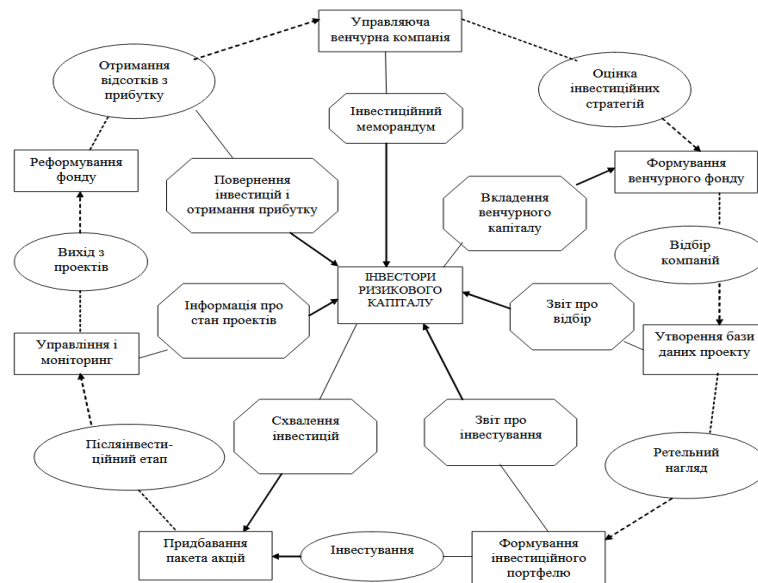


Рис. 1.2. Механізм венчурного інвестування

Джерело: [44]

1.2. Процес, принципи та стратегія венчурного інвестування

Венчурне фінансування здійснюється через послідовний процес, який охоплює формування бізнес-ідеї, залучення венчурного капіталу, проведення первинної оцінки проекту та управлінської команди, досягнення попередніх домовленостей, детальний аналіз підприємства і ринку, визначення необхідних обсягів інвестицій та напрямів їх використання, ухвалення остаточного інвестиційного рішення, проходження юридичної експертизи, спільне управління проектом і подальший вихід інвестора з капіталу. Сукупність способів створення венчурних підприємств, джерел фінансування та черговості залучення інвестицій утворює відповідні схеми венчурного фінансування. Загалом розрізняють три основні схеми такого фінансування.

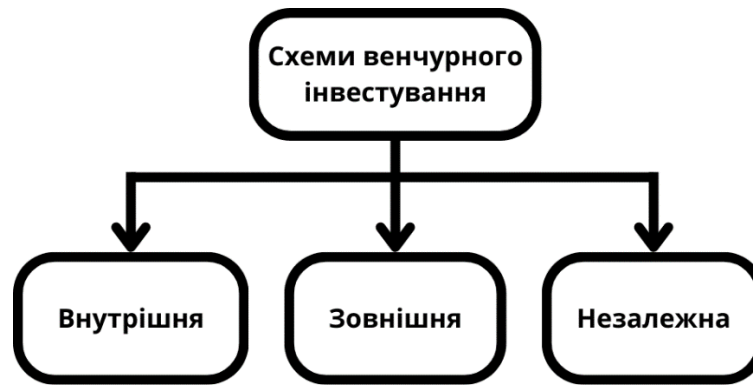


Рис. 1.3. Типи схем венчурного фінансування

Джерело: [53]

Вітчизняні автори виділили різні принципи венчурного фінансування. Головні із них зображені на рис. 1.4.

Принцип розподілу ризиків між венчурним інвестором і компанією-реципієнтом фінансування полягає у пропорційному розмежуванні ризиків діяльності підприємства між інвесторами та власниками відповідно до їхніх часток у статутному капіталі.

При цьому інвестор повинен брати активну участь в управлінні компанією, зокрема здійснювати фінансові вкладення, а також надавати людський капітал, управлінський досвід, знання з організації та розвитку бізнесу й налагодженню контактів з потенційними клієнтами.

Для реалізації цілей венчурного фінансування застосовується принцип гнучкості умов, який передбачає використання різноманітних форм, методів і джерел залучення коштів.

Значний рівень ризику, який приймає на себе венчурний інвестор, повинен компенсуватися надзвичайно високою дохідністю вкладеного капіталу, що відображає принцип збалансованості ризиків і доходів.

Водночас інвестор має усвідомлювати та приймати можливість невдачі венчурного проекту, коли профінансоване підприємство може виявитися фінансово неспроможним, а вкладені кошти повністю втраченими, що відповідає принципу прийняття ризику повної втрати інвестицій.

Також передбачається постійний моніторинг ринку об'єктів венчурного фінансування з метою виявлення перспективних проектів, інвестування в які забезпечить високу віддачу капіталу, що є принципом безперервного пошуку та відбору об'єктів фінансування.

Процес відбору ґрунтується на детальному аналізі специфіки кожного венчурного проекту та оцінці рівня його інноваційності, що відображає принцип диференційованого підходу.

Важливе значення має і принцип підтримки репутації успішного інвестора, який полягає у формуванні та збереженні довіри до здатності венчурного інвестора здійснювати виважений відбір і ефективне управління профінансованими компаніями. Внесок інвестора у розвиток проекту є суттєвим критерієм для власників інноваційних підприємств, які прагнуть залучити венчурний капітал.

Здійснюючи венчурне інвестування в інноваційні компанії, інвестор орієнтується насамперед не на отримання дивідендів чи відсотків, а на зростання вартості вкладень, що відповідає принципу націленості на приріст капіталу.

При цьому він набуває право на частку в статутному капіталі компанії-об'єкта інвестування, що відображає принцип участі в капіталі.

Окреме значення має принцип пошуку «розумних грошей», який передбачає орієнтацію менеджменту інноваційної компанії на залучення інвестора, готового вкладати не лише фінансові ресурси, а й власні знання, управлінський досвід, а також сприяти налагодженню та підтриманню зв'язків з іншими інвесторами, партнерами й потенційними клієнтами на ранніх етапах розвитку бізнесу[53].

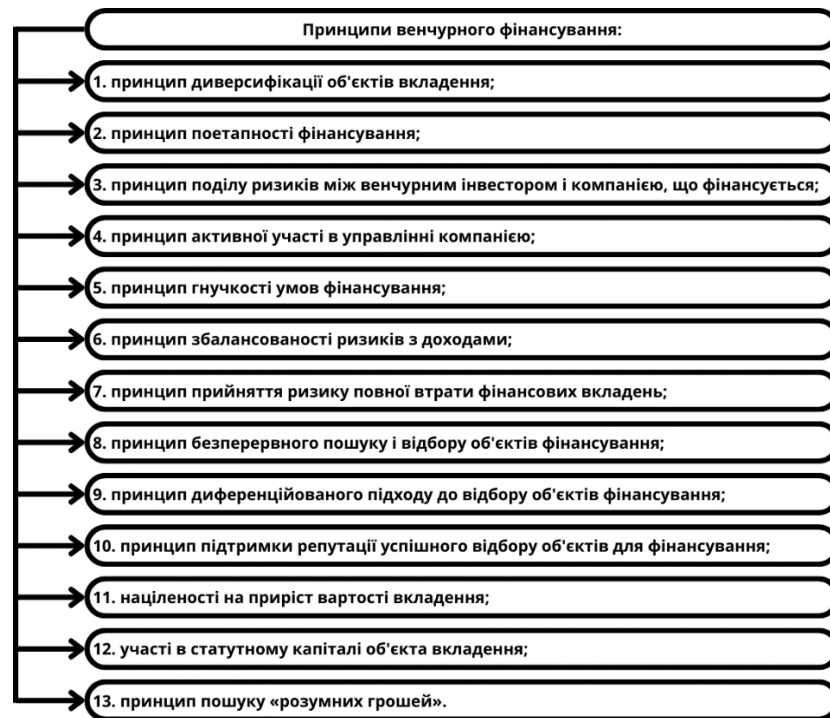


Рис. 1.4. Принципи венчурного фінансування

Джерело: [53]

Венчурний капіталісти зазвичай створюють серію обмежених у часі фондів (зазвичай 5-річні інвестиційні періоди) для інвестування в стартапи на трьох різних етапах: а) ранній етап, б) розвиток, та в) компанії з прямим акціонерним капіталом на пізніших етапах. Перші два етапи зазвичай охоплюють компанії, які вважаються такими, що мають високий потенціал зростання, або які продемонстрували високий ріст, і зазвичай все ще пріоритетують зростання над прибутковістю. На останньому етапі, приватний акціонерний капітал, може включати різноманітні стратегії, від компаній, що переходять від високого зростання та готові до лістингу на публічній фондовій біржі, до більш традиційного згортання галузей (досягнення нижчих витрат за рахунок ефекту масштабу) до кредитних можливостей з використанням боргу для більш традиційних бізнесів, орієнтованих на прибуток, з вільним грошовим потоком. Останній і найбільш традиційний приватний акціонерний капітал зазвичай зарезервований для прибуткових компаній, які пріоритетують вільний грошовий потік і мають гарні можливості для

отримання більшого кредитного плеча і, таким чином, погашення такого боргу вільними грошовими потоками від операційного бізнесу. Ці підприємства можуть зростати, але зростання має менше значення, ніж передбачувані, стабільні грошові потоки для погашення додаткового боргу, який був прийнятий. Потенціалом виходу для таких компаній є або продаж, або публічне розміщення акцій на фондовій біржі.

Венчурний капітал на ранній стадії:

Різні стадії інвестування включають передпосівний (Pre-Seed), початковий (Series Seed), серію А, серію В та серію С (або навіть кульмінацією в публічному лістингу чи продажу M&A). Кожен із цих раундів фінансування є лише кроком у процесі перетворення геніальної ідеї на глобальну компанію, готову до публічного лістингу на публічній фондовій біржі, наприклад, первинне публічне розміщення акцій. По-перше, це окремі особи, які сподіваються отримати фінансування для своєї компанії. У міру того, як бізнес стає дедалі зрілішим, він, як правило, просувається через раунди фінансування; для компанії зазвичай починається з початкового раунду та продовжується раундами фінансування А, В, а потім С.

Передпочаткове фінансування:

Найраніший етап фінансування нової компанії відбувається настільки рано, що його зазвичай взагалі не включають до раундів фінансування. Відомий як «передпочаткове» фінансування, цей етап зазвичай стосується періоду, коли засновники компанії вперше запускають свою діяльність. Зазвичай це починається з повсюдно званого фінансування «від друзів та родини», наприклад, пошуку грошей з попередніх робіт або звільнення, а також відоме як «бутстрепінг». Більш просунута форма та наступний етап зазвичай називають інвестуванням «ангелів» з високим чистим капіталом, яке додає більший капітал, але також часто приводить більш досвідченого інвестора, який прагне більшого розуміння та впливу. Найпоширенішими «передпочатковими» спонсорами є самі засновники, а також близькі друзі, прихильники та родина. Оскільки компанія все ще перебуває на початковій

стадії та, ймовірно, некомерційна з обмеженим ринковим потенціалом, встановлення оцінки для інвестицій є складним завданням (і може зашкодити довгостроковій життєздатності компанії), тому типово, що інвестори на цьому етапі дозволяють компанії продовжувати розвиток за допомогою угоди про борговий розпис, не здійснюючи інвестицій в обмін на акції компанії, а приймаючи SAFE або конвертовану облігацію, яка ще не встановлює вартість для ранньої компанії. Однак вони все ще є цінними та призначені для конвертації в акції на пізнішому етапі, після оцінки компанії.

Фінансування Серії А Після того, як бізнес набере репутацію (сформовану базу користувачів, стабільні показники доходів або якийсь інший ключовий показник ефективності), компанія шукатиме справжній раунд фінансування Серії А, щоб ще більше закріпити себе як життєздатний бізнес, а також ітерувати та оптимізувати свою клієнтську базу та пропозиції продуктів. Можуть бути використані можливості для масштабування продукту на різних ринках. У цьому раунді важливо мати план розробки бізнес-моделі, яка генеруватиме довгостроковий прибуток. Часто початкові стартапи мають чудові ідеї, які генерують значну кількість ентузіастів-користувачів, але рішення про те, як заробити гроші, наприклад, як монетизувати відсотки, виникає ближче до або навколо раунду фінансування Серії А, який включає справжніх професійних інституційних інвесторів. Зазвичай раунди Серії А залучають приблизно від 2 до 15 мільйонів доларів, але це число в середньому зросло через оцінки високотехнологічної галузі. Середнє фінансування Серії А станом на 2020 рік становить 15,6 мільйона доларів. Інвестори на цьому етапі часто є досвідченими, досвідченими професійними інвесторами та вимагають відповідного захисту своїх інвестицій, такого як права на інспекцію та контроль, а також пропорційні права власності, щоб продовжувати зберігати свою частку власності в компанії на пізніших етапах зростання та фінансування компанії. Швидше, вони шукають компанії з чудовими ідеями, а також сильною стратегією перетворення цієї ідеї на успішний, прибутковий бізнес. З цієї причини фірми,

які проходять раунди фінансування Серії А, зазвичай оцінюються в понад 20-23 мільйони доларів.

Інвестори, які беруть участь у раунді Серії А, походять з більш традиційних венчурних компаній. До відомих венчурних компаній, які беруть участь у фінансуванні Серії А, належать Sequoia Capital, Benchmark Capital, Greylock та Accel Partners. На цьому етапі також часто інвестори беруть участь у дещо більш політичному процесі, де кілька досвідчених інвесторів змагаються за те, щоб стати «провідним» інвестором та встановити умови раунду венчурного фінансування для всіх інших. Якщо у компанії є низка зацікавлених сторін, здатних інвестувати достатній капітал для «очолювання» раунду фінансування, компанія має вирішити, який узгоджений «аркуш умов» прийняти від групи претендентів. Таким чином, один інвестор часто виступає в ролі «якоря», а подальші інвестиції зазвичай легше залучити, як тільки один з інвесторів зобов'язався очолити та послужив сигналом для ринку про те, що цей стартап є надійним, поставивши на карту свої гроші та репутацію, а також відповідні інвестиції часу та ресурсів з фонду інвестора. Хоча бізнес-ангелів можуть продовжувати інвестувати на цьому етапі, розміри їхніх інвестиційних чеків, як правило, оцінюються більш інституційними, професійними інвесторами, і, як правило, мають менший рівень впливу в цьому раунді фінансування, ніж на етапі початкового фінансування.

Фінансування серії В:

Раунди фінансування серії В та наступні, як правило, зосереджені на масштабуванні бізнесу. Таким чином, цей раунд спрямований на виведення бізнесу на наступний рівень після того, як компанія довела свою життєздатність і вийшла за рамки фази тестування та розробки. Інвестори допомагають стартапам досягти цього, розширюючи охоплення ринку до нових вертикалей та/або зв'язуючись з новими клієнтами. Компанії, які пройшли початкові та раунди фінансування серії А, вже створили значну клієнтську базу та довели інвесторам, що вони готові до успіху у більшому

масштабі. Фінансування серії В використовується для розвитку компанії, щоб вона могла задовольнити ці рівні попиту.

Створення виграшного продукту та розширення команди вимагає якісного залучення талантів. Зазвичай це передбачає значно більший найм співробітників з розвитку бізнесу, продажів, реклами, технологій, підтримки та професіоналів. Середній оціночний капітал, залучений у раунді фінансування серії В, становить 33 мільйони доларів. Компанії, які проходять раунд фінансування серії В, є добре зарекомендували себе, і їх оцінки, як правило, відображають це, причому більшість компаній серії В оцінюються від 30 до 60 мільйонів доларів.

Інвестори серії В, як правило, відображають або є подібними за своєю природою до інституційних, професійних інвесторів серії А з точки зору процесів та очікувань. Раунд серії В часто очолюють багато тих самих інвесторів, що й попередній раунд, включаючи ключового інвестора, який допомагає залучити інших інвесторів. Різниця із серією В полягає в додаванні нової хвилі інших венчурних фірм, які спеціалізуються на інвестуванні на пізніх стадіях.

Фінансування серії С:

Компанії, які потрапляють до сесій фінансування серії С, вже досить успішні. Ці компанії шукають додаткове фінансування, щоб допомогти їм розробляти нові продукти, виходити на нові ринки або навіть купувати інші компанії. У раундах серії С інвестори вкладають капітал у відомі, перевірені підприємства, які прискорюють зростання та зацікавлені в отриманні ще більшого впливу. Це більше, ніж просто масштабування, це професіоналізація кожного аспекту бізнесу та може включати збільшення кількості співробітників до сотень або навіть тисяч. Фінансування серії С зосереджено на масштабуванні компанії, її якомога швидше та успішніше зростання. Швидкість є бажаною, і компанія починає шукати шляхи виходу та повернення капіталу інвесторам або через продаж ще більший, часто публічно торгуваній компанії, або, для деяких, через лістинг на публічній фондовій

біржі. Одним із можливих способів масштабування компанії може бути придбання іншої компанії. Уявіть собі гіпотетичну компанію, яка досягає етапу фінансування серії С, вона, ймовірно, вже продемонструвала безпрецедентний успіх у продажу своєї продукції, можливо, в США, і досягла етапних цільових показників продажів по всьому світу. Йому потрібне додаткове підживлення, щоб виходити за межі регіону США та ставати глобальним брендом, який все ще має багато ризиків, і він може навіть почати розглядати можливість зростання шляхом придбання конкурента в іншому регіоні чи галузі, що дасть йому масштаб та негайну нову частку ринку без дорогих та складних аспектів спроб самостійного створення таких операцій. Оскільки операція стає менш ризикованою, до гри долучається більше інвесторів. У серії С з'являються групи нових інвесторів, які часто виходять далеко за межі попередніх венчурних інвесторів, такі як хедж-фонди, інвестиційні банки, великі операції на вторинному ринку з купівлі позаринкових акцій у попередніх інвесторів, і навіть традиційні приватні інвестиційні компанії – навіть ті, що використовують стратегії викупу з використанням левириджу, що прагнуть грошового потоку та прибутковості. Причина цього полягає в тому, що компанія вже довела свою успішну бізнес-модель; ці нові інвестори приходять за стіл переговорів, очікуючи значних інвестицій та подальшого успіху компанії, яка вже вважається процвітаючою.

Найчастіше компанія завершує своє зовнішнє акціонерне фінансування серією С. Однак деякі компанії можуть перейти також до раундів фінансування серії D та навіть серії E. Однак здебільшого компанії, які отримують до сотень мільйонів доларів фінансування через раунди серії С, готові продовжувати розвиток у глобальному масштабі. Багато з цих компаній використовують фінансування серії С для підвищення своєї оцінки в очікуванні лістингу на публічній фондовій біржі, наприклад, первинного публічного розміщення акцій. На цьому етапі компанії відображають оцінки понад 118 мільйонів доларів або навіть значно вищі. Ці оцінки також все більше ґрунтуються на достовірних даних, а не на очікуваннях майбутнього

успіху. Компанії, які отримали фінансування серії С, демонструють сформовану, сильну клієнтську базу, потоки доходів та перевірену історію зростання. Компанії, які продовжують фінансування серії D, як правило, роблять це або тому, що шукають останнього поштовху перед первинним публічним розміщенням акцій, або тому, що вони ще не змогли досягти цілей, які вони поставили перед собою під час фінансування серії С[16].

1.3. Стратегії венчурного інвестування

Найефективніші стратегії венчурного інвестування не є монолітними; це нюансовані підходи, адаптовані до конкретних етапів, секторів та ринкових тез. Невідповідність між стратегією фірми та потребами стартапу може призвести до тертя та втрачених можливостей, що робить чітке розуміння цих моделей важливим як для інвесторів, так і для засновників[1].

1. Стратегія секторальної (вертикальної) спеціалізації.

Вона передбачає концентрацію інвестицій у певній галузі. На відміну від універсальних фондів, які інвестують у багато секторів, ці спеціалізовані фірми використовують глибокий досвід у предметній області, щоб отримати конкурентну перевагу у пошуку, оцінці та підтримці портфельних компаній. Такий підхід створює концентрований портфель, де знання та мережа фірми створюють комплексну перевагу. Ця стратегія венчурного інвестування перетворює фірму із загального фінансового спонсора на стратегічного галузевого партнера. Зосереджуючись на одній вертикалі, інвестори розвивають безпрецедентне розуміння динаміки ринку, конкурентного середовища та нових технологічних зрушень.

Ефективність реалізації цієї стратегії залежить від справжнього, заробленого досвіду, а не просто від заявленого інтересу. Вся операційна модель фірми, від найму до розробки дисертації, побудована навколо обраної

вертикалі. Це дозволяє проводити більш глибоку перевірку належної сумлінності та більш ефективну після інвестиційну підтримку.

Інвестиційна команда часто включає колишніх операторів, інженерів та керівників цільової галузі. Це дозволяє їм ретельно оцінити технології стартапу, стратегію виходу на ринок та відповідність продукту ринку з точки зору практиків. Глибокі галузеві мережі та репутація експерта призводять до високоякісного, часто власного, потоку угод. Засновники в певній вертикалі частіше шукають інвесторів, які дійсно розуміють їхній бізнес і можуть надати відповідні стратегічні рекомендації. Фахівці розробляють власну тезу про майбутнє свого сектору. Наприклад, фірма, що спеціалізується на фінтех-технологіях, може тематично інвестувати в компанії, що створюють інфраструктуру для вбудованих фінансів або децентралізованих фінансових систем.

Цю стратегію використовують для інвестиційних команд з попереднім глибоким операційним або технічним досвідом у секторі з високими темпами зростання. Вона особливо ефективна у складних, регульованих або швидкозмінних галузях, де загальних знань недостатньо для точної оцінки ризиків і можливостей. Founders Fund, використовує свій глибокий технологічний досвід, щоб робити сміливі, суперечливі ставки у складних галузях, таких як аерокосмічна галузь та штучний інтелект. Концентруючи свої ресурси, фонд, орієнтований на певний сектор, може запропонувати неперевершену додану вартість, допомагаючи своїм портфельним компаніям долати унікальні галузеві виклики та взаємодіяти з ключовими клієнтами та партнерами, зрештою зменшуючи ризики інвестицій та прискорюючи зростання.

2. Тематична (трендова) інвестиційна стратегія.

Стратегія зосереджена на виявленні та використанні потужних, довгострокових макроекономічних, технологічних або соціальних зрушень. Замість того, щоб обмежуватися певною галуззю чи етапом, цей підхід передбачає створення портфеля компаній, які готові отримати вигоду від

однієї загальної тенденції, такої як штучний інтелект, кліматичні технології або майбутнє праці.

Стратегія вимагає глибокої переконаності в майбутньому та передбачливості інвестувати до масового впровадження. Венчурні капіталісти, такі як Андреесен Горовіц, запустили спеціальні фонди для таких тем, як штучний інтелект та криптовалюта, роблячи ставку на те, що ці технології фундаментально змінять світову економіку. Інвестиційна теза побудована на переконанні, що зростання популярності в певній темі підніме всі добре позиціоновані човни, створивши кількох переможців у різних сферах застосування.

Успішна реалізація тематичної стратегії вимагає ретельного, перспективного дослідження, щоб відокремити стійкі тенденції від короткочасного ажіотажу. Суть цієї стратегії венчурного інвестування полягає у розробці унікального погляду на те, як розвиватиметься тренд, та визначенні ключових технологій та бізнес-моделей, які сприятимуть його зростанню.

Інвестори повинні перевірити довговічність тренду та його потенційний економічний вплив. Структура Sequoia Capital «Ера штучного інтелекту» є яскравим прикладом побудови детальної дисертації для керівництва інвестиційними рішеннями в рамках теми.

Капітал розподіляється між кількома компаніями в рамках обраного тренду для отримання цінності на різних рівнях екосистеми. Це може включати інвестування в інфраструктуру, додатки та послуги, пов'язані зі штучним інтелектом.

Тематичні фонди часто співпрацюють з експертами в предметній області, щоб удосконалити їхню дисертацію та покращити потік угод. Breakthrough Energy Ventures, що підтримується Біллом Гейтсом, спирається на мережу вчених та лідерів галузі для перевірки інвестицій у кліматичні технології.

Стратегія підходить для венчурних компаній з глибокими знаннями в предметній області та ресурсами для проведення масштабних, перспективних

досліджень. Вона дозволяє інвесторам створити концентрований, переконливий портфель, де успіх в одній компанії може забезпечити цінну аналітику та мережеві ефекти, що принесуть користь іншим у тій самій темі. Зосереджуючись на монументальному зрушенні, тематичне інвестування забезпечує чіткий наратив та виправдану перевагу, дозволяючи венчурним капіталістам стати відомими як провідні експерти в галузі, що розвивається, та залучати найкращих засновників.

3. Стратегія географічної (регіональної) зосередженості.

Стратегія передбачає концентрацію інвестицій у певному місті, країні чи регіоні для використання глибоких знань місцевого ринку, мереж та операційної експертизи. Цей підхід визнає, що інноваційні центри та динаміка ринку не є однаковими в усьому світі, створюючи унікальні можливості та ризики, які потребують спеціалізованого аналізу на місцях.

Стратегія побудована на передумові, що близькість має значення. Інвестори отримують конкурентну перевагу, розуміючи поведінку місцевих споживачів, орієнтуючись у складних регуляторних ландшафтах та отримуючи доступ до потоку власних угод через довірені місцеві зв'язки.

Успіх регіональної стратегії залежить від справжньої інтеграції в місцеву екосистему, а не лише від віддаленого спостереження. Основна ідея полягає в тому, щоб стати головним партнером з капіталу для найкращих засновників у певному регіоні, використовуючи репутацію, побудовану на місцевому успіху та глибокій участі в житті громади.

Інвестори повинні будувати щільні мережі з місцевими бізнес-ангелами, університетами та корпоративними партнерами. Наприклад, Balderton Capital зосереджується виключно на європейських стартапах, що дозволяє їй розвивати безпрецедентні відносини на всій технологічній сцені континенту.

Глибоке розуміння місцевої правової бази, податкових пільг та культурних нюансів не підлягає обговоренню. Цей досвід допомагає знизити ризики інвестицій та надає стартапам критичні рекомендації щодо масштабування на їхньому внутрішньому ринку.

Додана вартість має бути адаптована до регіону. Це може означати допомогу латиноамериканському стартапу в орієнтуванні в транскордонних платіжних системах або допомогу компанії з Південно-Східної Азії з логістикою ланцюга поставок.

Стратегія потрібна для інвесторів, які вважають, що певні регіони недооцінені або готові до проривного зростання. Вона дозволяє фонду розвивати вигідну нішу та генерувати альфу, виявляючи можливості, які глобальні фонди загального призначення можуть пропустити. Ставши великою рибою в меншому, але зростаючому ставку, регіонально орієнтований венчурний фонд може домінувати в потоці місцевих угод та надавати безпрецедентну підтримку своїм портфельним компаніям, що враховує контекст, що зрештою призводить до високої прибутковості.

4. Стратегія подальших (пропорційних) інвестицій.

Стратегія зосереджена на систематичному реінвестуванні в наступні раунди фінансування існуючих портфельних компаній. Замість того, щоб зосереджуватися виключно на пошуку нових угод, цей підхід передбачає резервування значної частини капіталу фонду для підтримки або збільшення частки власності в його найперспективніших стартапах у міру їхнього дозрівання. Це критичний компонент багатьох провідних стратегій венчурного інвестування.

Ця стратегія побудована на принципі, що найкращі інвестиційні можливості вже можуть бути в портфелі. Венчурні капіталісти використовують свою інформаційну перевагу як інсайдери, щоб подвоїти вплив на переможців. Користуючись своїми правами на пропорційні інвестиції (право інвестувати в майбутній раунд для збереження початкової частки власності), вони уникають розмивання капіталу та отримують більше прибутку від компаній, які досягають проривного успіху.

Реалізація стратегії подальших інвестицій вимагає дисциплінованого розподілу капіталу та ретельного моніторингу ефективності. Рішення про реінвестування не є автоматичним; воно ґрунтується на досягненні компанією

заздалегідь визначених етапів та демонстрації чіткої траєкторії до лідерства на ринку. Ключовим елементом є початкове узгодження прав пропорційного розподілу.

Успішні фонди, зазвичай резервують 30-50% свого загального капіталу спеціально для подальших інвестицій. Ця передбачливість запобігає неможливості підтримувати своїх лідерів.

Подальші інвестиції залежать від відчутного прогресу. Венчурні фонди відстежують ключові показники ефективності (KPI), такі як зростання доходів, вартість залучення клієнтів (CAC) та залучення продукту, щоб обґрунтувати додаткове залучення капіталу.

Забезпечення прав пропорційного розподілу не підлягає обговоренню під час початкових інвестицій або інвестицій серії А. Ці договірні права гарантують можливість участі в майбутніх раундах.

Ця стратегія є важливою для будь-якого фонду, який прагне генерувати прибутковість у верхній децильній групі. Степеневий закон венчурного капіталу диктує, що невелика кількість інвестицій забезпечує більшу частину прибутку фонду. Стратегія подальшого розвитку – це механізм концентрації капіталу в цих майбутніх переможцях. Наприклад, повторні інвестиції Benchmark в Uber протягом кількох раундів були вирішальними для його монументальної прибутковості. Такий підхід дозволяє венчурним капіталістам створювати значні позиції в генераційних компаніях, перетворюючи хороший дохід на винятковий, визначальний для фонду.

5. Інвестиційна стратегія, що базується на прибутковості.

Стратегія що базується на прибутковості, зміщує фокус зі спекулятивних показників зростання, таких як кількість користувачів, на відчутні фінансові показники. Цей підхід надає пріоритет компаніям, які демонструють сильну економіку одиниці, стабільне збільшення доходів та чіткий, обґрунтований шлях до прибутковості. Інвестори, які використовують цю стратегію, проводять ретельний фінансовий аналіз, оцінюючи стійкі бізнес-моделі над гіперзростанням за будь-яку ціну.

Ця стратегія діє як протизвага менталітету «зростання за будь-яку ціну», який історично домінував у венчурному капіталі. Вона орієнтована на бізнес, який може бути менш гламурним, але побудований на міцному фінансовому фундаменті. Інвестори менше піддаються впливу ринкового ажіотажу та більше цікавляться такими показниками, як валова маржа, вартість залучення клієнтів (CAC) та довічна цінність (LTV). Ця аналітична ретельність є основним компонентом цієї конкретної стратегії венчурного інвестування.

Кількісна фінансова перевірка є наріжним каменем цього підходу. Хоча команда та ринок все ще важливі, цифри повинні розповідати переконливу історію ефективності та стійкості. Інвестори шукають доказів того, що бізнес-модель працює та може прибутково масштабуватися.

Інвестори створюють та стрес-тестують детальні фінансові моделі, щоб зрозуміти грошовий потік, точки беззбитковості та довгострокові рушійні сили прибутковості. Основна увага приділяється основним механізмам бізнесу.

Ця стратегія надає перевагу засновникам, які можуть досягти значних успіхів з меншим капіталом, демонструючи дисциплінований та сталий підхід до зростання.

Стратегія ефективна на зрілих або нестабільних ринках, де зменшується інтерес інвесторів до високорискових підприємств. Вона ідеально підходить для венчурних фондів, які прагнуть створити стійкий портфель з нижчим профілем ризику та більш передбачуваною прибутковістю. Підприємства вже давно використовують цей підхід для визначення довгострокових компаній. Зосереджуючись на підприємствах з перевіреною фінансовою стабільністю, інвестори можуть пом'якшити ризики зниження, водночас отримуючи значні переваги від компаній, які можуть стабільно зростати, що робить її розсудливою та потужною стратегією для створення довгострокової вартості.

6. Стратегія інвестування в платформу (екосистему).

Стратегія зміщує фокус з підтримки окремих компаній на розвиток портфеля взаємопов'язаних бізнесів. Цей підхід передбачає інвестування у

взаємодоповнюючі стартапи, які підсилюють один одного, створюючи потужні мережеві ефекти та самопідтримувану екосистему. Отже, колективна цінність інтегрованого портфеля буде більшою за суму його окремих частин.

Стратегія розглядає портфель як керований ринок, де компанії можуть обмінюватися даними, клієнтами та технологіями, прискорюючи зростання для всіх учасників. Це одна з найскладніших стратегій венчурного інвестування, яка вимагає глибокого розуміння ринку та активного управління портфелем.

Успішна реалізація екосистемної стратегії вимагає продуманого, архітектурного підходу до побудови портфеля. Інвестор виступає маркетмейкером та центральним вузлом, визначаючи та заповнюючи стратегічні прогалини в обраному технологічному ландшафті. Це включає картування залежностей та потенційних потоків цінності між різними учасниками ринку.

Венчурні капіталісти активно знайомлять портфельні компанії одна з одною для сприяння співпраці та партнерству. Цьому можна полегшити проведення спеціалізованих форумів, заходів або спільних каналів зв'язку.

Інвестиції розподілені за часом для логічного розвитку екосистеми. Фірма може спочатку підтримати основну технологію платформи, а потім продовжити інвестуванням у додаткові програми та послуги, які до неї підключаються.

Успіх вимірюється результатами діяльності окремої компанії, та й станом мережі загалом. Ключові показники включають обсяг внутрішньопортфельної торгівлі, коефіцієнти перехресного обміну клієнтами та спільні технічні інтеграції.

Стратегію використовують венчурні капіталісти з глибокими знаннями в певному секторі. Вона вимагає довгострокового бачення та здатності впливати та регулювати відносини між портфельними компаніями. Такий підхід створює сильний конкурентний рів, що ускладнює для сторонніх

копіювання взаємопов'язаних переваг мережі, і зрештою генерує більш стійкі та обґрунтовані прибутки.

7. Інвестиційна стратегія, дружня до засновників (відповідна цінностям).

Стратегія являє собою філософський зсув у венчурному капіталі, надаючи пріоритет довгостроковому партнерству із засновниками над агресивними, орієнтованими на контроль умовами. Цей підхід побудований на переконанні, що розширення можливостей засновників-візіонерів та узгодження їхньої основної місії зрештою принесе вищу прибутковість. Йдеться не стільки про максимізацію короткострокових прибутків, скільки про побудову міцних, довірчих відносин.

Ця стратегія характеризується більш гнучкими структурами управління, орієнтованими на засновників умовами та щирим зобов'язанням підтримувати добробут та автономію команди. Основна думка полягає в тому, що, зменшуючи акцент на жорсткому контролі, інвестори сприяють створенню середовища, де засновники можуть впроваджувати інновації, змінюватися та діяти з більшою переконаністю.

Якісна узгодженість та побудова відносин є наріжними каменями цієї стратегії венчурного капіталу. Процес комплексної перевірки виходить за рамки бізнес-метрик та оцінює сумісність цінностей, бачення та довгострокових цілей між інвестором та командою засновників.

Інвестори активно оцінюють, чи місія та культура стартапу відповідають принципам їхнього власного фонду. Це включає відверті розмови про етику, культуру компанії та довгостроковий вплив.

Умови структуровані таким чином, щоб захистити контроль та власний капітал засновників. Це може включати використання звичайних акцій, уникнення агресивних преференцій щодо ліквідації або забезпечення місць засновників у раді директорів.

Стратегію використовують інвестори, які розглядають себе як довгострокових партнерів та наставників, а не просто фінансистів. Вона особливо ефективна для залучення висококваліфікованих, цілеспрямованих

засновників, які можуть мати кілька варіантів фінансування та пріоритезувати збереження контролю та культурної цілісності. Сприяючи співпраці та шанобливій динаміці, венчурні капіталісти можуть стати «першим дзвінком» за порадою, отримуючи глибше розуміння та допомагаючи ефективно долати кризи. Такий підхід створює потужну репутацію бренду, яка приваблює виняткові таланти та потік угод, створюючи самопідсилювальний цикл успіху.

РОЗДІЛ 2. ВИКОРИСТАННЯ ВЕНЧУРНИХ МЕХАНІЗМІВ ТА СТРАТЕГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ UBER TECHNOLOGIES, INC.

2.1. Організаційно-економічна характеристика Uber Technologies, Inc.

Uber – це популярний сервіс замовлення поїздок на основі мобільного додатку. Uber функціонує подібно до стандартного сервісу таксі, оскільки клієнти замовляють транспорт до певного пункту призначення в обмін на оплату.

Натисни кнопку – і візьми поїздки. Це бачення стало початком того, що зрештою змінить міський транспорт, кине виклик регуляторам у всьому світі та перетворить Uber на дієслово, визнане в усьому світі. Тепер екосистема Uber перевозить не лише людей, а й їжу, продукти та товари, координуючи мільйони заробітчан та сотні мільйонів споживачів – у десятках мільярдів поїздок.

Протягом століть люди покладалися на послуги, схожі на таксі. Від кінних екіпажів, що гуркотять брукованими вулицями, до жовтих кебів, що щільно прилягають один до одного в годину пік у центрі міста. Концепція завжди була незмінною: заплатити комусь, щоб той відвіз вас куди потрібно.

Комерціалізація автомобіля на початку 20 століття формалізувала цю практику в сучасну індустрію таксі, регульовану систему ліцензованих операторів, уповноважених підбирати пасажирів на вимогу. Однак доступ до цього права часто навмисно обмежувався.

У Нью-Йорку кількість ліцензій з медальйонами (що надають власнику право керувати таксі) була обмежена і часто обмінювалася на сотні тисяч доларів. У Лондоні чорні кеби мали ексклюзивне право на міський ринок таксі, і для вступу до їхніх лав потрібно було опанувати «Знання» – відомий своєю суворістю тест, який вимагав від водіїв-початківців запам'ятати кожен

вулицю, пам'ятку та оптимальний маршрут через (величезне) місто, що часто займало роки.

У всьому світі система була побудована на дефіциті та майстерності, а не на масштабі. Це мало повний сенс в епоху, коли цінність водія визначалася його здатністю згадувати план міста з пам'яті. Без цього досвіду вони просто не могли виконувати роботу.

Потім технології переписали правила. GPS та цифрові карти, що працювали через єдиний додаток для смартфона, раптово замінили роки навчання. Постачання потенційних водіїв більше не мало залежати від обмеженої кількості посвідчень чи запам'ятовування; завдяки технологіям кожен став майстром, і дефіцит перестав бути неминучим. Деякі підприємці побачили цю можливість.

Двома з них були Гарретт Кемп та Тревіс Каланік, обидва досвідчені підприємці. Кемп був співзасновником StumbleUpon, який пізніше придбав eBay, тоді як Каланік провів понад десять років у стартапах, перш ніж використовувати кошти від виходу на фінансування нових підприємств.

Ідея створення пасажирського транспортного сервісу на основі мобільних додатків, як повідомляється, народилася, коли Каланік і Кемп зіткнулися з труднощами, щоб викликати таксі холодної сніжної ночі в Парижі після відвідування конференції 2008 року. Цей інцидент спонукав Каланіка та Кемпа задуматися про подібні труднощі, з якими іноді стикаються пасажирів, викликаючи таксі у своєму місті проживання, Сан-Франциско. Каланік і Кемп мали на меті створити мобільний додаток, який би дозволив пасажирам замовляти транспортний засіб напрокат на вимогу, і їхня компанія була заснована в березні 2009 року під назвою UberCab. У січні 2010 року Кемп і Каланік провели тестовий заїзд у Нью-Йорку, який полягав у тому, що три автомобілі курсували вулицями Нижнього Мангеттена, поки невелика кількість клієнтів викликала автомобіль через мобільний додаток. Uber повністю запустив послугу в Сан-Франциско 5 липня 2010 року, і протягом перших кількох місяців роботи компанія в основному зосереджувалася на

закріпленні в затоці Сан-Франциско в Північній Каліфорнії. Спочатку Uber використовував лише чорні Lincoln Town Cars як свої транспортні засоби та наймав водіїв лімузинів для керування своїми транспортними засобами. Компанія змінила свою назву з UberCab на Uber Technologies, Inc. у жовтні 2010 року у відповідь на наказ про припинення діяльності від Агентства муніципального транспорту Сан-Франциско та Комісії з комунальних послуг Каліфорнії на тій підставі, що Uber не є офіційно ліцензованою службою таксі.

З самого початку недотримання правил таксі було основною частиною політики Uber. Окрім цього ігнорування, стратегія запуску була простою, але успішною: занижувати ціни на таксі, значно субсидуючи поїздки, а також пропонувати вигідні економічні стимули для водіїв, щоб користувачам ніколи не доводилося довго чекати на поїздку. Роблячи це, вони стимулювали як попит, так і пропозицію, щоб досягти значної ліквідності. А потім перейшли до наступного ринку.

Зі зростанням популярності та доходів Uber, послуги розширювалися на інші міста по всій території Сполучених Штатів і, згодом, на міжнародний рівень. Uber започаткував обслуговування в Нью-Йорку в травні 2011 року, а в грудні того ж року компанія розпочала свою першу закордонну діяльність у Парижі потім у Торонто, Лондоні та Мексиці. Послуги Uber були запуснені в Китаї та Індії в серпні 2013 року. До 2016 року Uber працював у більшій кількості міст у цих двох країнах, ніж у будь-якій іншій країні, окрім Сполучених Штатів.

Хоча ринкові умови та регулювання суттєво відрізнялися, план був однаковим для кожного ринку: швидкий запуск, генерування попиту на пасажирів та залучення водіїв швидше, ніж встигали відреагувати регулятори. Це була формула, яка швидко завоювала частку ринку та так само швидко викликала опір. Хоча споживачі любили сервіс за його зручність та прозоре ціноутворення, профспілки таксистів називали Uber екзистенційною загрозою, а міські чиновники продовжували звинувачувати його в діяльності поза законом.

Щоб проілюструвати масштаби опозиції, регуляторні органи Франції, Іспанії, Італії, Німеччини та Нідерландів заборонили Uber працювати до середини 2010-х років. Але навіть попри це, компанія продовжувала працювати, виступаючи проти цього рішення. І у випадку, якщо водієві Uber виписували штраф за користування послугою, Uber пропонувала його сплатити. Компанія знала, що її підхід виходить за рамки місцевих правил, але повністю прийняла девіз Цукерберга «діяти швидко та ламати справи», відкидаючи кожного скептика на своєму шляху.

Крім того, більшість таксистів працюють повний робочий день, тоді як більшість водіїв Uber їздять лише неповний робочий день. Дослідження, спонсороване компанією, опубліковане в 2015 році, показало, що водії Uber отримували вищу медіанну погодинну заробітну плату, ніж водії таксі та шофери лімузинів у великих містах. Ця вища заробітна плата частково була зумовлена тим, що Uber не довелося сплачувати ліцензійні збори, місцеві податки, технічне обслуговування транспортних засобів, страховку, пальне чи пільги для працівників. Оскільки водії несуть відповідальність за деякі з цих витрат, їхній чистий дохід іноді залишався нижчим, ніж у звичайного таксиста, незважаючи на вищу заробітну плату.

Хоча Uber не соромився працювати без ліцензії, він також постійно лобіював, щоб регуляторні сигнали для цього сервісу засвітилися зеленим. Зустрівши опір у кожному місті, куди він розширився, Uber був готовий впоратися з усіма цими різними викликами. Знову і знову повторювався один і той самий цикл: запуск, заборона, опір, а потім досягнення компромісу шляхом переговорів, оскільки споживчий попит схиляє чашу терезів. У місті за містом те, що часто починалося як заборона, закінчувалося неохочим прийняттям.

Причина була очевидною: сервіс був улюбленим. Uber створював нові можливості для заробітку, водночас надаючи пасажирам швидший, дешевший та надійніший спосіб пересування містами. Навіть коли служби таксі та

законодавці називали Uber лиходієм, невинний суспільний попит утримував його серед найбільш завантажуваних додатків у світі.

Uber не був єдиним, хто скористався цією можливістю. Lyft дотримувався аналогічної моделі в США, хоча й з більш дружнім брендом та більш кооперативною позицією щодо регуляторів. В Азії китайська DiDi та Grab з Південно-Східної Азії швидко масштабувалися, адаптуючись до місцевої динаміки, тоді як Bolt став регіональним конкурентом у Європі. На всіх цих ринках субсидії та стимули залишалися конкурентною тактикою, дороговартісною гонкою, яка тривала роками (і певною мірою продовжується). Для порівняння, лише Uber залучив 20 мільярдів доларів як приватна компанія, щоб залишатися на вершині.

Хоча кожен регіональний конкурент створив собі опорні пункти, жоден з них не зрівнявся з глобальними амбіціями Uber. Агресивний підхід компанії та перевага першопрохідця зробили її найвідомішим ім'ям у сфері поїздок на виїзді, поступово перетворюючи це на дієслово. Незалежно від того, якою послугою користуються люди, вони кажуть, що «користуються Uber».

Спочатку поїздки Uber були в середньому трохи дорожчими, ніж тарифи на таксі (через вищі експлуатаційні витрати, понесені стартап-компанією, та вищі витрати на експлуатацію її висококласних Lincoln). Потім, у липні 2012 року, Uber запустив послугу UberX, використовуючи звичайні пасажирські транспортні засоби, такі як Toyota Prius, та покладаючись на непрофесійних водіїв. Як наслідок, ціни UberX становили приблизно втричі менші. До 2016 року Uber пропонував понад шість різних рівнів обслуговування, кожен з яких включав різні класи транспортних засобів, критерії спільного використання автомобілів, ціноутворення та професійних або непрофесійних водіїв. Крім того, компанія представила UberPOOL, гібридний сервіс спільного використання автомобілів та таксі, який забирав та висаджував кількох клієнтів під час однієї поїздки, причому всі пункти призначення пасажирів знаходилися вздовж одного маршруту. У деяких районах UberTAXI зупиняв звичайні таксі для клієнтів, але дозволяв оплату через додаток.

Uber також запровадив свій підхід до доставки на вимогу. Використовуючи своїх незалежних водіїв та можливості відстеження в режимі реального часу, UberRUSH (засновано у 2015 році) пропонував оплату за поїздки в один бік для компаній, які відправляли посилки, тоді як UberEATS (засновано у 2014 році) доставляв їжу клієнтам з низки місцевих ресторанів-партнерів.

На початок 2017 року Uber працював у понад 70 країнах та 450 містах. За часів Каланіка він став одним із найпроривніших стартапів Кремнієвої долини, далеко перевершивши статус єдинорога, і, можливо, найгучнішою історією зростання десятиліття.

Хоча дохід зростав вибуховими темпами, прибутковості ще не було видно. Uber щорічно витрачав мільярди, повністю прагнучи розширення за будь-яку ціну, переконаний, що захоплення частки ринку – це єдине, що має значення, і що в майбутньому його масштаб зрештою визначить його долю.

Хоча поїздки на виїзд залишалися основною сферою діяльності компанії, амбіції компанії вже виходили за її межі. У 2014 році вона запустила UberFRESH, ставку на доставку їжі, яка ще перебувала на початковій стадії розвитку, але натякала на масштаби майбутнього. Імпульс Uber справді здавався нестримним.

Агресивна експансія Uber була б неможливою без Каланіка, але до 2017 року його стиль керівництва та культура, яку він створив, зазнали дедалі більшої критики. Зовні регулятори та конкуренти давно критикували безрозсудне просування Uber на нові ринки. Але на початку 2017 року також стало очевидним, що проблеми є й всередині компанії. Ці проблеми впливли на поверхню після того, як викривач заявив про це.

Серед звинувачень були системні сексуальні домагання, ігнорування скарг та токсична культура, яка захищала високопродуктивних порушників. Для компанії, яка вже відома порушенням правил, усвідомлення того, що ті ж риси визначають її внутрішню культуру, стало нищівним ударом. Увага

громадськості все більше зверталася до самого Каланіка, якого зображували як втілення руйнівного духу Uber.

У перші кілька місяців 2017 року Uber зіткнувся з низкою суперечок, які зрештою призвели до звільнення Каланіка з компанії в червні. Крім того, нинішні та колишні співробітники публічно заявили про сексуальні домагання в компанії, про які повідомлялося, але які ігнорувалися, а також про загальний досвід ворожої культури на робочому місці. Водночас, коли Каланік вибачився за публікацію відео, на якому він сперечається з водієм Uber і зневажливо висловлюється щодо заробітної плати водіїв, компанія зіткнулася з позовом, пов'язаним з технологією автономного водіння, та викриттям правопорушень, пов'язаних з ухиленням від регулювання.

Водночас розслідування New York Times викрило секретну програму під назвою Greyball. У статті було виявлено, що Uber з 2014 року використовував програму, призначену для ідентифікації регуляторів та правоохоронців у містах, де сервіс був обмежений, а потім навмисно показував їм підроблену версію програми, щоб уникнути виявлення. Це, звичайно, підняло критику Uber на нові висоти та викликало серйозні етичні та правові питання щодо його діяльності.

І ніби цього було недостатньо, у лютому 2017 року Waymo з Alphabet подала до суду на Uber за нібито крадіжку комерційних секретів автономних транспортних засобів.

Очевидно, що це була справжня PR-криза для компанії. Звинувачення в сексизмі, ігноруванні регулювання та агресивності за принципом «переможець отримує все» стали центральними для публічного іміджу компанії. Було зрозуміло, що якщо щось швидко не зміниться, швидкі дії можуть зруйнувати сам Uber.

Та весна та початок літа в штаб-квартирі Uber були неймовірно напруженими. Після хвилі скандалів та публікації детального внутрішнього звіту, викликаного розповіддю викривача, група великих інвесторів колективно вимагала відставки Каланіка.

У червні 2017 року він пішов з посади генерального директора Uber, що спричинило місяці хаосу щодо його впливу, що залишився.

Відхід був зовсім не впорядкованим. Його відставка відбулася після тижнів конфлікту в раді директорів, коли Benchmark Capital (один з найбільших і найперших акціонерів Uber) та інші прихильники влаштували державний переворот, щоб витіснити його. Каланік, все ще перебуваючи в раді директорів, навіть намагався односторонньо заповнити вакантні місця під час свого відходу, що спричинило судові позови та місяці внутрішньої боротьби за владу. Ця боротьба закінчилася лише пізніше у 2017 році, коли інвестиції SoftBank у розмірі 9 мільярдів доларів розширили раду директорів і обмежили контроль Каланіка, що ознаменувало справжній кінець його правління в Uber.

Поки розгорталися ці події, рада директорів Uber шукала наступника. Зваживши кілька відомих кандидатів, вони зупинилися на тому, що багато хто вважав несподіванкою: Дарі Хосровшахі. Як генеральний директор Expedia, він понад десять років розширював компанію до однієї з провідних світових онлайн-платформ для подорожей, заслуживши репутацію вдумливого оператора, здатного керувати складними глобальними бізнесами. Іншими словами: саме те, що було потрібно Uber.

Тим не менш, Дара не планував залишати Expedia і відмовився від пропозиції хедхантера, якого надіслав йому Даніель Ек. Засновник Spotify мав авторитет у цьому питанні: його власна компанія перетворилася з злочинця, який бореться зі звукозаписними лейблами, на надійного партнера музичної індустрії. Якщо хтось і розумів, як безладний порушник порядку може стати незамінною установою, то це був він.

Невдовзі після цього, під час вечірнього виходу, Даніель Ек зустрівся з Дарою та переконав її переглянути пропозицію. Цей поштовх переконав Дару залишити Expedia та відновити Uber.

Прихід Дари був першим кроком, необхідним для того, щоб Uber вийшов на новий курс. Компанія все ще визначалася старою культурою, і хоча керівництво могло змінитися за одну ніч, переформулювання цінностей

потребувало б часу. Після кількох місяців роботи Дара публічно оголосив, що старі «Цінності» Uber були замінені вісьмома «Культурними нормами», розробленими разом зі співробітниками всієї організації. Хоча деякі з попередніх залишилися, вони були перефразовані та відшліфовані, щоб бути більш інклюзивними та трохи менш підживленими тестостероном.

З нових принципів один виділявся як прямий сигнал для регуляторів, працівників та громадськості: «Ми робимо правильно. Крапка»

Це був навмисний переворот після років непокори та невиконання вимог. У наступні роки дипломатія опинилася в центрі уваги. Там, де Uber колись боровся з містами, тепер він прагнув співпрацювати з ними, обмінюючись даними з транспортними органами, запускаючи місцеві партнерства та адаптуючи послуги до місцевих норм. Водночас Дара впроваджувала зміни в управлінні та операційній діяльності всередині компанії, залучаючи досвідчених лідерів до управлінської команди. Разом ці кроки поступово змінили імідж Uber з шахрайського порушника правил на партнера.

Слід наголосити, що компанія ніколи не насолоджувалася розкішшю запуску з автоматичною, безстроковою ліцензією на роботу на будь-якому зі своїх ринків. Але з Дара намір дотримуватися вимог докорінно змінився. Коли компанія стикалася з відмовами у видачі ліцензії або негативним розголосом в останні роки, її реакція була скоріше співпрацею, ніж войовничістю. Uber тепер явно робить правильно.

Сьогодні Uber працює у понад 15 000 містах у понад 70 країнах. Вихід на нові географічні регіони означає подолання складних режимів ліцензування, тривалих процедур затвердження дозволів, а в деяких випадках і зміну самої основної бізнес-моделі. Станом на сьогоднішній день на кількох ринках, таких як Аргентина, Німеччина, Італія, Японія, Південна Корея та Іспанія, бізнес Uber з райдшерингу заблокований, обмежений або зобов'язаний адаптуватися до суворих обмежень. Коротше кажучи: правила продовжують формувати те, як Uber може працювати.

Ніде це не проявляється так чітко, як у Нью-Йорку, одному з найважливіших, але водночас і найбільш регульованих ринків Uber. З моменту запуску Uber там у 2011 році він стикається з постійною напруженістю з регуляторами та усталеною індустрією таксі. Під керівництвом Дари місто запровадило нові масштабні правила у 2018 році. Вони включали мінімальні стандарти оплати за милю та хвилину для водіїв, а також заморожування видачі нових ліцензій на транспортні засоби. Ці заходи обмежили пропозицію водіїв Uber та підвищили її операційні витрати, змусивши компанію адаптуватися в ключовому місті.

Спочатку Uber запекло боровся проти цих правил. Але в останні роки він перейшов до співпраці. У 2023 році угода на суму 328 мільйонів доларів з Генеральним прокурором Нью-Йорка встановила гарантію мінімального заробітку та інші засоби захисту працівників, водночас дозволяючи водіям використовувати кілька додатків. Того ж року Uber інтегрував культові жовті таксі Нью-Йорка у свою платформу, завершивши вражаючу трансформацію від відкритої війни з таксі до їх інтеграції в екосистему.

Досвід Нью-Йорка відображає регуляторну реальність Uber сьогодні. Доступ до ринку залишається динамічним і складним, але готовність компанії до взаємодії, компромісів та адаптації дозволила їй продовжувати працювати в критично важливих містах, де ще десять років тому її виживання було б сумнівним. Регулювання перетворилося з екзистенційної загрози на щоденні витрати на ведення бізнесу, а здатність Uber керувати ним тепер є конкурентною необхідністю, а не питанням непокори.

Повертаючись до трансформації Uber Дарою. З новим персоналом компанія проактивно змінила свої основи. Міцніша кадрова політика, врегулювання юридичних спорів та новий акцент на безпеці пасажирів – все це сигналізувало про те, що Uber фактично змінюється.

Щодо своєї діяльності, Uber почав змінювати свій підхід на ринках, де раніше «спалював гроші», намагаючись перемогти будь-якою ціною. Замість того, щоб продовжувати дорогавартісні битви, він вийшов з певних регіонів,

почав співпрацювати в інших та об'єднався з конкурентами, де це було доречно. Керівний принцип був чітким: Uber залишатиметься лише на тих ринках, де він міг стати лідером або мав надійний шлях до цього, водночас купуючи частки акцій, щоб залишатися відкритим у багатьох з тих, з яких він вийшов.

Водночас керівництво почало переглядати розгалужені побічні підприємства, запущені за Каланіка, від безпілотних автомобілів та літаючих таксі до спільного використання велосипедів та скутерів, більшість з яких поглинули мільярди доларів без чіткої віддачі. Під керівництвом Дари багато з них були скорочені, виділені або продані. Разом ці кроки відображали зсув до дисципліни та оптимізації ресурсів.

Був один виняток: Uber Eats. Замість того, щоб згорнути його, Дара приділила більше уваги та інвестицій підрозділу доставки їжі. Протягом кількох років він виявився одним із найцінніших двигунів зростання Uber.

До 2019 року Uber повільно, але неухильно почав виконувати обіцянку Дари про те, що йому потрібно розвиватися. Регуляторні битви поступалися місцем дипломатії, і хоча прибутковість все ще здавалася далекою, компанія виглядала набагато більш дисциплінованою та орієнтованою на майбутнє. Тож, коли Uber вийшов на біржу з ринковою капіталізацією близько 70 мільярдів доларів у травні того ж року, хаос попередніх років, що привернув увагу газет, вже здавався зовсім іншим світом.

Uber 2025 року – це глобальна платформа, яка узгоджує попит і пропозицію на кількох ринках. По суті, вона пов'язує водіїв з пасажирами, ресторани зі споживачами та відправників з перевізниками. Два найбільші бізнеси компанії, Mobility та Delivery, забезпечують майже весь дохід.

Uber Freight забезпечує приблизно 10% доходу. Вона відображає ринкову модель своїх основних сегментів, але ще не вплинула на кінцевий результат. Наразі керівництво приділяє їй обмежену увагу. Однак, як ми побачимо пізніше, бізнеси, які колись виглядали маргінальними, раніше перетворилися на основні стовпи.

Масштаб компанії величезний. Uber працює у понад 15 000 містах, щороку здійснюючи десятки мільярдів поїздок для сотень мільйонів споживачів та приблизно 9 мільйонів заробітчан. За деякими показниками, це робить Uber найбільшим приватним координатором робочої сили у світі. Інші гравці гіг-економіки, такі як DoorDash, Instacart або Airbnb, використовують аналогічні моделі, але жоден з них не працює з таким охопленням, як Uber.

Загальна кількість бронювань, ключовий показник масштабу та зростання екосистеми Uber, зростала зі середньорічним темпом зростання понад 23% з середини 2020 року до середини 2025 року. Сьогодні мобільність та доставка приблизно однаково сприяють цьому загальному обсягу (вантажні перевезення становлять лише невелику частку). Крім того, залученість платформи в усій її екосистемі постійно покращується: щомісячна кількість поїздок на одного активного споживача зросла з приблизно п'яти поїздок у 2020 році до понад шести поїздок у другому кварталі 2025 року.

Це зростання може здатися скромним, але для 180 мільйонів активних користувачів це означає сотні мільйонів додаткових поїздок щомісяця та є ознакою покращення стабільності обслуговування. Разом ці тенденції зростання вказують на зростаюче використання послуг Uber та його здатність надійно задовольняти попит у глобальному масштабі.

Однією з найбільших сильних сторін Uber є самопідсилювальний маховик, вбудований у його платформу, і те, як ця динаміка відтворюється для створення локальних мережових ефектів у місті за містом. Більше пасажирів приваблюють більше водіїв; більше водіїв скорочують час очікування та розширюють покриття; кращий сервіс приваблює більше пасажирів. Але те, що справді відрізняє Uber, – це спільна інфраструктура під поверхнею. Кожна поїздка заповнюється величезним набором даних, який зміцнює його систему.

Результатом є ядро мережі Uber: система зіставлення замовлень у режимі реального часу, в основі якої лежить ліквідність. Саме це створює надійність, яку очікують пасажирів, і на яку покладаються водії зі стабільним обсягом обслуговування. З кожною додатковою поїздкою чи доставкою

система стає розумнішою та стійкішою, посилюючи маховик та розширюючи алгоритмічний рів, який конкуренти намагаються повторити.

Мобільність завжди була основою Uber. Цей сегмент перетворився на найбільшу у світі платформу для поїздки на виїзд, яка щороку з'єднує мільярди пасажирів з водіями по всьому світу. Хоча компанія з того часу розширилася до сфери доставки, вантажних перевезень та реклами, поїздки на виїзд залишаються основою її маркетплейсу.

Валовий обсяг замовлень Mobility зріс на понад 17% з середини 2020 року до середини 2025 року. Хоча це нижче, ніж загальний показник компанії (підвищений на 33% завдяки середньому темпу зростання Delivery), Mobility нещодавно продемонстрував значне прискорення, зрісши більш ніж на 18% порівняно з попередніми дванадцятьма місяцями у другому кварталі 2025 року.

Під поверхнею модель Uber проста: пасажир бронює поїздки через додаток, водії забезпечують поїздки, а Uber бере відсоток від кожної оплати. Ця знижка, коефіцієнт взяття, коливається близько 30% в останні роки, хоча вона залежить від регіону, рівня зрілості та асортименту продуктів. Керівництво наголошує на підтримці коефіцієнта взяття на дисциплінованому, довгостроковому та сталому рівні з двох причин.

По-перше, утримання коефіцієнта взяття «якомога нижчого» формує лояльність серед пасажирів і водіїв, що ускладнює для конкурентів переманювання будь-якої сторони ринку. По-друге, це форсує внутрішню ефективність, постійно підштовхуючи Uber до скорочення витрат та ефективнішого управління мережею. Цей підхід перегукується з принципом «спільної економіки масштабу», популяризованим інвестором Ніком Сліпом у його аналізі Costco: передача підвищення ефективності користувачам створює довгострокову захищеність.

Конкуренція у сфері райд-хейлінгу залишається жорсткою, але фрагментованою, значною мірою через природу мережевих ефектів. На відміну від багатьох інших ринкових моделей, де масштаби поглинаються

глобально, у райд-хейлінгу (і доставці) ліквідність формується локально. У США Lyft залишається головним конкурентом Uber, тоді як Bolt займає сильні позиції на багатьох європейських ринках.

На кількох ринках Латинської Америки та Східної Азії домінують регіональні лідери, такі як DiDi та Grab, обидва з яких зараз належать Uber з міноритарними акціями. Керуючись більш стратегічною та дисциплінованою стратегією розширення, розробленою кілька років тому, Uber сьогодні лідирує на більшості своїх ринків, включаючи всі десять найбільших за доходами.

Розширення залишається ключовим фактором зростання. Uber планує запуснутися в «сотнях нових міст» у 2025 році, зазвичай починаючи з густонаселених міських центрів, перш ніж розширюватися на менші ринки. Як зазначалося, хоча значну частину «секретного інгредієнта» Uber (спільна інфраструктура, дані та алгоритми) можна відтворити на різних ринках, ліквідність є виключно локальною. Добре функціонуюча мережа в одному місті не автоматично перетворюється на масштаб у наступному. Кожен ринок вимагає власної критичної маси пасажирів та водіїв, перш ніж мережеві ефекти почнуть посилюватися.

Фаза входу включає інвестиційний період, коли сервіс запускається. Щоб залучити обидві сторони ринку та досягти достатньої ліквідності, Uber часто значно субсидує водіїв та пасажирів, іноді виплачуючи стимули, які можуть дорівнювати або перевищувати валову кількість бронювань, згенерованих на ранніх поїздках. Інші витрати на розширення включають все: від адаптації додатка та способів оплати до найму місцевого персоналу та налаштування відповідності національним нормам. Ці зусилля впливають на прибутки в короткостроковій перспективі, але спрямовуються на ширший профіль компанії, оскільки проникнення покращується.

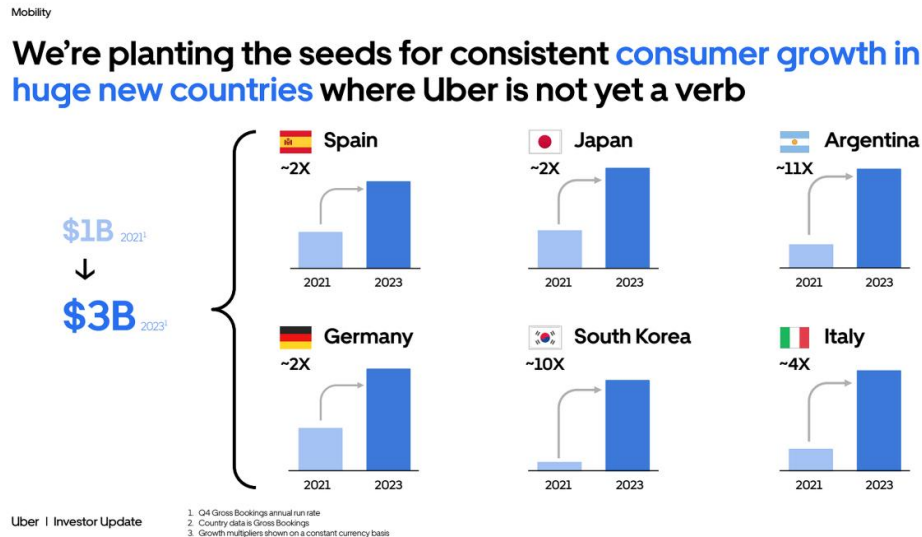


Рис. 2.1. Демонстрація можливості проникнення, проілюстровану історичним зростанням ключового ринку.

Джерело: [11]

Можливість для Uber покращити проникнення на свої вже розвинені ринки залишається значною. На частку послуг пасажирських перевезень у більшості регіонів припадає лише невелика частка від загальної кількості пройдених миль, і темпи впровадження продовжують зростати. Фактично, переважна більшість 20 міст, що входять до топ-20 міст Uber, все ще зростають двозначними темпами, що свідчить про те, який запас ходу залишається навіть на сформованих ринках.

Загалом, Uber не лише став піонером у сфері поїздок на виїзді завдяки своєму бізнесу Mobility, але й зберіг свою лідерську роль донині. З часом автономні транспортні засоби можуть суттєво змінити цей сегмент.

Доставка їжі від Uber розпочалася у 2014 році під назвою UberFRESH, спочатку це був обмежений сервіс, що пропонував страви на обід від вибраних ресторанів. У 2015 році компанія була перейменована на Uber Eats та застосувала ту саму стратегію розширення по містах, яка підживлювала сегмент послуг поїздок. З часом Eats розширився з преміальної нішевої

пропозиції на масову платформу, де споживачі могли замовляти майже все з місцевих ресторанів.

До 2019 року, у перший рік своєї публічної діяльності, Eats демонстрував сильне зростання, забезпечуючи тоді 20% від загального доходу. Ситуація швидко змінилася з пандемією, коли глобальне закриття створило протилежний тиск на два торгові майданчики Uber. Попит на мобільність впав, оскільки люди залишалися вдома, тоді як обсяги доставки різко зросли, оскільки споживачі зверталися до додатків для замовлення їжі на винос.

Наприкінці 2020 року частка Delivery зросла до 35% від загального доходу Uber, а в 2021 році вона зросла майже до 50%. Сьогодні вона продовжує зростати, хоча її частка дещо нормалізувалася. З моменту IPO у 2019 році, дохід сегмента доставки показав вражаючий середньорічний темп зростання у 40%.

Для Uber зростання Eats повністю змінило компанію. Хоча спочатку він служив ідеальним рятівним колом під час пандемії, Eats став сегментом, що генерує кошти, що допомогло трансформувати компанію на шляху до прибутковості. Не менш важливо, що управління двома масштабованими торговельними майданчиками з перекриваючими клієнтами, джерелами доходу та інфраструктурою розблокувало міжплатформенну синергію, яка підняла обидва сегменти на нові висоти. Ми повернемося до цієї синергії найближчим часом.

По суті, модель відображає Mobility з однією додатковою зацікавленою стороною: клієнти замовляють через додаток, кур'єри виконують доставку, а Uber отримує свою частку з кожної транзакції. Сфера діяльності також розширилася далеко за межі того, що відображає назва. Uber Eats тепер охоплює продукти харчування, алкоголь, аптечні товари та інші товари першої необхідності, все більше перетворюючись на ширшу логістичну мережу на вимогу, а не просто додаток для доставки їжі.

Рівень реалізації тут в середньому становив трохи менше 20% за останні роки, що дещо нижче, ніж у Mobility. Значною мірою це пояснюється тим, що Delivery включає складнішу мережу зацікавлених сторін, включаючи ресторани, продавців та кур'єрів, порівняно з простішою динамікою водія та пасажера в Mobility.

Як і у випадку з послугами швидкої доставки, Eats спочатку будувався на значних субсидіях для захоплення частки, але економіка постійно покращувалася. Більше використання кур'єрських служб, групування замовлень та раціоналізація ціноутворення сприяли тому, що Eats став прибутковим доповненням до Uber.

Однак конкуренція за доставку залишається жорсткою. Як і у випадку з послугами швидкої доставки, вплив мережі доставки є локальним, що призводить до фрагментованої гонки між регіонами. У США DoorDash є провідним гравцем з більшою часткою, ніж Uber. DoorDash також розширюється на міжнародному рівні, запустившись у понад 30 країнах завдяки придбанню Wolt. Крім того, він знаходиться в процесі придбання британської Deliveroo, очікуючи схвалення регуляторних органів. І хоча ці масштабні зусилля залишаються обмеженою частиною порівняно з глобальним масштабом та проникненням Uber, буде цікаво стежити за подальшими подіями.

У Європі конкуренція є одночасно фрагментованою та жорсткою, причому регіональні гравці мають сильну частку на різних ринках. Конкуренти, такі як щойно згаданий Deliveroo, а також Just Eat Takeaway, Delivery Hero та інші, конкурують з Uber на європейській сцені доставки. Те саме стосується Латинської Америки та Азії, де часто домінують сильні регіональні гравці. Навіть попри це, там, де Uber Eats зберігає свою присутність, він забезпечив собі лідируючі позиції на більшості своїх найбільших ринків.

Можливості залишаються величезними. Проникнення доставки їжі продовжує зростати в усьому світі, а суміжні категорії ще більше розширюють ринок, на який вони орієнтовані.

Що відрізняє Uber від більшості конкурентів, так це подвійність його ринку. Мало які компанії можуть відвезти вас додому з роботи, доставити продукти та принести вечерю в межах однієї екосистеми. Така широта охоплення створює унікальну можливість для підтримки обох ринків, одночасно поглиблюючи стосунки як зі споживачами, так і з тими, хто заробляє. Найголовніше, що хоча ліквідність розвивається місто за містом, інфраструктура та технології, що лежать в основі цих ринків, є відтворюваними та глобальними, що забезпечує роботу Mobility та Delivery через одні й ті ж базові системи.

Uber наразі працює через два додатки: Uber та Uber Eats. Додатки частково інтегровані: користувачі додатка Mobility можуть отримати доступ до Delivery, що робить його воротами в ширшу екосистему. Компанія продовжує обговорювати, чи варто об'єднувати їх в один «супердодаток», але навіть у їхньому нинішньому вигляді перекриття є значущим. Протягом другого кварталу 2025 року 12% валових замовлень Delivery було здійснено через додаток Mobility, а в першому кварталі 2025 року 30% перших поїздок Delivery відбулися саме там.

Стратегія компанії зосереджена на формуванні багатопродуктових споживачів, поєднуючи цінність через лояльність. Як пояснила Дара Хосровшахі на конференції з питань прибутку за другий квартал 2025 року:

Ще одним важелем є Uber One, програма членства, запущена у 2021 році. Приблизно за 50 доларів на рік учасники отримують стимули, які спонукають їх залишатися в екосистемі Uber, а не переходити на конкуруючий додаток, що об'єднує один сегмент. Uber One об'єднує переваги для поїздок та доставки, включаючи нульову плату за доставку, знижки на відповідні замовлення, кредити на поїздки та ексклюзивні пропозиції.

Програма швидко масштабувалася з моменту свого запуску. Станом на другий квартал 2025 року Uber One налічує 36 мільйонів учасників, що приблизно на 60% більше, ніж минулого року. На учасників Uber One припадає понад 40% сумарного обсягу замовлень на мобільність та доставку.

Синергія виходить за рамки споживачів, оскільки наявність двох торгових майданчиків знижує вартість залучення та утримання працівників. Uber підрахував, що перехід кур'єрів на послуги з перевезення пасажирів або навпаки коштує менше ніж наполовину дешевше, ніж залучення нових працівників через традиційні канали. Водії, які працюють на різних платформах, розподіляючи час між мобільністю та доставкою, демонструють вищу утримання та використання, ніж ті, хто прив'язаний до однієї послуги. Це важливо для залучення пропозиції, оскільки передбачуваний доступ до поїздок створює більші загальні можливості для заробітку.

Ця динаміка особливо важлива в гіг-економіці, що визначається мультитимом, де працівники часто використовують «подвійний додаток», перемикаючись між Uber, Lyft, DoorDash та іншими, щоб максимізувати дохід. Оскільки ексклюзивність не є ні обов'язковою, ні бажаною, Uber натомість зосереджується на тому, щоб бути кращим вибором. Пропонуючи як поїздки, так і доставку під одним дахом, він зменшує ймовірність втрати працівників на користь конкурентів.

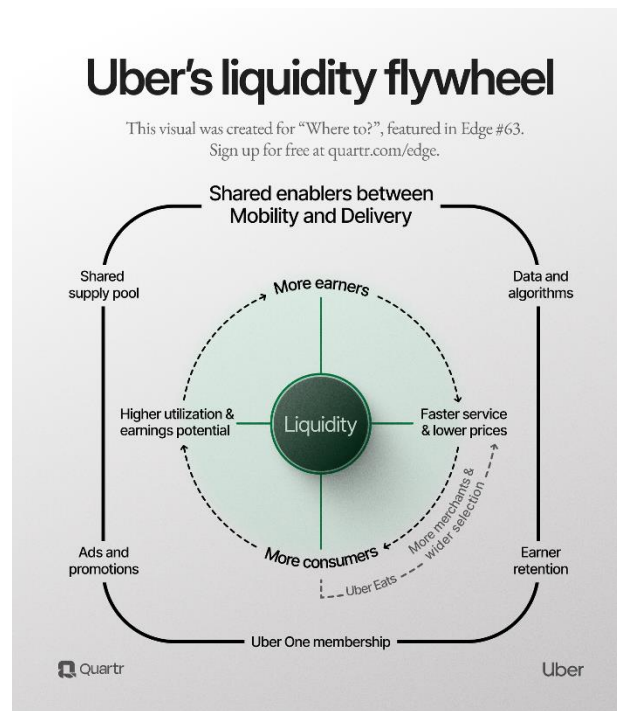


Рис. 2.2. Маховик ліквідності Uber, що забезпечує роботу його глобальної екосистеми.

Джерело: [15]

Автономні транспортні засоби, напевно, є однією з найбільш обговорюваних та суперечливих тем у транспортній сфері. Дискусії торкаються не лише технологічних термінів та доцільності різних бізнес-моделей, а й довгострокових наслідків їх впровадження для суспільства.

Uber був частиною цих дебатів з самого початку. За часів Тревіса Каланіка компанія вкладала мільярди у створення власного підрозділу безпілотних транспортних засобів, маючи намір контролювати весь комплекс. Але прогрес був повільним, збитки накопичувалися, і цей підхід виявився нестійким. Коли Дара Хосровшахі очолив компанію, він переглянув стратегію, продавши свій підрозділ безпілотних транспортних засобів у 2020 році, переорієнтувавшись на те, що Uber робить найкраще. Не на будівництво АВТ самостійно, а на позиціонування як дистриб'юторська мережа, готова співпрацювати з будь-якими постачальниками, які з'являться.

Станом на вересень 2025 року Uber має 20 партнерів з автономних транспортних засобів у сферах мобільності, доставки та вантажних перевезень. Серед них є як спеціалісти з аудіовізуальних технологій, такі як Waymo, Nuro, Avride (належить Nebius Group) та Baidu, так і відомі автовиробники, такі як Volkswagen та Volvo. Характер цих угод значно варіюється залежно від партнера, починаючи від інвестицій у акціонерний капітал та зобов'язань щодо транспортних засобів і закінчуючи прямою інтеграцією автопарків та угодами про дистрибуцію з відомими виробниками оригінального обладнання.

У деяких випадках, таких як угода з Lucid у липні 2025 року, ця угода була стратегічною інвестицією в акціонерний капітал, поєднаною із зобов'язанням залучити тисячі майбутніх позашляховиків Lucid, готових до автономного керування, до мережі Uber, причому очікується, що транспортні засоби будуть розгортатися через партнерів по автопарку, а не будуть повністю належати Uber.

За словами Дари, багато постачальників капіталу ще не розуміють економіки ринку, і хоча ми наближаємося до цього, Uber може відіграти важливу роль.

З Waymo інтеграція структурована як партнерство на платформі, де автономні транспортні засоби компанії будуть доступні через додаток Uber в Остіні та Атланті, а також через власний додаток Waymo. У Сан-Франциско Waymo працює виключно через власний додаток, тоді як у Маямі очікується співпраця з Moove (де Uber володіє міноритарною часткою), але збереження бренду Waymo. Як і Uber, Alphabet обережно експериментує на різних ринках.

У квітні 2025 року Uber оголосив про партнерство з Volkswagen. Ця угода була структурована як довгострокова інтеграція з виробниками оригінального обладнання (OEM), а майбутній автономний автопарк Volkswagen ID.Buzz стане доступним на платформі Uber після початку комерційного впровадження пізніше цього десятиліття.

Хоча сегмент «Мобільність», зрозуміло, привертає найбільшу увагу, зусилля Uber щодо забезпечення автономності також поширюються на доставку та вантажні перевезення. У сегменті «Доставка» партнерства зазвичай мають форму менших проєктів, зосереджених на робототехніці «останньої милі», тоді як у сегменті «Вантажні перевезення» вони зосереджені на співпраці з фахівцями з вантажних перевезень, які все ще вдосконалюють свої технології. У всіх трьох сегментах структура кожної угоди відображає як зрілість партнера, так і власні пріоритети Uber.

Разом ці приклади показують, наскільки широко партнерства Uber можуть відрізнятися залежно від розміру, зрілості та спеціалізації партнера. Як найбільший світовий ринок мобільності, він позиціонується як природний партнер з дистрибуції для аудіовізуальних компаній, пропонуючи доступ до попиту, функції ціноутворення, маршрутизації та клієнтську базу, яка вже знайома з Uber.

Наразі США є стартовим майданчиком для розробки та впровадження автономних транспортних засобів. Вони поєднують значні фонди венчурного та корпоративного капіталу з відносно поблажливим регулюванням на рівні штатів та кількома щільними міськими ринками, де можна довести як попит, так і технічну складність. Решта світу уважно стежить за ситуацією, очікуючи, що підходи, перевірені в США, зрештою будуть застосовані в глобальному масштабі.

Хоча автономні транспортні засоби вже працюють у кількох містах, і планується більше запусків, масова комерціалізація ще далеко.

Неперевершений глобальний масштаб Uber та алгоритми зіставлення в режимі реального часу дають йому унікальну здатність балансувати коливання реального попиту. У великому місті США обсяги поїздок можуть коливатися від 0,1х до 1,9х протягом одного тижня, з подальшими варіаціями в різних містах та сезонах. Якби автопарки автономних транспортних засобів були побудовані виключно для покриття пікового попиту, більшість

транспортних засобів простоювали б у неробочий час, що було б фінансово не вигідно для операторів.

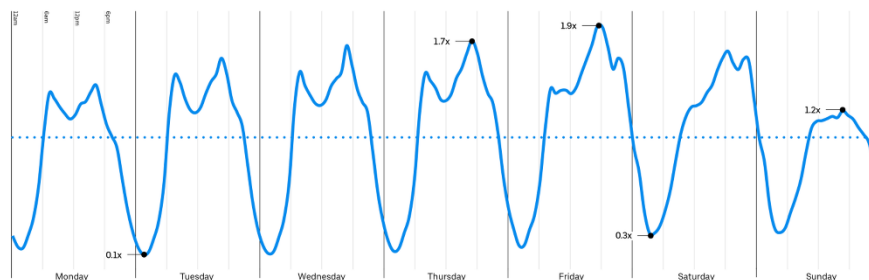
Гібридна модель Uber вирішує цю проблему: автономні транспортні засоби можуть покривати стабільний базовий рівень, тоді як водії-люди поглинають піки.

Ridesharing demand is highly variable through the week...

A fixed-supply network that can handle weekly peak demands would not need as much as 95% of the supply during multiple weekly demand troughs.

Mobility Trips by Hour of the Week

— Top US City ●●● Average (1.0x)



Uber Q4 2024 Earnings

8

Рис. 2.3. Звіт про прибутки Uber за четвертий квартал 2024 року, що демонструє мінливість попиту в одному з провідних міст США.

Джерело: [15]

Але найважливішим моментом є те, що Uber вже успішно використовує цю систему у великих масштабах. Його платформа координує мільярди поїздок щороку, використовуючи дані, алгоритми та інфраструктуру, які жодна антивірусна компанія не могла б швидко чи економічно ефективно відтворити, особливо одночасно створюючи транспортні засоби та прагнучи завоювати частку ринку. Компанія представляє це як основу своєї стратегії виконання ролі розподільчого рівня. Спочатку в США, а потім у всьому світі.

Те, що автономні транспортні засоби з'являться, не викликає сумнівів. Справжня дискусія полягає в тому, чи майбутнє належить багатьом гравцям, чи лише одному.

Споріднені компанії, такі як Alphabet (через Waymo) або Volkswagen, вважають, що досвідчені торговельні майданчики відіграватимуть важливу

роль у виведенні автономних транспортних засобів на ринок. Однак один гравець виділяється з разуче іншою позицією: Tesla. Відома як один з найбільших революціонерів нашого часу, Tesla висунула бачення, достатньо сміливе, щоб кинути виклик панівному консенсусу.

Поки що Tesla не виявляє схильності покладатися на сторонні торговельні мережі. Натомість її стратегія полягає в активації мільйонів автомобілів, які вона вже продала, перетворюючи їх на автопарк на вимогу, як тільки автономність досягне масштабів. Компанія вже запускає пілотні програми своєї служби роботаксі, хоча вони все ще перебувають на дуже ранніх стадіях тестування. Її план полягає в тому, що коли власники Tesla врешті-решт відправлятимуть свої автомобілі для отримання доходу.

Ця позиція різко відрізняє її від більшості інших гравців і викликала дискусії в галузі. Багато компаній, поділяючи точку зору Дари Хосровшахі, стверджують, що ринок величезний і за своєю суттю фрагментований: «І знову ж таки, ми вже казали це раніше, це дуже, дуже великий ринок. Не буде принципу «переможець отримує все»». Однак прогноз Маска передбачає зовсім інший результат, коли Tesla домінуватиме в усьому просторі. Таке бачення підвищило ставки та перетворило розгортання на те, що деякі називають перегонами автомобілебудування.

Одні розглядають автономні транспортні засоби як руйнівну загрозу для Uber, інші – як значну можливість. Повна комерціалізація може відбутися ще за кілька років, але за цими перегонами буде цікаво стежити, а їх результат матиме значні наслідки для ринків мобільності в усьому світі.

За часів Дари Хосровшахі Uber стала дисциплінованою та прибутковою компанією, водночас демонструючи сильне зростання.

Приблизно 47 мільярдів доларів доходу Uber за останні дванадцять місяців залишаються закріпленими в сегменті мобільності, який становить близько 57% від загального обсягу та зростає майже на 19% щорічно з моменту IPO 2019 року. Доставка забезпечує приблизно третину доходу, зростаючи стабільнішими темпами після пандемічного сплеску, тоді як вантажні

перевезення становлять трохи більше 10%. Менший потік надходить від високомаржинального рекламного бізнесу, який продає спонсоровані розміщення у своїх додатках ресторанам та брендам і відображається в Delivery. Цей швидкозростаючий аспект бізнесу перевищив 1 мільярд доларів у 2024 році.

Компанія перейшла від «зростання за будь-яку ціну» до дисциплінованого розширення, причому операційний леверидж тепер є визначальною рисою її моделі. Масштаб та зрілість ринку зменшили потребу в дорогих субсидіях та дозволили Uber підтримувати здоровіші показники прибутку. Крім того, спільна інфраструктура розподіляє витрати між сегментами, а автоматизація та масштабування постійно знижують витрати на підтримку, оплату та накладні витрати. Разом ці сили призвели до прибутковості Uber у 2023 році та з того часу продовжують сприяти стабільному покращенню чистого прибутку.

У своєму оновленні для інвесторів на початку 2024 року компанія прогнозувала зростання валових замовлень зі середньорічним темпом зростання від середніх до високих десятків, одночасно покращуючи свій скоригований показник EBITDA (бажаний показник операційної ефективності Uber, який не включає такі статті, як компенсація на основі акцій та юридичні витрати) зі середньорічним темпом зростання від 30 до 40%. Очікувалося, що ці прибутки призведуть до конверсії вільного грошового потоку на рівні 90%. На півдорозі до цього прогнозу компанія знаходиться на правильному шляху.

Особливою відмінністю Uber є здатність конвертувати прибутковість у вільний грошовий потік, як натякала вищезгадана мета. Мало які великомасштабні платформи генерують готівку так безпосередньо, як Uber. Коефіцієнт прибутку від валових бронювань (від пасажирів та тих, хто їсть) виплачується авансом, що практично не залишає дебіторської заборгованості компанії. А завдяки моделі з легким використанням активів, вимоги до капітальних витрат мінімальні порівняно з традиційними транспортними компаніями. Це поєднання означає, що скоригований показник EBITDA

надзвичайно ефективно перетікає у вільний грошовий потік, перевищуючи 100% конверсії за останній рік, зростаючи приблизно на 80%.

Як зазначалося, Uber досяг точки перегину з точки зору своєї прибутковості. Його глобальна експансія продовжується у широких масштабах, і хоча багато з цих нових ринків ще не досягли зрілості, масштаб компанії компенсує цей тягар, оскільки ці регіони наближаються до точки беззбитковості.



Рис. 2.4. Фінансова трансформація Uber відобразилася на генеруванні вільного грошового потоку.

Джерело: [15]

Трансформація вражає: менш ніж за десять років Uber перетворилася з компанії, що характеризувалася шаленим зростанням і великими збитками, на таку, що генерує мільярди вільного грошового потоку щороку. Питання тепер полягає в тому, як вона вирішить розподілити ці кошти.

«Ми робимо правильно. Крапка». Колись це було гасло культурної реформи, а тепер воно відображає ширшу трансформацію Uber. Від швидкоплинного, витрачаючого готівку руйнівника Каланіка до прибуткової компанії, що використовує мільярди вільного грошового потоку. Той факт, що

розподіл капіталу тепер є окремою темою, свідчить про те, наскільки далеко зайшла компанія.

Виходячи з грошового потоку, який генерує Uber, першочерговим пріоритетом є інвестування в майбутні можливості зростання. Ці ініціативи охоплюють як вертикальні, так і горизонтальні, такі як вихід на нові ринки та міста, розширення доставки в суміжні категорії, такі як продукти харчування та роздрібна торгівля, налагодження партнерських відносин та вдосконалення технологічної та платформної інфраструктури компанії. Ці пріоритети також поширюються на автономні транспортні засоби, як обговорювалося раніше.

Після звіту про свій перший прибутковий повний рік у 2023 році, Uber схвалила свою початкову програму викупу на початку 2024 року, яку розпочала реалізацію пізніше того ж року. Як і багато технологічних компаній, Uber довгий час покладалася на компенсацію на основі акцій, і хоча це було більш розмивним фактором у перші роки, викупи почали компенсувати це розмивання. У майбутньому це має зробити набагато більше.

У своєму звіті про прибутки за другий квартал 2025 року Uber оголосила про нову авторизацію викупу на суму 20 мільярдів доларів, на додаток до 7 мільярдів доларів, схвалених у 2024 році, з яких залишилося приблизно 3 мільярди доларів. Це доводить її загальний мандат до 23 мільярдів доларів протягом наступних років[13].

Неможливо описати позицію Uber, не звертаючи постійної уваги на масштаб. Його подвійний ринок щороку здійснює десятки мільярдів поїздок, перевозячи людей і товари через понад 15 000 міст світу. Але під додатком знаходяться алгоритми, дані та спільна інфраструктура, які перетворюють локальну ліквідність на глобальну перевагу.

В Україні зареєстровані кілька юридичних осіб, пов'язаних із Uber, зокрема ТОВ «Убер Україна», ТОВ «Убер Партнер Україна», та ТОВ «Убер Юкрейн Київ» (усі зареєстровані як товариства з обмеженою відповідальністю).

Uber в Україні не є спеціально окресленим окремим законом чи спеціальним правовим режимом саме для цієї компанії, і платформа не має окремого «таксистського» статусу, як у деяких інших країнах. Наразі Uber працює в Україні як міжнародна технологічна платформа, яка підключає водіїв та пасажирів, але сама по собі не є ліцензованим таксі-перевізником. За українським законодавством послуги пасажирського перевезення повинні надаватися лише водіями або компаніями, які мають відповідні ліцензії та правильно оформлені ФОП чи юридичні особи; Uber співпрацює саме з такими водіями-партнерами, які оформлені як індивідуальні підприємці або юридичні особи і мають необхідні документи.

Але це не робить сам Uber легальним перевізником. Вони працюють у межах українського правового поля як підприємства, що забезпечують технологічну платформу та співпрацю з водіями-партнерами.

Юридично Uber позиціонується саме як цифрова онлайн-платформа, що має дотримуватися місцевого законодавства у сфері транспорту, оподаткування та праці, а водії, які здійснюють перевезення за її допомогою, повинні бути оформлені відповідно до норм (як ФОП із ліцензією таксі). Зараз немає окремого спеціального законодавства для онлайн-маркетплейсів типу Uber, але обговорюються законодавчі ініціативи про надання цифровим платформам статусу податкових агентів і впорядкування їхнього регулювання.

Uber функціонує в Україні легально, але це не автоматично означає, що він є самостійним перевізником або має окремий узаконений статус – він діє в межах наявних норм як технологічний посередник, що співпрацює з водіями, які повинні відповідати вимогам надання транспортних послуг.

З лютого 2022 року компанія Uber розширила свою діяльність в Україні з 9 до 18 міст, щоб забезпечити місцеві громади послугами перевезення. На підтримку провідних міжнародних агентств із допомоги ми надали більш ніж 100 000 безкоштовних поїздок для біженців, лікарів, медсестер і важливих працівників по всій країні. Ми доставляємо сотні тонн їжі, ліків і товарів для

притулків до найбільш постраждалих передмість Києва та прифронтових сіл на сході.

Uber також допомагає командам експертів з охорони природи знаходити, захищати та евакуювати твори мистецтва, архіви та інші незамінні предмети української культурної спадщини та незалежної національної ідентичності.

На додаток до цієї роботи Uber зібрав 5 мільйонів доларів за рахунок глобальних пожертв користувачів і власних грантів на підтримку нагальних потреб українців.

2.2. SWOT-аналіз Uber Technologies, Inc.

Для того щоб оцінити внутрішній потенціал компанії та вплив зовнішнього середовища на її діяльність потрібно зробити SWOT-аналіз Uber Technologies, Inc., який є одним із базових інструментів стратегічного менеджменту. Для Uber Technologies, Inc. застосування цього інструменту набуває особливої ваги в контексті функціонування на українському ринку, який характеризується високою турбулентністю, регуляторною мінливістю та значними соціально-економічними трансформаціями. Виявлення сильних і слабких сторін компанії, а також ключових можливостей і загроз у національному середовищі дозволяє обґрунтувати стратегічні пріоритети Uber в Україні, зокрема щодо масштабування сервісів, адаптації бізнес-моделі до місцевих умов та підвищення конкурентоспроможності на ринку мобільних цифрових платформ.

Технологія проведення SWOT-аналізу Uber Technologies, Inc. в українському контексті передбачає поєднання якісного стратегічного аналізу з елементами платформної та цифрової економіки. Внутрішні фактори доцільно оцінювати з урахуванням технологічної інфраструктури компанії,

алгоритмів ціноутворення, брендової капіталізації та організаційної гнучкості, тоді як зовнішні – через аналіз регуляторного поля, конкурентного середовища, стану транспортної системи та рівня цифрової зрілості споживачів в Україні. Такий підхід забезпечує комплексність і прикладну релевантність SWOT-аналізу, створюючи аналітичне підґрунтя для формування обґрунтованих управлінських рішень щодо подальшого розвитку Uber на українському ринку (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз Uber Technologies, Inc.

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Глобальна впізнаваність бренду та присутність на ринку; 2. Технологічні інновації та зручна платформа; 3. Різноманітний портфель послуг; 4. Економія масштабу та мережеві ефекти; 5. Стратегічні партнерства та придбання; 6. Фінансова стійкість та зростання; 7. Адаптивність та ринкова чутливість; 8. Зобов'язання щодо безпеки та дотримання нормативних вимог.	1. Нестабільна прибутковість; 2. Залежність від працівників гіг-економіки; 3. Репутація та етичні проблеми; 4. Жорстка конкуренція на фрагментованому ринку; 5. Залежність від зовнішніх факторів.
Можливості	Загрози
1. Розширення інтеграції автономних транспортних засобів; 2. Диверсифікація пропозицій послуг 3. Глобальне проникнення на ринок; 4. Сталий розвиток та зелені ініціативи; 5. Покращена аналітика даних та використання штучного інтелекту.	1. Регуляторні та правові проблеми; 2. Жорстка конкуренція у сфері поїздок та доставки; 3. Економічні спади та зростання витрат; 4. Технологічні збої та ризики кібербезпеки; 5. Ризики негативного сприйняття громадськістю та репутації бренду.

Сильні сторони:

Uber використав кілька ключових переваг, щоб утвердити та зберегти свою позицію світового лідера. Комплексний аналіз цих переваг включає:

Глобальна впізнаваність бренду та присутність на ринку.

Uber – найбільша у світі служба поїздки, яка працює приблизно в 10 500 містах у понад 70 країнах. Такий широкий географічний охоплення забезпечує їй неперевершену впізнаваність бренду та широку клієнтську базу.

Домінування компанії на ринку особливо сильне в ключових мегаполісах, які є регіонами з високим попитом на послуги спільних поїздки. Її глобальна присутність також дозволяє Uber використовувати ефект масштабу, домовлятися про кращі угоди з постачальниками та оптимізувати операційні витрати.

Впізнаваність бренду Uber виходить за рамки основної послуги та включає різноманітні пропозиції, такі як Uber Eats та Uber Freight. Здатність компанії підтримувати стабільний імідж бренду, одночасно впроваджуючи інновації в різних галузях, ще більше підвищує її авторитет та довіру серед клієнтів.

Технологічні інновації та зручна платформа.

Додаток Uber є наріжним каменем його успіху. Його зручний інтерфейс пропонує безперебійне бронювання, відстеження поїздки у режимі реального часу, оцінку вартості проїзду та безготівкові платежі. Такі функції, як планування поїздки, опції кількох напрямків, динамічне ціноутворення, безготівкові транзакції та інструменти безпеки (такі як екстрена допомога в додатку та спільне використання поїздки з друзями), відрізняють компанію від конкурентів.

Крім того, інвестиції Uber у штучний інтелект та аналітику даних оптимізують її модель динамічного ціноутворення, ефективність маршрутів та розподіл ресурсів, що ще більше підвищує прибутковість та задоволеність клієнтів.

Різнорічний портфель послуг

Окрім спільних поїздки, Uber диверсифікував свої пропозиції, включивши такі послуги, як:

- Uber Eats: головний гравець на ринку доставки їжі, що пропонує додаткове джерело доходу та зміцнює позиції компанії на ринку.

- Uber Freight: логістичний сервіс, що з'єднує вантажовідправників та перевізників, використовуючи багатомільярдну індустрію вантажних перевезень.
- Uber Reserve та преміум-послуги: обслуговують клієнтів високого класу, які шукають розкоші та надійності, такі як Uber Black та Uber Comfort.
- Мікромобільність та інтеграція громадського транспорту: такі послуги, як електросамокати та спільний прокат велосипедів, поряд з інтеграцією з мережами громадського транспорту, демонструють відданість Uber мультимодальній міській мобільності.

Ця диверсифікація пом'якшує ризики, пов'язані з залежністю від одного джерела доходу, та використовує різні ринкові можливості.

Економія масштабу та мережеві ефекти

Маючи мільйони активних користувачів та водіїв, платформа Uber отримує значну користь від мережевих ефектів. Чим більше пасажирів приєднуються до платформи, тим більше водіїв приваблюють, покращуючи доступність послуг та зменшуючи час очікування.

Цей самопідсилювальний цикл підвищує задоволеність та лояльність клієнтів. Крім того, велика мережа водіїв Uber дозволяє їй швидко масштабувати операції у відповідь на різке зростання попиту, яке спостерігається під час великих подій або періодів пікового навантаження.

Стратегічні партнерства та придбання

Uber укладає альянси та придбає компанії для зміцнення своїх ринкових позицій та можливостей. Наприклад:

- Придбання таких компаній, як Postmates, для посилення служби доставки їжі.

- Інтеграція сторонніх додатків та послуг, таких як варіанти громадського транспорту, у додаток Uber, для підвищення корисності платформи.
- Нещодавнє партнерство з Nvidia для розробки технології автономного водіння на базі штучного інтелекту, що ставить Uber на передовий рівень інновацій у транспортному секторі.

Фінансова стійкість та зростання

Здатність Uber забезпечувати фінансування від відомих інвесторів, таких як SoftBank та Sequoia Capital, забезпечила їй міцну фінансову основу. Успішне IPO компанії у 2019 році ще більше зміцнило її капітальну базу, що дозволило інвестувати в технології, розширення ринку та стратегічні придбання.

Фінансові стратегії Uber, включаючи угоди про викуп акцій та стабільне зростання доходів, демонструють її економічну стійкість. Зосередженість компанії на покращенні грошових потоків та поверненні капіталу акціонерам підкреслює її відданість фінансовій стабільності та довірі інвесторів.

Адаптивність та ринкова чутливість

Uber постійно демонструє свою здатність адаптуватися до змінних ринкових умов та вподобань споживачів. Під час пандемії COVID-19 компанія переключила свою увагу на Uber Eats, який зазнав значного зростання через різке зростання попиту на доставку їжі. Аналогічно, впровадження таких функцій, як Uber Green, яка пропонує екологічно чисті варіанти поїздки, демонструє її відданість принципам сталого розвитку та змінюваним споживчим цінностям.

Здатність Uber адаптуватися до ринкових вимог очевидна в розширенні послуг та рекламних стратегіях. Наприклад, пропонування безкоштовних поїздки підліткам, які не склали іспит на водійські права, демонструє чутливість Uber до потреб споживачів та її зусилля щодо захоплення сегментів ринку, що розвиваються.

Відданість безпеці та дотриманню нормативних вимог

Uber інвестував у функції безпеки та прагне дотримуватися місцевих норм, що покращує його репутацію та довіру користувачів. До них належать:

- Відстеження в режимі реального часу: пасажери та їхні довірені контакти можуть відстежувати поїздки в режимі реального часу.
- Перевірка біографічних даних водіїв: комплексна перевірка забезпечує безпечну поїздку.
- Екстрена допомога в додатку: функції дозволяють пасажиром безпосередньо зв'язуватися з місцевими органами влади. Акцент Uber на безпеці формує довіру серед користувачів та позиціонує бренд як надійний.

Слабкі сторони:

Незважаючи на свій глобальний успіх та інноваційну бізнес-модель, Uber стикається з кількома внутрішніми слабкими сторонами, які перешкоджають його зростанню та прибутковості. Ці проблеми виникають через операційну неефективність, юридичні суперечки та залежність від зовнішніх факторів. Нижче наведено аналіз основних слабких сторін Uber.

Нестабільна прибутковість

Однією з найважливіших проблем Uber є її постійна боротьба за досягнення стабільної прибутковості. Хоча компанія генерує значний дохід, високі операційні витрати, включаючи стимулювання водіїв, маркетингові витрати та дотримання нормативних вимог, часто перевищують її прибутки.

Наприклад, сегмент поїздок Uber є капіталомістким і вимагає значних інвестицій у залучення та утримання водіїв, тоді як служби доставки їжі, такі як Uber Eats, працюють з низькою рентабельністю через жорстку конкуренцію. Ця фінансова нестабільність викликає занепокоєння щодо довгострокової стійкості Uber, особливо в умовах економічних спадів або збільшення регуляторних витрат.

Залежність від працівників гіг-економіки

Бізнес-модель Uber значною мірою залежить від водіїв гіг-економіки, яких класифікують як незалежних підрядників, а не як найманих працівників. Хоча це знижує витрати Uber на робочу силу, це призвело до численних судових розглядів по всьому світу щодо прав та класифікації працівників. У багатьох регіонах водії вимагали кращої заробітної плати, пільг та гарантій зайнятості.

Зміни в нормативних актах на таких ринках, як Каліфорнія (закон AB5) та Європа, можуть змусити Uber перекласифікувати своїх водіїв як найманих працівників, що різко збільшить витрати на робочу силу та змінить структуру витрат. Ця залежність створює невизначеність та наражає Uber на потенційні фінансові та репутаційні ризики.

Репутація та етичні проблеми

Протягом багатьох років Uber стикався зі значними репутаційними викликами, включаючи суперечки, пов'язані з корпоративною культурою, питаннями безпеки та витоками даних. Гучні інциденти, такі як звинувачення у домаганнях у компанії та неправомірні дії водіїв, пошкодили громадську думку.

Хоча Uber вжив заходів для вирішення цих проблем, таких як впровадження нових функцій безпеки та зміни керівництва, його минулі дії продовжують впливати на імідж бренду. Крім того, агресивна тактика розширення компанії, така як підривання місцевих конкурентів та обхід правил, викликала критику та погіршила стосунки з урядами та громадами.

Жорстка конкуренція на фрагментованому ринку

Uber працює на надзвичайно конкурентному ринку, стикаючись з такими конкурентами, як Lyft у США, Bolt та Didi у світі, а також регіональними гравцями на ринках, таких як Індія (Ola) та Південно-Східна Азія (Grab). Ці конкуренти часто вступають у цінові війни, знижуючи маржу та ускладнюючи для Uber утримання частки ринку без шкоди для прибутковості.

Більше того, локалізовані конкуренти, як правило, краще розуміють регіональні ринки та вподобання клієнтів, що дає їм перевагу над Uber у певних географічних регіонах. Цей фрагментований ринковий ландшафт обмежує здатність Uber домінувати у світі та змушує його виділяти значні ресурси для боротьби з конкурентами.

Залежність від зовнішніх факторів

Діяльність Uber дуже чутлива до зовнішніх факторів, таких як ціни на паливо, зміни в нормативних актах та ринкові умови. Наприклад, зростання цін на паливо безпосередньо впливає на доступність поїздок та доходи водіїв, потенційно зменшуючи попит та пропозицію водіїв.

Крім того, Uber вразливий до обмежень, запроваджених урядом, таких як заборона на послуги з перевезення пасажирів у певних регіонах або суворіші правила щодо кваліфікації водіїв. Пандемія COVID-19 ще більше підкреслила залежність Uber від зовнішніх факторів, оскільки попит на послуги з перевезення пасажирів різко впав, а регуляторна невизначеність щодо стандартів безпеки зростає. Ця залежність робить потоки доходів Uber нестабільними та менш передбачуваними.

Можливості:

Uber має кілька зовнішніх можливостей для посилення свого зростання та позицій на ринку. Нижче наведено аналіз ключових можливостей:

Розширення інтеграції автономних транспортних засобів

Розвиток технології автономних транспортних засобів (АВ) надає Uber значну можливість зменшити експлуатаційні витрати та підвищити ефективність обслуговування. Інтегруючи АВ у свій автопарк, Uber може зменшити залежність від водіїв-людей, потенційно знижуючи витрати, пов'язані з робочою силою та людськими помилками.

Нещодавні партнерства, такі як співпраця з Nvidia для розробки технології автономного водіння на базі штучного інтелекту, підкреслюють відданість Uber цьому напрямку. Цей стратегічний крок не лише ставить Uber

на передовий рубіж інновацій, але й відповідає галузевим тенденціям у напрямку автоматизації.

Диверсифікація пропонованих послуг

Uber має потенціал розширити свій портфель за межі послуг поїздки та доставки їжі, досліджуючи такі сектори, як логістика, вантажні перевезення та транспортування для медичних потреб. Вихід на ці сфери може відкрити нові потоки доходів та зменшити ризики, пов'язані з насиченням ринку в основних послугах компанії.

Наприклад, існуюча інфраструктура та технології Uber можуть бути використані для пропонування ефективних логістичних рішень, що задовольняють зростаючий попит на послуги доставки «останньої милі». Крім того, надання спеціалізованих транспортних послуг для медичних потреб може задовольнити потреби неекстрених медичних перевезень, сектора зі зростаючим попитом.

Глобальне проникнення на ринок

Ринки, що розвиваються, в таких регіонах, як Африка, Південно-Східна Азія та Латинська Америка, пропонують значні можливості для зростання завдяки зростаючій урбанізації та проникненню смартфонів. Адаптуючи послуги до місцевих потреб та ефективно орієнтуючись у регуляторному ландшафті, Uber може встановити сильну присутність у цих регіонах з високим потенціалом.

Локалізовані стратегії, включаючи партнерство з регіональними гравцями та адаптацію до місцевих транспортних норм, можуть підвищити конкурентоспроможність Uber та його визнання на різноманітних ринках.

Сталий та екологічний розвиток

З глобальним переходом до сталого розвитку, Uber може скористатися цією тенденцією, інвестуючи в екологічно чисті варіанти транспорту, такі як електромобілі (EV), та пропагуючи спільні поїздки. Впровадження екологічних ініціатив може залучити екологічно свідомих споживачів та відповідати зростаючим екологічним нормам.

Більше того, партнерство з виробниками електромобілів та постачальниками інфраструктури може сприяти переходу до більш екологічного автопарку. Інвестуючи в автопарки електромобілів (EV), стимулюючи водіїв переходити на електромобілі та співпрацюючи з урядами щодо інфраструктури чистої енергії, Uber може покращити свою репутацію екологічно відповідальної компанії.

Покращена аналітика даних та використання штучного інтелекту

Величезний обсяг даних про клієнтів та поїздки Uber є важливим активом, який можна використовувати для подальшого зростання. Розширена аналітика даних та додатки штучного інтелекту (ШІ) можуть покращити взаємодію з клієнтами завдяки персоналізованим рекомендаціям, оптимізувати підбір водіїв та пасажирів, а також підвищити ефективність маршрутів.

Крім того, ШІ може допомогти в прогностичному моделюванні попиту та запобіганні шахрайству, роблячи операції ефективнішими та безпечнішими. Ефективне використання даних може допомогти Uber зберегти конкурентну перевагу в умовах дедалі більш цифрового середовища.

Загрози:

Загрози, з якими стикається Uber, підкреслюють значні труднощі в конкурентному та економічному середовищі. Ці зовнішні фактори можуть вплинути на його діяльність та позиції на ринку.

Регуляторні та правові проблеми

Uber стикається зі значними регуляторними та правовими перешкодами в усьому світі, часто пов'язаними з класифікацією водіїв як незалежних підрядників, а не як працівників. Уряди та профспілкові організації в кількох країнах наполягають на прийнятті законодавства, яке б надавало водіям пільги працівникам.

Такі регуляторні проблеми можуть порушити роботу та збільшити витрати на дотримання вимог. Крім того, заборони, обмеження або суворі вимоги до ліцензування, що встановлюються місцевою владою в містах або

країнах, можуть обмежувати можливості Uber працювати, впливаючи на доходи та проникнення на ринок.

Жорстка конкуренція у сфері послуг поїздок та доставки

Uber працює у висококонкурентній галузі з такими сильними конкурентами, як Lyft, Bolt та Grab у секторі послуг поїздок, а також DoorDash та Grubhub у сфері доставки їжі. Ці конкуренти часто застосовують агресивні цінові стратегії та рекламні кампанії, які тиснуть на Uber, щоб той знижував тарифи або пропонував знижки, що впливає на прибутковість.

Поява місцевих гравців у певних регіонах, які можуть краще розуміти культурні нюанси та вподобання клієнтів, створює додаткову загрозу для глобального домінування Uber.

Економічні спади та зростання витрат

Економічна нестабільність та інфляція можуть створювати проблеми для Uber. Під час економічних спадів споживчі витрати на несуттєві послуги, такі як поїздки на виїзді та доставка їжі, часто знижуються. Більше того, періоди рецесії можуть призвести до зниження попиту, оскільки споживачі скорочують свої бюджети.

Водночас, зростання цін на паливе, страхових внесків та витрат на технічне обслуговування транспортних засобів може ускладнити для водіїв перебування на платформі. Ці фактори зменшують участь водіїв та збільшують вартість надання послуг, що ще більше стискає прибутки Uber. Скорочення бази водіїв призводить до збільшення часу очікування для пасажирів, зниження якості обслуговування та потенційної втрати лояльності клієнтів.

Технологічні збої та ризики кібербезпеки

Як технологічно орієнтована компанія, Uber вразлива до таких збоїв, як збої в роботі системи, витоки даних та кібератаки. Будь-яка нездатність захистити дані користувачів може призвести до пошкодження репутації, регуляторних санкцій та втрати довіри клієнтів. Великий обсяг транзакцій та конфіденційної інформації користувачів, що обробляється щодня, робить Uber

головною мішенню для кіберзлочинців, що вимагає надійних та постійно вдосконалених заходів кібербезпеки.

Крім того, досягнення в технології автономних транспортних засобів можуть порушити роботу галузі, особливо якщо конкуренти або нові учасники перевершать Uber у цій галузі. Відставання у впровадженні технологій зменшить конкурентну перевагу Uber та ризикує втратити частку ринку на користь конкурентів, які можуть запропонувати більш ефективні та інноваційні рішення. Щоб залишатися конкурентоспроможною, Uber повинна продовжувати значні інвестування в дослідження та розробки, а також технологічні оновлення, щоб зберегти свою лідерську позицію в умовах швидкозмінного середовища.

Ризики негативного сприйняття громадськістю та репутації бренду

Uber зіткнувся з критикою щодо трудової практики, проблем безпеки пасажирів та впливу на навколишнє середовище. Інциденти, пов'язані з неправомірними діями водіїв, аваріями або неякісним обслуговуванням, можуть підірвати довіру до бренду та відбити бажання користувачів продовжувати користуватися його платформою.

Крім того, кампанії, що проводяться профспілковими активістами або екологічними групами, можуть ще більше зашкодити публічному іміджу Uber. Зростання популярності соціальних мереж посилює цю критику, роблячи репутаційну шкоду більш далекосяжною та складнішою для пом'якшення. В епоху, коли споживачі надають пріоритет етичним бізнес-практикам, невирішення цих проблем може призвести до відтоку клієнтів, проблем із утриманням водіїв і навіть труднощів із залученням інвесторів та партнерів. Проактивне вирішення цих проблем має вирішальне значення для підтримки ринкової позиції Uber та довіри споживачів.

Отже, SWOT-аналіз Uber підкреслив сильні сторони компанії в розпізнаванні бренду, технологічних інноваціях та диверсифікованому портфелі послуг, а також звернув увагу на її слабкі сторони, включаючи проблеми прибутковості та етичні бар'єри. Можливості на ринках, що

розвиваються, сталий розвиток, доставка їжі забезпечують шляхи для зростання, але такі загрози, як конкуренція, економічні спади та ризики кібербезпеки, створюють значні труднощі Uber.

Щоб зберегти своє лідерство на ринку, Uber повинна зосередитися на підтримці прибутковості, подоланні регуляторних складнощів та використанні своєї технологічної переваги для інновацій. Звертаючи увагу на ці сфери, Uber має гарні можливості скористатися своїми сильними сторонами та можливостями, одночасно пом'якшуючи свої слабкі сторони та загрози.

2.3. Економічна характеристика Uber Technologies, Inc.

Протягом фінансових років Uber продемонстрував значне зростання доходів, зросши з 11,14 млрд доларів у 2020 році до 43,98 млрд доларів у 2024 році. Примітно, що компанія досягла суттєвого повороту в чистому прибутку, перейшовши від збитків у попередні роки до значного прибутку в 9,86 млрд доларів у 2024 році, що свідчить про покращення операційної ефективності та управління витратами. Валова рентабельність також стабілізувалася, що відображає позитивну тенденцію прибутковості. Однак, хоча останній рік демонструє стабільне зростання доходів, темпи зростання можуть свідчити про потенційне насичення ринку, що вимагає ретельного моніторингу майбутніх показників та динаміки витрат[6].

Таблиця 2.2

Звіт про прибутки та збитки в доларах за 2020-2024р.

	2020	2021	2022	2023	2024
Дохід	11,14 млрд.	17,46 млрд.	31,88 млрд.	37,28 млрд.	43,98 млрд.
Собівартість реалізованої продукції	5.15 млрд.	9.35 млрд.	19.66 млрд.	22.46 млрд.	26.65 млрд.

Продовження табл. 2.2

Операційні витрати	10.85 млрд.	11.94 млрд.	14.05 млрд.	13.71 млрд.	14.53 млрд.
Валовий прибуток	5.99 млрд.	8.10 млрд.	12.22 млрд.	14.82 млрд.	17.33 млрд.
EBITDA	-5.91 млрд.	0.36 млрд.	-7.91 млрд.	3.78 млрд.	5.39 млрд.
Операційний прибуток	-6.49 млрд.	0.54 млрд.	-8.86 млрд.	2.95 млрд.	4.65 млрд.
Відсоткові витрати	0.46 млрд.	0.48 млрд.	0.57 млрд.	0.63 млрд.	0.52 млрд.
Чистий прибуток	-6.76 млрд.	-0.50 млрд.	-9.14 млрд.	1.89 млрд.	9.86 млрд.
Прибуток на акцію	-3.85 млрд.	-0.26 млрд.	-4.64 млрд.	0.90 млрд.	4.71 млрд.

Джерело: [13]

Фінансові коефіцієнти Uber

Аналіз фінансових коефіцієнтів Uber Technologies, Inc. за 2024 фінансовий рік показує неоднозначні результати. Коефіцієнти ліквідності вказують на коефіцієнт поточної ліквідності 1,067 та коефіцієнт швидкої ліквідності 1,067, що свідчить про достатність короткострокових активів для покриття зобов'язань, хоча коефіцієнт готівки 0,56 викликає певне занепокоєння щодо негайної ліквідності. Коефіцієнт платоспроможності становить 0,368, що вказує на помірний рівень левериджу, але коефіцієнт боргу до власного капіталу 0,530 свідчить про консервативну структуру капіталу. Коефіцієнти рентабельності, включаючи рентабельність чистого прибутку 22,41%, демонструють значний потенціал для прибутковості, хоча рентабельність EBITDA на рівні -10,69% свідчить про поточні операційні проблеми. Загалом, хоча ліквідність та платоспроможність здаються керованими, негативний показник EBITDA вимагає обережності.

Таблиця 2.3

Фінансові коефіцієнти за 2020-2024р.

Коефіцієнти	2020	2021	2022	2023	2024
Чистий прибуток	-61.27%	-2.84%	-28.68%	5.06%	22.41%
Рентабельність власного капіталу	-55.06%	-3.43%	-124.54%	16.77%	45.72%
Рентабельність інвестованого капіталу	-17.25%	-6.77%	-7.56%	3.40%	16.35%
ціна/прибуток	-13.24	-159.99	-5.34	66.42	12.82
ціна/балансова вартість	7.29	5.49	6.64	11.14	5.86
поточної ліквідності	1.44	0.98	1.04	1.19	1.07
швидкої ліквідності	1.44	0.98	1.04	1.19	1.07
Показник фінансової стабільності	0.85	0.80	1.60	1.05	—
співвідношення боргу до активів	31.20%	29.93%	36.49%	30.57%	22.32%
покриття відсотків	-10.62	-7.94	-3.24	1.75	5.35
Оборотність активів	0.33	0.45	0.99	0.96	—
Оборотність основних засобів	3.61	5.39	9.03	11.25	14.14
Дивідендна дохідність	0%	0%	0%	0%	0%

Джерело: [13]

Протягом останніх п'яти років фінансові коефіцієнти Uber демонструють значне покращення, особливо в прибутковості, при цьому рентабельність чистого прибутку зростає з негативних показників у попередні роки до позитивних 22,41% у 2024 році. Однак показники ліквідності

коливалися, що свідчить про необхідність постійного моніторингу короткострокового фінансового стану.

Компанія Uber Technologies, Inc. не виплачує дивідендів, що відображає її поточну стратегію реінвестування, спрямовану на розширення частки ринку та сприяння інноваціям. Такий підхід типовий для швидкозростаючих компаній, таких як Uber, які надають пріоритет дослідженням і розробкам і придбанням, а не негайним прибуткам для акціонерів. Однак Uber здійснює зворотний викуп акцій, що свідчить про зобов'язання повертати вартість акціонерам в іншій формі. Загалом, ця стратегія розподілу, схоже, відповідає довгостроковому створенню вартості, балансуючи зростання з інтересами акціонерів.

Станом на 2025 рік, Uber Technologies, Inc. займає значну частку на ринках спільних поїздок та доставки їжі завдяки своїм різноманітним пропозиціям послуг у сегментах мобільності, доставки та вантажних перевезень. Її ринкова капіталізація становить приблизно 190 мільярдів доларів, що відображає сильну довіру інвесторів, незважаючи на конкурентний тиск з боку таких конкурентів, як Lyft та DoorDash. Технологічні збої, особливо в автономних транспортних засобах та дронах доставки, створюють постійні проблеми, проте постійні інвестиції Uber в інновації добре позиціонують її проти цих загроз. Загалом, я вважаю, що адаптивність Uber та її сильна присутність на ринку роблять її ключовим гравцем у мінливому ландшафті технологічних послуг.

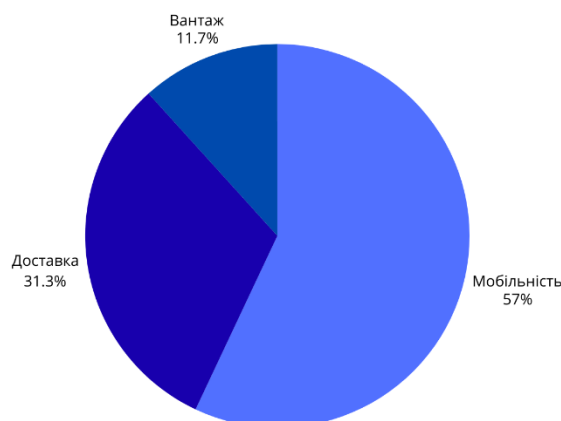


Рис. 2.5. Дохід за сегментами

Джерело: [13]

Uber пропонує широкий асортимент сервісів, що задовольняють різні потреби споживачів. Нижче наведено таблицю, в якій підсумовано їхні ключові пропозиції:

Таблиця 2.4

Асортимент сервісів, що задовольняють різні потреби споживачів.

Продукт	Опис
Uber Rides	Сервіс спільних поїздок, що з'єднує споживачів із незалежними водіями для перевезення на різних типах транспортних засобів.
Uber Eats	Сервіс доставки їжі, який дозволяє клієнтам замовляти страви з місцевих ресторанів з доставкою додому або самовивозом.
Uber Freight	Логістична платформа, яка з'єднує вантажовідправників з перевізниками, надаючи прозоре ціноутворення та послуги бронювання відправлень.
Uber Transit	Сервіс, який об'єднує варіанти громадського транспорту, дозволяючи користувачам ефективно планувати мультимодальні подорожі.
Uber Connect	Сервіс доставки посилок, що дозволяє користувачам надсилати посилки друзям або родині в межах одного міста.
Uber for Business	Платформа, розроблена для компаній, щоб керувати потребами співробітників у транспортуванні та доставці, оптимізуючи логістику подорожей.

Джерело: [13]

Ці продукти відображають стратегію Uber щодо диверсифікації своїх пропозицій та збереження конкурентної переваги у секторах технологій та транспорту.

Конкурентне середовище для Uber характеризується кількома ключовими гравцями в секторі програмного забезпечення та додатків. Нижче наведено таблицю основних конкурентів, відсортованих за спаданням ринкової капіталізації:

Таблиця 2.5

Основні конкуренти та їх ринкова капіталізація в доларах.

Компанія	Ринкова капіталізація
TOB Salesforce	249.1 млрд.
AppLovin Corporation	233.9 млрд.
TOB Applied Materials	213.5 млрд.
TOB Shopify	209.7 млрд.
Lam Research Corporation	199.3 млрд.
TOB Intuit	187.5 млрд.
TOB QUALCOMM	187.2 млрд.
TOB ServiceNow	177.3 млрд.
Sony Group Corporation	167.5 млрд.
TOB Arista Networks	161.9 млрд.
TOB Uber Technologies	189.7 млрд.

Джерело: [13]

Основні конкуренти Uber працюють переважно на північноамериканському ринку, але мають також глобальний охоплення. Кожна компанія має свої унікальні пропозиції та сильні сторони, що сприяє динамічному конкурентному середовищу в технологічному секторі.

Компанія Uber Technologies, Inc. має кілька конкурентних переваг, які забезпечують їй гарні можливості для майбутнього зростання. Її розширена технологічна платформа інтегрує послуги мобільності, доставки та вантажних перевезень, створюючи надійну екосистему, яка покращує взаємодію з користувачами. Сильна впізнаваність бренду компанії та сформована база користувачів із 31 тисячі співробітників забезпечують міцну основу для розширення ринку. Заглядаючи в майбутнє, зосередження Uber на інноваціях продуктів, таких як автономні системи доставки та проникнення на міжнародний ринок, відкриває значні можливості для зростання. Оскільки попит на послуги на вимогу продовжує зростати, Uber добре оснащена, щоб скористатися новими тенденціями.

Споживчі настрої щодо Uber Technologies, Inc. відображають поєднання задоволення та розчарування, що підкреслює сильні сторони пропозиції компанії щодо послуг та напрямки для покращення.

Позитивні відгуки	Негативні відгуки
«Додаток Uber зручний у використанні та ефективний».	«Різке зростання цін часом може бути непомірним».
«Водії, як правило, ввічливі та професійні».	«Я зіткнувся з довгим очікуванням у години пік».
«Зручні варіанти, особливо для тривалих поїздок.»	«Реакція служби підтримки клієнтів може бути повільною».

Рис. 2.6. Думки споживачів шо до Uber

Джерело: [13]

Загалом, відгуки споживачів свідчать про те, що хоча користувачі цінують зручність застосунку та професіоналізм водіїв, вони часто висловлюють занепокоєння щодо цінових стратегій та швидкості реагування на запити клієнтів.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩО ДО ВИКОРИСТАННЯ ВЕНЧУРНИХ МЕХАНІЗМІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ UBER TECHNOLOGIES INC.

3.1. Практичні орієнтири щодо впровадження венчурних механізмів в Uber Technologies Inc.

Uber потребує інвестицій не для виживання, як це було в його ранні роки, а для фінансування стратегічної та капіталомісткої трансформації у напрямку автономного транспорту.

Інвестування в дослідження та розробки є потужною стратегією для досягнення довгострокового зростання. Виділяючи ресурси на інновації та вдосконалення, Uber може залишатися на крок попереду конкурентів та диференціювати свої пропозиції на ринку. Крім того, інвестиції в дослідження та розробки можуть забезпечити доступ до державних грантів та податкових пільг, що ще більше підживлює перспективи Uber до зростання[14].

Хоча компанія досягла стабільної прибутковості та генерує значний вільний грошовий потік, масштабні амбіції щодо створення глобального парку безпілотних автомобілів вимагають набагато більших капіталовкладень, ніж можна покрити лише внутрішніми коштами. Отже, основна потреба в інвестиціях продиктована не фінансуванням поточних збитків, а будівництвом принципово нової економічної моделі для майбутнього.

Успішний перехід до автономних перевезень є для Uber питанням довгострокової конкурентоспроможності. Основною статтею витрат компанії залишаються виплати водіям. Заміна їх безпілотними технологіями кардинально знизить операційні витрати і може відкрити нові ринки за рахунок зниження вартості поїздок. Проте розгортання тисяч автономних автомобілів по всьому світу, їх технічне обслуговування, зарядка та інтеграція в платформу вимагають астрономічних первинних інвестицій. Саме для цього

Uber зберігає потребу у зовнішньому капіталі не для підтримки поточних операцій, а для інвестування в фундамент своєї майбутньої економіки.

Для реалізації цих планів Uber використовує комплексну стратегію, що поєднує власні ресурси, стратегічні партнерства та зовнішні інвестиції. Основним джерелом фінансування є сильний внутрішній грошовий потік від прибуткових сервісів Mobility та Delivery, який компанія може спрямовувати на майбутні проекти. Одночасно Uber активно ліквідує непрофільні активи, такі як частки в інших компаніях, щоб конвертувати їх у капітал для автономних технологій. Ключовим елементом є стратегічні альянси з виробниками та технологічними компаніями, що дозволяють Uber розподілити ризики та витрати, позиціонуючи себе як головну дистриб'юторську платформу для різних автономних рішень, а не єдиного виробника. Таким чином, інвестиції Uber сьогодні є не аварійним фінансуванням, а цілеспрямованим капіталовкладенням в технологічний стрибок, фінансова основа якого будується на здоров'ї його основного бізнесу та розумному залученні зовнішніх ресурсів[5].

Гарним ходом було б привабити інвесторів до розширення інтеграції автономних транспортних засобів. Uber може зробити акцент на своїх унікальних перевагах та стратегічному баченні щоб досягти цього. Ключовим аргументом є те, що компанія володіє найціннішим активом у цій галузі – глобальною платформою з мільйонами активних користувачів і водіїв, а також глибоким розумінням ринку міських перевезень у реальному часі. Це дає Uber безпрецедентну можливість стати основним каналом дистрибуції для автономних автомобілів, забезпечуючи їм миттєвий доступ до клієнтів і стабільний потік замовлень.

Компанія може продемонструвати інвесторам, як автономізація радикально покращить її фінансову модель усунувши найбільшу статтю витрат таку як оплату праці водія, що значно підвищить маржинальність поїздок. Крім того, парк автономних автомобілів, інтегрований в платформу, може працювати 24/7, оптимізуючи використання та прибуток. Uber також

може підкреслити свої накопичені дані, які є критичними для навчання алгоритмів, оскільки автономні системи вимагають інформації про мільйони реальних поїздок, стиль водіння та міську інфраструктуру.

Важливо показати фінансовий потенціал і стратегічну обачність. Uber може аргументувати, що цей крок є захисним: якщо автономні перевезення стануть масовими, компанія, яка не контролює цю технологію, ризикує стати простою програмою-агрегатором, залежною від сторонніх постачальників. Інтеграція власних або партнерських автономних рішень дозволяє Uber залишатися архітектором ринку та утримувати більшу частину доданої вартості.

У підсумках, головною пропозицією для інвестора має стати унікальне поєднання: глобальна мережа клієнтів, операційна експертиза, глибокі дані та чіткий шлях до прибуткової бізнес-моделі, яку відкриває автономізація, роблячи Uber не технологічним стартапом у вакуумі, а логічним лідером наступної хвилі транспортної революції.

Ще гарною ідеєю є залучення інвесторів для глобального проникнення на ринок, Uber може зосередитись на демонстрації своєї перевіреної моделі масштабування та унікальних конкурентних переваг. Ключовим аргументом є вже існуюча інфраструктура та технологічна платформа, які дозволяють швидко та ефективно виходити на нові ринки з мінімальними капітальними витратами на розробку. Компанія може навести приклади успішних запусків у різних країнах, де локальна адаптація продукту поєднувалась із глобальною бренд-потужністю та операційною експертизою.

Важливим є підкреслити глибоке розуміння локальних особливостей, такі як регуляторні виклики, поведінка споживачів, специфіка партнерських мереж. Uber може показати, як він працює як гнучка платформа, що інтегрується в локальні екосистеми через партнерства з місцевими службами таксі, сервісами доставки або муніципальними транспортними проектами. Це зменшить ризики та пришвидшить вихід на самоокупність у нових регіонах.

Також, варто акцентувати увагу на масштабі можливостей за межами основних ринків де потенціал росту в країнах, де рівень автомобілізації нижчий, а попит на мобільні перевезення стрімко зростає завдяки урбанізації та поширенню смартфонів. Uber може запропонувати інвесторам стати частиною історії трансформації транспортних систем цілих регіонів, де традиційні сервіси таксі неефективні або недоступні.

Ключовим моментом є фінансова перспектива де кожен новий ринок це збільшення валового обсягу бронювань й посилення мережевого ефекту платформи, що підвищує її загальну вартість. Доведена здатність домінувати на ринках з різною конкуренцією та регулюванням робить Uber глобальним інструментом мобільності, інвестиції в який є ставкою на майбутнє міської логістики в усьому світі.

Ще, гарною ідеєю може бути щоб Uber представили себе не лише як транспортну компанію, а як платформу, що формує екологічне майбутнє міст. Ключовим аргументом є потенціал для фундаментальної зміни моделі мобільності, спрямованої на перехід на автомобілі з низьким забрудненням повітря. Uber може демонструвати, як його технологія сприяє об'єднанню поїздок (спільному використанню приватного автомобіля за допомогою онлайн-сервісів пошуку попутників), оптимальному маршрутуванню та популяризації електромобілів серед водіїв-партнерів через спеціальні програми та стимули. Інвесторам варто показати, що зелена трансформація це не про витрати, а про стратегічне вкладення в довгострокову ефективність і лояльність клієнтів.

Важливо підкреслити інвесторам, що екологічність є одним з критеріїв для сучасних споживачів, корпоративних клієнтів та регуляторів. Інвестувавши в електромобільний парк, інфраструктуру для зарядки та угоди з постачальниками відновлюваної енергії, Uber зможе покращити свою екологічну репутацію, та сформуванати нові стандарти в галузі, закріпивши своє лідерство. Це відкриє доступ до «зелених» фінансів, сприятливих кредитів та фондів, орієнтованих на ESG-цілі (Довкілля, Соціальна сфера, Управління).

Також можна звернути увагу на економічну аспект. Електромобілі мають нижчі експлуатаційні витрати, що збільшує дохід водіїв і, відповідно, прибутковість платформи. Партнерства з містами для створення зон з нульовими викидами можуть забезпечити Uber пільговий доступ до ключових ринків. Таким чином, інвестиції в екологічний розвиток – це шлях до соціальної відповідальності й до створення стійкої конкурентної переваги, нових доходів та довіри з боку суспільства та влади в довгостроковій перспективі.

В цілому, зосередження на цих ключових можливостях впевнено покращить становище компанії в ринку та світі. Автономізація є ключем до фундаментального поліпшення фінансової моделі, усуваючи найбільшу змінну витрату оплати праці водія, що дозволить значно збільшити маржинальність і конкурувати за рахунок ціни та доступності послуг. Одночасно глобальне проникнення розширює масштаб цієї ефективності на нові ринки, перетворюючи кожен успішний локальний запуск на джерело даних для вдосконалення технологій та додатковий потік доходів. Екологічний розвиток, своєю чергою, будує довіру суспільства та регуляторів, відкриваючи доступ до «зелених» інвестицій і сприяючи лояльності клієнтів, але й тісно переплітається з автономними транспортними засобами які найчастіше проектується як електромобілі, та з глобальною експансією в умовах нових екологічних стандартів яке можливо лише з «зеленим» профілем. Разом це сформує образ Uber як провідну технологічну платформу майбутнього – архітектора ефективної, доступної та екологічно відповідальної міської мобільності, що є надзвичайно привабливим для інвесторів, споживачів і влади.

3.2. Впровадження стратегій венчурного інвестування в Uber Technologies Inc.

Перша стратегія яка може підійти – це стратегія секторальної спеціалізації. Стратегія секторальної спеціалізації може підійти Uber саме через той глибокий, зароблений досвід, який компанія вже накопичила в сфері міської мобільності та транспортних технологій. Uber, за своєю суттю, не є універсальним сервісом, а глибоко вкоріненим гравцем у специфічній вертикалі, що розуміє її динаміку, потреби споживачів, регуляторні виклики та технологічні зрушення краще за будь-кого. Це дозволяє залучати інвестиції у сферу автономних перевезень, електромобільності чи логістики. Маючи внутрішню команду, що складається з колишніх операторів, інженерів і експертів саме в транспортній галузі, Uber здатний не просто оцінювати інновації, а чітко бачити, як вони інтегруються в існуючу платформу, покращуючи її. Це створює власний, високоякісний потік можливостей що приваблює інвесторів які самі шукатимуть партнерства з Uber як з експертом, який розуміє їхні виклики зсередини. Концентруючи свої інвестиції та розробки навколо чіткої тези про майбутнє транспорту, Uber може прискорити зростання, знизити ризики завдяки кращій перевірці та підтримці та в кінцевому підсумку побудувати неперевершену конкурентну перевагу, ставши архітектором екосистеми в своїй вертикалі, а не просто одним із її учасників.

Ще одна стратегія яка може підійти – це Тематична інвестиційна стратегія може ідеально підійти Uber, оскільки вся його бізнес-модель народилася з однієї потужної трендової ідеї – «шейринг-економіки» та трансформації міської мобільності за допомогою смартфонів. Компанія за своєю суттю є продуктом і водночас драйвером макротрендів, таких як цифровізація послуг, зменшення володіння приватним авто та розвиток міської логістики в реальному часі. Тому для Uber природно будувати

подальшу стратегію навколо визначення та інтеграції наступних хвиль змін. Він може розробити унікальну інвестиційну тезу, наприклад, про «майбутнє транспорту без викидів» або «автономну мобільність як сервіс», і цілеспрямовано розподіляти ресурси між компаніями, що формують цю екосистему – від розробників акумуляторів і сенсорів для автономних авто до стартапів у сфері мікромобільності чи управління енергією. Таке фокусування дозволяє Uber інвестувати, та будувати синергію де кожна нова компанія в портфелі може посилювати інші та саму платформу Uber, створюючи мережевий ефект у межах обраного тренду. Цей підхід перетворює Uber з оператора сервісу в архітектора майбутнього напрямку, дозволяючи йому стати центральним вузлом у екосистемі інновацій, залучати найперспективніші стартапи через експертну репутацію та впливати на формування ринкових стандартів ще до їх масового впровадження.

Ці стратегії гарно поєднуються оскільки вони доповнюють одна одну. Секторальна стратегія забезпечує глибину і експертизу в конкретній вертикалі, тоді як тематичний підхід додає ширину, визначаючи, які саме під-напрямки всередині цієї вертикалі стануть критично важливими під впливом макротрендів, таких як енергетичний перехід або автономізація. Таким чином, компанія може сфокусуватися на своїй основній галузі, але інвестувати та розвиватися не розпилюючи ресурси, а цілеспрямовано – у ті сегменти цієї галузі, які прискорюються під дією довгострокових трендів. Наприклад, Uber, спеціалізуючись на транспортній вертикалі, може всередині неї будувати тематичні портфелі, пов'язані з трендом електромобільності, включаючи інвестиції в зарядну інфраструктуру, технології для акумуляторів та сервіси з управління парком електромобілів. Це поєднання дозволить одночасно використовувати конкурентну перевагу глибокого знання своєї галузі та передбачливість щодо її майбутнього, створюючи екосистемний вплив, де інвестиції підсилюють ядро бізнесу, а тренди задають вектор розвитку.

3.3. Оцінка результатів впровадження стратегій венчурного інвестування в Uber Technologies Inc.

Венчурний капітал відіграє вирішальну роль у підтримці інновацій та економічного зростання. Завдяки інвестуванню у компанії, венчурний капітал допомагає стимулювати розвиток нових ідей та технологій, а також сприяє економічному зростанню шляхом створення робочих місць та розширення бізнесу.

Впровадження стратегій венчурного інвестування в Uber Technologies Inc. призвело до низки ключових результатів, які трансформували компанію у глобального гравця з розгалуженою екосистемою послуг.

Перш за все, ці стратегії дозволили Uber агресивно масштабуватися, виходячи на нові ринки та швидко завойовуючи частку завдяки інвестиціям у маркетинг, технології та локальні операції. Ключовим результатом стало створення потужної мережевої платформи, де мільйони водіїв та пасажирів у всьому світі генерують взаємну цінність.

По-друге, стратегічні інвестиції в дослідження та розробки, особливо в автономні транспортні засоби, логістику (Uber Freight) та сервіси доставки (Uber Eats), перетворили компанію на мультисервісний супердодаток. Це диверсифікувало джерела доходів та зробило бізнес-модель більш стійкою.

По-третє, орієнтація на трендові теми, такі як «зелена» мобільність та електромобілі, дозволила Uber не лише покращити екологічний імідж, але й залучити інвестиції, орієнтовані на ESG-цілі, та укласти стратегічні партнерства з виробниками автомобілів та містами.

Однак результати неоднозначні. З одного боку, Uber досяг безпрецедентного масштабу та оцінки, ставши публічною компанією. З іншого боку, агресивна венчурна стратегія довгий час пріоритизувала зростання над прибутковістю, що призвело до мільярдних збитків і критики з боку інвесторів. Лише недавно компанії вдалося досягти операційного прибутку.

Одним із ключових способів, за допомогою якого венчурний капітал підтримує інновації та економічне зростання, є надання фінансування компаніям. Цим компаніям часто бракує ресурсів та досвіду, що робить венчурні інвестиції критично важливими для їхнього успіху. Надаючи необхідний капітал, венчурний капітал дозволяє цим компаніям виводити свої ідеї на ринок та розвивати свій бізнес, що призводить до створення нових робочих місць та розширення економіки. Окрім фінансування, венчурний капітал також надає цінні ресурси та досвід компаніям, у які він інвестує. Це може включати доступ до управлінської та операційної підтримки, а також знайомство з ключовими клієнтами та партнерами. Ці ресурси та досвід можуть бути вирішальними для того, щоб допомогти компаніям подолати труднощі, з якими вони стикаються, прагнучи досягти успіху.

Венчурний капітал підтримує інновації та економічне зростання, за допомогою інвестиції в дослідження та розробки. Багато компаній зосереджені на розробці нових технологій та ідей, а інвестиції венчурного капіталу забезпечать ресурси, необхідні для підтримки цих зусиль. Ці інвестиції стимулюють значні інновації, що призводить до створення нових продуктів і послуг, а також до зростання цілих галузей. Вплив венчурних інвестицій на створення робочих місць та економічне зростання також є значним. У міру зростання та розширення компаній вони створюють нові робочі місця, підтримуючи економічне благополуччя окремих осіб та громад. Це створення робочих місць та економічне розширення також можуть мати мультиплікаційний ефект, що призведе до подальшого зростання та процвітання в усій економіці[17].

Незважаючи на численні переваги, венчурне інвестування не позбавлене труднощів та ризиків. Непередбачуваний характер прибутковості венчурного капіталу, у поєднанні з потенціалом невдачі та втрати інвестицій, означає, що венчурне інвестування підходить не всім інвесторам. Крім того, венчурне інвестування також може бути складним та трудомістким, вимагаючи значних досліджень та комплексної перевірки для прийняття обґрунтованих

інвестиційних рішень. Незважаючи на ці труднощі, неможливо переоцінити переваги венчурного інвестування у сприянні інноваціям та економічному зростанню. Венчурний капітал сприяє створенню нових технологій та ідей, розширює бізнес та створює робочі місця, надаючи вирішальне фінансування та ресурси компаніям, а також сприяє економічному зростанню. Це, у свою чергу, сприяє розвитку більш динамічної та заможної економіки та кращому майбутньому компанії.

Підсумовуючи, роль венчурного капіталу в підтримці інновацій та економічного зростання є вирішальною. Завдяки інвестуванню в Uber, а також підтримці досліджень і розробок, венчурний капітал стимулює розвиток нових технологій та ідей, а також сприяє економічному зростанню шляхом створення робочих місць та розширення бізнесу. Незважаючи на свої виклики та ризики, венчурний капітал залишається важливим та цінним інструментом для підтримки інновацій та економічного зростання і продовжуватиме відігравати вирішальну роль у формуванні майбутнього економіки.

Таким чином, головними результатами можна вважати що Uber побудував глобальну платформи мобільності, диверсифікував бізнес, сформував технологічний заділ на майбутнє (автономні авто), але також це значно збільшило фінансове навантаження та виникла необхідність балансувати між інноваціями та операційною ефективністю. Венчурний підхід дав Uber можливість перевищити ринок, але також поставив перед ним класичну проблему переходу від зростаючого стартапу до стабільно прибуткової публічної корпорації.

ВИСНОВКИ

Uber, трансформувавшись з агресивного стартапу в публічну глобальну платформу, продовжує використовувати венчурну логіку та механізми для підтримки інновацій та стратегічного зростання. Його підхід можна охарактеризувати як комплексну стратегію побудови та зміцнення власної екосистеми, де різні послуги як мобільність, доставка та вантажні перевезення взаємопідсилюються через спільну технологічну інфраструктуру, дані та клієнтську базу, створюючи потужні мережеві ефекти. Це відображає класичну венчурну стратегію інвестування в платформу, коли цінність створюється не окремим продуктом, а синергією всіх її частин. Ключовим елементом цієї стратегії є тематичне інвестування в макротренди, що формують майбутнє транспорту та логістики. Uber активно робить ставку на автономні транспортні засоби, не як їхній виробник, а як майбутній дистриб'ютор, укладаючи численні партнерства з технологічними компаніями та автовиробниками, що свідчить про глибоке занурення у вертикальну спеціалізацію та розуміння галузевих перспектив.

Після періоду зростання "за будь-яку ціну" компанія прийняла стратегію, орієнтовану на прибутковість та фінансову дисципліну. Це виразилося у відмові від надмірних субсидій, оптимізації витрат та чіткому фокусу на економіку одиниці, що дозволило їй досягти операційної прибутковості та вільного грошового потоку. Такий зсув демонструє венчурний принцип етапного фінансування, коли після захоплення ринку ресурси концентруються на доведенні бізнес-моделі до стійкої прибутковості. У цьому контексті Uber також використовує механізм подальших інвестицій, стратегічно підтримуючи найперспективніші напрямки, як це сталося з Uber Eats, який з допоміжного проекту перетворився на один з основних драйверів зростання, тоді як інші експерименти були скорочені.

Окрім внутрішніх механізмів, Uber активно застосовує інструменти корпоративного венчурного капіталу, інвестуючи в зовнішні стартапи або

обмінюючись активами з конкурентами (як у випадках з Didi чи Grab), щоб закріпитися на ключових ринках і отримати доступ до нових технологій. Географічна стратегія компанії також містить венчурні елементи як швидкий, адаптивний запуск у нових містах з подальшою ітерацією під місцеві умови або вихід з ринків, що не показали потенціалу лідерства, нагадує портфельний підхід венчурного фонду, де успіх кількох "хітів" компенсує невдачі інших.

Таким чином, Uber використовує синтез венчурних стратегій, переосмислених для масштабу великої публічної компанії. Він будує екосистему, слідує трендам, дотримується фінансової дисципліни, робить стратегічні зовнішні інвестиції та гнучко управляє географічним портфелем, що в сукупності дозволяє йому підтримувати інноваційність, зберігаючи курс на створення довгострокової стабільної вартості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 10 Proven Venture Capital Investment Strategies for 2025. *What aventure*. 29.11.2025. URL: <https://www.whataventure.com/blog/difference-between-venture-capital-and-corporate-venture-capital>.
2. Atkinson, R. D. Understanding the U. S. National Innovation System, 2020. Information Technology & Innovation Foundation. November 2, 2020. URL: <https://itif.org/publications/2020/11/02/understanding-us-national-innovation-system-2020> (accessed 13 December 2021).
3. Bagna, E., Ramusino, E.C., Denicolai, S. Innovation through Patents and Intangible Assets: Effects on Growth and Profitability of European Companies. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2021. 7(4), 220. URL: <https://doi.org/10.3390/joitmc7040220> (accessed 10 March 2022).
4. Bloomberg. Global innovation index. URL: <https://www.bloomberg.com/topics/global-innovation-index> (accessed 14 April 2022). Cascade Ventures. URL: <https://www.cascadeventures.com/> (accessed 13 April 2022). Choquette Eliane, Haakonsson Stine Jessen, Jensenc Peter D. Ørberg and Nielsend Søren Feodor. Globalization of innovation: the moderating role of project-level investment strategy and country type in location choice for R&D-related FDI* URL: https://unctad.org/system/files/non-official-document/diaeia2021d2a1_en.pdf (accessed 13 March 2022).
5. Cockburn J. 7 ways to attract investors to your growth business. *Growth business*. 27.07.2025. URL: <https://growthbusiness.co.uk/7-ways-to-attract-investors-to-your-growth-business-19471/>.
6. Curry D. Uber Revenue and Usage Statistics (2025). *Business of apps*. 20.11.2025. URL: <https://www.businessofapps.com/data/uber-statistics/>.

7. Deana. Risk and its Impact on Innovation. URL: <https://innovationcloud.com/blog/risk-and-its-impact-on-innovation.html> (accessed 21 August 2021).
8. Fleming, S. These are the Global innovation powerhouses of 2021. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2021/10/global-innovation-powerhouses-2021> (accessed 12 December 2021).
9. Fleming, S. These are the Global innovation powerhouses of 2021. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2021/10/global-innovation-powerhouses-2021> (accessed 12 December 2021).
10. Genesis Investments. URL: <https://inventure.com.ua/tools/investors/genesis-investments> (accessed 14 April 2022).
11. Investor update. *Uber investor*. 14.02.2024. URL: https://s23.q4cdn.com/407969754/files/doc_events/2024/Feb/14/uber-investor-update.pdf.
12. Metrick A., Yasuda, A. Venture capital & the finance of innovation. India : Lise Johnson, 2021. 496 c.
13. Schmitt V. Uber 2025 Deep Dive: Navigating Growth and Market Risks Today. *Artificall*. 18.10.2025. URL: <https://artificall.com/analysis/companies/uber-technologies-inc/>.
14. Stewart P. M. 7 Investment Strategies to Grow Your Businesses. *PCR accounting & advisory*. 19.06.2023. URL: <https://pcraccountingadvisory.com.au/7-key-investment-strategies-to-grow-your-business/>.
15. Svensson P. Where to? The Story of Uber. *Quartr*. 17.12.2025. URL: <https://quartr.com/insights/edge/where-to-the-story-of-uber>.
16. Venture capital in the context of broader Private Equity. *National security ventures*. URL: <https://nationalsecurityventures.com/venture-principles>.
17. Zhong W. The Ongoing Importance of Venture Capital in the Economy. *BCP Business & Management*. 2023. T. 44. C. 815–820.

18. Витрати на інновації промислових підприємств за напрямками інноваційної діяльності. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/ni/vut_ippni/vut_ippni_u.htm (дата звернення: 02.06.2021).
19. Вініченко І. І., Самілик Т. М., Олексюк В. О. Бізнес-процеси в теорії інвестиційної діяльності підприємств. Агросвіт. 2021. №18. С. 22-27. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/18_2021/4.pdf. (дата звернення: 27.01.2022).
20. Вірченко В. Венчурні фонди та їх роль у відтворенні інтелектуального капіталу. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2014. Т. 1. С. 114–123. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i16.28533>.
21. Вовченко О. В. Інновації у промисловості: вплив на економічну безпеку України: монографія. Київ: КРОК, 2021. 134 с.
22. Впровадження інновацій на промислових підприємствах. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/ni/vpr_ipp/vpr_ipp_u.htm (дата звернення: 27.01.2022).
23. Гавриш О. А., Дергачова В. В., Бояринова К. О., Гук О. В., Жигалкевич Ж. М., Кравченко М. О. Інноваційний менеджмент: теорія та практика»: навчальний посібник для студентів технічних спеціальностей другого (магістерського) рівня вищої освіти. Київ: НТУУ «КПІ» ВПІ ВПК, 2016. 386 с.
24. Гук О. В., Дейнека О. С, Лексін Р. І. Інноваційний потенціал як інструмент забезпечення інноваційного розвитку підприємства. Глобальні та 170 національні проблеми економіки: Електронне наукове видання. 2016. № 14. URL: <http://global-national.in.ua/issue-14-2016/22-vipusk-14-gruden-2016-r/2566-guk-o-v-dejneka-o-s-leksin-r-i-innovatsijnij-potentsial-yak-instrument-zabezpechennya-innovatsijnogo-rozvitku-pidpriemstva> (дата звернення: 15.10.2021).

25. Гук О. В., Коржов Є.О. Прямі іноземні інвестиції: сучасні тенденції. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. II Міжнарод. наук.-практ. конф., (Київ, 22 квіт. 2021 р.). Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. С.210-211. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/download/231793/230723> (дата звернення: 06.07.2021).
26. Гук О. В., Мохонько Г. А. Інвестування стартап проєктів в Україні та закордоном. Економічний вісник НТУУ «КПІ». Збірник наукових праць. – Київ: Національний університет України «Київський політехнічний інститут». 2020. № 17. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/216385> (дата звернення: 04.02.2021).
27. Гук О. В., Мохонько Г. А., Шендерівська Л. П. Тенденції інвестування в Україні. Економіка та суспільство. 2021. № 29. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/577>.
28. Гуткевич С. О., Смик Р. Ю., Занозовська О. Г. Пріоритети інвестиційної діяльності в сучасних умовах: монографія. Харків: Діса плюс, 2019. 172 с.
29. Гуткевич С. О., Шендерівська Л. П. Політика ефективного розвитку підприємств: управлінський аспект: монографія. Київ: НТУУ «КПІ», 2016. 211 с.
30. Гуторов О.І. Інвестиційний менеджмент: курс лекцій. Харк. нац. аграр. ун-т. Харків. 2014. 203 с.
31. Даниленко Ю. А. Характеристики та класифікації інновацій та інноваційного процесу. Nauka innov. 2018. №14(3). С. 15-30. URL: <http://dSPACE.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/134025/03-Danylenko.pdf?sequence=1> (дата звернення: 15.03.2021).
32. Джерела фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/ni/dj_fin_igpp/dj_fin_idpp_u.html (дата звернення: 27.01.2022).

- 33.Енциклопедія стартапу, або як не потрапити в боргову яму. Упоряд. А. А. Бєдна. Київ, 2022.
- 34.Жилінська О. Державне фінансування і стимулювання розвитку венчурного інвестування у моделі відкритих інновацій. *Бізнес Інформ*. 2013. Т. 6. С. 330–336. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_6_58.
- 35.Зайцев О. В. Порівняльний аналіз застосування моделей оцінки ефективності інвестицій в інноваційні проекти (частина 1). *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2019. № 1. С. 99-110.
- 36.Замлинський В. А. Розвиток ринку венчурного інвестування переробних підприємств України: дис. д-ра екон. наук: *економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)*. Чернігів, 2016. 525 с.
- 37.Інноваційно-інвестиційна діяльність у національній економіці: сучасний стан та шляхи вдосконалення. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/znpnadu_2014_1_9.pdf (дата звернення: 04.05.2021).
- 38.Корнілова І. Світовий досвід фінансової підтримки інноваційного розвитку. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка..* 2014. Т. 161. URL: <http://dx.doi.org/10.17721/1728-2667.2014/161-8/6>
- 39.Костюченко В. Концептуальні засади розвитку венчурного бізнесу в контексті забезпечення економічного суверенітету України. *Вісник ЖДТУ*. 2012. Т. 3. С. 316–320.
- 40.Краус Н. М. Інноваційна економіка в глобалізованому світі: інституціональний базис формування та траєкторія розвитку: монографія. Київ: Аграр Медіа Груп, 2019. 492 с.
- 41.Краус Н. М. Інституційні особливості формування та стратегічні пріоритети розвитку вітчизняної інноваційної системи. *Економічний нобелівський вісник*. 2014. № 1 (7) С. 262–269.

42. Кузьмін О. Є., Литвин І. В. Венчурний бізнес: навч. посіб. Київ: Знання. 2012. 350 с.
43. Кузьмін О. Є., Найчук-Хрущ М. Б., Гук О. В. Венчурний бізнес: управління та особливості розвитку. Львів : ЗУКЦ, 2011. 194 с.
44. Лаврук В. Венчурне інвестування інноваційної діяльності. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. 2012. Т. 1. С. 224–234.
45. Лексін Р. І., Гук О. В. Особливості формування стратегії інноваційного розвитку вітчизняних підприємств. *Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених*. 2016. Вип. 10. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22432/1/2_6_Lieksin.pdf (дата звернення 10.10.2020).
46. Марченко О., Ткаченко В. Напрями податкового стимулювання інноваційної діяльності підприємств. *Економіст*. 2013. №1. С.13-17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econ_2013_1_9 (дата звернення: 10.04.2022).
47. Мосієвич О. О. Венчурне фінансування в умовах економічних перетворень: Київ, 2020. 246 с.
48. Організаційно-правова основа інвестиційної діяльності. URL: <https://buklib.net/books/28157/> (дата звернення: 01.05.2021).
49. Особливості венчурного бізнесу в Україні. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_04/05.pdf.
50. Перелік нормативно-правових актів, які впливають на умови інвестиційної діяльності. URL: http://bogorda.if.gov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=7217&Itemid=385 (дата звернення: 02.05.2021).
51. Перспективи розвитку інвестиційної системи України. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P2

- 1DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/vnanu_2019_4_11.pdf (дата звернення: 03.05.2021).
- 52.Пивоваров Ю. Вісім державних стимулів для розвитку інновацій. 24.05.2018. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/visim-derzhavnikh-stimuliv-dlja-rozvitku-innovatsij-2471552.html> (дата звернення: 17.03.2022).
- 53.Поліщук О. Сутнісні характеристики венчурного інвестування та його місце у розвитку національної економіки. *Фінанси, Облік, Банки*. 2017. Т. 1. С. 135–145.
- 54.Порядок та критерії оцінки економічної ефективності проектних (інвестиційних) пропозицій та інвестиційних проектів, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 18.07.12р. № 684. URL:<http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/en/684-2012-%D0%BF> (дата звернення: 15.03.2022).
- 55.Потенціал і розвиток бізнесу: навч. посіб. / За ред. О. М. Полінкевич, Л. В. Шостак. Луцьк: Вежа-Друк, 2019. 592 с.
- 56.Притуляк Н. М. Венчурне фінансування інноваційної діяльності (теоретичний аспект). *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. Т. 8.
- 57.Процик І. С., Криван І. В. Інновації на підприємствах: сутність та переваги впровадження. *Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури*. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2011. С. 350–351. (дата звернення 10.10.2020).
- 58.Розвиток інвестиційної та інноваційної діяльності в Україні. URL: <https://zet.in.ua/statistika-2/rozvitok-investicijnoї-ta-innovacijnoї-diyalnosti-v-ukraїni/> (дата звернення: 05.05.2021).
- 59.Розгон О. В., Байдельдінова М. Б. Порівняльний аналіз механізму підтримки розвитку стартапів бізнес-інкубаторами за законодавством Казахстану та України. *Економіка та право*. 2021, № 2. С. 53-65.
- 60.С.О. Гуткевич. Інвестиційна пріоритетність галузей економіки : монографія; за заг. ред. проф. С.О. Гуткевич. Харків : Діса Плюс, 2021. 208 с.

- 61.Сазонець І., Джусов О. А., Сазонець О. М. Міжнародна інвестиційна діяльність. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 304 с.
- 62.Сиром'ятникова О. В. Ефективність бізнес-планування інвестиційних проектів в сучасних умовах розвитку України. *Вісник НТУ "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2017. № 45(1266). С. 107-111.
- 63.Стратегія розвитку: інвестиційний вимір: монографія / [С. О. Гуткевич та ін.]; за ред. д-ра екон. наук, проф. Гуткевич С. О. Харків : Діса плюс, 2016. 162 с.
- 64.Сучасний стан інноваційної діяльності вітчизняних промислових підприємств. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/20_2018_ukr/21.pdf (дата звернення: 03.05.2021).
- 65.Т.В. Писаренко, Т.К. Кваша, Рожкова Л.В., Коваленко О.В. Інноваційна діяльність в Україні у 2019 році: науково-аналітична доповідь. Київ: УкрІНТЕІ, 2020. 45 с.
- 66.То вниз, то вгору: чому Україна ніяк не закріпиться в ТОП інноваційних країн. URL: <https://www.dw.com/uk/то-вниз-то-вгору-чому-україна-ніяк-не-закріпиться-в-топ-інноваційних-країн/a-47203797> (дата звернення: 02.02.2021).
- 67.Удосконалення статистики прямих іноземних інвестицій (ПІІ): передавання Національному банку функції публікації даних та врахування реінвестованих доходів реального сектору. *Департамент статистики та звітності*. Київ, 2020. URL: <https://bank.gov.ua/ua/files/JWsfbiduZsXxMfa> (дата звернення 31.03.2021).
- 68.Український фонд стартапів. Офіційний сайт. URL: <https://usf.com.ua/> (дата звернення: 18.03.2022).
- 69.Федючка С. А. Бухгалтерський облік і аналіз венчурної діяльності підприємства. URL:<http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/36894>.

70. Фецович Т. Аналіз формування інноваційної стратегії розвитку підприємства. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє*. 2010. № 14-15. С. 296-303.
71. Харів П.С., Собко П.С. Активізація інноваційної діяльності промислових підприємств регіону: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2003. 184 с.
72. Харів, П.С. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів. П.С. Харів. Монографія. Тернопіль: «Економічна думка», 2003. – 326 с.
73. Хмелюк А.В., Гук О.В. Перспективи використання альтернативної енергетики: тенденції інвестування в Україні. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: зб. тез доп. II Міжнарод. наук.-практ. конф. (Київ, 22 квіт. 2021 р.). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. С. 242-243. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/download/231813/230740> (дата звернення: 12.02.2022).
74. Чорна М.В., Глухова С. В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств: монографія. Харків: ХДУХТ, 2012. 210 с.
75. Чорна М.В., Глухова С.В. Стратегічні напрями інноваційної діяльності. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2012. Вип. 1(1). С. 210–216 (дата звернення 10.10.2020).
76. Шаульська Л., Кобєлева Т., Перерва П. Дослідження інноваційних змін в розвитку електронного бізнесу. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит..* 2023. Т. 11. С. 115–131.
77. Шевчук В. Я., Рогожин П. С. Основи інвестиційної діяльності. Київ: Генеза, 2018. 266 с.
78. Шендерівська Л. П. Критерії оцінки ефективності інвестицій. *Інтелект XXI*. 2013. №5-6. С. 75-89. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2013_5-6_9.

- 79.Шендерівська Л. П. Макрорівневі чинники, які впливають на державні закупівлі у видавничо-поліграфічній галузі. *Актуальні проблеми економіки*. Вип. 3. 2012. С. 139-143.
- 80.Шендерівська Л. П. Фінансування інноваційної діяльності підприємств видавничо-поліграфічної галузі. *Фінансове забезпечення інноваційних проектів малого та середнього бізнесу: глобальні виклики та українські реалії* : зб. Матеріалів І Міжнародної науковопрактичної конференції (Київ, 7 грудня 2016 р.). Київ: КНЕУ, 2016. С. 228-231. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/11289/1/ЗБІРНИКТЕЗИКН ЕУ.pdf>(дата звернення: 14.09.2021).
- 81.Шендерівська Л. П., Гук О. В., Мохонько Г. А. Трансформація бізнес-моделей видавництва в умовах війни та пандемії. *Економічний простір*, 2022. №179. С. 79-85. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/179-12> (дата звернення: 18.04.2022).
- 82.Шендерівська Л. П., Кваско А. В. Напрями розвитку інноваційного потенціалу підприємств. *Економічний простір*. 2021. № 166. С. 74-80. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/42612/1/Napriamy_rozvytku.pdf. (дата звернення: 05.04.2022).
- 83.Шендерівська Л. П., Мельник І. Л. Статистичні дослідження як основа ефективного менеджменту у видавничій галузі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. №9. С. 59-65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2017_9_13 (дата звернення: 21.11.2021).
- 84.Школа стартапів Y Combinator. URL: https://courses.prometheus.org.ua/courses/course-v1:Prometheus+SS101+2021_T2/about (дата звернення: 12.04.2022).
- 85.Шмиголь, Н. М., Сінекаєва О. Д. Аналіз та оцінка інноваційної діяльності на машинобудівних підприємствах.. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2015. Т. 1. С. 41–48.