УДК 339.138:005.21:656:004.77
JEL M31, M15, O33, R41
DOI https://doi.org/10.32782/2786-765X/2026-15-15

Ковшова І.О.
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва,
Національний університет «Києво-Могилянська Академія»
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9013-0180
Рахуба В.А.
здобувач другого рівня вищої освіти,
Національний університет «Києво-Могилянська Академія»
ORCID: https://orcid.org/0009-0007-8245-8638

МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ІНТЕГРАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ MAAS У СИСТЕМУ ТРАНСПОРТНОЇ МОБІЛЬНОСТІ КОРИСТУВАЧІВ

У статті досліджено маркетинговий менеджмент інтеграції бізнес-моделі Mobility as a Service (MaaS) у систему транспортної мобільності користувачів. Обґрунтовано, що розвиток MaaS зумовлений концентрацією населення у містах, цифровізацією бізнесу і суспільства, поширенням платформних рішень, зміною споживчої поведінки та необхідністю більш раціонального використання транспортної інфраструктури відповідно до концепції сталого розвитку. Визначено, що маркетинговий менеджмент інтеграції MaaS має бути спрямований не лише на технологічне поєднання різних видів транспорту, а й на формування цінності для користувача, управління клієнтським досвідом, координацію взаємодії між учасниками екосистеми та забезпечення доступності, безпеки, персоналізації й зручності транспортних сервісів. Уточнено склад основних учасників MaaS-екосистеми: користувачів, державних і муніципальних установ, провайдерів цифрових, фінансових, страхових, консалтингових та транспортно-сервісних послуг. Систематизовано принципи інтеграції MaaS у контексті маркетингового менеджменту: клієнтоорієнтованість, персоналізація, інтегрованість каналів взаємодії, цінова гнучкість, доступність сервісу, екологічна відповідальність, партнерська координація та підтримка громадського транспорту. Розглянуто сценарії імплементації MaaS для різних типів міських територій і запропоновано трактування ефекту MaaS як поступового поширення інтегрованих сервісів мобільності від мегаполісів до менших міських зон за умови сформованого попиту, цифрової інфраструктури, наявності партнерів і достатнього рівня якості базових транспортних послуг. Визначено перспективи застосування MaaS в Україні з урахуванням фрагментарності сучасного ринку спільної мобільності та потреби в системній координації учасників.

Ключові слова: маркетинговий менеджмент, MaaS, Mobility as a Service, транспортна мобільність, бізнес-модель, користувацький досвід, цифрова платформа, сталий розвиток, міська мобільність.

Постановка проблеми. Концентрація населення у містах і мегаполісах, нерівномірний розподіл робочих місць, зростання транспортного навантаження, поширення цифрових сервісів і зміна моделей споживання формують нові вимоги до транспортної мобільності користувачів. Для сучасного споживача важливо не лише фізично переміститися з однієї локації до іншої, а зробити це швидко, безпечно, економічно доцільно, зручно та з можливістю вибору між кількома варіантами маршруту й оплати.

У цьому контексті бізнес-модель Mobility as a Service (MaaS) набуває значення не лише як технологічне рішення для інтеграції різних видів транспорту, а й як об'єкт маркетингового менеджменту. Маркетинговий менеджмент у цьому випадку має забезпечувати її результативність, яка залежить від того, наскільки якісно сформовано ціннісну пропозицію для користувача, наскільки узгоджено працюють учасники екосистеми, наскільки зручними є цифрові платформи та наскільки сервіс відповідає очікуванням різних груп клієнтів.

Традиційне управління транспортними послугами здебільшого зосереджується на інфраструктурі, маршрутах, тарифах і регулюванні. Натомість маркетинговий менеджмент MaaS передбачає ширший підхід: аналіз потреб користувачів, сегментацію ринку мобільності, формування персоналізованих пропозицій, управління клієнтським досвідом, інтеграцію каналів взаємодії, розвиток партнерств і забезпечення сталої цінності для споживача, бізнесу та громади.

Для України проблематика інтеграції MaaS є особливо актуальною через фрагментарність ринку транспортної мобільності, нерівномірний розвиток цифрової інфраструктури, різний рівень якості громадського транспорту

© Ковшова І.О., Рахуба В.А., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

в містах, потребу в післявоєнному відновленні транспортних систем і необхідність посилення клієнтоорієнтованості міських сервісів. Саме тому дослідження маркетингового менеджменту інтеграції MaaS у систему транспортної мобільності користувачів має як теоретичне, так і практичне значення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика MaaS розглядається у сучасних дослідженнях крізь призму цифрових платформ, транспортної політики, міського планування, поведінки користувачів, сталого розвитку та бізнес-моделювання. У наукових працях висвітлюються сутність MaaS, бар'єри та ризики її впровадження, сценарії розвитку, роль цифрових платформ, особливості партнерської взаємодії та чинники прийняття сервісів користувачами.

Зокрема, у працях D. Arias-Molinares і J.C. García-Palomares розглядаються ключові характеристики MaaS на основі огляду літератури [8]. L. Butler, T. Yigitcanlar і A. Paz аналізують бар'єри та ризики впровадження MaaS у містах [9]. E. Alyavina, A. Nikitas і E.T. Njoya систематизують виклики й можливості MaaS [10]. D. A. Hensher та співавтори досліджують еволюцію MaaS у минулому, сучасному та майбутньому контекстах [11]. Y.Z. Wong, D.A. Hensher і C. Mulley розглядають перспективи MaaS у системі транспортної політики [12]. A. Molla та співавтори акцентують увагу на очікуваннях користувачів цифрових платформ і поведінкових чинниках прийняття MaaS [13].

Водночас у наявних дослідженнях недостатньо розкрито саме маркетинговий аспект інтеграції MaaS, зокрема управління користувацькою цінністю, клієнтським досвідом, ціновою гнучкістю, партнерською взаємодією та комунікацією між учасниками екосистеми. Це зумовлює потребу в розгляді MaaS не лише як транспортної або технологічної моделі, а як комплексного об'єкта маркетингового менеджменту.

Мета статті. Метою статті є обґрунтування теоретико-прикладних засад маркетингового менеджменту інтеграції бізнес-моделі MaaS у систему транспортної мобільності користувачів з урахуванням цифровізації сервісів, управління клієнтським досвідом, світових тенденцій і перспектив застосування в Україні.

Для досягнення мети визначено такі завдання: уточнити сутність бізнес-моделі MaaS у контексті маркетингового менеджменту; систематизувати основних учасників MaaS-екосистеми та їхні інтереси; визначити принципи маркетингового управління інтеграцією MaaS; охарактеризувати сценарії імплементації MaaS для різних типів міських територій; обґрунтувати ефект MaaS як результат поступового поширення інтегрованих сервісів мобільності; визначити перспективи розвитку MaaS в Україні.

Об'єктом дослідження є процеси формування та розвитку транспортної мобільності користувачів у цифровому середовищі. Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти маркетингового менеджменту інтеграції бізнес-моделі MaaS у систему транспортної мобільності користувачів.

Методологічну основу дослідження становлять методи аналізу й синтезу – для узагальнення підходів до розуміння MaaS; системний підхід – для характеристики екосистеми учасників; порівняльний аналіз – для зіставлення світового та українського контекстів розвитку мобільності; логічне узагальнення – для формулювання принципів маркетингового менеджменту MaaS; графічний метод – для візуалізації учасників та технологічного рішення інтеграції сервісів мобільності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Основна ідея бізнес-моделі MaaS полягає у наданні користувачеві інтегрованого доступу до різних видів транспортних сервісів через єдину цифрову платформу. У широкому розумінні MaaS забезпечує можливість планування, вибору, бронювання, оплати й коригування персональної подорожі з урахуванням локації користувача, пункту призначення, часу, вартості, доступності транспорту, рівня комфорту та індивідуальних переваг.

З позиції маркетингового менеджменту MaaS доцільно розглядати як бізнес-модель створення, донесення та підтримання цінності для користувача у сфері транспортної мобільності. У такій логіці MaaS не обмежується технічним поєднанням автобусів, метро, таксі, каршерінгу, велосипедів, електросамокатів чи пішохідних маршрутів. Її сутність полягає у формуванні персоналізованої сервісної пропозиції, яка допомагає користувачеві обрати оптимальний спосіб переміщення відповідно до конкретної ситуації.

Маркетинговий менеджмент інтеграції MaaS доцільно розглядати як систему управлінських дій, спрямованих на дослідження потреб користувачів, формування ціннісної пропозиції, персоналізацію транспортних сервісів, координацію партнерів MaaS-екосистеми, управління цифровими каналами взаємодії та забезпечення довгострокової користувацької лояльності. Ця система охоплює кілька взаємопов'язаних управлінських контурів. Перший контур пов'язаний із дослідженням потреб і поведінки користувачів. Другий – із формуванням ціннісної пропозиції та сервісного пакета. Третій – з управлінням цифровою

платформою як каналом взаємодії. Четвертий – із координацією партнерів, які забезпечують транспортні, фінансові, страхові, інформаційні та інші складові сервісу. П'ятий – із вимірюванням задоволеності, лояльності й повторного використання сервісу.

Відповідно, MaaS є не лише транспортною інновацією, а й маркетингово-управлінською моделлю, у центрі якої перебуває користувач, його досвід, очікування, готовність змінювати транспортну поведінку та довіра до цифрового сервісу.

Інтеграція бізнес-моделі MaaS передбачає злагоджену взаємодію багатьох учасників, які можна об'єднати у три основні групи: користувачі, державні та муніципальні установи, провайдери. Кожна група має власні цілі, ресурси, очікування та критерії результативності, а їхня взаємодія формує екосистему транспортної мобільності (рис. 1).

До групи користувачів належать пасажири, водії, підприємства й організації, які безпосередньо користуються або надають послуги транспортування. Для пасажирів ключовими критеріями цінності є час у дорозі, вартість, комфорт, безпека, простота оплати, надійність маршруту та зрозумілість цифрового інтерфейсу. Для водіїв і підприємств, які надають транспортні послуги, важливими є стабільність попиту, справедливість тарифоутворення, прозорість правил платформи та можливість отримання доходу.

До групи державних і муніципальних установ належать органи державної влади, органи місцевого самоврядування, державні та муніципальні транспортні підприємства. Їхній інтерес полягає у забезпеченні доступності транспортних послуг, підвищенні ефективності інфраструктури, зменшенні заторів, розвитку громадського транспорту, підтримці соціальної інклюзії та досягненні екологічних цілей. Для цієї групи MaaS є інструментом не лише сервісного, а й суспільного управління.

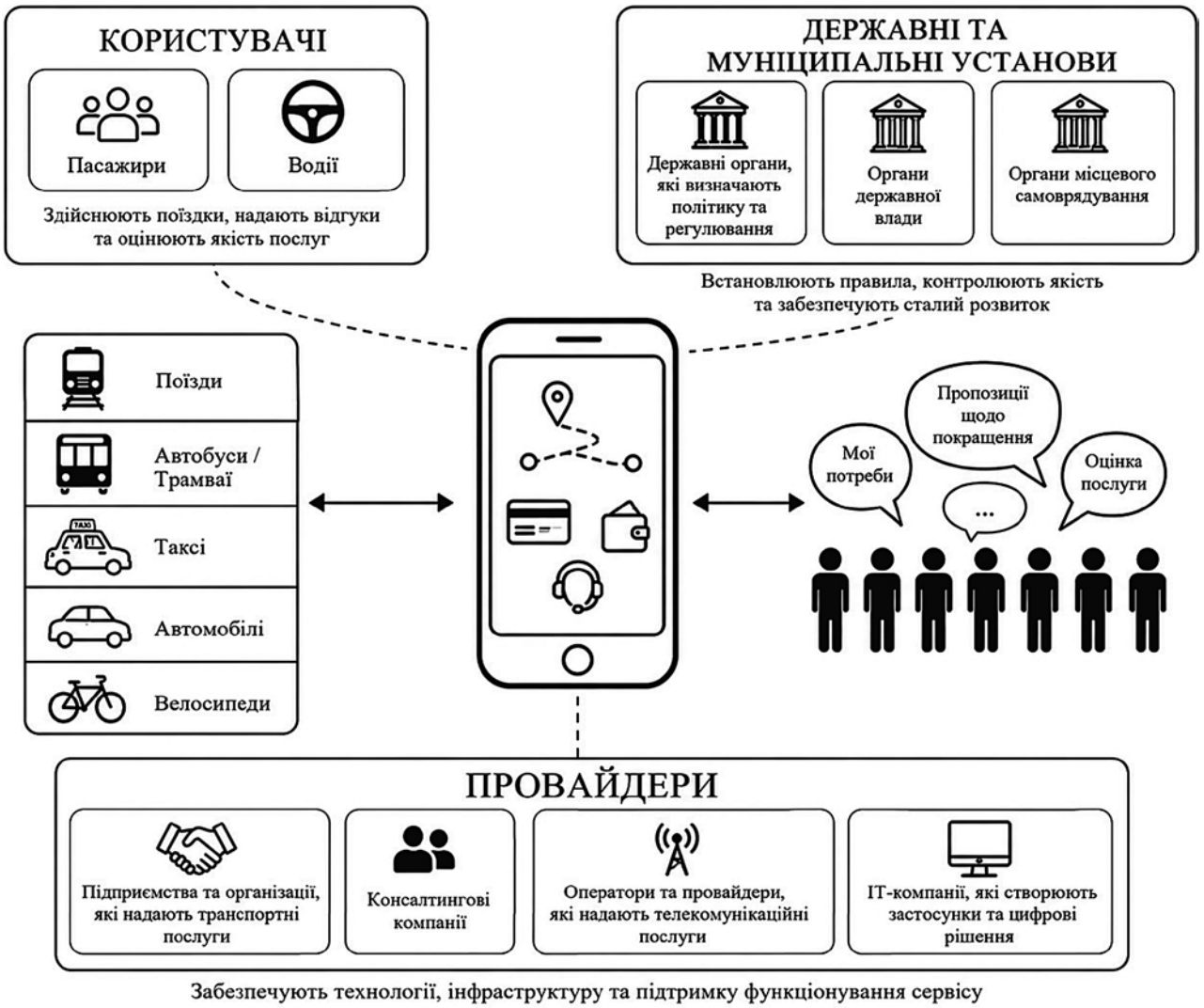


Рис 1. Основні учасники MaaS-екосистеми транспортної мобільності користувачів

До групи провайдерів належать ІТ-компанії, фінансові установи, страхові компанії, консалтингові організації, оператори телекомунікаційних послуг, підприємства з технічного обслуговування транспорту та інші партнери. Їхня роль полягає у забезпеченні технологічної, фінансової, інформаційної, операційної та сервісної підтримки MaaS. Для провайдерів інтеграція MaaS відкриває нові можливості розвитку платформних бізнес-моделей, створення додаткових послуг, аналітики даних і партнерських продуктів.

З погляду маркетингового менеджменту основним викликом є узгодження інтересів цих груп навколо спільної цінності для користувача. Якщо платформа зручна, але транспортна пропозиція обмежена, користувач не отримує очікуваної цінності. Якщо транспортна пропозиція широка, але цифровий інтерфейс складний, сервіс втрачає привабливість. Якщо тарифи непрозорі, а правила взаємодії неузгоджені, знижується довіра до моделі. Саме тому маркетинговий менеджмент MaaS має виконувати інтеграційну, координаційну й ціннісну функції.

Інтеграція MaaS у систему транспортної мобільності користувачів має ґрунтуватися на сукупності принципів, які поєднують маркетингову, управлінську, технологічну, соціальну та екологічну логіку.

Першим принципом є клієнтоорієнтованість. MaaS має розпочинатися не з переліку доступних транспортних засобів, а з розуміння потреб користувача: куди він рухається, скільки часу має, яку суму готовий сплатити, наскільки важливими для нього є комфорт, безпека, екологічність і передбачуваність маршруту [1].

Другим принципом є персоналізація. Користувачі мають різні сценарії мобільності: щоденні поїздки на роботу, разові поїздки в межах міста, комбіновані маршрути, туристичні переміщення, поїздки з дітьми, маломобільними людьми або багажем. Тому MaaS-платформа повинна пропонувати не універсальний маршрут для всіх, а варіанти, адаптовані до ситуації та профілю користувача.

Третім принципом є інтегрованість каналів взаємодії. Користувач має отримувати узгоджену інформацію про маршрут, час, доступність транспорту, вартість, оплату й сервіс незалежно від того, взаємодіє він із мобільним застосунком, сайтом, платіжною системою, контакт-центром, транспортним оператором або фізичною точкою пересадки.

Четвертим принципом є цінова гнучкість. Для MaaS важливо забезпечити різні моделі оплати: разову оплату поїздки, пакети послуг, передплату, комбіновані тарифи, корпоративні рішення, муніципальні пільги або спеціальні умови для окремих груп користувачів.

П'ятим принципом є доступність і соціальна інклюзія. Сервіси мобільності мають враховувати потреби різних груп населення, зокрема людей з інвалідністю, літніх людей, студентів, туристів, мешканців віддалених районів і користувачів із різним рівнем цифрової грамотності.

Шостим принципом є екологічна відповідальність. MaaS може стимулювати перехід від приватного автомобіля до громадського транспорту, мікромобільності, спільних поїздок і пішохідних маршрутів. Це відповідає цілям сталого розвитку, зокрема розвитку інфраструктури, інновацій, сталих міст і громад.

Сьомим принципом є партнерська координація. MaaS неможлива без узгодження дій транспортних операторів, цифрових платформ, фінансових установ, органів влади, муніципалітетів, телекомунікаційних операторів та інших учасників. Маркетинговий менеджмент у цьому випадку має забезпечувати не лише просування сервісу, а й формування партнерської логіки спільного створення цінності.

Цифрова платформа MaaS є центральним каналом взаємодії між користувачем і транспортною екосистемою. Через неї користувач отримує доступ до планування маршруту, вибору виду транспорту, бронювання, оплати, зміни маршруту, сервісних повідомлень і підтримки. Тому технологічне рішення MaaS водночас є інструментом маркетингового менеджменту, оскільки саме в ньому формується значна частина клієнтського досвіду.

Якість цифрового інтерфейсу впливає на довіру до сервісу, готовність користувача змінювати транспортну поведінку й повторно використовувати платформу. Інтуїтивно зрозуміла навігація, прозорість тарифів, оперативне оновлення інформації, зрозумілий вибір альтернатив, швидка оплата й можливість отримати підтримку зменшують бар'єри прийняття MaaS.

У загальному вигляді технологічне рішення MaaS передбачає кілька послідовних дій: ідентифікацію потреби користувача, визначення початкової та кінцевої локації, аналіз доступних видів транспорту, формування альтернативних маршрутів, порівняння часу й вартості, вибір оптимального сценарію, оплату, отримання сервісних повідомлень і завершення поїздки з можливістю оцінювання досвіду.

Маркетингове значення цієї послідовності полягає в тому, що кожен етап є точкою контакту з користувачем. Якщо хоча б один етап незручний, непрозорий або викликає недовіру, загальна цінність сервісу знижується. Тому інтеграція MaaS потребує не лише технічної сумісності транспортних і платіжних

систем, а й системного управління клієнтським шляхом.

Інтеграція MaaS у різних країнах і містах відбувається нерівномірно. Її темпи залежать від щільності населення, рівня розвитку громадського транспорту, цифрової інфраструктури, платоспроможності користувачів, екологічних проблем, транспортного навантаження, участі місцевої влади та готовності бізнесу до партнерства [2].

Найбільш інвестиційно привабливими для реалізації MaaS є мегаполіси з населенням понад 3 мільйони осіб. У таких містах висока концентрація користувачів, значний попит на транспортні сервіси, розвинені мережі громадського транспорту, високі витрати на володіння приватним автомобілем і виражена потреба в комбінованих маршрутах. Саме тут MaaS може запропонувати максимальний перелік послуг: громадський транспорт, метро, таксі, каршерінг, велошерінг, електросамокати, пішохідні маршрути, паркування на околицях і сервіси пошуку попутників.

Другу категорію становлять великі міські зони з населенням понад півмільйона осіб, де місцева влада стимулює екологічну поведінку та розвиток громадського транспорту. У таких містах MaaS може розвиватися через інтеграцію автобусів, трамваїв, тролейбусів, велосипедів, електросамокатів, таксі та локальних цифрових сервісів. Ключовим завданням маркетингового менеджменту є формування довіри до комбінованих маршрутів і демонстрація користувачам переваг відмови від частини поїздок приватним автомобілем.

Третю категорію становлять середні міські зони, де транспортне навантаження є нижчим, а екологічний тиск менш відчутним. Для таких територій доцільним є поступове впровадження окремих елементів MaaS: цифрових маршрутів громадського транспорту, інтегрованої оплати, локальних сервісів таксі, оренди велосипедів, пішохідних маршрутів і сервісів пошуку попутників.

Четверту категорію становлять малі міські зони та менш заселені території. Тут MaaS не завжди має високу інвестиційну привабливість, однак може виконувати важливу соціальну функцію: покращувати доступність транспорту, поєднувати нерегулярні маршрути, підтримувати мобільність населення та забезпечувати зв'язок із більшими транспортними вузлами.

Таким чином, маркетинговий менеджмент інтеграції MaaS має враховувати не лише технологічну готовність території, а й місткість ринку, поведінку користувачів, рівень довіри до цифрових сервісів, доступність альтернативних видів транспорту та готовність місцевих учасників до партнерської взаємодії.

У процесі інтеграції MaaS доцільно виокремити ефект MaaS, який полягає у поступовому поширенні інтегрованих сервісів транспортної мобільності від найбільш густонаселених і цифрово підготовлених територій до менших міських зон. Спочатку такі сервіси виникають у мегаполісах, де попит є високим, а транспортна система достатньо складна для потреби в інтегрованому управлінні. Надалі, за умови успішного користувацького досвіду, розвитку партнерств і поширення цифрових платформ, MaaS може адаптуватися до менших міст і територій.

Основними критеріями реалізації ефекту MaaS є доступність і якість громадського транспорту, наявність цифрової інфраструктури, цінова різноманітність пропозицій, інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, стабільний доступ до інтернету, достатня кількість партнерів, гнучкість формування маршрутів, частота використання сервісу та готовність користувачів змінювати звичну транспортну поведінку.

З маркетингової позиції ефект MaaS пов'язаний із накопиченням довіри до інтегрованої мобільності. Коли користувач отримує позитивний досвід планування, оплати

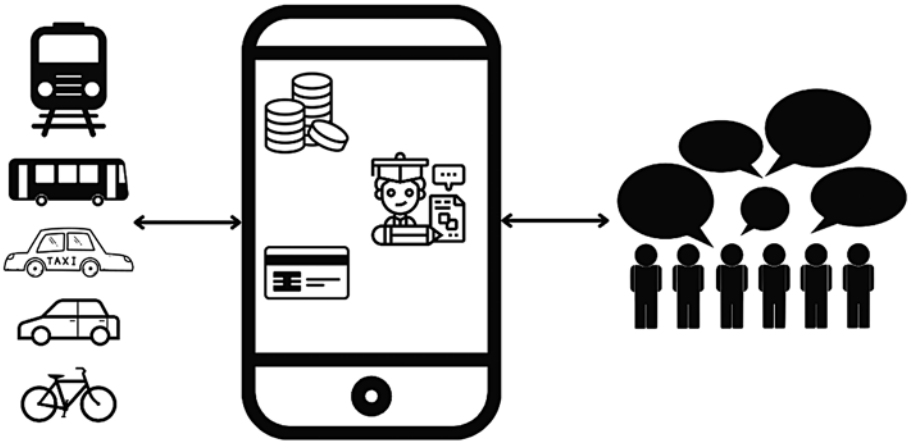


Рис. 2. Технологічне рішення MaaS для формування персоналізованої подорожі користувача

й реалізації маршруту, він частіше повертається до сервісу, розширює кількість сценаріїв його використання та сприймає платформу як зручний інструмент щоденної мобільності. Водночас негативний досвід, пов'язаний із неточними даними, складною оплатою, відсутністю транспорту або непрозорими тарифами, може суттєво уповільнити прийняття MaaS.

Світовий розвиток MaaS пов'язаний зі зростанням кількості транспортних засобів, перевантаженням дорожньої інфраструктури, екологічними обмеженнями, поширенням спільної мобільності та готовністю частини користувачів замінювати приватний автомобіль іншими видами транспорту. За даними, наведеними у джерелах статті, приватні автомобілі залишаються одним із найбільш поширених способів пересування, однак водночас зростає інтерес до мікромобільності, спільних поїздок, громадського транспорту та цифрових сервісів планування маршрутів [3].

У 2022 році у світі використовували понад 1,3 мільярда транспортних засобів, багато з яких є приватною власністю. У США на 1000 жителів припадало 868 автомобілів, у Норвегії – 635, у Мексиці – 391. У Китаї лише 219 автомобілів на 1000 жителів, але у сукупності це понад 300 мільйонів автомобілів на дорогах. Приватні транспортні засоби спричиняють затори на дорогах, оскільки вміщують менше пасажирів, ніж громадський транспорт [5]. Відповідно до даних McKinsey, люди використовують приватні автомобілі у 45% поїздок [4], випереджаючи громадський транспорт, мікромобільність (скутери, велосипеди та інші невеликі транспортні засоби), спільне використання поїздок, замовлення поїздок і подорожі пішки (рис. 3).

Для маркетингового менеджменту ці тенденції означають, що MaaS має конкурувати не лише з окремими транспортними сервісами, а й зі звичкою користувача володіти приватним автомобілем. Тому ціннісна пропозиція MaaS повинна бути переконливою: економія часу й коштів, зменшення складності пересування, доступ до різних видів транспорту, комфортна оплата, прогнозованість маршруту та екологічна відповідальність.

В Україні розвиток MaaS має фрагментарний характер. Окремі елементи спільної мобільності вже представлені через сервіси таксі, каршерінгу, велошерінгу, прокату електросамокатів, цифрові карти маршрутів, онлайн-оплату та міські транспортні застосунки. Проте ці елементи переважно функціонують як окремі сервіси, а не як цілісна інтегрована система.

Суттєвим чинником, який вплинув на український ринок транспортної мобільності, стало повномасштабне вторгнення Росії в Україну 24 лютого 2022 року. Воєнні ризики, руйнування інфраструктури, зміна міграційних потоків, трансформація економічної активності та безпекові обмеження вплинули на транспортну поведінку користувачів і можливості розвитку комерційних сервісів мобільності (рис. 4).

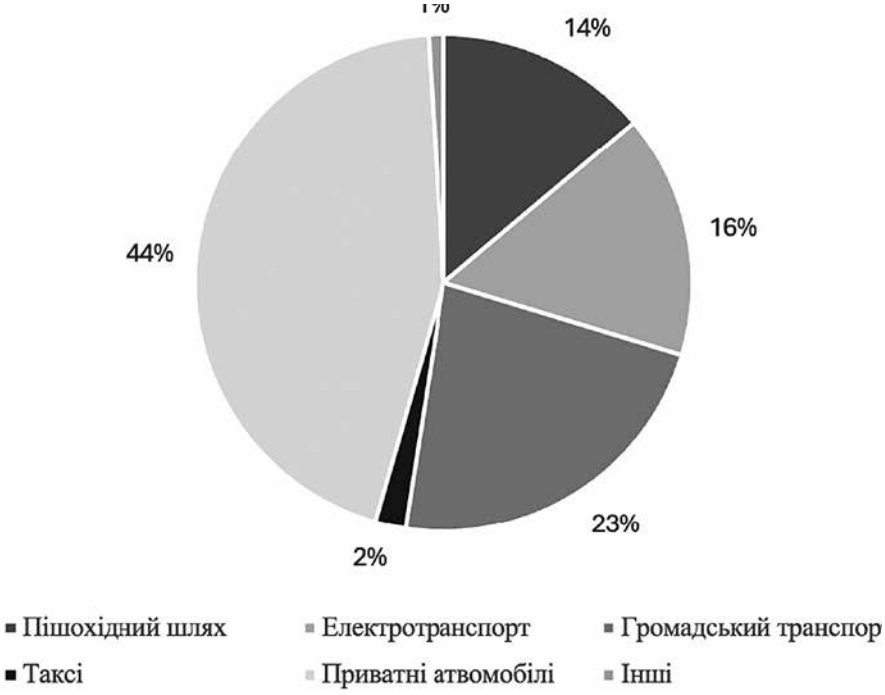


Рис. 3. Структура мобільності за видами транспорту у світі за 2022 рік, %

Джерело: [4]

У січні 2024 року таксі було найбільшим сектором ринку спільної мобільності України з прогнозованим обсягом 120,6 млн доларів США [7]. Очікується, що до 2028 року кількість користувачів на ринку таксі досягне 4,96 млн людей. Прогнозований середній дохід на користувача на кінець 2024 року становитиме 29,17 доларів США і до 2028 року 46% загального доходу українського ринку транспортної мобільності користувачів будуть отримані від онлайн-продажів [5].

У післявоєнному відновленні MaaS може стати одним з інструментів модернізації міської мобільності в Україні. Його перспективність залежить від розвитку цифрових платформ, оновлення громадського транспорту, формування партнерств між муніципалітетами й бізнесом, прозорої тарифної політики, доступності сервісів для різних груп населення та інтеграції транспортної мобільності з ширшими цілями сталого розвитку міст.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що бізнес-модель MaaS доцільно розглядати не лише як технологічне рішення для поєднання різних видів транспорту, а як комплексний об'єкт маркетингового менеджменту. У центрі цієї моделі перебуває користувач, його потреби, поведінка, очікування, довіра до цифрової платформи та готовність змінювати звичні способи пересування.

По-перше, маркетинговий менеджмент інтеграції MaaS спрямований на створення цінності для користувача через зручність, швидкість, безпеку, персоналізацію, прозорість тарифів і доступність різних видів транспорту в межах єдиного сервісного рішення.

По-друге, результативність MaaS залежить від взаємодії трьох груп учасників: користувачів, державних і муніципальних установ, а також провайдерів цифрових, фінансових, страхових, консалтингових і транспортно-сервісних послуг. Узгодження їхніх інтересів є ключовою умовою формування життєздатної екосистеми мобільності.

По-третє, інтеграція MaaS має спиратися на принципи клієнтоорієнтованості, персоналізації, інтегрованості каналів взаємодії, цінової гнучкості, доступності, екологічної відповідальності, партнерської координації та підтримки громадського транспорту.

По-четверте, сценарії впровадження MaaS відрізняються залежно від типу території. Найбільший потенціал мають мегаполіси й великі міські зони, однак окремі елементи MaaS можуть бути адаптовані для середніх і малих міст з урахуванням локального попиту, цифрової готовності та стану транспортної інфраструктури.

По-п'яте, для України MaaS має перспективу як інструмент модернізації міської мобільності, однак його розвиток потребує подолання фрагментарності ринку, посилення цифрової інтеграції, оновлення громадського транспорту, розвитку партнерств і формування довіри користувачів до інтегрованих сервісів.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричне вивчення готовності українських користувачів до MaaS, визначення ключових бар'єрів прийняття сервісу, оцінювання потенціалу різних міст України та розроблення маркетингових стратегій інтеграції MaaS для окремих цільових сегментів.

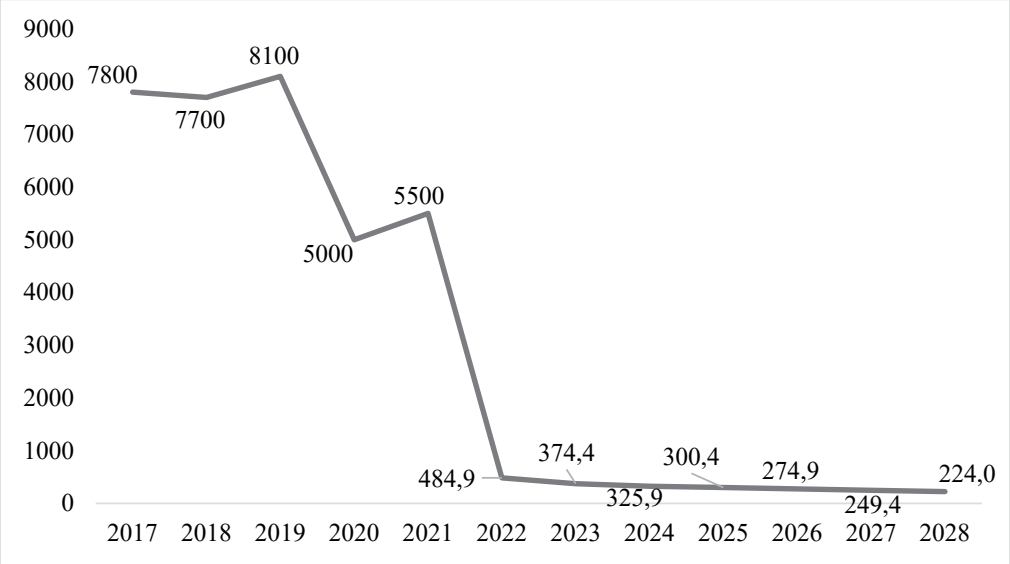


Рис. 4. Динаміка доходів українського ринку транспортної мобільності користувачів з прогнозом до 2028 року, млн доларів США

Джерело: [7]

Бібліографічний список

1. Олена Чернишова. Мобільність як послуга. Відеоматеріал. Харківська школа архітектури (ХША) [The Kharkiv School of Architecture (KhSA)]. Youtube. URL: https://www.youtube.com/watch?v=cGnBXcewdYE&t=1676s
2. Харківський національний автомобільно-дорожній університет. Міжнародна освітня школа зі сталої мобільності «Виклики сьогодення». URL: https://fts.khadi.kharkov.ua/kafedri/transportnikh-sistem-i-logistiki/shkola-staloji-mobilnosti/
3. Сталий розвиток. URL: https://sd4ua.com/
4. United Nations. Department of Economic and Social Affairs. Sustainable Development. The 17 Goals. URL: https://sdgs.un.org/goals
5. The future of mobility / By Kersten Heineke, Nicholas Laverty, Timo Möller, Felix Ziegler. 2023. 14 p. McKinsey Quarterly, April 19, 2023, Interactive. McKinsey & Company. URL: https://mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/the-future-of-mobility-mobility-evolves
6. Mobility as a Service (MaaS) Market Size, Share & Industry Analysis, By Service Type (Ride-Hailing, Car Sharing, Taxi Services, and Others), By Application Type (iOS, Android, and Others), and Regional Forecast, 2026–2034: Mobility as a service (MaaS) market size & future outlook: Report. *Transportation & Logistics. Mobility as a Service Market.* 2025. 201 p. Report ID: FBI102066. Fortune Business Insights. URL: https://www.fortunebusinessinsights.com/mobility-as-a-service-maas-market-102066
7. Пасажирообіг за видами транспорту. Державна служба статистики України. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/tr/tr_rik/po_v/arh_po_v_u.htm
8. Shared Mobility – Ukraine. Statista. URL: https://www.statista.com/outlook/mmo/shared-mobility/ukraine/#revenue
9. Arias-Molinares D., García-Palomares J.C. The Ws of MaaS: Understanding mobility as a service from a literature review. *IATSS Research.* 2020. Volume 44, Issue 3. pp. 253–263. DOI: https://doi.org/10.1016/j.iatssr.2020.02.001
10. Butler L., Yigitcanlar T., Paz A. Barriers and risks of Mobility-as-a-Service (MaaS) adoption in cities: A systematic review of the literature. *Cities.* 2021. Volume 109, Article 103036. DOI: https://doi.org/10.1016/j.cities.2020.103036
11. Alyavina E., Nikitas A., Njoya E.T. Mobility as a Service (MaaS): A thematic map of challenges and opportunities. *Research in Transportation Business & Management.* 2022. Volume 43, Article 100783. DOI: https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2022.100783
12. Understanding Mobility as a Service (MaaS): Past, Present and Future / Hensher D.A., Mulley C., Ho C., Wong Ya., Smith G., Nelson J.D. Elsevier, 2020. Paperback: 204 p. ISBN: 9780128200445, eBook: 447 p. ISBN: 9780128203972.
13. Wong Y.Z., Hensher D.A., Mulley C. Mobility as a Service (MaaS): Charting a future context. *Transportation Research Part A: Policy and Practice.* 2020. Volume 131. pp. 5–19. DOI: https://doi.org/10.1016/j.tra.2019.09.030
14. Molla A., Duan S.X., Deng H., Tay R. The effects of digital platform expectations, information schema congruity and behavioural factors on mobility as a service (MaaS) adoption. *Information Technology & People.* 2024. Volume 37, Issue 1. pp. 81–109. DOI: https://doi.org/10.1108/ITP-03-2022-0226

References

1. Olena Chernyshova. Mobilnist yak posluha. Videomaterial. Kharkivska shkola arkhitektury (KhSHA) [The Kharkiv School of Architecture (KhSA)]. Youtube. Available at: https://www.youtube.com/watch?v=cGnBXcewdYE&t=1676s
2. Kharkivskyi natsionalnyi avtomobilno-dorozhnii universytet. Mizhnarodna osvitnia shkola zi staloi mobilnosti "Vyklyky sohodennia". [Kharkiv National Automobile and Highway University. International Summer School of Sustainable Mobility "Challenges of Today"]. Available at: https://fts.khadi.kharkov.ua/kafedri/transportnikh-sistem-i-logistiki/shkola-staloji-mobilnosti/
3. Stalyi rozvytok. Available at: https://sd4ua.com/
4. United Nations. Department of Economic and Social Affairs. Sustainable Development. The 17 Goals. Available at: https://sdgs.un.org/goals
5. The future of mobility / By Kersten Heineke, Nicholas Laverty, Timo Möller, Felix Ziegler. 2023. 14 p. McKinsey Quarterly, April 19, 2023, Interactive. McKinsey & Company. Available at: https://mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/the-future-of-mobility-mobility-evolves
6. Mobility as a Service (MaaS) Market Size, Share & Industry Analysis, By Service Type (Ride-Hailing, Car Sharing, Taxi Services, and Others), By Application Type (iOS, Android, and Others), and Regional Forecast, 2026–2034: Mobility as a service (MaaS) market size & future outlook: Report. *Transportation & Logistics. Mobility as a Service Market.* 2025. 201 p. Report ID: FBI102066. Fortune Business Insights. Available at: https://www.fortunebusinessinsights.com/mobility-as-a-service-maas-market-102066
7. Pasazhyroobih za vydamy transportu. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Available at: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/tr/tr_rik/po_v/arh_po_v_u.htm

8. Shared Mobility – Ukraine. Statista. Available at: https://www.statista.com/outlook/mmo/shared-mobility/ukraine/#revenue
9. Arias-Molinares D., García-Palomares J.C. (2020). The Ws of MaaS: Understanding mobility as a service from a literature review. *IATSS Research.* Volume 44, Issue 3. pp. 253–263. DOI: https://doi.org/10.1016/j.iatssr.2020.02.001
10. Butler L., Yigitcanlar T., Paz A. (2021). Barriers and risks of Mobility-as-a-Service (MaaS) adoption in cities: A systematic review of the literature. *Cities.* Volume 109, Article 103036. DOI: https://doi.org/10.1016/j.cities.2020.103036
11. Alyavina E., Nikitas A., Njoya E.T. (2022). Mobility as a Service (MaaS): A thematic map of challenges and opportunities. *Research in Transportation Business & Management.* Volume 43, Article 100783. DOI: https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2022.100783
12. Understanding Mobility as a Service (MaaS): Past, Present and Future / Hensher D.A., Mulley C., Ho C., Wong Ya., Smith G., Nelson J.D. Elsevier, 2020. Paperback: 204 p. ISBN: 9780128200445, eBook: 447 p. ISBN: 9780128203972.
13. Wong Y.Z., Hensher D.A., Mulley C. (2020). Mobility as a Service (MaaS): Charting a future context. *Transportation Research Part A: Policy and Practice.* Volume 131. pp. 5–19. DOI: https://doi.org/10.1016/j.tra.2019.09.030
14. Molla A., Duan S.X., Deng H., Tay R. (2024). The effects of digital platform expectations, information schema congruity and behavioural factors on mobility as a service (MaaS) adoption. *Information Technology & People.* Volume 37, Issue 1. pp. 81–109. DOI: https://doi.org/10.1108/ITP-03-2022-0226

Iryna Kovshova
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Management, Marketing and Entrepreneurship,
National University of Kyiv-Mohyla Academy
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9013-0180
Veronika Rakhuba
Master's Student,
National University of Kyiv-Mohyla Academy
ORCID: https://orcid.org/0009-0007-8245-8638

MARKETING MANAGEMENT OF THE INTEGRATION OF THE MAAS BUSINESS MODEL INTO THE SYSTEM OF USER TRANSPORT MOBILITY

The article examines the marketing management of integrating the Mobility as a Service (MaaS) business model into the system of user transport mobility. The relevance of the study is determined by the concentration of population in cities and metropolitan areas, the digitalization of services, the spread of platform-based solutions, changes in consumer behavior, increasing pressure on transport infrastructure, and the need to develop more sustainable models of urban mobility. The purpose of the article is to substantiate the theoretical and applied principles of marketing management for MaaS integration, taking into account digital service development, customer experience management, global mobility trends, and prospects for implementation in Ukraine. The study clarifies the essence of MaaS as a business model focused not only on the technological combination of different modes of transport, but also on creating user value, personalizing mobility services, coordinating ecosystem participants, and managing digital interaction channels. The main participants of the MaaS ecosystem are identified: users, state and municipal institutions, and providers of digital, financial, insurance, consulting, telecommunication, and transport-related services. The article systematizes the key principles of marketing management for MaaS integration, including customer orientation, personalization, integration of interaction channels, price flexibility, service accessibility, environmental responsibility, partnership coordination, and support for public transport. Implementation scenarios for MaaS are considered for different types of urban areas, from metropolitan cities to smaller urban zones. The article proposes an interpretation of the MaaS effect as the gradual dissemination of integrated mobility services from highly populated and digitally prepared territories to smaller cities, provided that there is sufficient demand, digital infrastructure, partner availability, and an adequate quality of basic transport services. The prospects for MaaS development in Ukraine are outlined, taking into account the fragmented state of the shared mobility market, the uneven development of digital infrastructure, and the need for systematic coordination among public authorities, municipalities, businesses, and service providers. The practical value of the study lies in the possibility of using the proposed principles for developing customer-oriented mobility services and improving the quality of user transport experience.

Keywords: marketing management, MaaS, Mobility as a Service, transport mobility, business model, customer experience, digital platform, sustainable development, urban mobility.

Дата надходження статті: 25.09.2026
Дата прийняття статті до публікації: 23.10.2026
Дата публікації статті: 18.11.2026