

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу» Кафедра
управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра

на тему: **«Удосконалення системи комунікацій на підприємстві»**

Виконав: студент 4 курсу, групи П-41
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля
та біржова діяльність»
освітньо-професійної програми «Підприємництво»

Руслан РОМАШКО



Керівник: д.ю.н., Інна ЛЯХ



Рецензент: д.е.н., проф. Олена ПТАЩЕНКО

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) бакалавр

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітньо-професійна програма «Підприємництво»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

_____ Вікторія ТРЕТЯК
підпис ім'я, ПРІЗВИЩЕ

“16” вересня 2024 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Ромашко Руслану Романовичу

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи: «Удосконалення системи комунікацій на підприємстві»

Керівник роботи: Лях І.О., д.ю.н.

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

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

2. Строк подання студентом роботи 15 травня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити

1. Концептуальні основи комунікаційної системи підприємства
2. Аналіз використання комунікаційної системи
3. Рекомендації щодо удосконалення системи комунікацій на прикладі ПРАТ «КИЇВСТАР»

4. План роботи

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

5. Дата видачі завдання «16» вересня 2025 року

Студент



підпис

Руслан РОМАШКО

ініціали, прізвище

Керівник роботи



підпис

Інна ЛЯХ

ініціали, прізвище

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ.....	8
1.1 Сутність та значення комунікаційної діяльності підприємства...	8
1.2 Маркетингові комунікації, види та моделі	12
1.3 Особливості формування та впровадження комунікаційного механізму на підприємстві	17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОМУНІКАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПРАТ «КИЇВСТАР»	22
2.1 Загальна характеристика підприємства ПРАТ «КИЇВСТАР» ...	22
2.2 Аналіз виробничої діяльності ПРАТ «КИЇВСТАР»	28
2.3 Особливості функціонування комунікаційної системи моніторингу в ПРАТ «КИЇВСТАР».....	37
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ НА ПРАТ «КИЇВСТАР»	45
3.1 Розробка інноваційної стратегії системи комунікацій ПРАТ «КИЇВСТАР»	46
3.2 Перспективи розвитку системи комунікацій ПРАТ «КИЇВСТАР»	50
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасному бізнес-середовищі ефективна система комунікацій є однією з ключових умов успішного функціонування підприємства. Особливо це стосується великих телекомунікаційних компаній, таких як ТОВ «Київстар», для яких якість внутрішньої та зовнішньої комунікації прямо впливає на швидкість обробки запитів, ефективність прийняття рішень та рівень обслуговування клієнтів. З огляду на швидкі зміни в цифровому середовищі, поява нових каналів комунікації, зростаючу конкуренцію та високі вимоги до прозорості корпоративної політики, актуальність удосконалення комунікаційної системи є очевидною.

Проблеми недостатньо ефективної комунікації призводять до зниження продуктивності праці, зростання внутрішніх конфліктів, втрати інформації та затримки в реалізації стратегічних цілей. У контексті діяльності ТОВ «Київстар», яке має розгалужену корпоративну структуру та велику кількість співробітників, удосконалення комунікацій дозволить посилити координацію між підрозділами, забезпечити кращу взаємодію з клієнтами, покращити імідж бренду та підвищити конкурентоспроможність.

У теоретичному аспекті питанням комунікацій в організації приділяли увагу такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як, П. Друкер – один з основоположників теорії управління, який розглядав комунікації як центральну функцію менеджменту. Г. Мінцберг – наголошував на значенні неформальних комунікацій для ефективного управління. О. Донцов, Л. Орбан-Лембрик, Л. Тищенко – українські дослідники, що аналізували вплив комунікацій на організаційну культуру та ефективність управління персоналом. Н. Колот, Т. Білорус – досліджували внутрішні комунікації в умовах цифровізації економіки.

Щодо практичного досвіду, прикладні дослідження комунікаційних стратегій в українських компаніях проводили такі експерти, як О. Романчук, І. Коваль, Ю. Тарнавська, а також аналітики профільних бізнес-видань (Forbes, Liga.net, Mind).

Однак маркетингове дослідження ринку за сучасних умов потребує більш глибокого та детального аналізу з урахуванням всіх його структурних елементів.

Мета дослідження – виявлення проблем у поточній системі комунікацій ТОВ «Київстар» та розробка практичних рекомендацій щодо її удосконалення, з урахуванням сучасних технологій, інструментів корпоративної взаємодії та змін в організаційній структурі.

Завдання:

- розглянути сутність та значення комунікаційної діяльності підприємства;
- дослідити маркетингові комунікації, види та моделі;
- охарактеризувати особливості формування та впровадження комунікаційного механізму на підприємстві;
- проаналізувати характеристику підприємства ПРАТ «КИЇВСТАР»;
- оцінити виробничу діяльність ПРАТ «КИЇВСТАР»;
- відобразити особливості функціонування комунікаційної системи моніторингу в ПРАТ «КИЇВСТАР»;
- розробити рекомендації щодо удосконалення системи комунікацій комунікацій на прикладі ПРАТ «КИЇВСТАР».

Об'єкт дослідження – процес комунікаційного управління в організації, а саме система внутрішньої та зовнішньої комунікації на підприємстві ТОВ «Київстар».

Предмет дослідження – організаційні, технічні та соціально-психологічні аспекти функціонування комунікаційної системи на підприємстві, зокрема структура інформаційних потоків, способи передачі

інформації, використання сучасних ІТ-рішень, а також вплив корпоративної культури на ефективність комунікацій.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та розв'язання завдань кваліфікаційної роботи з удосконалення системи комунікацій на підприємстві використовувався комплекс різноманітних загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Зокрема, застосовано: аналіз та синтез для вивчення структури наявної системи комунікацій та виявлення зв'язків між її елементами; аналогію для розробки типових рішень на основі порівняння з успішним досвідом інших підприємств; методи статистичного аналізу (табличний і графічний) для обробки даних про комунікаційний обмін та результати опитувань; метод системного підходу для комплексного розгляду процесів комунікації як єдиної взаємопов'язаної системи; метод експертного оцінювання для збору думок фахівців щодо оптимізації комунікацій.

Також були використані теоретичні методи (узагальнення, ідеалізація, критичний аналіз, категоризація, систематизація наукових знань) для побудови науково-теоретичної бази дослідження; методи вибіркового спостереження та групування для збору емпіричних даних про фактичний перебіг комунікаційних процесів; метод моделювання для побудови можливих сценаріїв реалізації стратегії удосконалення комунікацій; та графічні методи візуалізації даних для наочного представлення результатів аналізу, таких як комунікаційні мережі та діаграми потоків інформації.

Практичне значення роботи полягає у тому, що отримані в ній результати, теоретичні положення та висновки можуть бути використані для формування ефективної соціально-економічної політики та прямих рекомендацій щодо покращення застосування маркетингових досліджень ринку сфери послуг.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 65 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ

1.1 Сутність та значення комунікаційної діяльності підприємства

Комунікаційна діяльність підприємства охоплює процеси передачі, обміну та сприйняття інформації між суб'єктами управління і виконавцями, а також між підприємством і зовнішнім середовищем. Ефективна система комунікацій є базисом для прийняття управлінських рішень, організації праці, налагодження ділових зв'язків і досягнення стратегічних цілей [3].

Комунікації поділяються на внутрішні (між структурними одиницями підприємства, працівниками) та зовнішні (з партнерами, постачальниками, клієнтами, громадськістю). Їх значення полягає в тому, що вони дозволяють:

- забезпечити узгодженість дій усіх підрозділів;
- уникнути помилок та конфліктів через неточності у передачі інформації;
- підтримувати корпоративну культуру та мотивацію персоналу;
- формувати імідж підприємства та зворотний зв'язок із зовнішнім середовищем.

Комунікація відіграє ключову роль у забезпеченні прогресу та є фундаментом функціонування інформаційного суспільства, в якому розвивається сучасний цивілізований світ. Сам термін «комунікація» походить від латинського *communicatio*, що виводиться з *communicare* і перекладається як «зробити спільним», «зв'язати». Відтак, під комунікацією розуміють процес передачі й обміну інформацією між людьми з використанням різних засобів, символів і форм взаємодії [11].

Успішність діяльності підприємств у багатьох галузях сьогодні значною мірою залежить від налагодженої взаємодії з цільовими аудиторіями. Цей взаємозв'язок реалізується через різноманітні комунікаційні механізми та канали. Потенційні клієнти формують своє уявлення про компанію, стикаючись із її рекламою, візуальним оформленням продукції, спілкуючись з представниками бренду або переглядаючи інформаційні матеріали щодо участі підприємства у соціальних ініціативах. Отримуючи цю інформацію, споживач певним чином інтерпретує її та реагує відповідно.

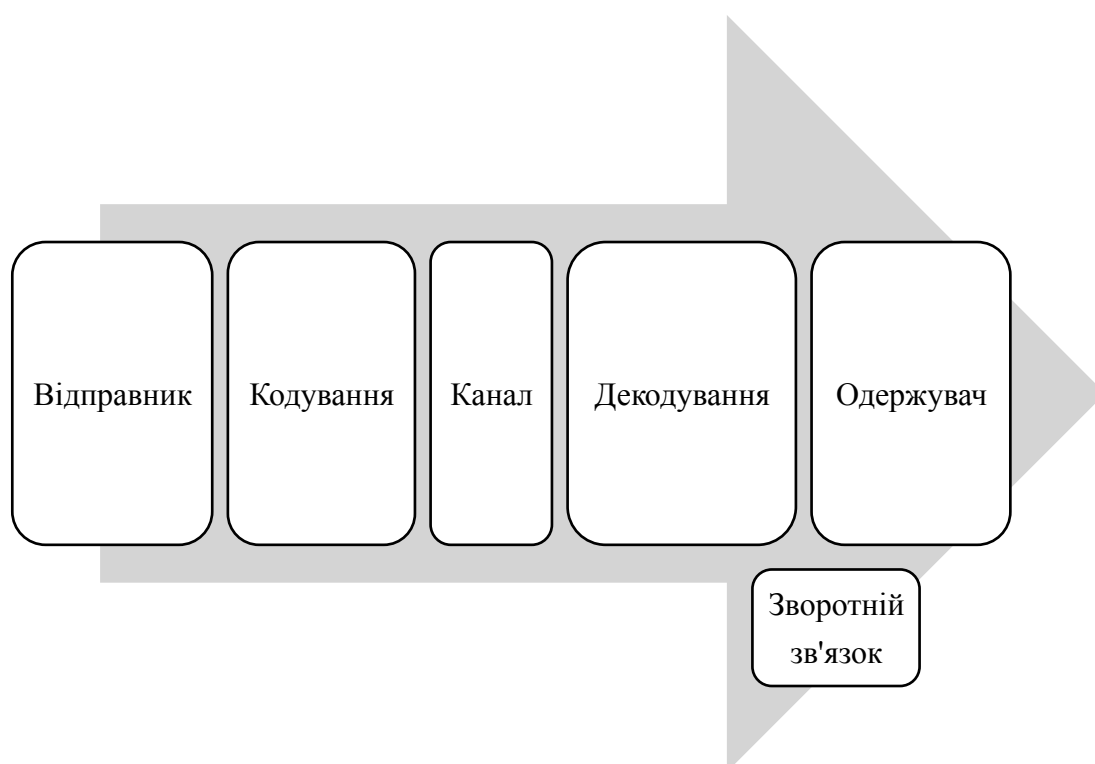


Рисунок 1.1 - Модель процесу комунікації

Джерело: побудовано за інформацією Міністерства цифрової трансформації України [19]

Комунікаційний процес починається з ініціатора повідомлення (відправника), який формулює думку та кодує її у певну форму. Потім інформація передається через вибраний канал (електронна пошта, усне мовлення, документи тощо). Одержувач розкодує повідомлення та реагує

відповідно, що дозволяє забезпечити зворотний зв'язок і ефективну взаємодію.

Комунікації є критичним елементом стратегічного управління, оскільки завдяки їм формується імідж компанії, забезпечується якісна взаємодія з ринком, підтримується корпоративна культура, мотивація працівників та своєчасне ухвалення управлінських рішень. Через комунікацію передаються завдання, цілі, зміни у стратегії, повідомлення про ризики, досягнення та інновації.

Питання теорії та практики комунікаційної діяльності підприємств вивчали наступні дослідники. Ф. Котлер — розробив концепцію маркетингових комунікацій і визначив їхню роль у формуванні ринкових стратегій. Д. Шеннон і У. Уївер — створили одну з перших моделей комунікації, яка стала основою для подальших досліджень у цій сфері. А. Честертон, Г. Армстронг — вивчали інтегровані маркетингові комунікації та ефективність впливу на споживача.

В українському науковому просторі значний внесок зробили О. В. Кузьмін, Н. Г. Гончарова, Т. О. Василькова, які досліджували організаційні комунікації, корпоративну комунікаційну культуру та управлінські підходи до комунікацій.

Сучасна теорія комунікацій спирається також на досягнення соціальної психології, менеджменту, маркетингу та ІТ. У практичній площині, особливо в умовах цифровізації, зростає значення онлайн-комунікацій, CRM-систем, соціальних мереж, корпоративних порталів та платформ колективної роботи.

Успішне підприємство — це не лише якісний продукт чи послуга, а й ефективна система передачі сенсів, цінностей і знань як усередині компанії, так і назовні. Комунікаційна діяльність, за умови її правильної побудови, сприяє підвищенню конкурентоспроможності, лояльності споживачів, зменшенню конфліктів та оптимізації внутрішніх процесів.

У сфері комунікаційної діяльності підприємства особливо важливими є сучасні виклики, що виникають через швидкі зміни в інформаційному

середовищі. Серед таких викликів можна виділити інформаційне перевантаження, яке знижує ефективність сприйняття повідомлень; потребу у використанні нових каналів комунікації (наприклад, відеозв'язок, месенджери, корпоративні чати); виклики, пов'язані з віддаленою роботою та збереженням стабільного інформаційного обміну; а також кроскультурність, яка вимагає врахування особливостей спілкування у багатонаціональному середовищі [7].

Етапи процесу ділової комунікації включають: формування повідомлення (визначення мети, адаптація до аудиторії), кодування (перетворення інформації у форму, зрозумілу отримувачу), передача (вибір відповідного каналу), декодування (інтерпретація отриманої інформації) та зворотній зв'язок (реакція отримувача). Усі ці етапи є критично важливими для досягнення ефективного обміну інформацією.

Ефективна комунікація позитивно впливає на всі ключові напрями діяльності підприємства. У сфері управління персоналом вона сприяє покращенню командної роботи та зниженню конфліктності. В маркетинговій діяльності – забезпечує якісну презентацію товарів і послуг, а також формування позитивного іміджу серед споживачів. У виробничих процесах – мінімізує ризики помилок, забезпечуючи чітке донесення інструкцій. У стратегічному управлінні – дозволяє вчасно адаптуватися до змін ринку [11].

Окрім цього, комунікації є основою формування корпоративної культури, адже саме через регулярну взаємодію між працівниками та керівництвом закріплюються правила поведінки, традиції, внутрішні ритуали й стандарти [30]. Внутрішні комунікації впливають на рівень лояльності працівників, їхню мотивацію та рівень залученості до загальних цілей компанії.

Комунікація — це процес передачі інформації між людьми з використанням різних символів, знаків і каналів зв'язку. Ефективна комунікаційна діяльність підприємств та організацій спрямована не лише на донесення до споживачів відомостей про характеристики продукції, її якість,

умови придбання чи переваги порівняно з конкурентами, а й на формування позитивного іміджу, підтримку лояльності цільової аудиторії та встановлення довірливих відносин між виробником, споживачем і суспільством загалом.

Основними завданнями комунікацій є: інформування, переконання та мотивація до бажаних дій. До основних інструментів комунікації в бізнес-середовищі відносять: рекламу, заходи зі стимулювання продажів, персональні продажі та публічні зв'язки.

Таким чином, можна стверджувати, що комунікаційна діяльність – це не просто допоміжна функція, а стратегічно важливий напрям розвитку підприємства. Її якість безпосередньо визначає ефективність управління, адаптивність до змін, рівень внутрішньої згуртованості колективу, результативність маркетингових кампаній і загальний імідж компанії. Тому удосконалення системи комунікацій має бути одним із пріоритетів сучасного підприємства.

1.2 Маркетингові комунікації, види та моделі

Маркетингові комунікації — це сукупність засобів, за допомогою яких компанія доносить до споживачів інформацію про свій продукт, формує позитивне сприйняття бренду, стимулює попит і вибудовує тривалі відносини з цільовою аудиторією. Основна мета маркетингових комунікацій — передати цінність пропозиції компанії таким чином, щоб зацікавити покупця та вплинути на його поведінку.

Сучасна система маркетингових комунікацій є багатокомпонентною і динамічною [2]. Вона включає в себе як традиційні, так і цифрові канали передачі інформації. Основними видами маркетингових комунікацій вважаються:

- реклама — оплачуване, неособисте представлення і просування товару або послуги за допомогою масових засобів інформації.
- персональний продаж — безпосереднє спілкування продавця з потенційним покупцем з метою переконати його здійснити покупку.
- стимулювання збуту — короткострокові заходи для заохочення купівлі, наприклад, знижки, акції, купони.
- зв'язки з громадськістю (PR) — діяльність, спрямована на формування позитивного іміджу компанії та зміцнення довіри до неї.
- прямий маркетинг — індивідуальні звернення до споживачів через пошту, email, телефон чи інші особисті канали.
- інтернет-маркетинг — комунікації через соціальні мережі, контекстну рекламу, SEO, відео- та контент-маркетинг [50].

Існує кілька моделей маркетингових комунікацій, які описують структуру та процес взаємодії між компанією та споживачем. Однією з найвідоміших є модель AIDA, яка включає такі етапи:

1. A (Attention) — привернення уваги споживача;
2. I (Interest) — формування інтересу до товару;
3. D (Desire) — викликання бажання володіти продуктом;
4. A (Action) — спонукання до дії (покупки).

Ще однією поширеною є модель DAGMAR (Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results), яка базується на чотирьох етапах: усвідомлення (Awareness), розуміння (Comprehension), переконання (Conviction), дія (Action). Ця модель підходить для формування конкретних цілей рекламних кампаній та їх вимірювання.

У сучасних умовах цифрової трансформації активно розвивається інтегрована маркетингова комунікація (IMC) — це концепція стратегічного управління всіма комунікаційними каналами підприємства, щоб забезпечити єдність повідомлення та максимальний ефект впливу на цільову аудиторію. Вона дозволяє узгодити дії маркетингу, реклами, PR, digital-інструментів і продажів.

Таблиця 1.1 - Основні види комунікацій та їх характеристика

Види комунікацій	Напрямок	Характеристика
Внутрішні вертикальні	Зверху вниз / знизу вгору	Комунікація між керівництвом і підлеглими
Внутрішні горизонтальні	Між співробітниками одного рівня	Координація дій всередині відділів або команд
Формальні	Офіційна	Регламентована інформація (накази, звіти, протоколи)
Неформальні	Неофіційна	Особисті обговорення, чутки, спонтанне спілкування
Зовнішні	Поза підприємством	Зв'язок з клієнтами, партнерами, органами влади тощо

Джерело: побудовано на основі звіту «Ericsson Mobility Report» за 2023 рік [33]

Таким чином, ефективні маркетингові комунікації є ключовим фактором успіху підприємства на ринку, адже дозволяють не тільки донести інформацію до споживача, а й сформувати довготривалі відносини та підвищити рівень лояльності до бренду.

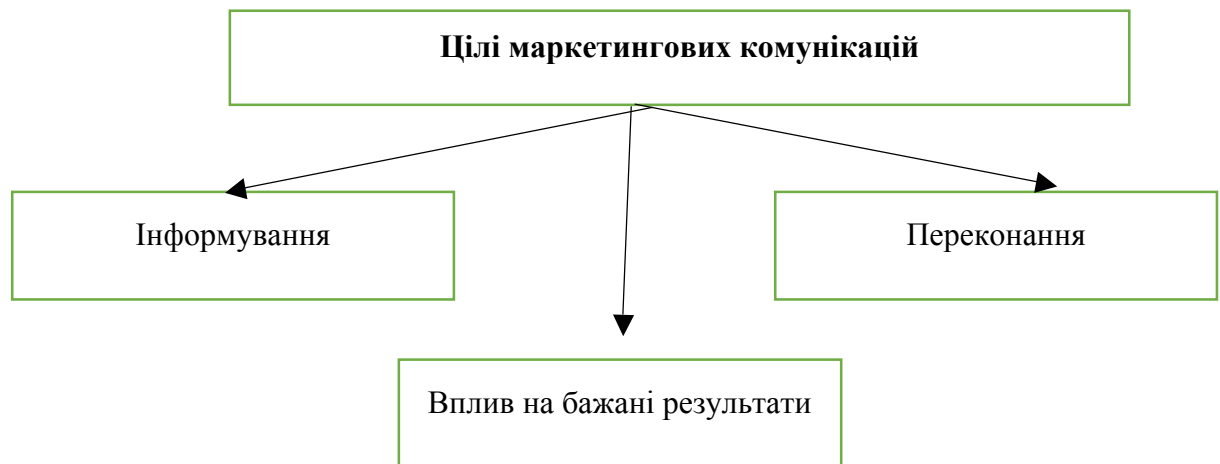


Рисунок 1.2 - Цілі маркетингових комунікацій

Джерело: побудовано за інформацією роботи автора Дейлі А.

«Комунікації у бізнесі: нова стратегія взаємодії» [6]

Інформування як одна з цілей маркетингових комунікацій підприємства полягає у донесенні до споживачів відомостей про продукцію, бренд та компанію загалом, про способи придбання товарів, переваги продукції, умови проведення акцій, знижок та нові пропозиції.

Переконання цільової аудиторії відбувається через демонстрацію зручності, вигідності та економічної доцільності використання товарів і послуг підприємства. Це досягається шляхом виділення унікальних характеристик бренду чи продукту, формування задоволеності споживачів, акцентування на відмінностях сервісу, а також пояснення проблем, які допомагає вирішити запропонований товар.

Досягнення бажаних результатів передбачає утримання стабільного рівня продажів, зміцнення споживчої лояльності, підтримку впізнаваності бренду та продукції, а також пом'якшення впливу сезонних коливань попиту.

Маркетингові комунікації — це процес передачі відомостей про бренд, його продукти та послуги до цільової аудиторії за допомогою різних каналів. Однак просування — це не лише інформування, а комплексно сформована система елементів, які ретельно підбираються для ефективного реалізації стратегії комунікації та досягнення бізнес-цілей [18].

Під час впровадження маркетингових комунікацій необхідно враховувати особливості послуг. При цьому важливо застосовувати різні складові комунікаційного комплексу, серед яких, за класифікацією Ф. Котлера, виділяються реклама, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю та персональний продаж. К. Крозьєр доповнює цей перелік інструментами, такими як пропаганда, упаковка, прямий маркетинг і спонсорство.

Система маркетингових комунікацій також включає широкий набір засобів: ярмарки, виставки, презентації, рекламну продукцію, демонстрації, конкурси, спеціальні рекламні заходи тощо [41].

Т.І. Лук'янець у структурі комплексу маркетингових комунікацій виділяє рекламу, стимулювання продажу, роботу з громадськістю, персональний продаж, а також прямий маркетинг, виставки та рекламу на

місцях продажу. Д. Бернет і С. Моріарті вважають основними інструментами рекламу, стимулювання збуту, PR, прямий маркетинг, особистий продаж, спонсорство, упаковку та благодійність. П.Р. Сміт доповнює цей список такими засобами, як виставки, місце продажу, фірмовий стиль, інтернет та мистецтво продажу.

Різноманіття маркетингових комунікаційних засобів пояснюється трансформацією самого маркетингу — переходом від масового до сегментованого підходу, зростанням конкуренції між брендами та необхідністю знаходити нові способи переконання споживачів [7].

Маркетингові комунікації є важливою складовою діяльності будь-якої компанії, оскільки саме через них формується контакт із цільовою аудиторією. Ефективна комунікація дозволяє компаніям не лише інформувати споживачів про свої товари чи послуги, а й створювати стійкі емоційні зв'язки, підвищувати лояльність та впливати на прийняття рішень. Види маркетингових комунікацій включають рекламу, прямий маркетинг, стимулювання збуту, PR, персональні продажі, контент-маркетинг та цифрові комунікації — кожен із них виконує свою унікальну функцію у загальній стратегії.

Різні моделі маркетингових комунікацій — такі як AIDA, DAGMAR, AISAS — допомагають компаніям будувати системний підхід до взаємодії з клієнтами, забезпечуючи чітке планування та оцінку ефективності кампаній. Сучасні тенденції свідчать про все більшу інтеграцію традиційних та цифрових каналів, а також про перехід до персоналізованих та діалогових форм комунікації. Успішне застосування різних видів і моделей комунікацій є запорукою зміцнення ринкових позицій і досягнення стратегічних бізнес-цілей.

1.3 Особливості формування та впровадження комунікаційного механізму на підприємстві

Комунікаційний механізм підприємства — це сукупність інструментів, методів і процесів, що забезпечують ефективне передавання інформації між підприємством і його цільовими аудиторіями. Він є ключовим елементом маркетингової діяльності, оскільки забезпечує взаємодію з потенційними та наявними клієнтами, партнерами, постачальниками, а також із внутрішнім персоналом.

Цей механізм охоплює як внутрішні комунікації (між підрозділами компанії), так і зовнішні (із зовнішнім середовищем), і є частиною загальної маркетингової стратегії підприємства. Його ефективність безпосередньо впливає на впізнаваність бренду, рівень продажів, репутацію компанії та рівень задоволеності споживачів [19].

Основною метою формування комунікаційного механізму є забезпечення ефективного інформування цільової аудиторії про діяльність підприємства, його товари та послуги. Це дозволяє досягти прозорості у взаємодії зі споживачами та створити позитивний імідж бренду.

Окрім інформування, важливим завданням є переконання споживача у вигідності та доцільності придбання саме цього товару або послуги. Підприємство має донести ключові повідомлення, які формують у споживача уявлення про цінність продукту, його переваги та унікальні характеристики.

Ще однією ціллю є нагадування, яке підтримує обізнаність споживачів про бренд та його пропозиції. Це особливо важливо в умовах високої конкуренції, коли на ринку присутні численні альтернативи. У результаті реалізації комунікаційного механізму підприємство прагне не лише збільшити обсяги продажу, а й забезпечити довготривалу лояльність клієнтів, що сприяє стабільності бізнесу [27].

Формування ефективного комунікаційного механізму – це структурований процес, який забезпечує оптимальний обмін інформацією між учасниками комунікації (особами, групами, організаціями). Він включає кілька ключових етапів, кожен з яких сприяє створенню зручної, зрозумілої та результативної системи спілкування.

Етап 1. Аналіз комунікаційних потреб

На цьому етапі визначаються учасники комунікації (хто передає та отримує інформацію), цілі спілкування (наприклад, інформування, мотивація, координація дій), типи інформації, що передається (текст, графіка, аудіовізуальні матеріали), частота комунікації (разова, періодична, постійна), бар'єри (мовні, культурні, технічні, психологічні). Як результат ми отримуємо чітке розуміння, які комунікаційні канали та інструменти необхідні.

Етап 2. Вибір комунікаційних каналів та інструментів

На основі аналізу обираються оптимальні способи передачі інформації. Формальні канали (офіційні звіти, наради, корпоративні мережі). Неформальні канали (месенджери, соцмережі, неформальні зустрічі). Технологічні рішення (Email, CRM-системи, Slack, Zoom, внутрішні портали). Пряма комунікація (особисті зустрічі, дзвінки). Результат – це визначення найефективніших засобів зв'язку для різних видів інформації.

Етап 3. Розробка комунікаційної стратегії

Створюється план, який регулює формати повідомлень (звіти, презентації, короткі оновлення), графік комунікації (щоденні стендапи, щотижневі звіти), відповідальних осіб (хто ініціює, хто відповідає на запитання), правила етикету (тональність, конфіденційність, терміни відповідей). Результат отримуємо систематизований підхід до обміну інформацією.

Етап 4. Впровадження та тестування механізму

На цьому етапі запроваджуються обрані інструменти, проводиться навчання учасників (як користуватися платформами), тестується

ефективність (наприклад, через пілотні проекти), збирається зворотній зв'язок. Результат, виявлення слабких місць та оптимізація процесу.

Етап 5. Моніторинг та корегування

Постійний контроль дозволяє оцінювати швидкість та якість передачі інформації, виявляти нові потреби (наприклад, додаткові канали), коригувати стратегію на основі зворотного зв'язку. Результат в цьому етапі гнучкий механізм, який адаптується до змін [29].

Ефективний комунікаційний механізм – це динамічна система, яка вимагає планування, чітких правил та постійного вдосконалення. Його правильне формування дозволяє уникнути непорозумінь, підвищити продуктивність і забезпечити гармонійну взаємодію між усіма учасниками процесу.

Вибір комунікаційних інструментів залежить від цілей, аудиторії та характеру інформації. Оптимальний механізм часто поєднує кілька форматів для ефективного обміну даними.

Ефективність комунікаційного механізму визначається його здатністю забезпечувати якісний, своєчасний та зрозумілий обмін інформацією між учасниками процесу. Оцінка дозволяє виявити слабкі місця, оптимізувати використання ресурсів та підвищити продуктивність взаємодії [34].

Критерії оцінки ефективності

Для аналізу комунікаційного механізму використовуються наступні ключові показники. Швидкість передачі інформації – час, за який повідомлення доходить до адресата. Точність та ясність – відсутність спотворень, двозначностей або непорозумінь. Вовлеченість учасників – активність у комунікації (частота відповідей, реакцій). Відповідність цілям – чи досягаються поставлені завдання завдяки обміну інформацією. Зворотній зв'язок – наскільки швидко та конструктивно реагує аудиторія. Технічна надійність – стабільність роботи інструментів (наприклад, чатів, відеоплатформ).

Таблиця 1.2 - Інструменти комунікаційного механізму

Категорія інструментів	Приклади	Переваги	Недоліки
Усна комунікація	Особисті зустрічі, дзвінки	Швидкість, емоційний контакт	Немає письмового підтвердження
Письмова комунікація	Email, документи, чати	Чіткість, можливість архівування	Може бути формальною, ризик непорозумінь
Відеокommунікація	Zoom, Teams, Google Meet	Візуальний контакт, можливість презентацій	Вимагає стабільного інтернету
Корпоративні платформи	Slack, Microsoft Teams	Інтеграція з іншими сервісами, групи	Може відволікати при надмірному використанні
Соціальні мережі	LinkedIn, Facebook (робочі групи)	Неформальний стиль, швидкий зв'язок	Ризик втрати конфіденційності
Проектні інструменти	Trello, Asana, Jira	Чітке планування, відстеження задач	Може бути складним для новачків
Внутрішні портали	SharePoint, корпоративні сайти	Централізоване зберігання інформації	Вимагає адміністрування
Месенджери	Telegram, WhatsApp, Viber	Миттєвий зв'язок, простота	Неформальність, ризик відволікання

Джерело: побудованно на основі статті Deloitte Україна «Тренди цифрових комунікацій в організаціях» [31]

Для вимірювання ефективності застосовуються різні підходи:

- опитування та анонімні анкети – збір думок учасників про якість комунікації;
- аналіз статистики – використання даних (наприклад, час відгуку у Slack, відкриття email-листів);
- аудит комунікаційних каналів – перевірка, чи інформація не дублюється або не губиться;
- тестування сценаріїв – імітація кризових ситуацій для перевірки реакції системи;
- моніторинг конфліктів – аналіз, чи виникають суперечки через погану комунікацію [1].

Після оцінки вживаються заходи для покращення оптимізації комунікаційного механізму:

- стандартизація процесів – чіткі правила, хто, коли і як передає інформацію;
- впровадження нових інструментів – заміна неефективних каналів (наприклад, перехід із email на Trello);
- тренінги з комунікації – навчання співробітників ефективній комунікації;
- автоматизація звітності – використання ботів або CRM для зменшення рутини;
- регулярні огляди системи – періодична перевірка, чи механізм відповідає потребам [5].

Оцінка ефективності комунікаційного механізму – це постійний процес, який допомагає підтримувати баланс між надмірною і недостатньою комунікацією. Вона дозволяє створити прозору, зручну та результативну систему обміну інформацією, що є критично важливим для успіху будь-якої організації або команди. Регулярний аналіз і корективи забезпечують його гнучкість і адаптивність до змін.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОМУНІКАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПРАТ «КИЇВСТАР»

2.1 Загальна характеристика підприємства ПРАТ «КИЇВСТАР»

Приватне акціонерне товариство «Київстар» — один із найбільших операторів телекомунікацій в Україні, який надає послуги мобільного та фіксованого зв'язку, доступу до інтернету, цифрових сервісів, а також інноваційних рішень для бізнесу. Компанія заснована в 1994 році, а з 1997 року активно функціонує на ринку мобільного зв'язку. Штаб-квартира підприємства розташована у місті Київ [22].

Підприємство має форму приватного акціонерного товариства, що передбачає наявність акціонерів, серед яких головним є міжнародна телекомунікаційна група VEON Ltd. Компанія працює на основі статуту та чинного законодавства України, здійснюючи господарську діяльність на ринкових засадах.

ПРАТ «Київстар» надає широкий спектр телекомунікаційних послуг: мобільний зв'язок стандартів 2G, 3G, 4G (LTE), домашній інтернет, хмарні рішення, послуги віртуальної АТС, Big Data аналітику, цифрові фінансові інструменти та сервіси для малого, середнього й корпоративного бізнесу. Компанія активно інвестує в розвиток інфраструктури та цифрових технологій, зокрема в розширення мережі 4G по всій території України.

Київстар є лідером серед українських операторів мобільного зв'язку за кількістю абонентів, яка перевищує 24 мільйони (станом на 2024 рік). Компанія має стійку репутацію надійного провайдера якісних послуг та інновацій. Вона неодноразово отримувала нагороди за найкраще покриття,

швидкість інтернету та підтримку клієнтів, зокрема від таких організацій, як Ookla та umlaut.

ПРАТ «Київстар» активно реалізує програми корпоративної соціальної відповідальності у сферах освіти, медицини, цифрової інклюзії та сталого розвитку. Компанія підтримує ініціативи щодо цифрової грамотності, допомоги школам та лікарням, надає підтримку ЗСУ та гуманітарні ініціативи. Серед стратегічних цілей — цифровізація країни, впровадження інноваційних технологій і розширення доступу до швидкісного інтернету навіть у найвіддаленіших куточках України.

В таблиці 2.1. наведено основну інформацію по досліджуваному підприємству.

Керівництво ПРАТ «КИЇВСТАР» упродовж 2022 – 2024 рр. працювало над:

- поглибленням процесу реструктуризації товариства;
- впровадження інновацій на виробництві, що, у свою чергу, дозволяє підвищити конкурентоспроможність;
- пошуком шляхів зростання ефективності виробництва;
- залученням інвестицій;
- забезпеченням активного функціонування підрозділів, спільних підприємств у ринкових умовах.

Місією діяльності ПРАТ «КИЇВСТАР» являється забезпечення безперервного доступу до ресурсів та сервісів які обирають їх клієнти.

У 2022 – 2024 роках ПРАТ «КИЇВСТАР» і його трудовий колектив продемонстрували виняткову здатність мобілізувати зусилля та швидко і адекватно реагувати на виклики, пов'язані з епідеміологічною ситуацією в Україні та кризовими явищами в економіці та галузі.

Таблиця 2.1 - Основна інформація про ПРАТ «КИЇВСТАР»

Назва показника	Характеристика
2	3
Назва компанії	ПРАТ «КИЇВСТАР»
Організаційно-правова форма	ПРАТ, Приватне акціонерне товариство
Види діяльності	Основний: 61.20 Діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку Інші, 10 перших по регламенту: 46.43 Оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення 46.44 Оптова торгівля фарфором, скляним посудом і засобами для чищення 46.51 Оптова торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням 46.52 Оптова торгівля електронним і телекомунікаційним устаткуванням, деталями до нього 82.20 Діяльність телефонних центрів 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у. 95.11 Ремонт комп'ютерів і периферійного устаткування 95.12 Ремонт обладнання зв'язку 95.21 Ремонт електронної апаратури побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення 47.41 Роздрібна торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням у спеціалізованих магазинах.
Уповноважена особа	Комаров Олександр Валерійович
Дата реєстрації	03.09.1997 (27 років 7 місяців)
Форма власності	Недержавна власність
Адреса	Україна, Київська обл., м. Київ, вул. Дегтярівська

Джерело: побудовано на основі даних з офіційного сайту ПРАТ «Київстар» [22]

За роки діяльності ПРАТ «КИЇВСТАР» здобуло хорошу репутацію у ділових колах та позитивну оцінку споживачів і партнерів своєї продукції. Просування продукції та реклама, на думку керівництва, є головними факторами в конкурентній боротьбі за свій ринковий сегмент ринку.

ПРАТ «КИЇВСТАР» самостійно планує свою діяльність і визначає перспективи розвитку, виходячи з попиту на свої товари, роботи, послуги та з необхідності забезпечення господарського та соціального розвитку.

Безпосередньо організаційна структура ПРАТ «КИЇВСТАР» наведена на рисунку 2.1.

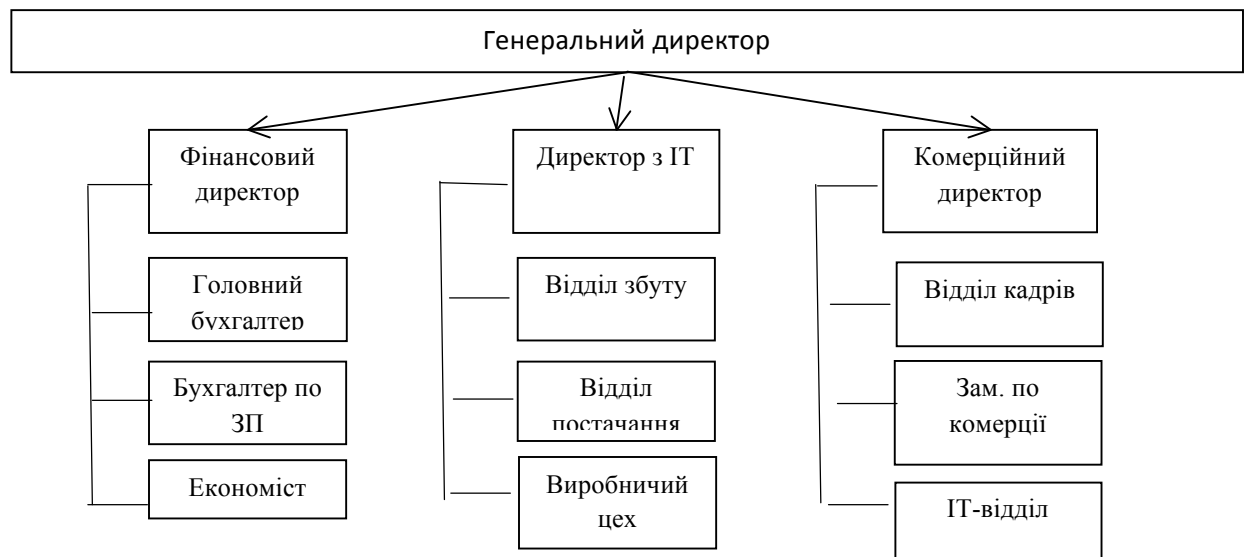


Рисунок 2.1 - Організаційна структура ПрАТ «Київстар».

Джерело: побудовано на основі даних офіційного сайту ПрАТ «Київстар» [22]

Організаційна структура ПРАТ «Київстар» є багаторівневою ієрархічною системою, що забезпечує ефективне управління всіма напрямками діяльності компанії. Така структура побудована з урахуванням масштабів діяльності підприємства, великої кількості регіональних

підрозділів та складної системи внутрішніх процесів, характерної для провідного національного оператора телекомунікаційних послуг.

На верхньому рівні структури знаходиться Генеральний директор, який здійснює стратегічне керівництво компанією та координує роботу всіх ключових підрозділів. Генеральному директору безпосередньо підпорядковуються керівники основних напрямів: фінансового, інформаційного (ІТ), комерційного, операційного, правового та HR-напрямів. Це забезпечує чіткий розподіл повноважень і дозволяє оперативно приймати рішення на рівні топменеджменту.

Фінансовий департамент відповідає за управління бюджетом, фінансову звітність, аналітику та забезпечення платоспроможності компанії. Йому підпорядковуються бухгалтерія, відділ фінансового планування, аудиту та контролю. Цей підрозділ відіграє ключову роль у підтриманні фінансової стабільності підприємства.

ІТ-департамент забезпечує підтримку інформаційних систем, кібербезпеку, впровадження інновацій та цифрових рішень, що особливо важливо для компанії, яка надає високотехнологічні телекомунікаційні послуги. Його структура включає відділи розробки, супроводу систем, технічної підтримки користувачів і адміністрування серверів.

Комерційний департамент охоплює підрозділи, відповідальні за маркетинг, продажі, розвиток нових продуктів та обслуговування клієнтів. Він є одним з найважливіших у структурі Київстару, адже саме він безпосередньо впливає на дохідність компанії, формує імідж бренду та забезпечує конкурентні позиції на ринку.

HR-департамент займається питаннями підбору персоналу, розвитку корпоративної культури, навчання та мотивації працівників. У свою чергу, юридичний відділ забезпечує дотримання законодавства, представляє інтереси компанії у правових спорах та супроводжує укладання контрактів.

Важливою складовою є регіональні філії, які діють у великих містах та областях України. Вони реалізують стратегію компанії на місцях,

взаємодіють з клієнтами та адаптують продукти Київстару до потреб локального ринку.

Загалом організаційна структура ПРАТ «Київстар» вирізняється чіткою вертикаллю управління, функціональним поділом повноважень і гнучкістю адаптації до сучасних викликів ринку телекомунікацій. Така модель дозволяє ефективно реалізовувати стратегії компанії, підтримувати якість обслуговування клієнтів та забезпечувати динамічний розвиток підприємства.

Отже, ПРАТ «Київстар» є провідним гравцем на українському ринку телекомунікацій, що демонструє стабільну динаміку розвитку, високий рівень цифровізації та інноваційний підхід до управління. Компанія забезпечує надання широкого спектру телекомунікаційних послуг, включаючи мобільний зв'язок, інтернет, цифрові сервіси та ІТ-рішення для бізнесу, що свідчить про її багатофункціональний характер та здатність оперативно реагувати на зміну споживчих потреб.

Організаційна структура Київстар вирізняється чіткою ієрархією, функціональним поділом обов'язків та стратегічною координацією з боку центрального управління. Це дозволяє компанії ефективно керувати ресурсами, підтримувати високу якість послуг, забезпечувати конкурентоспроможність на ринку та здійснювати гнучке управління в умовах постійних змін зовнішнього середовища.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що Київстар є не лише технічно потужною компанією, а й прикладом ефективної корпоративної моделі управління, яка здатна забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі. Саме завдяки своїй структурній досконалості, стратегічному баченню та орієнтації на споживача, компанія зберігає лідерські позиції в галузі телекомунікацій України.

2.2 Аналіз виробничої діяльності ПРАТ «КИЇВСТАР»

ПРАТ «КИЇВСТАР» є провідною телекомунікаційною компанією України, яка вже понад чверть століття визначає стандарти якості зв'язку та цифрових послуг. Чітка організаційна структура та стратегічно вибудовані напрямки діяльності дозволяють компанії ефективно реагувати на виклики ринку, запроваджувати інновації та задовольняти зростаючі потреби абонентів у якісному мобільному, фіксованому зв'язку й цифрових рішеннях.

Війна в Україні суттєво вплинула на діяльність усіх національних компаній, включно з Київстаром. Постійні обстріли, руйнування інфраструктури, зокрема в телекомунікаційному секторі, змушують компанію оперативно адаптуватися, швидко відновлювати мережі та посилювати їхню стійкість. Також значно зросли витрати на забезпечення безперебійного енергопостачання базових станцій, включно з використанням генераторів та систем накопичення енергії.

Економічна нестабільність в Україні, девальвація гривні, зростання витрат на обладнання через імпортозалежність – усе це створює додаткові труднощі у фінансуванні нових проєктів. Проте Київстар має стійке фінансове становище, що дозволяє не тільки підтримувати діяльність, але й інвестувати в розвиток мережі, наприклад, у розгортання 4G у селах і підготовку до запуску 5G після стабілізації ситуації.

Швидкий розвиток технологій змушує Київстар постійно модернізувати свої сервіси та інфраструктуру. Зараз компанія активно впроваджує рішення для хмарних сервісів, кібербезпеки, розвиває мобільні фінансові сервіси (наприклад, Київстар Гроші), а також готується до переходу на технології 5G, орієнтуючись на потреби бізнес-клієнтів і державних структур.

Через війну значна частина населення змінила місце проживання, що змусило компанію переглянути пріоритети розвитку мережі в різних

регіонах. Крім того, зростає попит на якісний мобільний інтернет, хмарні послуги, цифрові платформи для навчання і праці. Київстар активно адаптується до цих змін, розширюючи покриття та покращуючи якість обслуговування.

Український уряд активно працює над гармонізацією законодавства у сфері телекомунікацій відповідно до європейських норм. Для Київстар це відкриває нові можливості, але також вимагає дотримання більш жорстких стандартів захисту даних, кібербезпеки та обслуговування абонентів. Також готується запуск системи 5G, де держава визначатиме умови доступу до радіочастотного ресурсу.

Попри війну, конкуренція між найбільшими операторами (Vodafone, lifecell) залишається доволі високою. Це стимулює Київстар пропонувати нові тарифні плани, програми лояльності, розширювати портфель послуг і підтримувати високу якість зв'язку, особливо в критичні моменти, що підвищує рівень довіри серед абонентів.

Попри складну ситуацію, Київстар має хороші передумови для подальшого розвитку. Зокрема, компанія планує розширення покриття 4G на максимальну територію України, продовження інвестицій у цифрові сервіси, підготовку інфраструктури до запуску 5G після закінчення війни. Великий акцент буде робитися на рішеннях для бізнесу: хмарні технології, інтернет речей (IoT), Big Data аналітика. Також важливим напрямом стане забезпечення кібербезпеки та розвиток мобільних фінансових послуг.

Сильна репутація бренду, великий портфель клієнтів, досвід швидкого відновлення інфраструктури в екстремальних умовах дозволяють прогнозувати, що Київстар після стабілізації ситуації в Україні лише зміцнить свої позиції як лідера ринку.

Основні напрямки виробничої діяльності Київстар:

1. Мобільний зв'язок та інтернет. Київстар залишається найбільшим оператором мобільного зв'язку в Україні за кількістю абонентів. Компанія пропонує широкий спектр послуг 4G/LTE, активно тестує і розвиває

підготовку до запуску 5G (після отримання необхідних ліцензій). Київстар інвестує у модернізацію мережі для покращення якості мобільного інтернету.

2. Фіксований інтернет та телефонія. Під брендом «Київстар Домашній Інтернет» компанія надає послуги широкосмугового доступу в квартири та приватні будинки за технологією FTTB (оптика до будинку) та GPON (оптика в квартиру), а також послуги фіксованої телефонії.

3. Цифрові сервіси та хмарні рішення. Київстар активно розширює портфель цифрових сервісів: пропонує хмарну інфраструктуру (Kyivstar Cloud), послуги дата-центрів, віртуальні АТС, сервіси кібербезпеки, аналітику великих даних (Big Data Solutions) для корпоративних клієнтів.

4. Контентні платформи та мультимедійні сервіси. Компанія пропонує доступ до розважального контенту: телебачення через сервіс «Київстар ТБ», стримінгові сервіси, підписки на музику, книги та ігрові платформи.

5. Корпоративні рішення (B2B-сегмент). Окремий напрямок — обслуговування бізнес-клієнтів: побудова захищених корпоративних мереж, інтеграція ІТ-рішень для автоматизації бізнес-процесів, розробка персоналізованих рішень для компаній різного масштабу.

6. Соціальні ініціативи та сталий розвиток. Київстар активно підтримує проекти корпоративної соціальної відповідальності: розвиток цифрової грамотності, допомогу ЗСУ, підтримку освіти та медицини, екологічні ініціативи.

Київстар залишається лідером ринку мобільного зв'язку в Україні з понад 24,3 млн абонентів. Велике покриття 4G (94% населення) свідчить про високу доступність послуг, а підготовка до запуску 5G у 2025-2026 роках вказує на стратегічну орієнтацію на технологічний розвиток і відповідність світовим тенденціям.

Таблиця 2.2 - Структура та основні напрямки виробничої діяльності компанії Київстар [22]

Основний напрямок діяльності	Опис діяльності	Актуальні приклади та показники (2025)
Мобільний зв'язок	Надання послуг мобільної телефонії (голосовий зв'язок, SMS, мобільний інтернет) для фізичних та корпоративних клієнтів.	Понад 24,3 млн абонентів; 4G-мережа покриває 94% населення; підготовка до комерційного запуску 5G у 2025-2026 рр.
Фіксований зв'язок	Послуги широкопasmового доступу до інтернету для приватних та бізнес-користувачів.	Близько 1,2 млн абонентів фіксованого інтернету; понад 60 000 км оптоволоконних мереж.
Цифрові сервіси	Мобільні додатки, хмарні рішення, послуги кібербезпеки, цифрова освіта та фінансові сервіси.	Більш ніж 4,5 млн активних користувачів додатку «Мій Київстар»; близько 1 млн користувачів Kyivstar TV.
Корпоративні рішення	Комплексні комунікаційні рішення для бізнесу: IoT, Big Data, кіберзахист, віртуальні АТС, інтеграція CRM.	Понад 50 000 корпоративних клієнтів; активний розвиток IoT-рішень у сфері агробізнесу та енергетики.
Соціальна відповідальність	Підтримка освітніх, екологічних та волонтерських проєктів, спрямованих на розвиток суспільства.	Більш ніж 150 млн грн спрямовано на підтримку ЗСУ та гуманітарні ініціативи у 2024-2025 рр.

Джерело: побудовано на основі даних офіційного сайту ПрАТ «Київстар» [22]

Розвиток фіксованого інтернету продовжується, хоча кількість абонентів (1,2 млн) значно менша, ніж мобільних. Це зумовлено загальними тенденціями на ринку України, де мобільний інтернет часто є дешевшою й

доступнішою альтернативою. Інвестиції в оптоволоконну інфраструктуру (60 000 км мереж) свідчать про довгострокову стратегію зміцнення позицій.

Київстар активно трансформується в цифрового оператора. Більше 4,5 млн користувачів додатку «Мій Київстар» і 1 млн користувачів Kyivstar TV демонструють успіх у просуванні додаткових сервісів поза класичним зв'язком. Це важливий драйвер росту в умовах насиченого телеком-ринку.

Співпраця з понад 50 000 бізнес-клієнтами свідчить про сильні позиції у B2B-сегменті. Акцент на інноваційні рішення (IoT, Big Data, кібербезпека) говорить про розуміння Київстаром важливості цифровізації бізнесу клієнтів і нарощування доданої вартості.

Компанія активно демонструє свою соціальну роль, інвестуючи понад 150 млн грн у підтримку ЗСУ, гуманітарні та освітні проєкти у 2024-2025 роках. Це позитивно впливає на імідж бренду й зміцнює лояльність користувачів.

Таблиця 2.3 - Динаміка абонентської бази та мобільного інтернет-трафіку «КИЇВСТАР» за 2022–2024 роки

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Загальна кількість абонентів мобільного зв'язку	24,8 млн	23,9 млн	23,0 млн	-1,8	0,93
Кількість користувачів 4G	13,1 млн	14,3 млн	14,5 млн	1,4	1,11
Кількість користувачів мобільного інтернету	17,5 млн	17,7 млн	16,9 млн	-0,6	0,97
Середнє споживання мобільного інтернету на абонента (ГБ/міс.)	9,0 ГБ	9,9 ГБ	11,0 ГБ	2	1,22

Джерело: розроблено на основі даних взятих з офіційного сайту ПрАТ «Київстар» [22]

Київстар у 2025 році показує стабільно високі результати та чітко дотримується стратегії цифрової трансформації. Компанія робить ставку не тільки на традиційний мобільний зв'язок, а й на розширення цифрових сервісів, корпоративних рішень та інфраструктурних проєктів. Соціальні ініціативи підсилюють репутацію компанії на національному рівні.

Загальна абонентська база: Спостерігається поступове зменшення кількості абонентів мобільного зв'язку, що зумовлено впливом зовнішніх факторів, таких як міграція населення та тимчасова окупація деяких територій.

Користувачі 4G: У 2023 році відбулося зростання кількості користувачів 4G на 8,8%, що свідчить про активний розвиток мережі та підвищення попиту на високошвидкісний інтернет. У 2024 році спостерігається незначне зменшення на 2,8%, можливо, через насичення ринку.

Користувачі мобільного інтернету: Незважаючи на загальне зменшення абонентської бази, кількість користувачів мобільного інтернету залишалася стабільною у 2023 році, з незначним зростанням на 0,9%. У 2024 році відбулося зменшення на 4,5%, що може бути пов'язано з тими ж факторами, що вплинули на загальну абонентську базу.

Середнє споживання мобільного інтернету: Спостерігається стабільне зростання середнього споживання мобільного інтернету на одного абонента, що свідчить про зростаючу залежність користувачів від мобільного інтернету для повсякденних потреб.

Ці дані демонструють, що, незважаючи на зовнішні виклики, компанія «Київстар» продовжує розвивати свої послуги, зосереджуючись на покращенні якості та доступності мобільного інтернету для своїх користувачів.

Таблиця 2.4 - Фінансові результати «КІЇВСТАР» за 2022–2024 роки

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Дохід (млрд грн)	28,9	31,4	33,0	4,1	1,14
Інвестиції в розвиток (млрд грн)	5,4	6,0	7,2	1,8	1,33
Витрати на розвиток мережі (млрд грн)	4,3	4,9	5,5	1,2	1,28

Джерело: побудовано на основі даних з офіційного сайту ПрАТ «Київстар» [22]

Дохід компанії щороку зростає: на 8,7% у 2023 році та ще на 5,1% у 2024 році. Це свідчить про стійкий попит на послуги, незважаючи на складну економічну ситуацію в країні.

Інвестиції в розвиток значно зросли — у 2024 році інвестиційний обсяг збільшився на 20% порівняно з 2023 роком. Це вказує на активну модернізацію інфраструктури та впровадження нових технологій.

Витрати на розвиток мережі теж поступово збільшувалися: в основному на розширення покриття 4G, поліпшення якості мобільного інтернету та модернізацію базових станцій.

Таблиця 2.5 - Покриття 4G мережі «КІЇВСТАР» за 2022-2024 роки

Рік	Частка населення з покриттям 4G	Кількість нових населених пунктів з 4G	Кількість нових базових станцій 4G
2022	92%	Понад 3500	Понад 1000
2023	94,7%	54	600
2024	96,5%	Понад 4400 (з 2022 року)	Понад 7000 (з 2022 року)

Джерело: побудовано на основі даних офіційного сайту ПрАТ «Київстар» [22]

Протягом 2022–2024 років Київстар значно розширив покриття 4G мережі, особливо у сільській місцевості та вздовж автомобільних доріг. Це свідчить про стратегічний фокус компанії на забезпеченні доступу до швидкісного інтернету для більшості населення України.

Таблиця 2.6 - Кількість користувачів 4G та споживання мобільного інтернету «КИЇВСТАР» за 2022-2024 роки.

Рік	Кількість користувачів 4G (млн)	Зростання споживання мобільного інтернету
2022	Дані відсутні	Дані відсутні
2023	14,3	+9,6 порівняно з 2022 роком
2024	15,3	Дані відсутні

Джерело: побудовано на основі даних офіційного сайту ПрАТ «Київстар» [22]

Збільшення кількості користувачів 4G та зростання споживання мобільного інтернету вказують на підвищення попиту на швидкісний мобільний зв'язок та ефективність інвестицій Київстар у розвиток мережі.

Таблиця 2.7 - Капітальні інвестиції «КИЇВСТАР» за 2022-2024 роки

Рік	Капітальні інвестиції (млрд грн)	Зміна порівняно з попереднім роком
2022	5,96	-
2023	6,36	+6,8%
2024	1,072	+37,4% порівняно з 1 кв. 2023 року

Джерело: побудовано на основі даних офіційного сайту ПрАТ «Київстар» [22]

Київстар постійно збільшує капітальні інвестиції, що свідчить про стійкість компанії та її прагнення до розвитку телекомунікаційної інфраструктури, незважаючи на виклики воєнного часу.

Таблиця 2.8 - Капітальні інвестиції «КИЇВСТАР» за 2022-2024 роки

Рік	Кількість мобільних абонентів (млн)	Зміна порівняно з попереднім роком
2022	24,1	0
2023	23,9	-0,2
2024	23,3	-0,6

Джерело: побудовано на основі даних офіційного сайту ПрАТ «Київстар» [22]

Незначне зменшення кількості мобільних абонентів пов'язане з міграцією населення та тимчасовою окупацією частини територій. Проте компанія зберігає лідерські позиції на ринку мобільного зв'язку України.

Протягом 2022–2024 років Київстар демонструє стабільне зростання ключових показників якості обслуговування. Розширення покриття 4G, збільшення кількості користувачів швидкісного інтернету та постійне нарощування інвестицій свідчать про ефективну стратегію компанії, спрямовану на забезпечення високоякісного зв'язку для населення України, навіть в умовах воєнного стану.

Отже, Київстар демонструє високу гнучкість і стратегічне бачення у розвитку своєї виробничої діяльності, орієнтуючись як на потреби приватних споживачів, так і бізнес-клієнтів. Системний підхід до розбудови інфраструктури, інвестиції в інновації, розвиток цифрових сервісів та відповідальне ставлення до соціальних ініціатив забезпечують компанії стабільне лідерство на телекомунікаційному ринку України та створюють основу для успішного розвитку в майбутньому.

2.3 Особливості функціонування комунікаційної системи моніторингу в ПРАТ «КИЇВСТАР»

Комунікаційна система моніторингу в ПРАТ «Київстар» є складовою частиною управлінської інфраструктури, що забезпечує безперервне відстеження внутрішніх і зовнішніх інформаційних потоків, оперативне реагування на зміни в бізнес-середовищі та підтримку якісного обслуговування клієнтів. Ця система базується на сучасних технологіях цифрового зв'язку, аналітики даних та автоматизованого контролю за показниками діяльності.

Однією з ключових особливостей є високий рівень цифровізації комунікаційних каналів. Київстар використовує мультиплатформенні рішення для внутрішнього обміну інформацією (Microsoft Teams, корпоративні портали, CRM-системи) та зовнішньої комунікації (контакт-центри, мобільні застосунки, соціальні мережі). Це дозволяє оперативно передавати інформацію між структурними підрозділами, керівництвом, клієнтами та партнерами.

В рамках системи моніторингу активно використовуються інструменти Business Intelligence (BI), які збирають дані з різних джерел — від мережевого трафіку до звернень клієнтів — і в режимі реального часу формують аналітичні звіти. Це дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення, швидко виявляти проблеми в обслуговуванні та ефективно управляти ризиками.

Інтегрованість ІТ-систем Київстар також сприяє створенню єдиного інформаційного простору, де всі дані про технічний стан мереж, навантаження, збої, запити клієнтів або ефективність рекламних кампаній — обробляються централізовано. Такий підхід забезпечує прозорість бізнес-процесів і дає змогу реагувати на будь-які відхилення у роботі компанії за принципом «реального часу».

Ще одна важлива особливість — активна участь у процесі моніторингу зовнішнього середовища. Компанія регулярно аналізує ринкову ситуацію, дії конкурентів, зміни в законодавстві та суспільні настрої, використовуючи системи медіа-аналізу, інструменти SMM-інтелекту та аналітичні платформи. Це дозволяє Київстару адаптувати свою політику комунікацій відповідно до зовнішніх умов і утримувати лояльність споживачів.

Комунікаційна система моніторингу в Київстарі базується на використанні інноваційних IT-рішень і високопродуктивних технологій, які забезпечують надійний контроль за станом мережі, обладнанням, каналами зв'язку та якістю послуг.

Таблиця 2.9 - Основні технічні рішення ПРАТ «КИЇВСТАР»

Компонент	Опис
Системи збору даних (Data Collection Tools)	Використовуються програмно-апаратні модулі (зокрема SNMP-агенти, NetFlow, sFlow) для збору телеметричних даних із мережевого обладнання в реальному часі.
Системи обробки та аналітики	Big Data-платформи (Hadoop, Spark), вбудовані модулі машинного навчання, що дозволяють проводити глибоку аналітику, моделювання навантаження, виявлення аномалій та прогнозування збоїв.
SIEM-системи (Security Information and Event Management)	Наприклад, IBM QRadar, Splunk — для виявлення кіберзагроз, управління подіями безпеки, аудиту доступу.
NMS/OSS (Network Management System / Operation Support System)	Програмні комплекси для централізованого управління інфраструктурою: Ericsson OSS-RC, Huawei iManager, Zabbix, Nagios.

Джерело: побудовано на основі даних офіційного сайту ПРАТ «Київстар» [22]

Система моніторингу включає декілька рівнів — апаратний, мережевий, програмний та інтерфейсний. Вона інтегрується як

горизонтально (між підрозділами), так і вертикально (від локальних точок до центрального дата-центру).

Таблиця 2.10 - Ключові компоненти ПРАТ «КИЇВСТАР»

Компонент	Опис
Мережеві датчики й агенти	Фізичні або віртуальні пристрої, які збирають дані з маршрутизаторів, базових станцій, серверів. Вимірюють трафік, затримки, втрати пакетів.
Центральні сервери обробки даних	Потужні сервери (фізичні та хмарні), на яких працюють платформи для зберігання й обробки великих обсягів даних (Big Data).
Програмне забезпечення для моніторингу	Використовуються комплексні рішення — Zabbix, Grafana, Prometheus, ELK Stack — для візуалізації, оповіщень і управління подіями.
Системи оповіщення (Alerting Systems)	Telegram-боти, email, SMS-сповіщення — автоматично надсилають повідомлення про критичні події інженерам або керівництву.
Дашборди та графічні панелі	Дають змогу у реальному часі візуалізувати продуктивність мережі, завантаження каналів, стан обладнання, карти покриття.
Бази знань і журналювання (Logging systems)	Зберігають історію інцидентів, операцій, змін в інфраструктурі для аналізу, контролю та покращення SLA.

Джерело: побудовано на основі даних офіційного сайту ПРАТ «Київстар». [22]

ПРАТ «Київстар» активно впроваджує сучасні інноваційні рішення для розвитку системи моніторингу комунікаційної інфраструктури. У сучасних умовах, коли телекомунікаційна мережа повинна залишатися стабільною навіть під час кризових ситуацій (зокрема в умовах війни, відключень електроенергії чи кібератак), роль ефективного моніторингу стає критично важливою.

Штучний інтелект (AI) використовується для глибокого аналізу великих обсягів даних, що надходять із мережевих пристроїв та вузлів. Алгоритми машинного навчання дозволяють:

- автоматично виявляти аномалії в роботі мережі;
- прогнозувати потенційні збої або пікові навантаження;
- приймати рішення про перенаправлення трафіку в режимі реального часу.

Такі системи суттєво знижують людський фактор і прискорюють реакцію на проблеми.

«Київстар» впроваджує автоматизовані системи керування та реагування, які забезпечують миттєву обробку сигналів про збої та надсилають командам технічної підтримки чіткі інструкції або навіть автоматично запускають алгоритми усунення проблеми. Це дозволяє мінімізувати час простою мережі та підвищити якість зв'язку для користувачів.

Для масштабованості та гнучкості компанія впроваджує хмарні рішення у своїй системі моніторингу. Це дозволяє:

- централізувати обробку та зберігання даних;
- забезпечити швидке розгортання нових модулів моніторингу;
- отримувати доступ до даних із будь-якої точки, незалежно від фізичної інфраструктури.

Завдяки хмарним технологіям система може адаптуватися до змін навантаження на мережу та працювати стабільно навіть за умов часткової втрати наземних елементів зв'язку.

Аналітика користувацького досвіду (Customer Experience Analytics) є одним із ключових інструментів для телеком-компаній, зокрема для ПРАТ «Київстар». Вона дозволяє глибоко досліджувати взаємодію клієнтів із сервісами компанії на всіх етапах — від першого контакту до тривалого користування послугами. Це включає моніторинг якості мобільного зв'язку,

інтернету, зручності користування додатками, швидкості обслуговування та рівня лояльності.

Серед основних напрямків аналітики – вимірювання QoE (якості користувацького досвіду), аналіз поведінки користувачів у цифрових каналах, прогнозування відтоку клієнтів (churn prediction), аналіз задоволеності (через опитування, CSAT, NPS), а також розпізнавання настроїв клієнтів у відгуках (sentiment analysis). Використовуються сучасні інструменти: Big Data-платформи, BI-аналітика (Power BI, Tableau), машинне навчання, а також спеціалізовані сервіси для обробки тексту та голосу.

Отримані дані відіграють ключову роль у підтримці прийняття управлінських рішень. Завдяки їм компанія отримує реальну картину потреб клієнтів, що дозволяє швидко реагувати на запити, вдосконалювати сервіси та покращувати клієнтський досвід. Наприклад, маркетингові команди на основі аналітики формують персоналізовані пропозиції та кампанії, а технічні підрозділи – визначають пріоритети інвестицій у покращення покриття та сервісу в проблемних регіонах.

Крім того, система підтримки прийняття рішень охоплює оперативні дашборди для керівників, автоматизовані звіти, інструменти прогнозування поведінки клієнтів та виявлення потенційних ризиків. Це забезпечує злагоджену роботу між відділами — маркетингом, технічним департаментом, службою підтримки, IT і топменеджментом — на основі єдиної аналітичної платформи.

Таким чином, аналітика користувацького досвіду у ПРАТ «Київстар» є не лише допоміжним інструментом, а важливою складовою цифрової трансформації компанії. Вона сприяє побудові клієнтоцентричної стратегії та забезпечує прийняття ефективних рішень на основі об'єктивних даних, що, у свою чергу, посилює конкурентоспроможність компанії на ринку телекомунікацій.

Сучасна комунікаційна система моніторингу в ПРАТ «Київстар» — це високотехнологічна багаторівнева структура, що забезпечує прозорість,

надійність і контроль над усіма процесами функціонування телеком-інфраструктури. Її інтеграція з внутрішніми службами забезпечує оперативне реагування на інциденти, покращення якості обслуговування клієнтів та стратегічне управління мережею.

Узагальнюючи, комунікаційна система моніторингу в ПРАТ «КИЇВСТАР» вирізняється своєю багатофункціональністю, цифровою гнучкістю та високим рівнем інтеграції. Саме ці характеристики дають змогу компанії оперативно реагувати на виклики, підтримувати ефективне управління та зберігати лідерство у телекомунікаційній галузі України.

Комунікаційна система моніторингу в ПРАТ «КИЇВСТАР» є комплексною та високотехнологічною структурою, що забезпечує безперервний контроль за станом телекомунікаційної мережі. Вона включає автоматизовані системи збору даних, аналітичні модулі та інтерфейси для оперативного реагування на будь-які відхилення. Київстар використовує сучасні рішення — такі як Network Management Systems (NMS), системи моніторингу трафіку, інцидент-менеджмент та штучний інтелект для виявлення аномалій у роботі мережі.

Основними компонентами системи моніторингу є мережеві датчики, сервери обробки даних, програмне забезпечення для візуалізації аналітики, а також центри обробки інформації (SOC/NOC). Інтеграція відбувається через єдині платформи обміну даними, що з'єднують моніторинг із технічною підтримкою, абонентськими сервісами, мережею кол-центрів та відділами розвитку мережі. Це дозволяє Київстару швидко виявляти проблеми, попереджати відмови, оптимізувати навантаження та забезпечувати високу якість послуг для кінцевих користувачів.

Окрему увагу компанія приділяє аналітиці великих обсягів даних у реальному часі, що допомагає прогнозувати потенційні ризики та приймати рішення на основі об'єктивних показників. Використання хмарних технологій та рішень на базі штучного інтелекту дає змогу Київстару підтримувати

стабільність мережі навіть в умовах пікових навантажень і надзвичайних ситуацій, що особливо актуально в сучасних українських реаліях.

Функціонування комунікаційної системи моніторингу в ПРАТ «Київстар» є важливою складовою управлінського процесу, оскільки забезпечує своєчасний обмін інформацією між структурними підрозділами, керівництвом і зовнішніми партнерами. У компанії впроваджено багаторівневу систему комунікацій, що базується на використанні сучасних цифрових рішень — корпоративна пошта, Microsoft Teams, внутрішні портали, CRM-системи та звітні дашборди. Ці інструменти дозволяють підтримувати регулярний моніторинг ключових бізнес-показників, ефективно передавати завдання, контролювати їх виконання та оперативно приймати управлінські рішення.

Комунікація між підрозділами здійснюється як у вертикальному (від керівництва до виконавців), так і горизонтальному (між відділами) напрямках. Особливо важливою є система контролю роботи в регіонах, де використовується централізований моніторинг через BI-системи та внутрішні аналітичні сервіси, що дозволяють оцінювати ефективність регіональних офісів у режимі реального часу. Щоденні та щотижневі звіти надходять до керівництва, що сприяє більш оперативному реагуванню на проблеми.

Водночас, незважаючи на достатньо ефективну загальну структуру комунікацій, існують певні проблеми. Одна з них — перевантаження інформаційними потоками, коли співробітники отримують велику кількість непрофільної або надто загальної інформації, що ускладнює фокус на пріоритетних завданнях. Це призводить до втрати продуктивності та уповільнення реакції на критичні сигнали в системі моніторингу.

Ще одна проблема — нерівномірність технічного оснащення підрозділів, особливо в регіонах. У деяких філіях або точках продажу спостерігається низька якість інтернет-з'єднання чи недостатній рівень цифрової грамотності персоналу, що ускладнює ефективну взаємодію в межах цифрових платформ.

Також варто виділити недостатню інтегрованість усіх підсистем моніторингу. У компанії існує кілька паралельних ІТ-систем для різних задач — фінансового, технічного, клієнтського моніторингу — однак їхня взаємодія не завжди є синхронізованою. Це спричиняє дублювання запитів, несвоєчасне оновлення інформації та фрагментарність даних для аналізу.

Таким чином, хоча комунікаційна система моніторингу в ПРАТ «Київстар» загалом відповідає сучасним корпоративним стандартам, її подальша ефективність потребує оптимізації: підвищення якості внутрішньої взаємодії, цифрової інтеграції підрозділів та впровадження фільтрів інформаційного навантаження. Це дозволить підвищити швидкість ухвалення рішень і поліпшити загальну координацію діяльності компанії.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ НА ПРАТ «КИЇВСТАР»

3.1 Розробка інноваційної стратегії системи комунікацій ПРАТ «КИЇВСТАР»

Інновації для ПРАТ «КИЇВСТАР» є ключовим інструментом збереження лідерських позицій на телекомунікаційному ринку України, особливо в умовах воєнного часу, динамічних змін у запитах споживачів та глобального технологічного прориву. На потребу в інноваціях впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники, які варто розглянути окремо.

Таблиця 3.1 - Внутрішні та зовнішні чинники ПРАТ «КИЇВСТАР»

Внутрішні чинники	
Корпоративна стратегія розвитку	Київстар активно інвестує в цифрову трансформацію, автоматизацію бізнес-процесів, розширення спектру digital-послуг. Це визначає постійну потребу в технологічному оновленні.
Необхідність підвищення ефективності	Автоматизація обслуговування клієнтів, оптимізація внутрішніх комунікацій і процесів вимагає впровадження інноваційних CRM-систем, AI-рішень, хмарних сервісів.
Організаційна культура	У компанії активно підтримується інноваційна культура: функціонують внутрішні стартап-програми, хакатони, колаборації з IT-спільнотою. Це стимулює створення та впровадження новацій «зсередини».
Технічна база та ресурси	Постійне оновлення обладнання, розвиток інфраструктури (вежі, сервери, дата-центри),
Реакція на зворотний зв'язок клієнтів	Запити на нові сервіси (наприклад, мобільний банкінг, електронна медицина) формують нові напрями розробок. Зворотний зв'язок через додатки та соцмережі сприяє адаптивності компанії.

Продовження таблиці 3.1

Зовнішні чинники	
Військово-політична ситуація в Україні	Зруйнована інфраструктура, міграція населення та потреба у надійному зв'язку спричиняють необхідність впроваджувати автономні рішення, мобільні вишки, супутникові технології.
Зростаюча конкуренція	Поява нових гравців (онлайн-сервіси, іноземні стартапи), а також зусилля інших операторів стимулюють Київстар до впровадження нових продуктів і розширення цифрових екосистем.
Технологічний прогрес	Світові тенденції — 5G, IoT, Big Data, AI, хмарні обчислення — диктують необхідність адаптації компанії до глобальних цифрових викликів, щоб залишатися конкурентоспроможною.
Зміна поведінки споживачів	Клієнти очікують більше «розумних» рішень, зручних додатків, кібербезпеки, персоналізованих послуг. Це формує нові запити до цифрових продуктів Київстар.
Законодавчі ініціативи	Регулювання телеком-ринку, зміни у сфері цифрових прав, вимоги до захисту персональних даних вимагають постійного технічного та правового оновлення систем.
Глобальна цифровізація	Перехід до цифрової економіки (е-урядування, е-освіта, е-комерція) стимулює Київстар підтримувати інновації, що відповідають вимогам цифрового суспільства.

Джерело: узагальнено автором на основі аналізу діяльності компанії Київстар [13,18,22,34]

Поєднання потужних внутрішніх ресурсів компанії з викликами зовнішнього середовища формує високий попит на інноваційні рішення. Для Київстар інновації — не лише інструмент технічного оновлення, а стратегічний засіб адаптації до змін, забезпечення стійкості та зростання в умовах складного геополітичного та економічного ландшафту України. Компанія активно трансформується у цифрового лідера, який формує стандарти нової епохи комунікацій [37].

Попри складну економічну ситуацію, війну та часткову руйнацію інфраструктури, телекомунікаційний ринок України продовжує демонструвати стійкість і динамічне відновлення. Основні тренди:

- високий попит на мобільний інтернет і цифрові послуги: Споживання мобільного трафіку продовжує зростати, особливо у віддалених регіонах;
- розвиток цифрових екосистем: Оператори розширюють спектр послуг — мобільні гаманці, хмарні сервіси, кібербезпека, телемедицина тощо;
- перехід до нових стандартів зв'язку: Триває поступова підготовка до запровадження 5G (хоча комерційного запуску ще не відбулося);
- зростання значущості кібербезпеки через кіберзагрози в умовах війни.

На українському ринку мобільного зв'язку переважає три великі оператори, але найбільшими конкурентами для Київстар залишаються наступні.

Таблиця 3.2 - Головні конкуренти ПРАТ «КИЇВСТАР»

Компанія	Коротка характеристика
Vodafone Україна	Входить до складу азійського холдингу NEQSOL Holding. Активно інвестує в IT-інфраструктуру та розширення фіксованого інтернету. Орієнтована на цифрові сервіси, бізнес-клієнтів, IoT. Запустила низку інновацій у сфері телемедицини, хмарних послуг.
lifecell	Частина турецького холдингу Turkcell. Позиціонує себе як цифровий оператор. Пропонує інноваційні тарифні плани, активно розвиває eSIM, віртуальні послуги, онлайн-обслуговування. Першим у 2023 запустив 4G LTE у відбудованих громадах.

Джерело: проаналізовано автором на основі офіційних сайтів конкурентів «Vodafone» та «lifecell» [43,49]

Поточні частки ринку (2025, оцінка):

- Київстар – ~48% мобільного ринку
- Vodafone Україна – ~32%
- lifecell – ~18%
- Інші – ~2%

Телекомунікаційний ринок України, хоч і працює в умовах викликів, має високий потенціал росту, особливо у сфері інноваційних послуг. Київстар зберігає лідерство завдяки гнучкій стратегії, інвестиціям у цифровізацію, орієнтації на клієнта та швидкому впровадженню технологічних новинок. Конкуренція з Vodafone і lifecell стимулює постійне вдосконалення сервісів, що вигідно для споживачів і драйвить розвиток галузі загалом [45].

Таблиця 3.3 - Технологічні тренди на 2025 рік

Тренд	Опис і значення для Київстар
5G	Активна підготовка до запуску: тестування, оновлення обладнання, участь у пілотних проектах. Запуск очікується в містах з високим навантаженням.
IoT (Інтернет речей)	Застосування в агросекторі, «розумних» містах, логістиці. Київстар розвиває IoT-платформи та інтеграцію з B2B-клієнтами.
Штучний інтелект і Big Data	Використання в аналітиці поведінки клієнтів, персоналізації пропозицій, прогнозуванні навантаження на мережу.
Хмарні технології та SaaS	Партнерства з хмарними провайдерами, надання бізнес-клієнтам хмарних рішень (зберігання, віртуальні сервери, безпека).
eSIM та повна цифровізація	Розширення підтримки eSIM, цифрові канали обслуговування, додатки з повним самоуправлінням акаунтами.
Кібербезпека	Інвестиції в захист даних клієнтів, розробка спеціалізованих рішень для бізнесу й державного сектору.
Супутникові технології	Співпраця з міжнародними партнерами для покриття «мертвих зон» та забезпечення зв'язку в умовах війни.

Джерело: побудовано на основі подкасту McKinsey & Company. «How to Build a Connected Enterprise» [23]

Один із ключових напрямків реалізації інновацій — співпраця з провідними міжнародними технологічними компаніями. Наприклад, партнерство з Rakuten відкриває для «Київстару» доступ до новітніх рішень у сфері Open RAN та 5G. Також компанія активно інвестує в дослідницькі ініціативи, що дозволяє не лише запозичувати готові рішення, а й адаптувати їх під український ринок.

Для ефективної реалізації інноваційної стратегії ПРАТ «КИЇВСТАР» важливо не лише визначити стратегічні цілі, а й побудувати системний підхід до впровадження нововведень. Це включає формування механізмів управління інноваціями, залучення партнерів, інвестування в сучасні технології, а також постійний моніторинг результатів [23].

Розробка інноваційної стратегії системи комунікацій ПРАТ «КИЇВСТАР» базується на прагненні забезпечити стабільний розвиток мережі, відповідати запитам абонентів і випереджати конкурентів за рахунок технологічного лідерства. Компанія фокусується на активному впровадженні нових технологій, зокрема розвитку мережі 5G, розширенні можливостей віртуальних мереж (SDN/NFV) та хмарних рішень для моніторингу й управління інфраструктурою. Інноваційна стратегія передбачає також створення універсальної цифрової екосистеми навколо основних телекомунікаційних послуг.

Важливим напрямком є інтеграція систем штучного інтелекту та машинного навчання для прогнозування навантажень на мережу, виявлення аномалій, персоналізації сервісів і підвищення ефективності взаємодії з клієнтами. Київстар активно інвестує в Big Data-аналітику, автоматизацію процесів обслуговування, а також у модернізацію обладнання з метою зменшення енергоспоживання та підвищення екологічної відповідальності. Інноваційна стратегія враховує нові вимоги безпеки даних та кіберзахисту, що є особливо актуальним в умовах зростаючих цифрових загроз.

Для реалізації цієї стратегії Київстар розширює співпрацю з технологічними партнерами, стартапами та міжнародними лабораторіями

інновацій. Компанія також активно залучає до процесу внутрішні резерви — за рахунок навчання співробітників, стимулювання корпоративного підприємництва та підтримки внутрішніх інноваційних проектів. Усе це забезпечує Київстару можливість залишатися одним із лідерів телеком-ринку України навіть в умовах глобальних трансформацій.

3.2 Перспективи розвитку системи комунікацій ПРАТ «КИЇВСТАР»

Станом на 2025 рік, ПРАТ «КИЇВСТАР» є провідним телекомунікаційним оператором в Україні, обслуговуючи понад 24 мільйони абонентів мобільного зв'язку та понад мільйон користувачів фіксованого інтернету. Компанія активно впроваджує сучасні технології та рішення для забезпечення ефективної комунікації та підтримки бізнес-процесів своїх клієнтів.

ПРАТ «КИЇВСТАР» володіє найбільшою телекомунікаційною інфраструктурою в Україні, що включає тисячі базових станцій та розгалужену мережу передачі даних. Компанія забезпечує стабільний зв'язок навіть в умовах надзвичайних ситуацій завдяки використанню ємнісних акумуляторів для захисту мережі від блекаутів [48].

Для бізнес-клієнтів «Київстар» пропонує низку цифрових сервісів:

1. Мій Київстар – вебплатформа для управління корпоративними номерами, перегляду рахунків та витрат, а також формування звітів онлайн.
2. StarTeams – інтеграція корпоративної телефонії з Microsoft Teams без додаткового обладнання, що дозволяє користуватися продуктами Microsoft 365, фіксованою телефонією та хмарною АТС з одного інтерфейсу.

3. Star.Docs – сервіс для електронного документообігу, який сприяє диджиталізації бізнес-процесів та зменшенню використання паперових документів.

ПРАТ «КИЇВСТАР» активно використовує аналітичні інструменти для підтримки бізнесу. Data Platform рішення для автоматизації бізнес-процесів, управління даними та впровадження сучасних аналітичних інструментів на основі бізнес-аналітики.

ADWISOR платформа для персоналізованих SMS- та Viber-розсилок, що забезпечує ефективну комунікацію з клієнтами та підвищення продажів.

У відповідь на виклики воєнного часу, «Київстар» запровадив комплекс рішень «Бізнес працює», який включає сервіси для забезпечення безперебійної роботи бізнесу, організації віддаленої роботи та захисту даних.

ПРАТ «КИЇВСТАР» демонструє високий рівень адаптивності та інноваційності, впроваджуючи сучасні технології для підтримки ефективної комунікації та розвитку бізнесу в Україні. Завдяки широкому спектру послуг та рішень, компанія залишається надійним партнером для корпоративних клієнтів у сфері телекомунікацій.

Система комунікацій ПРАТ «КИЇВСТАР» демонструє високий рівень розвитку, сучасності та адаптації до потреб як пересічних користувачів, так і бізнесу. Компанія активно впроваджує цифрові інструменти, хмарні сервіси, Big Data та засоби електронного документообігу, що забезпечує не лише ефективну комунікацію, а й сприяє цифровій трансформації економіки України. У складних умовах воєнного часу Київстар залишає за собою позицію лідера завдяки стійкій інфраструктурі, інноваційним рішенням та орієнтації на якість сервісу.

У 2025 році ПРАТ «КИЇВСТАР» продовжує активно впроваджувати інноваційні технології та цифрові рішення, спрямовані на модернізацію комунікаційної інфраструктури та покращення взаємодії з клієнтами.

Таблиця 3.4 - Система комунікацій ПРАТ «КИЇВСТАР»

Категорія	Опис	Приклади/Сервіс
Інфраструктура	Розгалужена мережа мобільного та фіксованого зв'язку, стійкість до надзвичайних ситуацій	Базові станції, енергозахищені вузли мережі
Мобільний зв'язок	Голосові та дата-послуги для фізичних і корпоративних клієнтів	4G/4G+, VoLTE, безлімітні тарифи
Фіксований інтернет	Домашній і бізнес-інтернет, стабільне підключення	GigaRouter, Smart Wi-Fi
Хмарні сервіси	Віртуальна АТС, віддалена робота, зберігання даних	StarTeams, Microsoft Teams інтеграція
Сервіси самообслуговування	Управління рахунками, тарифами та послугами онлайн	Мій Київстар (web/мобільний додаток)
Електронний документообіг	Автоматизація документообігу, електронний архів	Star.Docs
Цифровий маркетинг	Персоналізовані розсилки, аналітика користувачів	ADWISOR (Viber, SMS)
Big Data та аналітика	Обробка та візуалізація даних, побудова моделей для прийняття рішень	Data Platform, аналітичні API
Підтримка бізнесу під час війни	Послуги для забезпечення безперебійної роботи, кіберзахист	Комплекс «Бізнес працює», резервне живлення

Джерело: побудовано на основі Аналітичного звіту ПРАТ «Київстар» за 2023 рік [1]

Компанія активно готується до впровадження технології 5G в Україні. У співпраці з японською компанією Rakuten, «КИЇВСТАР» реалізує трьохетапний план: створення спільної лабораторії для тестування технології Open RAN, побудова невеликого сегменту мережі на цій технології, а згодом — масштабне впровадження для побудови 5G-мережі. Очікується, що перші

тестові сегменти мережі з'являться наприкінці 2024 або на початку 2025 року.

За прогнозами, до 2025 року кількість смартфонів, що підтримують 5G, в Україні зросте до 5,1 млн, що становитиме 25% від загальної кількості смартфонів у країні. Це створює передумови для економічної доцільності впровадження 5G-технології.

ПРАТ «КИЇВСТАР» активно впроваджує цифрові сервіси для покращення взаємодії з клієнтами. Компанія розвиває мобільні додатки, чат-боти та платформи самообслуговування, що дозволяє клієнтам самостійно вирішувати більшість питань без звернення до операторів. Це сприяє підвищенню ефективності обслуговування та зниженню навантаження на контакт-центри.

У відповідь на виклики, пов'язані з енергетичною нестабільністю, ПРАТ «КИЇВСТАР» інвестував понад 60 млн доларів у підвищення енергонезалежності мережі. До середини 2025 року компанія планує забезпечити автономну роботу мережі до 10 годин без електропостачання.

Крім того, ПРАТ «КИЇВСТАР» впроваджує послугу супутникового зв'язку Direct to Cell, яка дозволить забезпечити безперервний мобільний зв'язок навіть у віддалених районах та під час кризових ситуацій.

ПРАТ «КИЇВСТАР» активно впроваджує інструменти штучного інтелекту (AI) та аналізу великих даних (Big Data) у свої бізнес-процеси. Завдяки цим технологіям компанія оптимізує обслуговування клієнтів, персоналізує маркетингові кампанії та підвищує ефективність внутрішніх операцій. Наприклад, AI-алгоритми використовуються для прогнозування навантаження на мережу, виявлення аномалій у роботі обладнання та покращення якості зв'язку в режимі реального часу.

Компанія також активно розвиває цифрову екосистему — наприклад, платформи Київстар ТБ, Мій Київстар та інші сервіси для розваг, медіа та фінансових операцій. Це не лише додатковий канал комунікації з клієнтами,

а й потужний інструмент для збору аналітики та підвищення залученості абонентів.

ПРАТ «КИЇВСТАР» розширює спектр послуг для бізнесу, зокрема у сфері хмарних рішень. Компанія пропонує платформи для зберігання та обробки даних, віртуальні АТС, хмарні обчислення та захист інформації. Це дозволяє малому та середньому бізнесу скоротити витрати на ІТ-інфраструктуру та підвищити свою конкурентоспроможність.

ПРАТ «КИЇВСТАР», як один із провідних телекомунікаційних операторів України, визначає стратегічні напрямки розвитку системи комунікацій із урахуванням глобальних технологічних трендів, викликів воєнного часу, цифрової трансформації суспільства та потреб користувачів. Сучасна стратегія компанії базується на принципах стійкості, інноваційності та соціальної відповідальності.

Короткострокова перспектива (2024–2026 роки):

1. Посилення мережевої інфраструктури. У відповідь на виклики війни компанія інвестує в відновлення та модернізацію мереж у постраждалих регіонах, розширення покриття LTE/4G у сільській місцевості та впровадження автономних рішень (енергонезалежні базові станції, генератори, Starlink).

2. Впровадження 5G. Київстар активно готується до впровадження 5G-технологій. У 2024 році компанія вже тестувала 5G-сервіси, а повномасштабний запуск очікується після завершення розподілу частот державою. Це стане поштовхом до нового рівня якості зв'язку та інновацій.

3. Цифровізація послуг. Продовжується активний розвиток онлайн-сервісів: застосунок «Мій Київстар», електронний документообіг, персоналізовані тарифи та послуги через big data. Компанія також просуває B2B-рішення для малого та середнього бізнесу.

4. Кібербезпека та захист даних. В умовах кіберзагроз Київстар посилює системи безпеки даних, впроваджує інноваційні рішення для захисту користувачів і корпоративного сектору.

5. Соціальна відповідальність. Комунікації компанії спрямовані також на підтримку суспільства — реалізуються освітні, гуманітарні та цифрові ініціативи (наприклад, цифрова грамотність, донати через рахунок тощо).

Довгострокова перспектива (2026–2030 роки):

1. Повномасштабне розгортання 5G та перехід до 6G. Очікується масштабне впровадження 5G у містах та індустріальних зонах, що дозволить реалізувати технології «розумних» міст, телемедицини, автоматизованого виробництва та транспорту. До 2030 року розпочнеться підготовка до запровадження технологій 6G.
2. Інтеграція зі штучним інтелектом (AI). Компанія поступово інтегруватиме AI для управління комунікаціями, обробки звернень клієнтів, прогнозування навантаження на мережі та автоматизації сервісів.
3. Розвиток екосистеми цифрових послуг. Київстар перетворюється на цифрову платформу — не лише мобільного оператора, а постачальника фінансових, освітніх, медичних та логістичних послуг. Очікується посилення співпраці з e-commerce, e-health, e-governance.
4. Глобальні інвестиції у сталість та зелений розвиток. У планах — екологічна модернізація інфраструктури: зниження викидів CO₂, перехід на відновлювані джерела енергії, зменшення споживання ресурсів. Сталий розвиток стане невід’ємною частиною корпоративної стратегії.
5. Міжнародна експансія та партнерство. Київстар як частина міжнародної групи VEON буде розширювати партнерства, адаптувати західний досвід та інновації до українських реалій.

Київстар формує комунікаційне середовище майбутнього — безпечне, швидке, цифрове, доступне кожному українцю. Стратегія розвитку системи комунікацій компанії враховує не лише бізнес-інтереси, а й глобальні виклики, спрямовуючи зусилля на підтримку суспільства, інтеграцію в цифрову економіку та посилення позицій України у світовому телеком-просторі.

Перспективи розвитку системи комунікації Київстар виглядають доволі оптимістично, незважаючи на складні обставини в Україні. Компанія планує продовжувати розширення покриття 4G у сільській місцевості та готується до запуску 5G після завершення війни та стабілізації регуляторного середовища.

Значна увага приділятиметься розвитку цифрових сервісів, хмарних технологій, рішень для бізнесу та кібербезпеки, що дозволить Київстару не лише залишатися лідером серед операторів мобільного зв'язку, а й зміцнити позиції в сфері комплексних IT-послуг [36].

Додатково компанія зосередиться на розвитку інфраструктури, стійкої до надзвичайних ситуацій, що включає енергонезалежні базові станції та резервні мережеві рішення.

Паралельно Київстар продовжить інвестувати в інновації для підвищення якості обслуговування та задоволення потреб клієнтів, орієнтуючись на світові тренди цифровізації. Це створює умови для зміцнення взаємодії з користувачами та стійкого розвитку у середньо- та довгостроковій перспективі.

Також перспективним напрямом для Київстар стане інтеграція новітніх технологій, таких як Інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI) для покращення обслуговування клієнтів, і розвиток фінтех-рішень через мобільні додатки. Компанія активно працюватиме над створенням екосистеми цифрових послуг для побуту, бізнесу та державного сектору, що дозволить їй розширити свою роль у цифровій трансформації України. Ставка на інновації, адаптивність до нових викликів і орієнтація на якість залишатимуться ключовими факторами майбутнього зростання Київстар.

В умовах сучасного висококонкурентного ринку ефективна внутрішня комунікація є критичним чинником успішної діяльності будь-якої великої компанії, зокрема у сфері телекомунікацій. Для ПРАТ «Київстар», як лідера мобільного зв'язку в Україні, питання вдосконалення комунікаційної системи набуває особливого значення, оскільки від якості взаємодії між керівництвом

та підрозділами залежить оперативність ухвалення рішень, продуктивність командної роботи та рівень лояльності працівників.

Перш за все, доцільним є впровадження єдиної цифрової платформи внутрішніх комунікацій (наприклад, Microsoft Teams, Slack або внутрішнього корпоративного порталу). Така платформа дозволяє централізувати всі повідомлення, обговорення, ділову переписку та обмін документами в межах однієї системи. Це значно знижує ризики втрати інформації, підвищує прозорість і сприяє більш швидкому реагуванню на внутрішні виклики.

Другою важливою рекомендацією є організація регулярних стратегічних сесій та брифінгів з керівництвом. Формат щоквартальних онлайн-зустрічей з менеджерами ключових регіональних і функціональних підрозділів дозволяє покращити стратегічне планування, узгодити поточні завдання та зміцнити довіру між рівнями управління. Така практика також підвищує залученість працівників до процесів розвитку компанії.

Ще одним напрямом вдосконалення комунікацій є покращення системи зворотного зв'язку. Запровадження регулярних опитувань співробітників, а також анонімного каналу для подання ідей, пропозицій чи скарг дозволить керівництву оперативно і системно виявляти проблемні точки та знижувати рівень внутрішнього напруження. Це також стимулює відкритість і довіру в колективі.

Особливу увагу варто приділити розвитку комунікаційних компетенцій керівного складу. Запровадження тренінгів з ефективного спілкування, управління конфліктами, емоційного інтелекту та ведення ділових переговорів дозволить підвищити якість взаємодії між командами, покращити атмосферу в колективі й ефективно досягати цілей.

Крім того, необхідною є стандартизація внутрішньої звітності та інформаційного обміну. Уніфікація форматів звітів, оголошень, календарів подій, а також створення системи шаблонів комунікацій зменшить хаотичність документообігу та заощадить час працівників. Це також забезпечить прозорість виконання завдань та відповідальності.

Не менш важливим є впровадження системи внутрішнього PR. Формування позитивної корпоративної культури шляхом внутрішніх інформаційних дайджестів, відзначення досягнень працівників, проведення внутрішніх акцій і конкурсів сприятиме підвищенню мотивації персоналу та його залученості до життя компанії.

Узагальнюючи, слід зазначити, що ефективне управління внутрішніми комунікаціями у ПРАТ «Київстар» є необхідною умовою для зміцнення організаційної структури, підвищення результативності працівників та формування конкурентних переваг. Застосування цифрових інструментів, прозора система зворотного зв'язку, навчання персоналу та стратегічна відкритість керівництва дозволять компанії покращити внутрішній клімат, забезпечити швидкість реакцій на зміни та зберегти лідерські позиції на ринку телекомунікацій України.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження теми було з'ясовано, що комунікаційна система є критично важливим елементом ефективного функціонування будь-якого підприємства, особливо у сфері телекомунікацій. ПРАТ «Київстар» як провідний національний оператор мобільного зв'язку, зважаючи на масштаби діяльності, кількість персоналу та специфіку послуг, вимагає високої ефективності внутрішніх та зовнішніх комунікацій.

У результаті аналізу було встановлено, що на сьогодні ПРАТ «Київстар» активно застосовує сучасні цифрові інструменти комунікації, такі як корпоративні месенджери, платформи для спільної роботи (Microsoft Teams, Slack), внутрішні портали та електронні бюлетені. Це дозволяє забезпечити оперативний обмін інформацією, ефективну взаємодію між підрозділами, швидке ухвалення рішень та залучення працівників до корпоративної культури.

Проте, незважаючи на наявність технічної бази, існують й певні бар'єри, зокрема фрагментарність комунікацій у розрізі різних підрозділів, недостатній рівень персоналізованих повідомлень, відсутність єдиного комунікаційного центру управління знаннями.

Формування фінансових ресурсів є важливою складовою діяльності підприємства, яка потребує узгодженості систем управління підприємством, а також певних знань, умінь і досвіду керівників у різних галузях. Злагоджена та цілеспрямована діяльність засновників та керівників у вирішенні питання щодо доцільного використання фінансових ресурсів забезпечує збереження бізнесу та його подальший розвиток, а отже – подальші кроки у формуванні та використанні фінансових ресурсів.

Для того, щоб все ж таки можна певною мірою вирішити проблеми формування або використання фінансових ресурсів підприємства потрібна довгострокова, збалансована стратегія держави. Дана стратегія буде

опиратися саме на інтереси масштабних підприємств, заохочувати більшість та відображати реальну ситуацію в країні. Економічно обґрунтоване використання податкового, інвестиційного та цінового механізмів допоможе подолати фінансову кризу, надходження коштів до бюджету, підвищити рентабельність підприємств.

Виявлено, що для підвищення ефективності системи комунікацій необхідним є комплексний підхід до управління корпоративною комунікацією. До ключових напрямів удосконалення можна віднести: стандартизацію форматів передачі інформації, впровадження єдиної інтегрованої платформи внутрішніх комунікацій, створення гнучких каналів зворотного зв'язку, розвиток лідерської комунікації та комунікаційного бренду роботодавця. Також слід акцентувати увагу на підвищенні рівня цифрової грамотності персоналу, адже саме від рівня володіння сучасними комунікаційними інструментами залежить якість міжособистісної взаємодії у колективі.

Дослідження також засвідчило, що важливим чинником удосконалення системи комунікацій є адаптація комунікаційної політики до змін зовнішнього середовища, зокрема, умов воєнного стану, гібридного формату праці, зростаючих очікувань з боку клієнтів. Підприємство має своєчасно реагувати на зміни, впроваджувати кризову комунікацію та нові формати клієнтоорієнтованого сервісу. Особливу увагу необхідно приділяти питанням довіри в комунікаціях, прозорості прийняття управлінських рішень, відкритості до зворотного зв'язку з клієнтами та працівниками.

Таким чином, удосконалення системи комунікацій у ПРАТ «Київстар» є не просто технічним чи організаційним завданням, а стратегічним викликом, що впливає на загальну ефективність бізнесу. Від якості комунікацій залежить продуктивність персоналу, лояльність клієнтів, репутація компанії на ринку, швидкість ухвалення рішень та інноваційна спроможність.

Для досягнення максимального ефекту ПРАТ «Київстар» повинен посилити інтеграцію між каналами комунікації, впровадити практики стратегічного комунікаційного менеджменту та сформувати культуру відкритого діалогу у межах організації. Це дозволить підприємству не лише адаптуватися до сучасних викликів, але й формувати нові стандарти корпоративної взаємодії в українському бізнес-середовищі.

У підсумку можна зазначити, що ПРАТ «Київстар» має всі необхідні ресурси для трансформації своєї комунікаційної системи на якісно новий рівень. Своєчасне оновлення комунікаційної стратегії, її діджиталізація та персоніфікація здатні стати одним із ключових чинників довготривалої конкурентоспроможності компанії на національному й міжнародному рівнях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітичний звіт ПрАТ «Київстар» за 2023 рік. – Київ: Київстар, 2024. – 45 с.
2. Аналітичний центр “CASE Україна”. Інвестиції в інфраструктуру зв’язку: 2021–2024. – Київ, 2023.
3. Бендас Т. В. Цифрова трансформація корпоративної комунікаційної політики // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2022. – № 3. – С. 92–99.
4. Бондаренко Т. М. Управління виробничими витратами в телекомунікаціях // Інвестиції: практика та досвід. – 2023. – № 12. – С. 35–40.
5. Гуменна О. О. Управління комунікаціями в цифрову епоху: виклики та можливості // Бізнес Інформ. – 2023. – № 2. – С. 45–51.
6. Дейлі А. Комунікації у бізнесі: нова стратегія взаємодії. – Київ: Видавництво «Наш Формат», 2022. – 296 с.
7. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua>
8. Ейвазов С. А. Автоматизація бізнес-процесів та їх вплив на ефективність комунікацій // Проблеми системного підходу в економіці. – 2021. – № 4(88). – С. 112–116.
9. Європейська комісія. Electronic Communications Market Report, 2023. – Brussels, 2023.
10. Єлісеєва О. М. Внутрішні комунікації на підприємстві: інструменти та ефективність // Економіка та держава. – 2021. – № 4. – С. 57–60.
11. Звіт про стійкість компанії Київстар, 2023. – Київ: ПрАТ «Київстар», 2024.
12. Інститут економіки промисловості НАН України. Інновації в телеком-секторі: досвід Київстар. – Аналітичний огляд. – 2023.
13. Київстар. Аналітичний звіт з цифрових комунікацій, 2023. – Київ, 2024.
14. Київстар. Практика використання платформи Microsoft Teams на підприємстві. – Київ, 2023.

15. Коваленко Ю. І. Digital Workplace: трансформація внутрішніх комунікацій // Інноваційна економіка. – 2023. – № 1. – С. 52–58.
16. Коваль Н. П. Інструменти побудови системи ефективних комунікацій // Науковий вісник УжНУ. Серія: Економіка. – 2022. – Вип. 2(70). – С. 120–125.
17. Компанія Київстар. Корпоративна соціальна відповідальність. – Київ: ПрАТ «Київстар», 2023.
18. Кравченко М. С. Оцінка виробничої ефективності телекомунікаційних компаній // Економіка. Управління. Інновації. – 2022. – № 1(31). – С. 23–30.
19. Міністерство цифрової трансформації України. Річний звіт, 2023. – Київ: Мінцифри, 2024.
20. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації. – Режим доступу: <https://nkrzi.gov.ua>
21. ПрАТ «Київстар». Внутрішній комунікаційний кодекс. – Київ, 2022.
22. ПрАТ «Київстар». Офіційний сайт компанії. – Режим доступу: <https://kyivstar.ua>
23. Сіренко С. І. Організація корпоративних комунікацій в умовах віддаленої роботи // Управління розвитком складних систем. – 2021. – № 48. – С. 67–72.
24. Харченко О. І. Ринок мобільного зв'язку України: аналітика та прогнози // Економіка і держава. – 2022. – № 9. – С. 67–72.
25. Швецова О. В. Система комунікацій в українських компаніях в умовах війни // Соціально-гуманітарний вісник. – 2023. – № 1. – С. 33–38.
26. Шевченко І. В. Особливості функціонування телеком-ринку в умовах цифрової трансформації // Бізнес Інформ. – 2023. – № 1. – С. 44–50.
27. Шкурко В. Г. Внутрішні комунікації як інструмент HR-менеджменту // Економіка розвитку. – 2021. – № 1. – С. 110–116.
28. Шлапак О. П. Виробничі ризики телеком-компаній в Україні // Економічний простір. – 2022. – № 178. – С. 102–108.
29. Яценко Р. А. Ефективність управління виробничими процесами в телекомунікаціях // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2021. – № 74. – С. 89–96.

30. Accenture. Enterprise Communication Systems Report 2023. – New York: Accenture, 2023.
31. Deloitte Україна. Тренди цифрових комунікацій в організаціях, 2023. – Київ, 2023.
32. Deloitte. Огляд ринку телекомунікацій України у 2023 році. – Київ: Deloitte, 2024. – 38 с.
33. Ericsson Mobility Report, 2023. – Stockholm: Ericsson AB. – Режим доступу: <https://www.ericsson.com>
34. Forbes Україна. Київстар у рейтингу найефективніших компаній 2023 року // Forbes.ua – 2024.
35. Forbes. Українські компанії, що вдосконалюють комунікаційні системи // Forbes Україна. – 2023. – № 5. – С. 45–49.
36. Gartner. Internal Communication Trends 2023. – Stamford: Gartner Group, 2023.
37. Global Telecoms Market Outlook 2024. – London: GSMA Intelligence, 2024. – 112 с.
38. GSMA Mobile Economy 2024. – London: GSMA Intelligence, 2024.
39. Harvard Business Review. Digital Communication at Scale. – Boston, 2023.
40. Huawei. Тенденції розвитку мобільного інтернету в Україні: 2023. – Пекін: Huawei Ukraine, 2023.
41. IBM Institute for Business Value. Future of Enterprise Communication, 2023.
42. KPMG. Телебізнес: фінансові перспективи 2023. – Київ: KPMG Ukraine, 2023. – 51 с.
43. Lifecell. Комунікаційна стратегія цифрової компанії. – Київ: Lifecell, 2022.
44. lifecell. Стратегічні напрями розвитку, 2022–2024. – Київ: lifecell, 2023.
45. McKinsey & Company. How to Build a Connected Enterprise, 2024. – Режим доступу: <https://www.mckinsey.com>
46. PwC. Digital Transformation in Telecom 2022. – London: PwC Global, 2022.
47. PwC. Управління комунікаціями в бізнесі: глобальні тенденції. – Лондон: PwC Insights, 2022.

48. Slack Technologies. Workplace Communication Evolution. – San Francisco: Slack, 2022.
49. Vodafone Group Annual Report 2023. – London, 2023.
50. Vodafone Україна. Комунікації в компанії в період турбулентності. – Київ, 2023.