

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**Факультет аграрного менеджменту**

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**

**Завідувач кафедри**  
виробничого та інвестиційного менеджменту,  
к.е.н, доцент  
Тетяна ВЛАСЕНКО  
(підпис)  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_р.

**БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему «Організація ефективного антикризового управління  
підприємством» (на прикладі ПрАТ Київстар)**

Спеціальність 073 «Менеджмент»  
(код і назва)

Освітня програма «Менеджмент»

**Гарант освітньої програми**

д. е. н., професор \_\_\_\_\_  
(науковий ступінь та вчене звання) (підпис)

Віра БУТЕНКО  
(ПІБ)

**Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи**

канд.економ.наук \_\_\_\_\_  
(науковий ступінь та вчене звання) (підпис)

Світлана МОВЧУН  
(ПІБ)

**Виконав**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Владислав Єрємін  
(ПІБ студента)

**КИЇВ – 2026**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**Факультет аграрного менеджменту**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри  
виробничого та інвестиційного  
менеджменту, к.е.н., доцент

к.е.н, доцент \_\_\_\_\_ Тетяна ВЛАСЕНКО

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**З А В Д А Н Н Я**

**на виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студенту**

Єрьоміну Владиславу Євгеновичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність 073 «Менеджмент»

(код і назва)

Освітня програма «Менеджмент»

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи «Організація ефективного антикризового управління підприємством» (на прикладі ПрАТ Київстар)

затверджена наказом ректора НУБіП України від «31» грудня 2025 р. № 3327 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2026.05.25

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна документація підприємства; 4) результати опитування і власних спостережень.

Перелік питань, які потрібно розробити:

1. Теоретичні основи антикризового управління підприємством.
2. Аналіз антикризового управління на підприємстві ПрАТ «Київстар»
3. Рекомендації щодо вдосконалення антикризового управління ПрАТ «Київстар»

Дата видачі завдання «12» січня 2026 р.

Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ Світлана МОВЧУН

( підпис )

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ Владислав ЄРЬОМІН

( підпис )

(прізвище та ініціали студента)

## РЕФЕРАТ

Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний текст кваліфікаційної роботи викладено на 58 сторінках, список використаних джерел налічує 41 найменування і викладений на 5 сторінках. Робота містить 11 таблиць, 7 рисунків.

У вступі бакалаврської кваліфікаційної роботи обґрунтовано актуальність, визначено мету, об'єкт і предмет, а також окреслено завдання та практичне значення роботи.

У першому розділі бакалаврської кваліфікаційної роботи узагальнено теоретичні основи антикризового управління підприємством. Розкрито сутність та значення антикризового управління в сучасних умовах, розглянуто моделі та концепції у світовій та українській практиці, а також систематизовано методи діагностики кризових ситуацій та інструменти їх подолання.

Другий розділ бакалаврської кваліфікаційної роботи присвячений аналізу антикризового управління на ПрАТ «Київстар». Надано загальну характеристику діяльності підприємства та його ринкової позиції, проаналізовано кризові явища у діяльності (зростання конкуренції, регуляторні зміни, технологічні виклики). Проведено оцінку ефективності існуючої системи управління та антикризових заходів, що застосовуються підприємством.

У третьому розділі бакалаврської кваліфікаційної роботи розроблено рекомендації щодо вдосконалення антикризового управління на ПрАТ «Київстар». Запропоновано заходи з підвищення стійкості підприємства до кризових ситуацій, а також пропозиції щодо впровадження інноваційних стратегій та цифрових інструментів управління.

**Ключові слова:** антикризове управління, підприємство, ПрАТ «Київстар», кризові ситуації, діагностика, інноваційні стратегії, цифрові інструменти, стійкість підприємства.

## **ЗМІСТ**

|                                                                                                              |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВСТУП.....</b>                                                                                            | <b>3</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1 .....</b>                                                                                        | <b>6</b>  |
| <b>ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....</b>                                         | <b>6</b>  |
| 1.1. Сутність та значення антикризового управління в сучасних умовах.....                                    | 6         |
| 1.2. Моделі та концепції антикризового управління у світовій та українській практиці .....                   | 12        |
| 1.3. Методи діагностики кризових ситуацій та інструменти їх подолання .....                                  | 18        |
| <b>РОЗДІЛ 2 .....</b>                                                                                        | <b>24</b> |
| <b>АНАЛІЗ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПрАТ«КИЇВСТАР» .....</b>                                  | <b>24</b> |
| 2.1. Загальна характеристика діяльності «Київстар» та його ринкової позиції .                                | 24        |
| 2.2. Аналіз кризових явищ у діяльності компанії (конкуренція, регуляторні зміни, технологічні виклики) ..... | 31        |
| 2.3. Оцінка ефективності існуючої системи управління та антикризових заходів .....                           | 37        |
| <b>РОЗДІЛ 3 .....</b>                                                                                        | <b>42</b> |
| <b>РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПрАТ«КИЇВСТАР».....</b>                          | <b>42</b> |
| 3.1. Розробка заходів з підвищення стійкості компанії до кризових ситуацій .....                             | 42        |
| 3.2. Пропозиції щодо впровадження інноваційних стратегій .....                                               | 48        |
| та цифрових інструментів управління .....                                                                    | 48        |
| <b>ВИСНОВКИ.....</b>                                                                                         | <b>53</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>                                                                       | <b>56</b> |

## ВСТУП

**Актуальність дослідження** зумовлена сучасними викликами, що постають перед українськими компаніями в умовах економічної нестабільності, геополітичних ризиків та швидких технологічних змін. У кризових ситуаціях саме здатність підприємства оперативно реагувати, адаптуватися та забезпечувати безперервність бізнес-процесів визначає його конкурентоспроможність і довгострокову життєздатність.

ПрАТ «Київстар» є одним із лідерів телекомунікаційного ринку України, тому його досвід у сфері антикризового управління має практичну цінність для інших підприємств. В умовах воєнних загроз, коливань валютного ринку та зростання потреб клієнтів у цифрових сервісах компанія змушена впроваджувати комплексні механізми управління ризиками, оптимізації ресурсів та підтримки клієнтської довіри.

Дослідження ефективної організації антикризового управління дозволяє виявити ключові інструменти та стратегії, що забезпечують стабільність діяльності навіть у найскладніших умовах. Це не лише сприяє підвищенню стійкості конкретного підприємства, а й формує методичну базу для розвитку українського бізнесу загалом.

**Мета та завдання дослідження.** Мета дослідження полягає у визначенні ефективних механізмів управління, що забезпечують стійкість і конкурентоспроможність ПрАТ «Київстар» в умовах кризових викликів, а також у розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення його антикризової діяльності.

### **Завдання дослідження:**

- розкрити сутність антикризового управління в сучасних умовах;
- узагальнити моделі та концепції антикризового управління у світовій та українській практиці;

- обґрунтувати методи діагностики кризових ситуацій та інструменти їх подолання;
- оцінити загальну діяльність ПрАТ «Київстар» щодо його ринкової позиції;
- здійснити аналіз кризових явищ у діяльності компанії;
- дати оцінку ефективності системи управління та антикризових заходів ПрАТ «Київстар»;
- окреслити заходи з підвищення стійкості компанії до кризових ситуацій;
- надати пропозиції щодо впровадження інноваційних стратегій та цифрових інструментів управління на ПрАТ «Київстар».

**Об’єктом дослідження** є діяльність ПрАТ «Київстар» як телекомунікаційного підприємства в умовах кризових викликів.

**Предметом дослідження** є механізми та інструменти антикризового управління, що забезпечують стійкість і ефективність функціонування підприємства.

**Методи дослідження.** Під час написання роботи було використано методи теоретичного аналізу наукових джерел, системного підходу та порівняльного аналізу для узагальнення моделей і концепцій антикризового управління. Також застосовано методи діагностики кризових ситуацій, статистичного аналізу, що дозволило оцінити діяльність ПрАТ «Київстар» та намітити рекомендації щодо вдосконалення його управлінських рішень.

**Практична значущість кваліфікаційної роботи** полягає у можливості використання отриманих результатів для вдосконалення системи антикризового управління ПрАТ «Київстар». Запропоновані рекомендації можуть стати основою для підвищення стійкості компанії до кризових ситуацій та забезпечення її стабільного розвитку. Крім того, напрацювання роботи мають універсальний характер і можуть бути застосовані іншими українськими підприємствами для формування ефективних стратегій управління в умовах нестабільності.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів основної частини (теоретичні основи, аналіз діяльності ПрАТ «Київстар», рекомендації щодо вдосконалення управління), висновків та списку використаних джерел.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

### **1.1. Сутність та значення антикризового управління в сучасних умовах**

Антикризове управління – це комплексна система заходів, спрямованих на своєчасне виявлення, діагностику, попередження, локалізацію та подолання кризових явищ у діяльності підприємства [16, с. 171]. Воно передбачає використання спеціальних методів і інструментів, які дозволяють мінімізувати негативні наслідки кризових процесів та забезпечити стабільність функціонування організації.

У сучасних умовах антикризове управління охоплює стратегічні, тактичні та оперативні рішення. На стратегічному рівні воно визначає довгострокові напрями розвитку підприємства, враховуючи можливі ризики та загрози. Тактичний рівень передбачає розробку планів дій для подолання конкретних кризових ситуацій, а оперативний – швидке реагування на непередбачувані обставини, що можуть загрожувати життєздатності компанії.

Основна мета антикризового управління полягає у збереженні життєздатності підприємства, його фінансової стійкості та конкурентних позицій на ринку. Це означає не лише подолання кризових явищ, а й створення умов для подальшого розвитку та адаптації до нових економічних реалій.

Важливо підкреслити, що антикризове управління не обмежується лише реагуванням на вже існуючі проблеми. Його сутність полягає у превентивності – здатності передбачати можливі загрози та розробляти заходи для їх попередження [8, с. 39]. Такий підхід дозволяє підприємству діяти проактивно, зменшуючи ймовірність виникнення кризових ситуацій та забезпечуючи стабільність бізнес-процесів.

Сучасні дослідження антикризового управління активно розвиваються як в Україні, так і за кордоном. Українські науковці, зокрема І. Б. Скопенко (табл. 1.1), аналізують особливості управління підприємствами в умовах воєнних викликів та політичної нестабільності, наголошуючи на інтеграції економічних і соціальних факторів у систему менеджменту.

Таблиця 1.1

### Визначення антикризового управління різними вченими

| Учений             | Визначення антикризового управління                                                                                                      | Ключовий акцент                              |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| І. Б. Скопенко     | Антикризове управління – це система заходів, спрямованих на забезпечення стійкості підприємства в умовах воєнних та політичних викликів. | Інтеграція економічних і соціальних факторів |
| І. Б. Северина     | Антикризове управління – це процес діагностики кризових явищ та розробки практичних інструментів їх подолання.                           | Діагностика та практичні методи              |
| В. М. Голобородько | Антикризове управління – це адаптивна модель стратегічного управління, що дозволяє підприємству швидко реагувати на зовнішні зміни.      | Гнучкість та адаптивність                    |
| Г. В. Миськів      | Антикризове управління – це суб’єктно-об’єктний підхід до подолання криз, який враховує специфіку кожного підприємства.                  | Індивідуалізація стратегій                   |
| Н. Н. Талєб        | Антикризове управління – це створення систем, здатних витримувати непередбачувані «чорні лебеді» та шоки.                                | Стійкість до непередбачуваних подій          |
| І. М. Ансофф       | Антикризове управління – це стратегічне планування, спрямоване на попередження та мінімізацію ризиків у діяльності підприємства.         | Стратегічне планування та превентивність     |

Джерело: складено на основі: [2, с. 35; 3, с. 17; 16, с. 171]

І. Б. Северина приділяє увагу методам діагностики кризових явищ та розробці практичних інструментів їх подолання, тоді як В. М. Голобородько досліджує адаптивні моделі стратегічного управління, що дозволяють підприємствам швидко реагувати на зовнішні зміни [3, с. 17]. Важливим є внесок Г. В. Миськів і В. В. Білика, які пропонують суб’єктно-об’єктний підхід до антикризового управління та методи моніторингу загроз, враховуючи специфіку кожного підприємства.

Закордонні вчені також зробили вагомий внесок у розвиток цієї галузі. Н. Н. Талєб сформулював концепцію «чорного лебедя», яка пояснює

непередбачуваність кризових явищ та необхідність створення систем, здатних витримувати шоки. Д. Канеман, лауреат Нобелівської премії, досліджував психологічні аспекти прийняття управлінських рішень у кризових умовах, що допомагає зрозуміти поведінкові чинники ефективності антикризових стратегій. І. М. Ансофф, відомий як «батько стратегічного менеджменту», розробив концепцію стратегічного планування, яка стала основою для сучасних моделей антикризового управління [29, с. 112]. М. Портер у своїх працях про конкурентні стратегії показав, як підприємства можуть використовувати кризу для зміцнення позицій на ринку.

Антикризове управління є однією з ключових складових сучасного менеджменту, адже воно забезпечує здатність підприємств адаптуватися до змін, зберігати конкурентоспроможність та виживати в умовах невизначеності. Сучасна економіка характеризується високим рівнем ризиків, швидкими трансформаціями та глобальними викликами, тому ефективна система антикризового управління стає необхідною умовою стабільного розвитку будь-якої компанії.

Економічна нестабільність є одним із найважливіших чинників, що формують потребу в антикризовому управлінні. Коливання валютних курсів, інфляційні процеси та падіння купівельної спроможності населення створюють серйозні ризики для бізнесу. У таких умовах підприємства стикаються з проблемами зниження доходів, зростання витрат та скорочення інвестиційних можливостей [16, с. 171]. Антикризове управління дозволяє адаптувати фінансову політику компанії, оптимізувати витрати та забезпечити ефективне використання ресурсів. Воно включає розробку гнучких бюджетів, впровадження систем контролю витрат та пошук нових джерел фінансування. Завдяки цьому підприємство може зберегти фінансову стійкість навіть у періоди економічних потрясінь.

Сучасний бізнес-середовище значною мірою залежить від геополітичних процесів. Військові конфлікти, санкції, політична невизначеність та соціальні зміни створюють додаткові загрози для підприємств. У таких умовах

антикризове управління допомагає компаніям швидко реагувати на зовнішні зміни, адаптувати стратегії та мінімізувати негативні наслідки [5, с. 40]. Система антикризового управління включає моніторинг зовнішнього середовища, аналіз ризиків та розробку сценаріїв реагування. Це дозволяє підприємствам зберігати стабільність, підтримувати довіру клієнтів і партнерів та забезпечувати безперервність бізнес-процесів. Особливо актуальним є формування комунікаційних стратегій, які допомагають підтримувати позитивний імідж компанії навіть у складних соціально-політичних умовах.

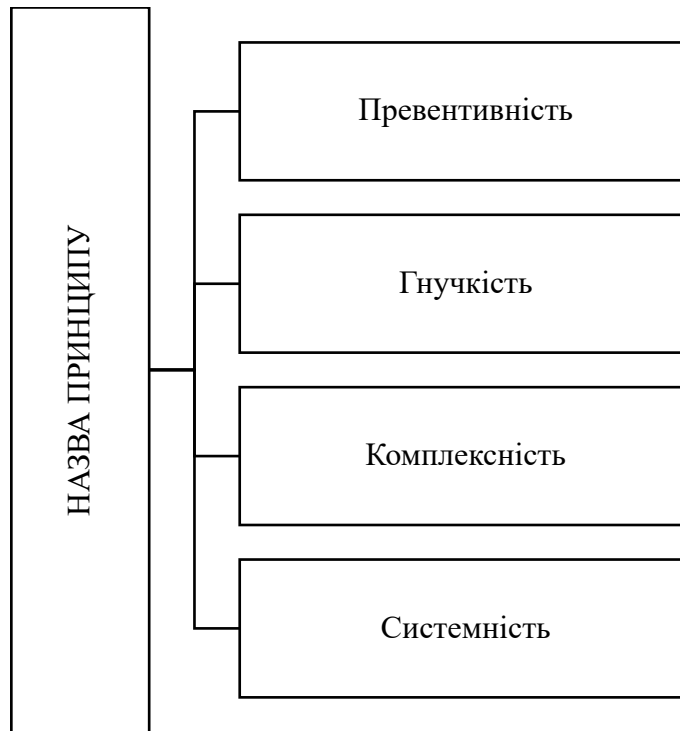
Технологічні зміни є ще одним важливим фактором, що визначає значення антикризового управління. Цифровізація, автоматизація та розвиток інноваційних технологій змінюють структуру ринку, створюючи нові можливості та водночас нові загрози [18, с. 24]. Підприємства, які не встигають адаптуватися до технологічних трансформацій, ризикують втратити конкурентні позиції. Антикризове управління сприяє впровадженню інновацій, модернізації бізнес-процесів та використанню цифрових інструментів для підвищення ефективності. Воно включає розробку стратегій цифрової трансформації, інвестування в нові технології та навчання персоналу. Завдяки цьому компанії можуть не лише подолати кризу, а й використати її як поштовх для розвитку та інноваційного оновлення.

У цьому контексті важливим є розуміння принципів антикризового управління, адже саме вони визначають методологічну основу та логіку дій підприємства в умовах нестабільності. Принципи антикризового управління (рис. 1.1) – це основоположні правила та орієнтири, на яких базується система дій підприємства щодо попередження, локалізації та подолання кризових явищ.

Превентивність полягає у своєчасному виявленні кризових сигналів та прогнозуванні можливих загроз. Це означає, що керівництво має постійно здійснювати моніторинг внутрішнього й зовнішнього середовища, щоб діяти на випередження та мінімізувати ризики.

Гнучкість передбачає здатність підприємства швидко змінювати стратегію відповідно до нових умов. У кризових ситуаціях важливо не дотримуватися

жорстких планів, а адаптуватися до обставин, що змінюються, знаходячи альтернативні шляхи розвитку та збереження конкурентних позицій.



**Рис. 1.1. Основні принципи антикризового управління**

Джерело: складено автором на основі [16, с. 171; 18, с. 24; 20, с. 25; 29, с. 112]

Комплексність означає охоплення всіх сфер діяльності підприємства – фінансової, виробничої, кадрової та маркетингової. Кризові явища рідко обмежуються лише однією сферою, тому антикризове управління має враховувати взаємозв'язки між різними напрямками роботи компанії [16, с. 171].

Системність полягає в інтеграції антикризових заходів у загальну стратегію розвитку підприємства. Це означає, що антикризове управління не може бути ізольованим процесом, воно має бути частиною стратегічного менеджменту, узгодженою з довгостроковими цілями та планами компанії.

Антикризове управління має надзвичайно важливе практичне значення для сучасних підприємств, особливо українських, які функціонують в умовах війни, економічної нестабільності та постійних зовнішніх викликів [29, с. 112]. Воно стає не просто інструментом подолання кризових явищ, а необхідною умовою виживання та подальшого розвитку бізнесу.

Передусім антикризове управління дозволяє підприємствам уникати банкрутства. Завдяки системі превентивних заходів, діагностиці фінансового стану та розробці стратегій реагування компанії можуть своєчасно виявляти проблеми й мінімізувати їхні наслідки. Це особливо актуально для малого та середнього бізнесу, який є більш вразливим до економічних потрясінь.

Не менш важливим є аспект підтримання довіри клієнтів та партнерів. У кризових умовах репутація підприємства стає вирішальним фактором його стійкості. Антикризове управління передбачає ефективну комунікацію, прозорість у прийнятті рішень та демонстрацію готовності до адаптації. Це допомагає зберегти лояльність клієнтів і партнерів, що є запорукою стабільності бізнесу [7, с. 2].

Ще одним ключовим елементом є забезпечення безперервності бізнес-процесів. Антикризове управління включає розробку планів дій у надзвичайних ситуаціях, створення резервів ресурсів та впровадження гнучких моделей організації праці. Це дозволяє підприємствам продовжувати діяльність навіть у складних умовах, зменшуючи ризик зупинки виробництва чи надання послуг.

Важливим практичним результатом антикризового управління є формування основи для сталого розвитку після кризи. Кризові явища часто стають поштовхом до модернізації бізнес-процесів, впровадження інновацій та перегляду стратегій. Завдяки антикризовому управлінню підприємства не лише долають труднощі, а й отримують можливість зміцнити свої позиції на ринку, підвищити ефективність та конкурентоспроможність [34, с. 115].

Отож, антикризове управління є фундаментальною складовою сучасного менеджменту, адже воно забезпечує здатність підприємств адаптуватися до економічних, політичних та технологічних викликів. Його принципи створюють методологічну основу для ефективного реагування на кризові явища. Практичне значення антикризового управління полягає у збереженні життєздатності підприємства, підтриманні довіри клієнтів і партнерів та забезпеченні безперервності бізнес-процесів. У результаті воно стає не лише інструментом подолання труднощів, а й стратегічним ресурсом сталого розвитку після кризи.

## **1.2. Моделі та концепції антикризового управління у світовій та українській практиці**

Моделі антикризового управління – це структуровані системи, що відображають логіку, послідовність та інструменти реалізації управлінських рішень у кризових умовах. Вони слугують практичними схемами дій, які дозволяють підприємству діагностувати кризові явища, прогнозувати їх розвиток та застосовувати відповідні заходи для локалізації й подолання негативних наслідків [2, с. 35]. Модель завжди має прикладний характер і може бути адаптована до конкретних умов функціонування підприємства.

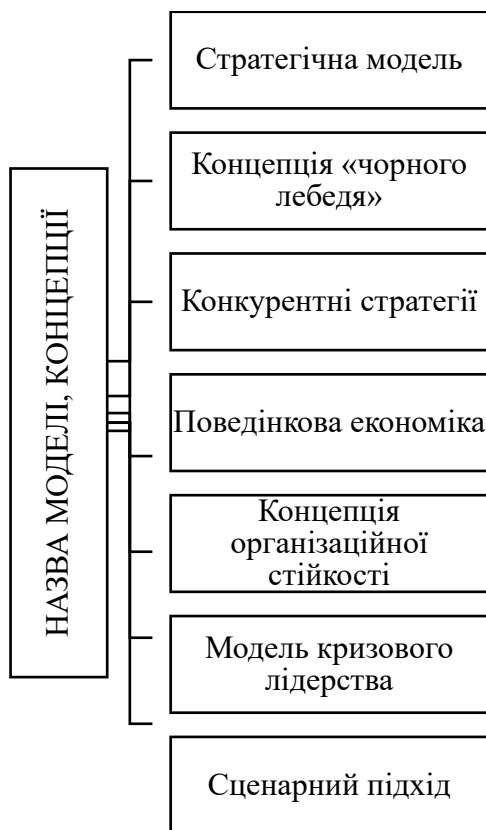
Концепції антикризового управління – це теоретико-методологічні підходи, що визначають загальні принципи, ідеї та філософію управління підприємством у кризових ситуаціях [8, с. 39]. Концепція формує базу для розробки моделей, окреслює стратегічні орієнтири та методи реагування на кризові явища. Вона пояснює, як слід організовувати управлінський процес, які цінності та пріоритети мають бути враховані, та які принципи лежать в основі антикризових стратегій.

Таким чином, моделі є практичним інструментарієм реалізації антикризових заходів, тоді як концепції – це теоретичні засади, що визначають підхід до управління кризами. У взаємозв'язку вони утворюють цілісну систему: концепція задає напрям і методологію, а модель забезпечує конкретні механізми та алгоритми дій.

Антикризове управління у світовій практиці сформувало низку моделей і концепцій, які стали основою для сучасних підходів до подолання кризових явищ (рис. 1.2). Вони відображають різні аспекти – від стратегічного планування до поведінкових факторів та організаційної стійкості.

1. Стратегічна модель І.М. Ансоффа. І. М. Ансофф, відомий як «батько стратегічного менеджменту», розробив концепцію стратегічного планування, яка стала фундаментом для антикризового управління. Його модель передбачає

системний аналіз зовнішнього середовища, прогнозування ризиків та формування гнучких стратегій розвитку. Ансофф наголошував, що підприємство повинно мати набір альтернативних сценаріїв, які дозволяють швидко реагувати на зміни ринку. У кризових умовах ця модель допомагає не лише локалізувати проблеми, а й використовувати кризу як поштовх для стратегічних перетворень.



**Рис. 1.2. Світові моделі та концепції антикризового управління**

Джерело: сформовано на основі [2, с. 35; 3, с. 17; 8, с. 39; 16, с. 171; 18, с. 24]

2. Концепція «чорного лебедя». Н. Н. Талеб запропонував концепцію «чорного лебедя», яка пояснює непередбачуваність кризових явищ. Він довів, що найбільші потрясіння виникають раптово та мають масштабні наслідки [36, с. 220]. Учений підкреслює необхідність створення систем, здатних витримувати шоки, а також формування культури стійкості й адаптації. У практиці ця концепція означає, що підприємства повинні бути готовими до несподіваних подій, мати резерви ресурсів та гнучкі механізми управління.

3. Конкурентні стратегії М. Портера. М. Портер показав, що криза може бути використана як можливість для зміцнення позицій на ринку. Його концепція базується на трьох стратегічних напрямках: лідерство за витратами, диференціація та фокусування [12, с. 87]. У кризових умовах підприємство може обрати шлях зниження витрат, створення унікальної пропозиції або концентрації на вузькому сегменті ринку. Таким чином, криза стає не лише загрозою, а й шансом для посилення конкурентних переваг.

4. Поведінкова економіка (Д. Канемана). Д. Канеман, лауреат Нобелівської премії, досліджував психологічні аспекти прийняття управлінських рішень у кризових умовах [14, с. 56]. Його концепція пояснює, як когнітивні упередження, емоції та стрес впливають на ефективність антикризових стратегій. У практиці це означає, що керівники повинні враховувати поведінкові чинники, формувати команди, здатні діяти раціонально навіть у складних умовах, та мінімізувати вплив емоційних рішень.

5. Концепція організаційної стійкості (К. Вейка). Карл Вейк розробив ідею «sensemaking» – процесу осмислення кризових ситуацій у колективі. Він довів, що здатність організації швидко інтерпретувати події та координувати дії є ключовим чинником виживання у кризі [22, с. 103]. Концепція організаційної стійкості передбачає створення системи комунікацій, яка дозволяє працівникам розуміти ситуацію та діяти узгоджено. Це особливо важливо у випадках раптових криз, коли швидкість реакції визначає результат.

6. Модель кризового лідерства (Дж. Коттера). Джон Коттер, відомий дослідник організаційних змін, наголошує на ключовій ролі лідера у кризових умовах. Його концепція кризового лідерства базується на тому, що саме лідер здатний сформувати бачення майбутнього, яке надихає команду навіть у найскладніших ситуаціях. У кризі важливо не лише приймати швидкі рішення, а й мобілізувати колектив, створюючи атмосферу довіри та спільної відповідальності. Науковець підкреслює, що ефективний лідер має бути здатним комунікувати чіткі цілі, мотивувати персонал та формувати культуру змін, яка дозволяє організації адаптуватися до нових умов [29, с. 112]. Такий підхід

забезпечує не лише подолання кризових явищ, а й трансформацію підприємства у більш гнучку та стійку структуру.

7. Сценарний підхід (П. Шварца). Пітер Шварц запропонував метод сценарного планування, який набув широкого застосування у світовій практиці стратегічного менеджменту [31, с. 74]. Його концепція полягає у моделюванні різних варіантів розвитку подій, що дозволяє підприємствам готуватися до непередбачуваних кризових ситуацій. Сценарний підхід передбачає створення кількох альтернативних сценаріїв – від оптимістичного до песимістичного – та розробку відповідних стратегій реагування. Це дає змогу керівництву не лише передбачати можливі ризики, а й використовувати кризу як можливість для розвитку. Шварц наголошує, що сценарне планування допомагає організаціям мислити стратегічно, враховувати широкий спектр факторів та формувати гнучкі рішення. У практиці цей метод особливо ефективний для великих корпорацій та державних структур, які повинні враховувати глобальні економічні, політичні та технологічні зміни.

Антикризове управління в Україні має свої особливості, зумовлені воєнними викликами, політичною нестабільністю та економічними трансформаціями. Українські науковці розробили низку моделей і концепцій, які враховують специфіку національного бізнес-середовища та потреби підприємств у виживанні й розвитку.

І. Б. Скопенко розглядає антикризове управління як систему заходів, спрямованих на забезпечення стійкості підприємства в умовах воєнних та політичних викликів. Його підхід акцентує увагу на інтеграції економічних і соціальних факторів у процес управління [16, с. 172]. Це означає, що підприємство повинно враховувати не лише фінансові показники, а й соціальну відповідальність, відносини з працівниками та суспільством. У кризових умовах такий підхід дозволяє зберігати довіру клієнтів і партнерів, підтримувати мотивацію персоналу та забезпечувати життєздатність бізнесу.

І. Б. Северина робить акцент на діагностиці кризових явищ та розробці практичних інструментів їх подолання. Його концепція передбачає створення

системи моніторингу, яка дозволяє своєчасно виявляти проблеми та прогнозувати їх розвиток. Северина пропонує використовувати методи фінансового аналізу, оцінки ризиків та управлінського контролю для формування ефективних антикризових стратегій [2, с. 35]. Практичний характер його моделі полягає у тому, що вона дає підприємствам конкретні інструменти для реагування на кризу – від оптимізації витрат до реструктуризації боргів і пошуку нових джерел фінансування.

В. М. Голобородько пропонує адаптивну модель стратегічного управління, яка дозволяє підприємствам швидко реагувати на зовнішні зміни. Його концепція базується на гнучкості та здатності організації перебудовувати свої бізнес-процеси відповідно до нових умов [3, с. 17]. Голобородько наголошує, що в умовах кризи підприємство не може дотримуватися жорстких планів – воно повинно мати можливість змінювати стратегію, знаходити альтернативні шляхи розвитку та використовувати нові можливості. Такий підхід особливо актуальний для українських компаній, які працюють у середовищі постійних економічних і політичних змін.

Українські науковці Г. В. Миськів і В. В. Білик запропонували суб'єктно-об'єктний підхід до антикризового управління, який відрізняється від універсальних моделей тим, що враховує специфіку кожного окремого підприємства [20, с. 25]. Суть цього підходу полягає у тому, що кризові явища розглядаються не лише як зовнішні фактори, а й як процеси, що взаємодіють із внутрішніми особливостями організації. Це дозволяє формувати індивідуальні стратегії реагування, які відповідають конкретним умовам функціонування підприємства.

У практиці такий підхід означає, що антикризові заходи не можуть бути однаковими для всіх компаній. Наприклад, для промислового підприємства ключовим може бути збереження виробничих потужностей, тоді як для торговельної компанії – підтримання довіри клієнтів і партнерів. Миськів та Білик наголошують, що ефективність антикризового управління залежить від

здатності керівництва враховувати індивідуальні характеристики бізнесу, його ресурсний потенціал та ринкову позицію.

Окрім суб'єктно-об'єктного підходу, українські дослідники пропонують структурно-логічні інтегровані моделі, які поєднують організаційні, правові та економічні елементи [8, с. 39]. Ці моделі ґрунтуються на принципах цілісності, прозорості та адаптивності. Їхня особливість полягає у комплексному охопленні всіх сфер діяльності підприємства – від фінансової політики до кадрового менеджменту та правового забезпечення.

Інтегровані моделі дозволяють підприємствам створювати системи антикризового управління, які не лише реагують на проблеми, а й запобігають їх виникненню [34, с. 115]. Вони передбачають постійний моніторинг зовнішнього середовища, аналіз ризиків, розробку сценаріїв реагування та формування резервів ресурсів. Прозорість управлінських рішень у таких моделях сприяє збереженню довіри з боку клієнтів, партнерів і працівників, а адаптивність забезпечує гнучкість у змінних умовах.

На основі вищенаведеного тексту у табл. 1.2 нами здійснено порівняння ключових особливостей світової та української практики антикризового управління.

Таблиця 1.2

### Порівняння світової та української практики

| Критерій            | Світова практика                                                 | Українська практика                                              |
|---------------------|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Основний акцент     | Стійкість до непередбачуваних подій, стратегічне планування      | Адаптивність до воєнних та економічних викликів                  |
| Методи              | Конкурентні стратегії, управління ризиками, реструктуризація     | Діагностика криз, індивідуалізація стратегій                     |
| Рівень застосування | Глобальні корпорації, транснаціональні компанії                  | Малі та середні підприємства, національні компанії               |
| Результат           | Підвищення конкурентоспроможності, стійкість до «чорних лебедів» | Вживання та стабілізація бізнесу в умовах війни й нестабільності |

Джерело: складено автором на основі [12, с. 87; 14, с. 56; 16, с. 171]

Дані таблиці демонструють відмінності у стратегічних акцентах, методах, рівнях застосування та кінцевих результатах, що дозволяє чітко простежити специфіку підходів у різних економічних та соціально-політичних умовах.

Отже, антикризове управління у світовій практиці орієнтоване на довгострокову стійкість та використання криз як можливостей для розвитку. В Україні воно має більш прикладний характер, спрямований на виживання підприємств у складних соціально-економічних умовах. Поєднання світових концепцій із українськими адаптивними моделями може стати основою для формування ефективної системи антикризового менеджменту, здатної забезпечити стабільність і розвиток бізнесу навіть у найскладніших ситуаціях.

### **1.3. Методи діагностики кризових ситуацій та інструменти їх подолання**

Методи діагностики кризових ситуацій – це сукупність аналітичних прийомів, інструментів та процедур, які застосовуються для своєчасного виявлення ознак кризи у діяльності підприємства, оцінки її масштабів та визначення потенційних наслідків (рис. 1.3).



**Рис. 1.3. Методи діагностики кризових ситуацій**

Джерело: складено на основі [8, с. 24; 20, с. 25; 29, с. 112; 34, с. 115; 36, с. 220]

Їхнє головне призначення полягає у тому, щоб надати керівництву об'єктивну інформацію про стан організації та її середовище, виявити слабкі місця й ризики, які можуть призвести до дестабілізації бізнесу. Методи діагностики дозволяють:

– ідентифікувати джерела кризи (внутрішні та зовнішні фактори) [2, с. 35];

- оцінити рівень загрози для фінансової стійкості та конкурентоспроможності;
- визначити тенденції розвитку кризових явищ [16, с. 171];
- сформувати основу для вибору антикризових стратегій та інструментів подолання.

Фінансово-економічні методи є базовими інструментами для визначення стану підприємства та своєчасного виявлення ознак кризи. Вони дозволяють оцінити фінансову стійкість, платоспроможність та перспективи розвитку компанії, а також прогнозувати ймовірність банкрутства. Дана група методів аналіз ліквідності та платоспроможності, коефіцієнтний аналіз, аналіз грошових потоків, а також методи прогнозування банкрутства (моделі Альтмана, Спрінгейта та інші). Ці інструменти є базовими для оцінки фінансового стану підприємства та своєчасного виявлення ознак кризи.

Аналіз ліквідності та платоспроможності дозволяє визначити здатність підприємства виконувати короткострокові зобов'язання. Для цього використовуються коефіцієнти поточної, швидкої та абсолютної ліквідності. Високі показники свідчать про фінансову стійкість, тоді як низькі – сигналізують про ризик неплатоспроможності та можливі труднощі з виконанням зобов'язань перед кредиторами [20, с. 27].

Коефіцієнтний аналіз забезпечує комплексну оцінку фінансового стану підприємства. Він включає показники рентабельності, що відображають прибутковість діяльності, оборотності активів – ефективність використання ресурсів, а також фінансової стійкості – співвідношення власного та позикового капіталу. Завдяки цьому методу керівництво може виявити слабкі місця у фінансовій політиці та визначити напрями її оптимізації.

Аналіз грошових потоків спрямований на оцінку балансу між надходженнями та витратами підприємства. Він показує, чи здатна компанія генерувати достатньо коштів для фінансування операційної діяльності, інвестицій та погашення боргів. Негативний грошовий потік є ознакою

потенційної кризи, тоді як позитивний – свідчить про стабільність і перспективи розвитку.

Методи прогнозування банкрутства (моделі Альтмана, Спрінгейта) застосовуються для математичної оцінки ймовірності фінансової кризи. Вони базуються на аналізі ключових фінансових показників і дозволяють визначити ризик неплатоспроможності підприємства [2, с. 37]. Наприклад, модель Альтмана використовує багатофакторний індекс, що враховує прибутковість, структуру капіталу та ефективність використання активів.

Організаційно-управлінські методи займають важливе місце у системі антикризового управління, адже вони дозволяють оцінити не лише фінансовий стан підприємства, а й ефективність його управління, взаємодію із зовнішнім середовищем та внутрішні бізнес-процеси. До основних методів належать SWOT-аналіз, PEST-аналіз, моніторинг бізнес-процесів та сценарне планування.

SWOT-аналіз є одним із найбільш поширених інструментів стратегічної діагностики. Він дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості та загрози, що формуються у зовнішньому середовищі. У кризових умовах SWOT-аналіз допомагає керівництву зрозуміти, які внутрішні ресурси можна використати для подолання проблем, і які зовнішні фактори можуть посилити кризу.

PEST-аналіз спрямований на оцінку політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів, що впливають на діяльність підприємства. Він дозволяє врахувати макроекономічні умови, законодавчі зміни, соціальні тенденції та технологічні інновації. У кризових ситуаціях цей метод допомагає прогнозувати вплив зовнішніх чинників та адаптувати стратегію підприємства до нових умов [29, с. 112].

Моніторинг бізнес-процесів забезпечує постійне відстеження ефективності виробничих та управлінських процесів. Він дозволяє виявити «вузькі місця» у діяльності підприємства, які можуть стати джерелом кризи. Завдяки цьому методу керівництво отримує можливість своєчасно реагувати на проблеми та оптимізувати роботу організації [34, с. 113].

Сценарне планування є інструментом моделювання можливих варіантів розвитку подій. Воно дозволяє підприємству підготуватися до різних сценаріїв – від оптимістичного до песимістичного – та розробити відповідні стратегії реагування [31, с. 74]. У кризових умовах сценарне планування допомагає знизити рівень невизначеності та забезпечити гнучкість управлінських рішень.

Соціально-психологічні методи є важливим елементом антикризового управління, адже криза впливає не лише на фінансові та організаційні показники, а й на стан колективу, його мотивацію та внутрішні відносини. До основних методів цієї групи належать оцінка корпоративної культури, діагностика конфліктів, а також опитування та анкетування персоналу.

Оцінка корпоративної культури дозволяє визначити рівень довіри між працівниками та керівництвом, ступінь згуртованості колективу й мотивацію персоналу. У кризових умовах саме корпоративна культура може стати джерелом підтримки та стабільності, або ж навпаки – фактором, що поглиблює проблеми. Висока довіра та спільні цінності сприяють ефективному подоланню труднощів, тоді як низький рівень мотивації може призвести до зниження продуктивності та відтоку кадрів.

Діагностика конфліктів спрямована на виявлення внутрішніх суперечностей, які можуть загострити кризу. Конфлікти між підрозділами чи окремими працівниками часто стають причиною зниження ефективності управління та втрати ресурсів. Своєчасне виявлення й врегулювання конфліктів допомагає зберегти стабільність колективу та уникнути додаткових ризиків.

Методи опитування та анкетування забезпечують отримання інформації про стан колективу, його настрої та очікування. Вони дозволяють керівництву зрозуміти, як працівники сприймають кризу, які проблеми їх турбують найбільше та які заходи можуть підвищити рівень довіри й мотивації [3, с. 17].

Інструменти подолання кризових ситуацій – це сукупність практичних заходів, методів та управлінських рішень, спрямованих на стабілізацію діяльності підприємства, мінімізацію негативних наслідків кризи та відновлення його конкурентоспроможності [2, с. 35]. Вони охоплюють фінансові,

організаційні, стратегічні та соціально-комунікаційні механізми, які застосовуються залежно від характеру та глибини кризових явищ.

Фінансові інструменти є першочерговими засобами стабілізації діяльності підприємства у кризових умовах. Одним із ключових механізмів виступає реструктуризація боргів, яка передбачає переговори з кредиторами та зміну графіка платежів. Це дозволяє зменшити фінансовий тиск і виграти час для відновлення платоспроможності. Не менш важливим є скорочення непродуктивних витрат та оптимізація використання ресурсів, що сприяє підвищенню ефективності та збереженню фінансової стійкості [16, с. 172]. Третім напрямом є диверсифікація джерел фінансування – залучення інвесторів, грантів чи державної підтримки, що забезпечує додаткові ресурси для подолання кризи та розвитку бізнесу.

Організаційні інструменти спрямовані на вдосконалення внутрішньої структури підприємства. Реструктуризація підприємства передбачає зміну організаційної структури та перерозподіл функцій між підрозділами, що дозволяє підвищити ефективність управління. Важливим інструментом є аутсорсинг та інсорсинг, які дають змогу оптимізувати витрати та зосередитися на ключових компетенціях: частину функцій можна передати зовнішнім компаніям, а стратегічно важливі – повернути всередину підприємства. Додатково застосовується впровадження систем контролінгу, що забезпечує постійний моніторинг фінансових і виробничих показників, дозволяючи своєчасно реагувати на відхилення та запобігати кризовим явищам [34, с. 117].

Стратегічні інструменти забезпечують довгострокову стійкість підприємства та його здатність адаптуватися до змін середовища [29, с. 113]. Одним із ключових механізмів є антикризове стратегічне планування, яке передбачає формування довгострокових цілей з урахуванням можливих ризиків. Це дозволяє підприємству не лише реагувати на кризу, а й вибудовувати траєкторію розвитку, що враховує потенційні загрози та можливості.

Важливим напрямом є інноваційні стратегії, які включають впровадження нових технологій, продуктів та бізнес-моделей. У кризових умовах інновації

стають інструментом підвищення конкурентоспроможності та пошуку нових джерел доходів. Вони дозволяють підприємству швидше адаптуватися до змін ринку та створювати додаткову цінність для клієнтів.

Не менш значущими є гнучкі стратегії розвитку, що забезпечують швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища [12, с. 88]. Вони передбачають можливість оперативного коригування планів, використання альтернативних шляхів розвитку та пошук нових ринкових ніш. Гнучкість дозволяє підприємству залишатися життєздатним навіть у непередбачуваних умовах.

Соціально-комунікаційні інструменти спрямовані на підтримку довіри та стабільності у відносинах із клієнтами, партнерами та персоналом. Прозора комунікація допомагає зберегти репутацію підприємства та уникнути паніки серед зацікавлених сторін. Програми мотивації персоналу сприяють збереженню лояльності та продуктивності працівників, що особливо важливо у кризових умовах [29, с. 114]. Додатково застосовується соціальна відповідальність бізнесу, яка проявляється у підтримці громади та участі у суспільних проєктах. Це не лише зміцнює імідж компанії, а й формує довгострокову довіру з боку суспільства.

Таким чином методи діагностики кризових ситуацій дозволяють підприємствам своєчасно виявляти загрози та оцінювати їхній вплив, тоді як інструменти подолання забезпечують практичні механізми стабілізації та розвитку. У комплексі вони формують цілісну систему антикризового управління, яка поєднує своєчасне виявлення проблем із ефективними заходами їх подолання та створює основу для подальшого стійкого функціонування й зростання бізнесу.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПрАТ «КИЇВСТАР»

### 2.1. Загальна характеристика діяльності «Київстар» та його ринкової позиції

Приватне акціонерне товариство «Київстар» (ПрАТ «Київстар») є провідним оператором мобільного зв'язку та цифрових сервісів в Україні, яке розпочало свою діяльність у 1994 році [11]. За понад тридцять років існування компанія пройшла шлях від регіонального оператора до національного лідера телекомунікаційного ринку (табл. 2.1). Входження до складу міжнародного холдингу VEON Ltd. надало «Київстару» доступ до глобальних інвестиційних ресурсів, сучасних технологій та управлінських практик, що забезпечило його стабільний розвиток і конкурентоспроможність.

Таблиця 2.1

#### Історія розвитку ПрАТ «Київстар»

| Рік  | Подія / Етап розвитку                                      | Значення для компанії                                                                        |
|------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1994 | Заснування компанії «Київстар»                             | Початок діяльності на українському телекомунікаційному ринку.                                |
| 1997 | Запуск першої мережі GSM                                   | Забезпечення сучасного мобільного зв'язку, формування бази абонентів.                        |
| 2004 | Вихід на лідерські позиції за кількістю абонентів          | Закріплення статусу найбільшого мобільного оператора України.                                |
| 2010 | Запуск 3G-технології                                       | Підвищення швидкості передачі даних, нові можливості для клієнтів.                           |
| 2015 | Початок розгортання 4G/LTE                                 | Забезпечення високошвидкісного мобільного інтернету, інвестиції в інфраструктуру.            |
| 2019 | Запуск цифрових сервісів (Kyivstar TV, Helsi, Smart Money) | Формування екосистеми цифрових продуктів, вихід за межі класичного телеком-бізнесу.          |
| 2025 | Частка 4G-користувачів зростає до 64,5 % (14,4 млн. осіб)  | Підтвердження успішності інвестиційної політики та відповідності сучасним потребам клієнтів. |

Джерело: складено на основі [11; 12; 13; 14; 23; 35]

Основними напрямками діяльності підприємства є мобільний зв'язок, фіксований інтернет та цифрові сервіси. У сфері мобільного зв'язку «Київстар»

пропонує широкий спектр тарифних планів для індивідуальних користувачів і корпоративних клієнтів, забезпечуючи якісний зв'язок та доступ до сучасних технологій [23]. У сегменті фіксованого інтернету підприємство активно розвиває мережу широкосмугового доступу, що дозволяє забезпечити стабільне з'єднання для домогосподарств та бізнесу. Важливим напрямом є цифрові сервіси, серед яких Kyivstar TV для перегляду телепередач і фільмів, медична платформа Helsi, фінансовий сервіс Smart Money, а також рішення у сфері Big Data, які використовуються для аналітики та бізнес-розвитку.

Абонентська база ПрАТ «Київстар» (ПрАТ «Київстар») є найбільшою серед усіх телекомунікаційних підприємств України. Станом на 2025 р. вона налічувала понад 25 млн. користувачів мобільного зв'язку та кілька мільйонів абонентів фіксованого інтернету. Підприємство утримує провідну ринкову позицію серед мобільних операторів України, випереджаючи своїх основних конкурентів (Vodafone Україна та lifecell) як за кількістю абонентів, так і за фінансовими показниками. Для прикладу, порівняно із «Київстар», абонентська база Vodafone Україна становить близько 19-20 млн., а lifecell – близько 10 млн [33]. Це свідчить про значну перевагу «Київстару» у масштабах охоплення ринку.

Велика кількість користувачів підприємства «Київстар» свідчить про високий рівень довіри до бренду, стабільність його позицій на ринку та здатність задовольняти потреби різних категорій клієнтів – від індивідуальних користувачів до великих корпоративних клієнтів. Важливо зазначити, що «Київстар» не лише утримує лідерство за кількістю абонентів, а й демонструє стабільне зростання завдяки розширенню спектра послуг та впровадженню інноваційних рішень [12].

У технологічному аспекті підприємство постійно модернізує свою інфраструктуру, інвестуючи значні кошти у розвиток мережі та цифрових сервісів. 4G-покриття «Київстару» охоплює більшість території України, забезпечуючи швидкісний мобільний інтернет навіть у віддалених регіонах. Це дозволяє користувачам отримувати якісний доступ до онлайн-сервісів,

дистанційної роботи, навчання та розваг. У 2025 році частка користувачів 4G зросла до 64,5 % абонентів, що становить близько 14,4 млн осіб [12]. Такий показник є результатом послідовної інвестиційної політики компанії, спрямованої на розширення мережі та впровадження сучасних технологій. Він також демонструє здатність «Київстару» відповідати актуальним потребам клієнтів, які дедалі більше орієнтуються на мобільний інтернет як основний канал комунікації та доступу до інформації.

Як зазначалося вище ПрАТ «Київстар» є провідним оператором мобільного зв'язку та цифрових послуг в Україні, який функціонує у формі приватного акціонерного товариства. Організаційна структура підприємства побудована за принципом корпоративного управління, що забезпечує ефективний розподіл функцій між стратегічним керівництвом та операційними підрозділами.

Вищим органом управління є Загальні збори акціонерів, які ухвалюють ключові рішення щодо діяльності підприємства, затверджують фінансові результати та визначають стратегічні напрями розвитку. Виконавчий орган представлений Правлінням, яке здійснює поточне управління підприємством, координує роботу функціональних департаментів та відповідає за реалізацію стратегічних планів [13]. Контрольні функції виконує Наглядова рада, що здійснює моніторинг діяльності Правління, забезпечує дотримання корпоративних стандартів та захист інтересів акціонерів.

У структурі ПРАТ «Київстар» виділяються основні бізнес-напрями: мобільний зв'язок, фіксований інтернет, цифрові сервіси та корпоративні рішення. Кожен напрям має власні департаменти, які відповідають за розробку продуктів, маркетинг, продажі та технічну підтримку. Важливу роль відіграє технічний блок, що забезпечує розвиток телекомунікаційної інфраструктури, впровадження нових технологій (4G, 5G) та підтримку якості мережі. Маркетинговий департамент займається формуванням тарифної політики, просуванням послуг та комунікацією з клієнтами. Фінансовий департамент відповідає за бюджетування, управління витратами та фінансову звітність.

Окремо функціонує департамент корпоративних клієнтів, який пропонує комплексні рішення для бізнесу, включаючи хмарні сервіси, кіберзахист та інструменти цифрової трансформації.

Ключовим елементом структури є служба персоналу, що займається підбором кадрів, розвитком корпоративної культури та навчанням співробітників. Значну увагу приділено відділу безпеки, який відповідає за інформаційну та кібербезпеку, а також за захист даних абонентів [11]. Така багаторівнева структура дозволяє ПРАТ «Київстар» ефективно реагувати на виклики ринку, впроваджувати інноваційні рішення та підтримувати лідерські позиції у сфері телекомунікацій України.

Для кращого розуміння розвитку ПРАТ «Київстар» варто проаналізувати його фінансові показники за період 2020–2026 рр., які представлені у табл. 2.2. Це дає змогу побачити загальну динаміку зростання, визначити сильні сторони компанії та окреслити виклики, з якими вона стикається.

Таблиця 2.2

### Фінансова діяльність ПРАТ «Київстар» за 2020-2026 рр.

| Показник                                | 2020   | 2021   | 2022   | 2023   | 2024   | 2025   | 2026<br>(прогноз) |
|-----------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------------------|
| Дохід (млн грн)                         | 25 001 | 28 559 | 30 901 | 33165  | 36639  | 43805  | 50015             |
| Зростання доходу (%)                    | –      | +14,23 | +8,20  | +7,33  | +10,48 | +19,56 | +14,18            |
| Чистий прибуток (млн грн)               | 10 370 | 11 432 | 9 517  | 10 543 | 11 331 | 12 308 | –                 |
| Рентабельність (%)                      | 41,48  | 40,03  | 30,80  | 31,79  | 30,93  | 28,10  | –                 |
| Активи (млн грн)                        | 27 013 | 29 794 | 40 376 | 50396  | 66444  | 84940  | –                 |
| Зобов'язання (млн грн)                  | 15 584 | 6 491  | 10 369 | 9522   | 12704  | 15097  | –                 |
| Середня зарплата до оподаткування (грн) | –      | 44 268 | 63 938 | 47240  | 54407  | 65417  | –                 |
| Кількість працівників (осіб)            | –      | 3 804  | 3 659  | 3261   | 3296   | 3475   | –                 |
| Дохід на працівника (млн грн)           | –      | 7,51   | 8,45   | 10,17  | 11,12  | 12,61  | –                 |

Джерело: складено на основі [35]

Упродовж цього періоду доходи підприємства демонструють стабільне нарощування. Від 25 001 млн грн у 2020 р. вони зросли до 43 805 млн грн у 2025 році, а прогноз на 2026 р. передбачає перевищення позначки у 50 015 млн грн. Це майже дворазове збільшення за шість років, що свідчить про ефективність

бізнес-моделі та здатність ПрАТ «Київстар» утримувати лідерські позиції на ринку. Темпи приросту доходів коливалися: у 2021 р. вони становили +14,23 %, у 2022 р. знизилися до +8,20 %, а у 2023 р. ще більше – до +7,33 %. Проте у 2024 показник зріс до +10,48 %, а у 2025 р. досягнув рекордних +19,56 %. Прогноз на 2026 р. (+14,18 %) свідчить про стабілізацію після пікового року.

Чистий прибуток також демонструє позитивну динаміку, хоча й з певними коливаннями. У 2020 р. він становив 10370 млн грн, у 2021 р. зріс до 11 432 млн грн, проте у 2022 р. знизився до 9 517 млн грн. Це падіння можна пояснити збільшенням витрат на інвестиції та зовнішніми економічними чинниками. У наступні роки прибуток знову зріс: 10543 млн грн у 2023 р., 11 331 млн грн у 2024 та 12 308 млн грн у 2025 р. Така динаміка свідчить про здатність ПрАТ «Київстар» швидко відновлювати фінансові результати після спадів.

Рентабельність демонструє поступове зниження: від 41,48 % у 2020 р. до 28,10 % у 2025 р. Це пояснюється активними інвестиціями у розвиток мережі та цифрових сервісів, що збільшує витрати. Водночас зниження рентабельності супроводжується зростанням доходів і прибутку, що свідчить про стратегічний вибір компанії на користь довгострокового розвитку.

Активи компанії демонструють стрімке зростання: від 27 013 млн грн у 2020 р. до 84 940 млн грн у 2025 р. Це свідчить про масштабні інвестиції у розвиток інфраструктури та розширення бізнесу. Така динаміка підтверджує стратегічну орієнтацію ПрАТ «Київстар» на довгострокове зростання та зміцнення позицій на ринку.

Зобов'язання компанії демонструють коливання. У 2020 р. вони становили 15 584 млн грн, у 2021 р. різко знизилися до 6 491 млн грн, а у 2025 р. знову зросли до 15 097 млн грн. Це може свідчити про зміну політики фінансування та використання кредитних ресурсів для інвестицій. Загалом компанія утримує зобов'язання на контрольованому рівні, що забезпечує фінансову стійкість.

Середня зарплата працівників демонструє поступове зростання: від 44 268 грн. у 2021 р. до 65 417 грн у 2025 р. Це свідчить про підвищення рівня оплати праці та конкурентоспроможність компанії як роботодавця.

Кількість працівників у ПрАТ «Київстар» протягом 2021–2025 рр. демонструє тенденцію до поступового скорочення: від 3804 осіб у 2021 р. до 3261 у 2023 р. Це може свідчити про оптимізацію бізнес-процесів та впровадження нових технологій, що зменшують потребу у великій кількості персоналу. Водночас у 2025 р. показник зріс до 3475 осіб, що вказує на часткове відновлення чисельності у зв'язку з розширенням діяльності компанії.

Дохід на одного працівника демонструє стабільне зростання: від 7,51 млн грн у 2021 р. до 12,61 млн грн у 2025 р. Це свідчить про підвищення продуктивності праці та ефективності використання людських ресурсів.

ПрАТ «Київстар» у 2025 р. продемонстрував активну інвестиційну діяльність, спрямовану на модернізацію мережі та розвиток цифрових сервісів. У другому кварталі компанія вклала понад 3,9 млрд грн у вдосконалення інфраструктури та цифрових платформ [12; 35], що стало важливим кроком для забезпечення якісного обслуговування абонентів.

Особливу увагу було приділено розширенню екосистеми цифрових продуктів. «Київстар» розвиває власний сервіс Kyivstar TV, який зміцнює позиції компанії на ринку розваг та медіаконтенту. Водночас значний акцент зроблено на медичній платформі Helsi, що інтегрує цифрові рішення у сферу охорони здоров'я. Додатковим стратегічним кроком стало партнерство із сервісом таксі Uklon, яке дозволило збільшити інтегрованість послуг у повсякденне життя користувачів.

У результаті частка цифрових доходів у структурі компанії зросла майже до 12 % від загального обсягу [11]. Це підтверджує, що інвестиції у технології та нові сервіси є ключовим фактором розвитку ПрАТ «Київстар», забезпечуючи йому конкурентні переваги та стійке зростання у майбутньому.

Для комплексної оцінки позицій ПрАТ «Київстар» на ринку доцільно здійснити SWOT-аналіз (табл. 2.3), який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості й загрози її розвитку. Такий підхід допомагає краще зрозуміти стратегічні перспективи та сформулювати ефективні управлінські рішення.

Таблиця 2.3

**SWOT-аналізу ПрАТ «Київстар»**

| <b>Сильні сторони (Strengths)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Слабкі сторони (Weaknesses)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Лідер ринку мобільного зв'язку в Україні з найбільшою абонентською базою.</li> <li>• Широке покриття мережі та якісний мобільний інтернет.</li> <li>• Активний розвиток цифрових сервісів (Kyivstar TV, Helsi, інтеграція з Uklon).</li> <li>• Значні інвестиції у модернізацію мережі та інфраструктури.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Зниження рентабельності через високі інвестиційні витрати.</li> <li>• Залежність від економічної та політичної ситуації в країні.</li> <li>• Висока конкуренція з боку Vodafone та lifecell.</li> <li>• Скорочення кількості працівників у попередні роки.</li> </ul>                     |
| <b>Можливості (Opportunities)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Загрози (Threats)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Подальший розвиток цифрових платформ та екосистеми послуг.</li> <li>• Зростання попиту на онлайн-сервіси та мобільний інтернет.</li> <li>• Розширення партнерств із сервісами у сфері медицини, освіти, транспорту.</li> <li>• Використання інновацій (5G, big data, IoT) для залучення нових клієнтів.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ризики, пов'язані з воєнними діями та нестабільністю ринку.</li> <li>• Технологічні виклики та швидкі зміни у сфері телекомунікацій.</li> <li>• Можливе посилення регуляторного тиску та зміни законодавства.</li> <li>• Зростання витрат на підтримку та модернізацію мережі.</li> </ul> |

Джерело: складено на основі [11; 12; 13; 14; 23; 35]

SWOT-аналіз ПрАТ «Київстар» показує, що компанія має сильні позиції на ринку завдяки великій абонентській базі, інвестиціям у мережу та розвитку цифрових сервісів. Водночас спостерігається зниження рентабельності та залежність від економічної ситуації, що можна віднести до слабких сторін. Серед можливостей варто виділити розширення екосистеми цифрових продуктів, впровадження інноваційних технологій та партнерства у різних сферах. Основними загрозами залишаються конкуренція, регуляторні зміни та зовнішні ризики, зокрема воєнні дії, які можуть впливати на стабільність бізнесу.

Отже, «Київстар» сьогодні – це не лише мобільний оператор, а повноцінний цифровий екосистемний гравець, який поєднує телекомунікаційні послуги з медичними, фінансовими та розважальними сервісами. Завдяки масштабним інвестиціям, інноваційним рішенням і гнучким стратегіям компанія утримує лідерську позицію на українському ринку, демонструючи приклад стійкості та розвитку навіть у складних умовах війни.

## **2.2. Аналіз кризових явищ у діяльності компанії (конкуренція, регуляторні зміни, технологічні виклики)**

Для комплексного розуміння сучасного стану телекомунікаційного ринку України та позицій ПрАТ «Київстар» необхідно розглянути ті кризові явища, які впливають на діяльність компанії.

Одним із ключових чинників, що визначає умови функціонування ПрАТ «Київстар» на українському телекомунікаційному ринку, є конкуренція, яка формує постійний тиск на компанію та змушує її адаптуватися до швидких змін середовища. Саме вона виступає не лише стимулом до розвитку, а й джерелом кризових явищ, що впливають на фінансові результати та стратегічні рішення.

Ринок мобільного зв'язку України характеризується високим рівнем конкуренції, що створює постійний тиск на діяльність ПрАТ «Київстар». Основними гравцями є «Київстар», Vodafone та lifecell (табл. 2.4). Хоча «Київстар» утримує лідерські позиції за кількістю абонентів та доходами [12; 35], конкуренти активно впроваджують нові тарифні моделі, інноваційні послуги та агресивні маркетингові кампанії. Це змушує компанію постійно адаптуватися, знижувати ціни, пропонувати додаткові бонуси та інвестувати у якість обслуговування, аби утримати клієнтів.

Кризовим явищем у цьому контексті є поступове зменшення маржі прибутку. Висока конкуренція призводить до того, що компанія не може необмежено підвищувати тарифи, навіть за умов зростання витрат на інфраструктуру та модернізацію мережі [12]. Це створює ризик зниження фінансової стійкості, адже витрати зростають швидше, ніж доходи. Крім того, конкуренти активно розвивають власні цифрові екосистеми, що включають сервіси телебачення, онлайн-банкінгу, електронної комерції та інші інтегровані рішення. Це формує додатковий виклик для «Київстару», оскільки клієнти дедалі частіше орієнтуються не лише на якість мобільного зв'язку, а й на комплексність цифрових послуг.

Таблиця 2.4

**Сильні та слабкі сторони мобільних операторів України у 2025 р.**

| <b>Параметр</b>            | <b>Київстар</b>                                                               | <b>Vodafone Україна</b>                                               | <b>lifecell</b>                                              |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Середня вартість тарифів   | 270–350 грн/міс                                                               | 230–300 грн/міс                                                       | 200–280 грн/міс                                              |
| Основний акцент            | Стабільність, якість покриття, соціальні тарифи для пенсіонерів (220 грн/міс) | Баланс ціни та швидкості інтернету, акційні пакети для нових клієнтів | Дешевші тарифи, акції для молоді та нових абонентів          |
| Інтернет                   | Широке покриття 4G, підготовка до 5G                                          | Стабільний 4G, акцент на швидкість                                    | Активний розвиток 4G, дешевші пакети з великим обсягом даних |
| Додаткові сервіси          | Kyivstar TV, Helsi, інтеграція з Uklon                                        | Vodafone TV, партнерства з фінансовими сервісами                      | lifecell TV, акції з онлайн-платформами                      |
| Кількість абонентів (2024) | 23,3 млн                                                                      | 15,9 млн                                                              | 9,0 млн                                                      |
| Кількість абонентів (2025) | 22,5 млн (-3,6 %)                                                             | 15,8 млн (-0,7 %)                                                     | +223 тис. за рахунок портованих номерів                      |
| Сильні сторони             | Найбільша абонентська база, висока якість зв'язку                             | Гнучкі тарифи, акційні пропозиції                                     | Доступні ціни, орієнтація на молодь                          |
| Слабкі сторони             | Найдорожчі тарифи серед конкурентів                                           | Менше власних цифрових сервісів                                       | Менше покриття у сільських регіонах                          |

Джерело: сформовано на основі [11; 12; 23; 33; 35]

Ще одним аспектом конкуренції є боротьба за корпоративних клієнтів. У цьому сегменті компанії пропонують спеціалізовані пакети, інтегровані рішення для бізнесу та гнучкі умови співпраці. Для «Київстару» важливо утримати позиції у цьому напрямі, адже корпоративні клієнти забезпечують стабільні доходи та формують імідж компанії як надійного партнера. Втрата частини цього сегмента може мати довгострокові негативні наслідки [23].

На початку 2026 «Київстар» опинився у центрі уваги через відчутний відтік абонентів, про що писали численні українські медіа. Причиною стало суттєве підвищення тарифів у 2025 р.: середня вартість пакетів зросла на 50–70 грн, що зробило послуги компанії найдорожчими серед конкурентів. За офіційними повідомленнями, зміни були зумовлені зростанням витрат на ключові ресурси –

електроенергія для підприємств у пікові години подорожчала на 60 %, а споживання палива для генераторів у листопаді 2025 р. збільшилося більш ніж у 7,5 рази порівняно з літнім періодом [33].

Не менш важливим є фактор інновацій. Конкуренти активно впроваджують нові технології, зокрема розширюють покриття 4G та готуються до запуску 5G. Якщо «Київстар» не зможе вчасно адаптуватися до цих змін, існує ризик втрати частки ринку. У сучасних умовах технологічна відсталість швидко перетворюється на кризове явище, адже споживачі очікують високої швидкості інтернету, стабільності зв'язку та доступу до новітніх сервісів [12; 14].

Важливим викликом є також цінова конкуренція. Vodafone та lifecell часто пропонують акційні тарифи, які приваблюють клієнтів низькою вартістю. Це змушує «Київстар» балансувати між прибутковістю та доступністю послуг. З одного боку, компанія прагне утримати високий рівень доходів, з іншого – не може ігнорувати потреби клієнтів у дешевших тарифах. Така ситуація створює кризовий ефект, адже надмірне зниження цін може призвести до падіння рентабельності, а відмова від конкурентних пропозицій – до втрати клієнтів.

Крім того, конкуренція поширюється і на сферу цифрових сервісів. «Київстар» активно розвиває власні продукти, такі як Kyivstar TV та медична платформа Helsi, проте конкуренти також пропонують аналогічні рішення або співпрацюють із глобальними компаніями. Це створює ризик, що українські користувачі можуть віддати перевагу міжнародним сервісам, які мають ширший функціонал та більші ресурси для розвитку [13].

Регуляторні зміни у сфері телекомунікацій в Україні є одним із найважливіших чинників, що визначають умови діяльності мобільних операторів. Вони формують середовище, у якому компанії, зокрема ПрАТ «Київстар», змушені працювати, адаптуватися та приймати стратегічні рішення. Держава контролює ключові аспекти роботи операторів: від тарифної політики до ліцензування частот, вимог до якості послуг та захисту персональних даних. Це створює як можливості для розвитку, так і кризові явища, що змушують компанію постійно адаптуватися.

Одним із найбільш показових прикладів є ліцензування радіочастотного ресурсу. У 2018 р. «Київстар» разом із конкурентами витратив понад 2,6 млрд. грн на придбання ліцензій для впровадження 4G. Аналогічна ситуація очікується з запуском 5G: лише вартість ліцензій може скласти кілька мільярдів гривень, не враховуючи витрат на модернізацію мережі та закупівлю обладнання [11; 12]. Це створює значний фінансовий тиск, адже компанія змушена балансувати між інвестиціями та прибутковістю.

Другим важливим напрямом є посилення вимог до захисту персональних даних і кібербезпеки. З 2022 р. в Україні діють нові стандарти, які зобов'язують операторів проводити регулярні аудити, впроваджувати системи захисту від кібератак та забезпечувати прозорість обробки даних. Для «Київстару» це означає додаткові витрати на IT-інфраструктуру, найм спеціалістів та постійне оновлення програмного забезпечення [15].

Регуляторні органи також впливають на тарифну політику. Наприклад, у 2026 р. «Київстар» підвищив тарифи на 50-70 грн, пояснюючи це зростанням вартості електроенергії та палива [12]. Проте регулятори та громадські організації почали вимагати прозорості у формуванні тарифів, що обмежує свободу компанії у встановленні цін. Крім того, держава може запроваджувати соціальні програми. Так, «Київстар» був змушений створити спеціальний тариф для пенсіонерів за 220 грн/міс., що знижує прибутковість, але відповідає вимогам соціальної відповідальності.

Ще одним прикладом є регулювання якості послуг. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку, регулярно проводить моніторинг швидкості мобільного інтернету та рівня покриття. Якщо компанія не відповідає встановленим стандартам, вона може отримати штрафи або зобов'язання щодо додаткових інвестицій у мережу. Це створює додатковий фінансовий тиск, особливо в умовах воєнних дій, коли інфраструктура часто пошкоджується.

Телекомунікаційна галузь сьогодні перебуває у стані постійних технологічних трансформацій, і саме вони визначають конкурентоспроможність

компаній. Для «Київстару» технологічні виклики стають не лише поштовхом до розвитку, а й джерелом кризових явищ (рис. 2.1), які потребують значних інвестицій та стратегічних рішень.



**Рис. 2.1. Основні технологічні виклики з якими стикається  
ПрАТ «Київстар» у процесі своєї діяльності**

Джерело: сформовано на основі [11; 12; 13; 14; 15; 23; 33; 35]

Впровадження 4G стало важливим етапом розвитку, але вже сьогодні актуальним є питання переходу до 5G. Для «Київстару» це означає необхідність масштабних інвестицій у модернізацію мережі, закупівлю обладнання та навчання персоналу [12; 14]. Водночас конкуренти також активно готуються до впровадження нових технологій, що створює ризик втрати частки ринку у випадку затримки з інноваціями.

Ще одним технологічним викликом є розвиток цифрових платформ. Споживачі дедалі більше користуються онлайн-сервісами, що змушує компанію розширювати власну екосистему. «Київстар» вже інвестує у Kyivstar TV, медичну платформу Helsi та інтеграцію з Uklon, проте підтримка та розвиток цих сервісів потребують значних ресурсів. Якщо компанія не зможе забезпечити

належну якість та конкурентоспроможність цифрових продуктів, існує ризик втрати клієнтів на користь глобальних гравців, таких як Netflix, Google чи Apple.

Додатково, компанія стикається з інфраструктурними проблемами. Воєнні дії пошкоджують мережі, і «Київстар» змушений витратити значні кошти на відновлення. У листопаді 2025 р. споживання палива для генераторів зросло у 7,5 разів порівняно з літнім періодом, що стало серйозним фінансовим навантаженням [12; 35].

Конкуренція, регуляторні зміни та технологічні виклики взаємопов'язані й формують складне середовище для діяльності телекомунікаційних компаній. Висока конкуренція змушує «Київстар» постійно інвестувати у нові технології, що суттєво збільшує витрати та створює ризик зниження прибутковості. Регуляторні вимоги ускладнюють процес впровадження інновацій, адже держава контролює тарифну політику, ліцензування частот і стандарти якості послуг, що потребує додаткових ресурсів та часу [23]. Технологічні зміни, своєю чергою, вимагають постійної адаптації бізнес-моделі до нових умов, включно з розвитком цифрових сервісів, кібербезпекою та модернізацією інфраструктури. У результаті «Київстар» стикається з комплексним кризовим середовищем, яке вимагає стратегічного управління та гнучкості. Саме здатність швидко реагувати на ці виклики визначає довгострокову стійкість компанії та її конкурентні позиції на ринку.

Таким чином, аналіз кризових явищ у діяльності ПрАТ «Київстар» показує, що компанія працює у складних умовах, де конкуренція, регуляторні зміни та технологічні виклики формують постійний тиск. Водночас саме ці фактори стимулюють розвиток, змушуючи компанію інвестувати у інновації, підвищувати якість послуг та розширювати екосистему цифрових продуктів. Це доводить, що навіть у кризовому середовищі компанія може знаходити нові можливості для зростання, перетворюючи виклики на рушійні сили стратегічних змін.

### **2.3. Оцінка ефективності існуючої системи управління та антикризових заходів**

Антикризове управління у ПрАТ «Київстар» здійснюється комплексно та охоплює роботу кількох ключових структурних підрозділів компанії. Центральну роль у цьому процесі відіграє генеральний директор – Олександр Валерійович Комаров, який очолює компанію та відповідає за формування загальної антикризової стратегії. Він ухвалює ключові рішення щодо тарифної політики, інвестицій у нові технології та комунікації з регуляторними органами, визначає пріоритети розвитку бізнесу та координує дії інших департаментів у кризових умовах [16, с. 215].

Фінансовий департамент відповідає за оптимізацію витрат, управління бюджетом у складних економічних ситуаціях, пошук додаткових джерел фінансування та контроль ліквідності компанії. Його діяльність спрямована на забезпечення фінансової стабільності навіть у періоди зростання вартості енергоресурсів чи інфраструктурних витрат.

Операційний департамент (СОО) забезпечує безперервність роботи мережі та організовує відновлення інфраструктури після пошкоджень. У кризових умовах саме цей підрозділ координує технічні команди, забезпечує роботу генераторів та мобільних базових станцій, щоб клієнти мали доступ до зв'язку навіть у надзвичайних ситуаціях [27, с. 42].

Юридичний департамент виконує функцію взаємодії з регуляторними органами, контролює відповідність діяльності компанії чинному законодавству та готує правові рішення у випадку спорів чи перевірок. Його робота дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з регуляторними змінами, та захищати інтереси компанії.

Відділ корпоративних комунікацій формує публічну позицію компанії у кризових ситуаціях, забезпечує прозорість для клієнтів та ЗМІ, підтримує імідж «Київстару» як соціально відповідального бізнесу [27, с. 42]. Саме цей підрозділ

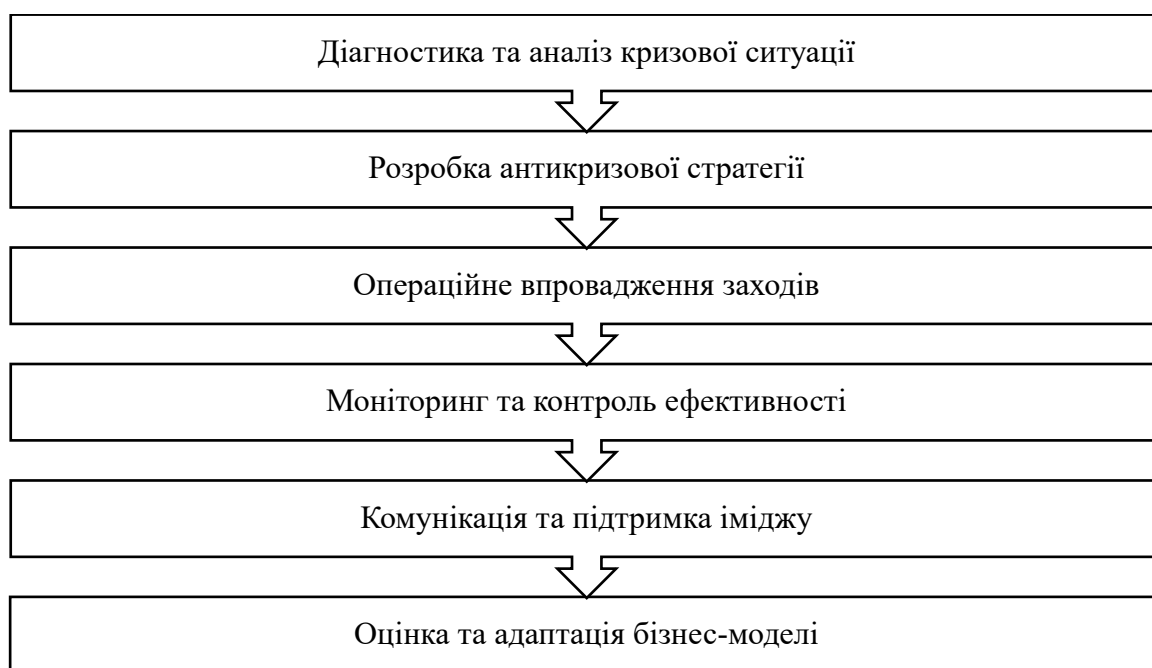
відповідає за своєчасне інформування абонентів про зміни тарифів, нові послуги чи дії компанії у надзвичайних умовах.

Департамент цифрових сервісів та інновацій реалізує антикризові заходи у сфері технологій. Він займається розвитком цифрових платформ, таких як Kyivstar TV, Helsi та ін., впроваджує сучасні системи кіберзахисту та адаптує бізнес-модель компанії до нових технологічних викликів. Його діяльність спрямована на утримання конкурентних позицій у сфері цифрових послуг та забезпечення високої якості сервісів для клієнтів.

Важливим елементом антикризового управління є також головний офіс компанії, який знаходиться у Києві за адресою: вул. Дегтярівська, 53 (03113, Україна) [12]. Саме тут розташовані ключові управлінські та операційні підрозділи, що забезпечують координацію дій у кризових умовах. Офіс є адміністративним центром, де приймаються стратегічні рішення щодо тарифної політики, інвестицій у розвиток мережі та цифрових сервісів, а також реалізуються антикризові заходи.

Ключові етапи здійснення антикризового управління у ПрАТ «Київстар» можна розглядати як послідовний процес, що охоплює стратегічне планування, оперативні дії та оцінку результатів (рис. 2.2).

Першим етапом є діагностика та аналіз кризової ситуації. Керівництво компанії визначає масштаби проблеми, її причини та потенційні наслідки. Це може стосуватися як фінансових труднощів (зростання витрат на енергоресурси), так і технологічних викликів (потреба у впровадженні 5G чи захисті даних від кібератак). На цьому етапі важливо зібрати достовірну інформацію та оцінити ризики.



**Рис. 2.2. Ключові етапи здійснення антикризового управління у  
ПрАТ «Київстар»**

Джерело: складено на основі [16, с. 215; 27, с. 42]

Другим етапом є розробка антикризової стратегії. Генеральний директор та топ-менеджмент визначають пріоритети: оптимізація витрат, перегляд тарифної політики, інвестиції у цифрові сервіси чи модернізацію мережі. Стратегія має враховувати як короткострокові дії для стабілізації ситуації, так і довгострокові рішення для розвитку компанії [19, с. 462].

Третім етапом виступає операційне впровадження заходів. На цьому етапі ключову роль відіграють різні департаменти компанії, кожен з яких виконує свою специфічну функцію. Фінансовий департамент контролює бюджет та ліквідність, забезпечуючи стабільність фінансових потоків у кризових умовах. Операційний департамент відповідає за безперервність роботи мережі та організовує відновлення інфраструктури після пошкоджень, координуючи технічні команди у надзвичайних ситуаціях [21, с. 39]. Юридичний департамент здійснює взаємодію з регуляторними органами, контролює відповідність діяльності компанії законодавству та готує правові рішення у випадку спорів чи перевірок. Відділ корпоративних комунікацій формує публічну позицію компанії у кризових умовах, забезпечує прозорість для клієнтів та засобів

масової інформації, підтримує імідж «Київстару» як соціально відповідального бізнесу. Департамент цифрових сервісів та інновацій реалізує технологічні рішення, займається розвитком цифрових платформ.

Четвертий етап полягає у моніторингу та контролі ефективності. Компанія постійно відстежує результати впроваджених заходів, аналізує рівень задоволеності клієнтів, фінансові показники, якість послуг та динаміку абонентської бази. Це дозволяє своєчасно коригувати стратегію, уникати повторення помилок та підвищувати ефективність управлінських рішень.

П'ятий етап передбачає комунікацію та підтримку іміджу (табл. 2.5). У кризових умовах особливо важливо зберігати довіру клієнтів і суспільства. «Київстар» активно інформує абонентів про зміни тарифів, нові послуги чи дії компанії у надзвичайних ситуаціях, а також реалізує соціальні програми, наприклад спеціальні тарифи для пенсіонерів [34, с. 119].

Таблиця 2.5

#### Джерела комунікації, які використовує ПрАТ «Київстар»

| Джерело комунікації                                       | Як використовується                                              | Приклади                                                   |
|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Офіційний сайт                                            | Публікація новин, тарифів, акцій, технічних повідомлень          | Інформація про нові пакети послуг, оновлення мережі        |
| Мобільний додаток «Мій Київстар»                          | Push-повідомлення, управління тарифами, зворотний зв'язок        | Нагадування про оплату, повідомлення про акції             |
| SMS та e-mail розсилки                                    | Швидке інформування клієнтів про зміни                           | Повідомлення про технічні роботи, нові тарифи              |
| Соціальні мережі (Facebook, Instagram, Telegram, YouTube) | Комунікація з клієнтами, маркетингові кампанії, підтримка іміджу | Онлайн-конкурси, прямі ефіри, інструкції                   |
| Гаряча лінія та чат-боти                                  | Надання консультацій, вирішення проблем                          | Дзвінки на 466, чат-бот у Viber та Telegram                |
| Прес-релізи та ЗМІ                                        | Формування публічної позиції компанії                            | Заяви про відновлення мережі, коментарі керівництва        |
| Офіс та сервісні центри                                   | Особисте обслуговування клієнтів                                 | Консультації, підключення нових послуг, технічна підтримка |

Джерело: складено на основі [34, с. 119]

Завершальним етапом є оцінка та адаптація бізнес-моделі. Після подолання кризових явищ компанія аналізує ефективність прийнятих рішень, визначає сильні та слабкі сторони антикризових заходів і вносить зміни у систему

управління. Такий підхід дозволяє підвищити стійкість до майбутніх викликів та зберегти лідерські позиції на ринку телекомунікацій.

Перед тим як перейти до аналізу переваг та недоліків системи антикризового управління у ПрАТ «Київстар», варто зазначити, що дана система є багаторівневою та охоплює всі ключові напрями діяльності компанії. Вона поєднує стратегічні рішення керівництва, роботу департаментів та комунікацію з клієнтами і суспільством. Нижче у табл. 2.6 продемонстровано сильні та слабкі сторони цієї системи.

Таблиця 2.6

**Переваги та недоліки системи антикризового управління у  
ПрАТ «Київстар»**

| <b>Переваги</b>                                                                                                                     | <b>Недоліки</b>                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Комплексність та багаторівневність: охоплення фінансового, операційного, юридичного, комунікаційного та інноваційного департаментів | Висока тарифна політика, що призводить до відтоку абонентів                       |
| Гнучкість та швидкість реагування на кризові явища                                                                                  | Значні витрати на енергоресурси та інфраструктуру, які знижують прибутковість     |
| Інвестиції у технології: розвиток 4G, підготовка до 5G, цифрові сервіси                                                             | Залежність від регуляторних вимог держави, що обмежує свободу управління          |
| Соціальна відповідальність: спеціальні тарифи для пенсіонерів, підтримка соціальних проєктів                                        | Ризик втрати клієнтів через активну конкуренцію Vodafone та lifecell              |
| Прозора комунікація з клієнтами через сайт, додаток, SMS, соціальні мережі                                                          | Необхідність постійної адаптації бізнес-моделі, що створює внутрішнє навантаження |

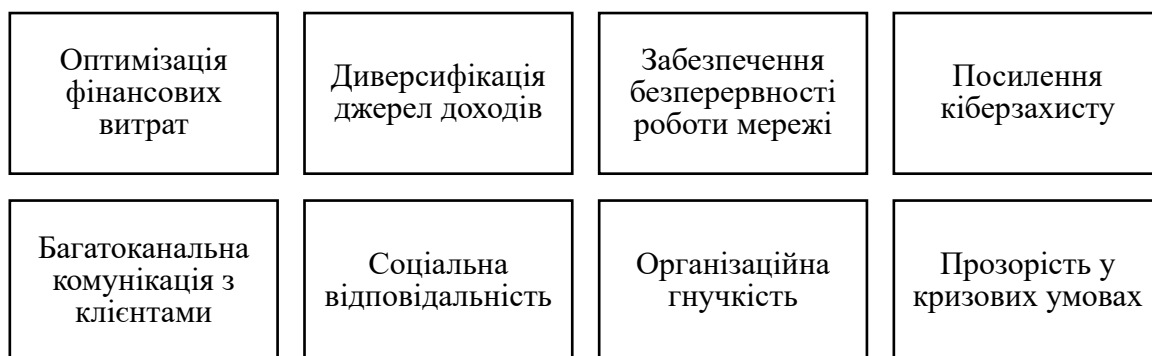
Джерело: сформовано на основі [12; 16, с. 215; 23; 27; 35]

Система антикризового управління у ПрАТ «Київстар» є комплексною та багаторівневою, вона забезпечує стійкість підприємства у кризових умовах завдяки гнучкості, інвестиціям у технології, прозорій комунікації та соціальній відповідальності. Водночас існують недоліки, серед яких висока тарифна політика, значні витрати на енергоресурси, залежність від регуляторних вимог та ризик втрати клієнтів через конкуренцію, що потребує постійної адаптації бізнес-моделі.

## РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПрАТ«КИЇВСТАР»

### 3.1. Розробка заходів з підвищення стійкості компанії до кризових ситуацій

Для забезпечення ефективного функціонування компанії у кризових умовах важливо заздалегідь визначити ключові напрями дій. Розробка заходів з підвищення стійкості дозволяє мінімізувати ризики, зберегти довіру клієнтів та підтримати конкурентні позиції на ринку. На рис. 3.1 нами наведено вісім основних заходів, які покращать антикризову стратегію компанії «Київстар».



**Рис. 3.1. Основні заходи з підвищення стійкості компанії ПрАТ«Київстар» до кризових ситуацій**

Джерело: складено на основі [18, с. 25; 19, с. 462; 21, с. 39; 29, с. 145; 34, с. 119]

Оптимізація фінансових витрат і диверсифікація джерел доходів є двома ключовими напрямками, які можуть суттєво посилити здатність «Київстарту» протистояти кризовим явищам. У сучасних умовах телекомунікаційний бізнес стикається з високими витратами на енергоресурси, інфраструктуру та обслуговування мережі, що створює додаткове навантаження на фінансову систему компанії. Тому першочерговим завданням є оптимізація витрат, яка

передбачає скорочення непriorитетних статей бюджету, впровадження енергоефективних технологій та раціональне використання ресурсів. Це може включати модернізацію обладнання, перехід на більш економні системи живлення базових станцій, а також зменшення адміністративних витрат [29, с. 147]. Важливим елементом є формування стабілізаційного фонду, який дозволить компанії мати фінансовий резерв для покриття непередбачуваних витрат у кризових умовах. Такий фонд стане гарантією ліквідності та забезпечить можливість швидкого реагування на економічні потрясіння.

Другим напрямом є диверсифікація джерел доходів. Традиційна модель телекомунікаційного бізнесу, що базується переважно на наданні мобільного зв'язку та інтернет-послуг, потребує розширення та адаптації до сучасних умов. Для «Київстару» це означає активний розвиток додаткових сервісів, які можуть стати стабільним джерелом доходів навіть у кризових ситуаціях. Наприклад, компанія може розширювати спектр цифрових послуг, таких як онлайн-телебачення, медичні та освітні платформи, а також сервіси для бізнесу, що включають хмарні рішення та аналітику даних [32]. Це дозволить не лише збільшити прибутки, але й зміцнити позиції компанії як багатoproфільного постачальника цифрових рішень.

Важливим напрямом диверсифікації є розвиток партнерських програм. «Київстар» може співпрацювати з банківськими установами, транспортними компаніями, освітніми закладами та державними структурами для створення спільних продуктів і послуг (табл. 3.1). Така стратегія дозволить компанії отримати додаткові джерела доходів, а також розширити клієнтську базу за рахунок нових сегментів ринку. Крім того, партнерські програми сприятимуть формуванню позитивного іміджу компанії як активного учасника соціально-економічного розвитку країни.

Ще одним аспектом диверсифікації є пошук нових напрямів бізнесу. Це може включати інвестиції у сферу кібербезпеки, електронної комерції чи фінансових технологій. Використання наявної інфраструктури та клієнтської бази дозволить «Київстару» швидко інтегруватися у нові ринки та отримати

додаткові конкурентні переваги [20]. Зокрема, розвиток фінтех-сервісів може стати перспективним напрямом, адже компанія має доступ до мільйонів абонентів, які можуть користуватися мобільними платіжними системами чи іншими фінансовими продуктами.

Таблиця 3.1

**Партнерські програми ПрАТ «Київстар»: напрями співпраці  
та їхні переваги**

| <b>Партнер</b>                                                  | <b>Напрямок співпраці</b>                | <b>Що це дає «Київстару»</b>                                   | <b>Що це дає клієнтам/суспільству</b>                       |
|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Amazon Web Services (AWS)                                       | Хмарні технології та AI                  | Підвищення технологічної стійкості, розширення портфеля послуг | Надійні цифрові рішення для малого та середнього бізнесу    |
| Helsi.me                                                        | Телемедицина та онлайн-консультації      | Розширення цифрових сервісів                                   | Зручний доступ до медичних послуг для населення             |
| Monobank                                                        | Мобільні платежі та фінтех               | Залучення нових клієнтів, розвиток фінансових сервісів         | Швидкі та безпечні мобільні фінансові операції              |
| Bolt                                                            | Інтеграція сервісів мобільності          | Розширення партнерської екосистеми                             | Зручні транспортні рішення для абонентів                    |
| Prom.ua/Bigl.ua                                                 | Електронна комерція                      | Нові канали доходів                                            | Доступ до онлайн-торгівлі та вигідних пропозицій            |
| Освітні заклади (наприклад, Київський національний університет) | Цифрові освітні платформи                | Підвищення іміджу соціально відповідальної компанії            | Доступ студентів до онлайн-курсів та освітніх ресурсів      |
| Медичні заклади (лікарні, клініки)                              | Безкоштовний інтернет та цифрові рішення | Соціальна підтримка та імідж                                   | Підвищення якості медичних послуг та доступності інформації |

Джерело: складено на основі [19, с. 462; 21, с. 39; 29, с. 145; 31, с. 53]

Забезпечення безперервності роботи мережі є одним із ключових напрямів антикризового управління для телекомунікаційної компанії. У кризових умовах клієнти очікують стабільного доступу до зв'язку, адже він стає критично важливим для бізнесу, державних структур та населення. Для «Київстару» важливо створити багаторівневу систему резервування, яка включає використання генераторів, акумуляторних батарей та альтернативних джерел енергії для підтримки роботи базових станцій. Додатковим елементом є мобільні

базові станції, які можна швидко розгорнути у випадку пошкодження інфраструктури чи підвищеного навантаження. Важливим інструментом є також сучасні системи моніторингу, що дозволяють у реальному часі відстежувати стан мережі, виявляти проблеми та оперативно реагувати на них. Такий підхід гарантує клієнтам безперервність послуг навіть у надзвичайних ситуаціях і зміцнює довіру до компанії [18, с. 22].

У сучасних умовах посилення кіберзахисту відіграє важливу роль у цифровому просторі. Для «Київстару» критично важливо захистити дані клієнтів, корпоративну інформацію та інфраструктуру від кібератак. Це передбачає впровадження багаторівневих систем безпеки, які включають сучасні протоколи шифрування, системи виявлення вторгнень та регулярне оновлення програмного забезпечення. Не менш важливим є проведення регулярних аудитів безпеки, що дозволяють виявляти слабкі місця та своєчасно їх усувати [37, с. 95]. Окрему увагу слід приділити навчанню персоналу, адже людський фактор часто стає причиною витоків інформації чи успішних атак. Тренінги з кібергігієни, інструкції щодо роботи з корпоративними системами та підвищення обізнаності співробітників значно зменшують ризики.

Багатоканальна комунікація з клієнтами є одним із ключових інструментів підтримки довіри та стабільності компанії у кризових умовах. Для «Київстару» важливо забезпечити постійний доступ клієнтів до інформації через різні канали, адже це дозволяє швидко реагувати на проблеми та зменшувати рівень невизначеності. Офіційний сайт компанії може виконувати роль основного джерела новин, тарифів та технічних повідомлень. Мобільний додаток «Мій Київстар» забезпечує зручність управління тарифами, отримання push-повідомлень та зворотного зв'язку. SMS та e-mail розсилки дозволяють оперативно інформувати клієнтів про зміни чи технічні роботи. Соціальні мережі, такі як Facebook, Instagram, Telegram та YouTube, створюють простір для комунікації, маркетингових кампаній та підтримки іміджу компанії. Гаряча лінія та чат-боти у Viber чи Telegram забезпечують швидке вирішення проблем та консультації. Така багатоканальна система комунікації гарантує прозорість,

своєчасність та доступність інформації для клієнтів, що особливо важливо у кризових ситуаціях.

Соціальна відповідальність є другим важливим напрямом, який формує позитивний імідж підприємства та зміцнює її позиції на ринку. «Київстар» може реалізовувати спеціальні тарифи для пенсіонерів і студентів (табл.3.2), що сприятиме доступності послуг для соціально вразливих груп населення. Підтримка освітніх та медичних закладів, наприклад надання безкоштовного інтернету для шкіл чи лікарень, допомагає компанії виконувати важливу суспільну функцію [22, с. 88]. Екологічні програми, спрямовані на зменшення викидів, утилізацію обладнання та впровадження енергоефективних рішень, підкреслюють відповідальність бізнесу перед суспільством і природою. Такі ініціативи не лише зміцнюють довіру клієнтів, але й формують довгострокову конкурентну перевагу, адже сучасні споживачі цінують підприємства, які дбають про соціальний та екологічний розвиток [36, с. 225].

Таблиця 3.2

### Спеціальні тарифи ПрАТ «Київстар»

| Тариф         | Цільова аудиторія | Основні умови                                                                    | Вартість (грн/міс) | Вигоди для клієнтів                             | Вигоди для «Київстару»                               |
|---------------|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 1             | 2                 | 3                                                                                | 4                  | 5                                               | 6                                                    |
| Smart Student | Студенти          | 100 ГБ інтернету, безліміт на соцмережі та месенджери, 200 хв дзвінків           | 150                | Доступний інтернет для навчання та комунікації  | Залучення молодшої аудиторії, формування лояльності  |
| Edu Connect   | Студенти          | Безкоштовний доступ до освітніх платформ (Prometheus, Coursera), 50 ГБ інтернету | 180                | Підтримка навчання, економія коштів             | Позитивний імідж соціально відповідальної компанії   |
| Silver Line   | Пенсіонери        | 500 хв дзвінків у мережі, 5 ГБ інтернету, пільгова абонплата                     | 120                | Простий і доступний зв'язок, мінімальні витрати | Розширення клієнтської бази серед старшого покоління |
| Health Care+  | Пенсіонери        | Безкоштовний доступ до Helsi.me, 10 ГБ інтернету, консультації через додаток     | 160                | Зручний доступ до медичних послуг               | Підтримка соціальних програм, зміцнення репутації    |

Продовження табл. 3.2

| 1         | 2                      | 3                                                        | 4   | 5                                      | 6                                                 |
|-----------|------------------------|----------------------------------------------------------|-----|----------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Есо Bonus | Студенти та пенсіонери | Знижки за участь у програмах утилізації SIM та пристроїв | 100 | Економія коштів, екологічна свідомість | Підтримка екологічних ініціатив, позитивний імідж |

Джерело: складено на основі [22, с. 88; 36, с. 223]

Організаційна гнучкість є важливим чинником стійкості компанії у кризових умовах. Для «Київстару» це означає здатність швидко адаптувати внутрішні процеси та ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Одним із ключових напрямів є навчання персоналу: регулярні тренінги з антикризового управління, кібербезпеки та комунікацій дозволяють співробітникам діяти впевнено й професійно навіть у складних ситуаціях. Важливим елементом є система мотивації, яка підтримує працівників у періоди підвищеного навантаження та стимулює їх до пошуку нових рішень. Крім того, швидкий перерозподіл ресурсів між департаментами забезпечує ефективне використання наявних можливостей та дозволяє компанії концентрувати зусилля на найбільш критичних напрямках. Така гнучкість створює умови для стабільності та розвитку навіть у кризових умовах [30, с. 63].

Прозорість у кризових умовах є важливим чинником зміцнення довіри клієнтів і суспільства. Для «Київстару» критично важливо своєчасно інформувати абонентів про проблеми та заходи їх вирішення. Це може здійснюватися через офіційний сайт, мобільний додаток, SMS-розсилки та соціальні мережі. Важливу роль відіграє робота із засобами масової інформації та громадськістю: прес-релізи, коментарі керівництва та участь у соціальних проєктах допомагають формувати позитивний імідж компанії навіть у складних умовах. Прозорість також передбачає відкритий діалог із клієнтами, врахування їхніх потреб та своєчасне реагування на запити. Це дозволяє зберігати довіру, мінімізувати негативні наслідки кризових явищ та підтримувати репутацію «Київстару» як соціально відповідального бізнесу [36, с. 220].

Отже, розробка заходів з підвищення стійкості підприємства «Київстар» у кризових умовах є стратегічним завданням, що забезпечує фінансову стабільність та операційну надійність. Запропоновані напрями дій дозволяють не лише мінімізувати ризики, але й створюють основу для довгострокового розвитку та конкурентних переваг. У комплексі ці заходи формують ефективну антикризову стратегію, яка зміцнює довіру клієнтів і суспільства до підприємства.

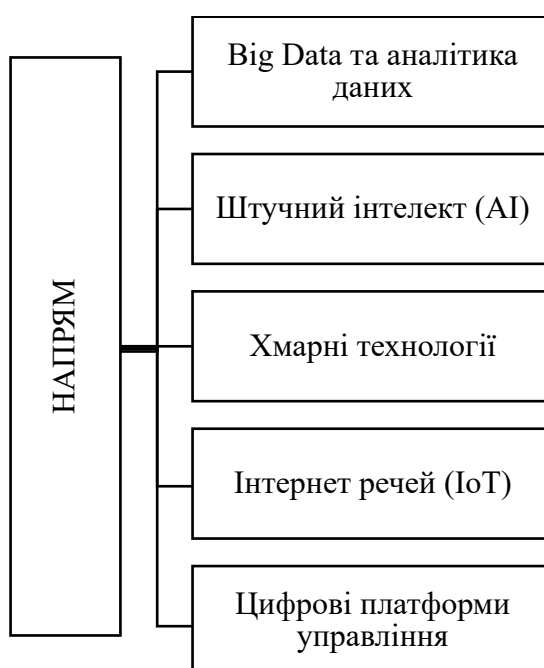
### **3.2. Пропозиції щодо впровадження інноваційних стратегій та цифрових інструментів управління**

Телекомунікаційна галузь сьогодні перебуває у стані постійної трансформації, що зумовлено стрімким розвитком цифрових технологій та загальною тенденцією до цифровізації економіки. Зростання попиту на швидкі та якісні послуги зв'язку, поява нових форматів комунікації та інтеграція телекомунікацій із фінансовими, освітніми та медичними сервісами вимагають від компаній постійного оновлення стратегій.

Інноваційні стратегії у цьому контексті стають ключовим інструментом розвитку. Вони дозволяють не лише оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, зменшувати витрати та підвищувати ефективність роботи персоналу, але й відкривати нові джерела доходів. Завдяки інноваціям компанії можуть пропонувати клієнтам сучасні цифрові рішення, розширювати спектр послуг та зміцнювати свої конкурентні позиції на ринку. Це особливо важливо у кризових умовах, коли гнучкість та здатність швидко адаптуватися до змін визначають успіх бізнесу. Для «Київстару» впровадження інноваційних стратегій означає перехід від класичної моделі постачальника мобільного зв'язку до багатoproфільного цифрового сервіс-провайдера. Компанія має можливість створювати власну екосистему цифрових продуктів, яка включатиме не лише

мобільний інтернет та голосові послуги, але й фінансові сервіси, телемедицину, освітні платформи, хмарні рішення для бізнесу та інструменти кіберзахисту. Такий підхід дозволить «Київстару» не лише утримати лідерські позиції на ринку, але й стати драйвером цифрової трансформації в Україні.

Сучасні телекомунікаційні компанії, зокрема «Київстар», активно впроваджують цифрові інструменти управління, що дозволяють оптимізувати бізнес-процеси, підвищувати якість послуг та забезпечувати стійкість у кризових умовах (рис. 3.2).



**Рис. 3.2. Основні напрями впровадження цифрових інструментів**

Джерело: складено на основі [19, с. 462; 21, с. 39; 31, с. 72]

Big Data та аналітика даних є одним із найважливіших напрямів цифрової трансформації. Використання великих масивів інформації дозволяє компанії прогнозувати поведінку клієнтів, аналізувати їхні потреби та формувати персоналізовані пропозиції. Це сприяє оптимізації тарифів, підвищенню рівня задоволеності абонентів та зменшенню ризиків відтоку клієнтів. Наприклад, аналіз даних може показати, які сервіси найбільш популярні серед студентів чи пенсіонерів, що дає змогу створювати спеціальні пакети послуг для цих категорій.

Штучний інтелект (AI) відкриває нові можливості для автоматизації процесів. Використання чат-ботів у Viber чи Telegram дозволяє швидко відповідати на запити клієнтів, зменшуючи навантаження на операторів гарячої лінії. Крім того, AI може прогнозувати навантаження на мережу, що дає змогу своєчасно реагувати на пікові ситуації та уникати перебоїв у роботі. Автоматизація обслуговування також сприяє зниженню витрат і підвищенню ефективності роботи персоналу.

Хмарні технології є ще одним важливим інструментом управління. Співпраця з провідними компаніями, такими як Amazon Web Services (AWS) та Microsoft Azure, дозволяє «Київстару» забезпечити масштабованість бізнес-процесів та їхню безперервність. Хмарні рішення дають змогу швидко інтегрувати нові сервіси, зберігати великі обсяги даних та забезпечувати високий рівень кіберзахисту. Для бізнес-клієнтів це означає доступ до сучасних цифрових рішень, які допомагають управляти корпоративними процесами та зменшувати витрати.

Інтернет речей (IoT) відкриває перспективи створення екосистеми «розумних» пристроїв. Для бізнесу це може означати впровадження систем моніторингу виробничих процесів, а для домогосподарств – використання «розумних» лічильників, систем безпеки чи енергозбереження [25]. «Київстар» може стати провайдером таких рішень, інтегруючи їх у власну мережу та створюючи додаткові джерела доходів.

Цифрові платформи управління (CRM та ERP-системи) дозволяють централізовано керувати клієнтськими даними та внутрішніми процесами компанії. CRM-системи забезпечують ефективну роботу з клієнтами, дозволяючи відстежувати їхні потреби та формувати персоналізовані пропозиції. ERP-рішення допомагають оптимізувати управління ресурсами, фінансами та персоналом, що підвищує загальну ефективність компанії.

Інноваційні стратегії для «Київстару» – це комплекс довгострокових управлінських рішень та практик, спрямованих на впровадження новітніх

технологій, цифрових інструментів та нестандартних бізнес-моделей з метою забезпечення стійкого розвитку компанії (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

### Інноваційні стратегії для ПрАТ «Київстар»

| Стратегія              | Основний зміст                                                                            | Очікувані результати для «Київстару»                            | Вигоди для клієнтів та суспільства                                      |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Клієнтоорієнтованості  | Персоналізація тарифів, створення спеціальних пакетів для студентів, пенсіонерів, бізнесу | Зміцнення лояльності клієнтів, зменшення відтоку абонентів      | Доступні та адаптовані послуги під конкретні потреби                    |
| Цифрової екосистеми    | Партнерства з Monobank, Helsi.me, освітніми закладами                                     | Розширення спектра послуг, нові джерела доходів                 | Доступ до фінансових, медичних та освітніх сервісів у єдиній екосистемі |
| Сталого розвитку       | Екологічні програми, енергоефективні технології, утилізація обладнання                    | Зниження витрат на енергоресурси, формування позитивного іміджу | Підтримка екологічних ініціатив, збереження довкілля                    |
| Кіберзахисту           | Багаторівневі системи безпеки, регулярні аудити, навчання персоналу                       | Підвищення стійкості до кіберзагроз, захист даних               | Безпечний доступ до цифрових сервісів, довіра до компанії               |
| Інноваційної гнучкості | Швидкий перерозподіл ресурсів, адаптація структури, мотивація персоналу                   | Здатність швидко реагувати на зміни ринку та кризи              | Стабільність послуг навіть у складних умовах                            |

Джерело: складено на основі [24; 28; 35]

Впровадження інноваційних стратегій та цифрових інструментів управління у діяльність «Київстару» забезпечує комплексний ефект. Насамперед компанія отримує фінансову стійкість завдяки оптимізації витрат, впровадженню енергоефективних технологій та диверсифікації джерел доходів. Це дозволяє зменшити ризики та створити резерв для кризових умов.

Другим результатом є операційна ефективність. Автоматизація процесів, використання AI та систем моніторингу скорочують час реагування на проблеми та підвищують якість обслуговування. Це забезпечує безперервність роботи мережі й адаптивність до змін ринку.

Важливим є також зростання клієнтської лояльності. Персоналізовані тарифи, спеціальні пакети для різних категорій абонентів та багатоканальна комунікація формують довіру й довгострокові відносини з клієнтами.

Не менш значущим результатом стає соціальна відповідальність. Підтримка освіти, медицини та екологічних програм зміцнює імідж компанії як активного учасника суспільного розвитку. Нарешті, «Київстар» отримує конкурентні переваги, позиціонуючи себе як інноваційного лідера ринку, здатного пропонувати широкий спектр цифрових рішень.

Отож, впровадження інноваційних стратегій та цифрових інструментів управління є ключовим чинником трансформації «Київстару» у сучасного багатoproфільного сервіс-провайдера. Такі рішення забезпечують фінансову стійкість, операційну ефективність та формують довіру клієнтів і суспільства. У комплексі вони створюють конкурентні переваги, що дозволяють компанії утримувати лідерські позиції та виступати драйвером цифрової трансформації в Україні.

## ВИСНОВКИ

Підсумовуючи виконані завдання, можна окреслити основні результати, що стосуються теоретичних положень антикризового менеджменту, оцінки діяльності ПрАТ «Київстар» та розробки практичних рекомендацій для підвищення його стійкості.

1. Антикризове управління підприємством визначено як багаторівневу систему заходів, що охоплює стратегічний, тактичний та оперативний рівні. Воно забезпечує своєчасне виявлення кризових явищ, їх діагностику та подолання, формує основу для стабільності підприємства й підвищує його конкурентоспроможність. Превентивність, гнучкість, комплексність та системність є ключовими принципами, які дозволяють адаптуватися до змін середовища. У сучасних умовах високої турбулентності ринку антикризове управління стає необхідною умовою життєздатності підприємства, адже воно поєднує довгострокове планування з оперативним реагуванням на непередбачувані виклики, створюючи стратегічну основу для розвитку та стійкості.

2. Аналіз моделей і концепцій показав, що світова та українська практика пропонує різні підходи до антикризового управління підприємством. Серед них – стратегічне планування І. Ансоффа, концепція «чорного лебедя» Н. Талеба, адаптивні моделі управління та системи раннього попередження. Їхнє застосування дає можливість підприємствам ефективно реагувати на непередбачувані виклики, формувати гнучкі стратегії та мінімізувати ризики. Українська практика демонструє поєднання класичних підходів із сучасними цифровими інструментами, що дозволяє враховувати специфіку національної економіки та регуляторного середовища. Таким чином, моделі та концепції створюють теоретичну й практичну базу для формування ефективної системи антикризового управління підприємством.

3. Методи діагностики кризових ситуацій на підприємстві включають фінансовий аналіз, SWOT, PEST, сценарне моделювання та інші інструменти. Вони дозволяють своєчасно визначати слабкі місця, прогнозувати можливі ризики та формувати заходи для їх подолання. Практичне використання таких методів забезпечує комплексність реагування та знижує ймовірність негативних наслідків. Інструменти подолання криз охоплюють оптимізацію витрат, реструктуризацію боргів, диверсифікацію доходів, впровадження інноваційних технологій та розвиток партнерських програм. Їхнє застосування сприяє підвищенню фінансової стійкості підприємства, збереженню клієнтської довіри та забезпеченню безперервності бізнес-процесів навіть у складних умовах.

4. ПрАТ «Київстар» охарактеризовано як підприємство-лідер телекомунікаційного ринку України. Воно має значну клієнтську базу, розвинену інфраструктуру та стабільні фінансові показники. Його ринкова позиція підтверджує здатність утримувати конкурентні переваги навіть у складних умовах. Підприємство активно розвиває цифрові сервіси, впроваджує інноваційні технології та підтримує високий рівень клієнтської лояльності. Водночас воно стикається з викликами, що потребують постійного вдосконалення системи управління та адаптації до нових умов. Загальна характеристика діяльності засвідчує, що підприємство має потенціал для подальшого розвитку та зміцнення своїх позицій на ринку.

5. Дослідження кризових явищ показало, що підприємство «Київстар» стикається з високою конкуренцією, регуляторними змінами, технологічними викликами та геополітичними ризиками. Конкуренція з боку інших операторів змушує підприємство постійно вдосконалювати якість послуг та знижувати витрати. Регуляторні зміни створюють додаткові бар'єри, що потребують адаптації бізнес-моделі. Технологічні трансформації, зокрема розвиток 5G та цифрових платформ, вимагають значних інвестицій. Геополітичні ризики впливають на стабільність ринку та фінансові показники. У сукупності ці фактори формують кризове середовище, яке потребує ефективного антикризового управління та стратегічної гнучкості підприємства.

6. Оцінка ефективності існуючої системи управління підприємством засвідчила, що воно активно застосовує механізми оптимізації витрат, підтримує клієнтську довіру та розвиває цифрові сервіси. Водночас виявлено потребу у посиленні фінансової стійкості, диверсифікації доходів та розширенні партнерських програм. Це свідчить про наявність базових інструментів антикризового реагування, які потребують подальшого вдосконалення для забезпечення довгострокової стабільності. Система управління підприємством демонструє здатність до адаптації, проте її ефективність залежить від впровадження інноваційних стратегій та цифрових інструментів, що дозволять підвищити конкурентоспроможність.

7. Розроблені заходи для підвищення стійкості підприємства включають оптимізацію витрат, створення стабілізаційного фонду, диверсифікацію джерел доходів та розширення партнерських програм. Це дозволяє зміцнити фінансову базу, забезпечити довгострокову стабільність та підвищити конкурентоспроможність. Особливу увагу приділено розвитку клієнтоорієнтованих стратегій, що сприяють зростанню лояльності та формуванню позитивного іміджу підприємства. Запропоновані заходи створюють основу для комплексного антикризового управління, яке поєднує фінансову стабільність, операційну ефективність та соціальну відповідальність.

8. Запропоновані інноваційні стратегії та цифрові інструменти управління підприємством охоплюють Big Data, штучний інтелект, хмарні технології, IoT та CRM/ERP-системи. Їхнє впровадження сприяє оптимізації бізнес-процесів, підвищенню якості послуг і забезпеченню безперервності роботи навіть у кризових умовах. Сформульовано інноваційні стратегії клієнтоорієнтованості, цифрової екосистеми, сталого розвитку, кіберзахисту та гнучкості, які створюють комплексну модель розвитку підприємства. Очікувані результати включають фінансову стабільність, операційну ефективність, зростання клієнтської лояльності, соціальну відповідальність і зміцнення конкурентних позицій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абонентка Київстар поповнила рахунок для переходу на новий тариф, а її знову кинули на старий. URL: <https://informer.ua/uk/abonentka-kijivstar-popovnila-rahunok-dlya-perehodu-na-noviy-tarif-a-jiji-znovu-kinuli-na-stariy> (дата звернення: 11.03.2026).
2. Арєф'єва, О., Пілецька, С., Лістрова, М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*, (43). 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35> (дата звернення: 11.03.2026).
3. Богуславська С., Білоус С., Дяк В. Стратегії антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17> (дата звернення: 11.03.2026).
4. Болотнов Д. Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 171–176.
5. Ватченко Б. С., Шаранов Р. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38–43.
6. Воронкова Т. Є., Приймак Я. В. Трансформація антикризового управління в сучасних економічних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2021/98.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/98.pdf) (дата звернення: 11.03.2026).
7. Втратив доступ до номеру з SIM-картою Київстар та дізнався про борг за кредитом у сумі 25 740 гривень – що вирішив суд. URL: <https://informer.ua/uk/vtrativ-dostup-do-numeru-z-sim-kartoyu-kijivstar-ta-diznavsya-pro-borg-za-kreditom-u-sumi-25-740-griven-shcho-virishiv-sud> (дата звернення: 11.03.2026).
8. Гринчишин Я. М. Стратегічний підхід до антикризового управління підприємствами. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2021. Т. 32(71). С. 38–41.

9. Дем'яненко Т. І. Механізм забезпечення сталого розвитку промислових підприємств України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. Випуск 46. С. 16–19.

10.3 «Київстар» йде директор з розвитку цифрових сервісів. URL: <https://open4business.com.ua/z-kyivstar-jde-dyrekto-r-z-rozvytku-cyfrovyyh-servisyv/> (дата звернення: 11.03.2026).

11. Інформація про компанію «Київстар». URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B8%D1%97%D0%B2%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%80> (дата звернення: 11.03.2026).

12. «Київстар» збільшив дохід і прибуток у 2025 році, але втрачає частину абонентів через зміни ринку. URL: <https://mind.ua/news/20296386-kiyivstar-zbilshiv-dohid-i-pributok-u-2025-roci-ale-vtrachae-chastinu-abonentiv-cherez-zmini-rinku> (дата звернення: 11.03.2026).

13. «Київстар» купив Tabletki.ua за \$160 мільйонів: що відомо про угоду. URL: <https://delo.ua/news/kiyivstar-kupiv-tabletkiua-za-160-milioniv-shho-vidomo-pro-ugodu-459874/> (дата звернення: 11.03.2026).

14. «Київстар» та Starlink підписали угоду про використання супутникового зв'язку в Україні. URL: [https://delo.ua/news/kiyivstar-ta-starlink-pidpisali-ugodu-pro-vikoristannya-suputnikovogo-zvyazku-v-ukrayini-440001/#google\\_vignette](https://delo.ua/news/kiyivstar-ta-starlink-pidpisali-ugodu-pro-vikoristannya-suputnikovogo-zvyazku-v-ukrayini-440001/#google_vignette) (дата звернення: 11.03.2026).

15. Кібератака на «Київстар» (2023). URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D1%96%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B0%D0%BA%D0%B0\\_%D0%BD%D0%B0\\_%C2%AB%D0%9A%D0%B8%D1%97%D0%B2%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%80%C2%BB\\_\(2023\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D1%96%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B0%D0%BA%D0%B0_%D0%BD%D0%B0_%C2%AB%D0%9A%D0%B8%D1%97%D0%B2%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%80%C2%BB_(2023)) (дата звернення: 11.03.2026).

16. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством: [навч. посіб 3-тє вид, доповн. і переробл]. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.

17. Кулиняк І. Я., Жигало І. І., Горбенко Т. М. Кризові ситуації на підприємствах: сутність, класифікація, загрози виникнення та заходи реагування. *Інфраструктура ринку*, 2021. № 51. С. 175–183.

18. Лункіна І. Ю. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. *БізнесІнформ*. 2024. № 1. С. 22–28.

19. Мартинюк Є. Сутність та принципи антикризового управління. *Актуальні питання права та соціально-економічних відносин: зб. наук. статей*. Кропивницький : ЦРоЛ, 2023. С. 460–465.

20. Миськів Г. В., Білик В. М. Сутність та види антикризового управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.25> (дата звернення: 11.03.2026).

21. Михайлова Є., Михайлов С. Теоретичні підходи до формування стратегій антикризового управління. *Український економічний часопис*. 2023. № 1. С. 38–42.

22. Одношєвна О. О., Міньковська А. В., Саванчук Т.М. Антикризове управління як елемент удосконалення системи економічної безпеки в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49.

23. Офіційний сайт компанії «Київстар». URL: <https://kyivstar.ua/> (дата звернення: 11.03.2026).

24. Офіційний сайт компанії Vodafone. URL: <https://www.vodafone.ua/> (дата звернення: 11.03.2026).

25. Повністю закривають цієї ночі: з 10 березня з 00:00 вводять «мобільне» оновлення. URL: <https://pmg.ua/economy/138694-povnistiu-zakryvaiut-tsiyeyi-nochi-z-10-bereznia-z-0000-vvodiati-mobilne-onovlennia> (дата звернення: 11.03.2026).

26. Приб К. А. Антикризові стратегії в управлінні підприємствами. *Економіка та суспільство*, 2024. С. 70.

27. Прокопишин О. С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*, 2021. № 9. С. 40–45.

28. Стійка мережа lifecell. URL: [https://www.lifecell.ua/uk/10-hodyn/?gad\\_source=1&gad\\_campaignid=23396464728&gbraid=0AAAAADHRBeV](https://www.lifecell.ua/uk/10-hodyn/?gad_source=1&gad_campaignid=23396464728&gbraid=0AAAAADHRBeV)

[IZiKW6Tj8OVmb\\_qnmHs9cr&gclid=CjwKCAjwpcTNBhA5EiwAdO1S9kDw0djK7WT31N4vuajehojugsRj6TRZWJWbQA0O2sl2tW-doY6j3RoCxlsQAvD\\_BwE](https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-30) (дата звернення: 11.03.2026).

29. Стратегічний менеджмент: *підручник* / Сидоров О. А., Альошина Т. В., Фоменко А. Є. Дніпро: Арт-Прес, 2024. 320 с.

30. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: *підручник*. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.

31. Сухецька К. В. Антикризовий потенціал циркулярної економіки для сільського господарства України. *Економіка та суспільство*, 2025. С. 72.

32. Ткаченко А. Антикризове управління як комплексна система запобігання кризовим ситуаціям. *Model-ing the development of the economic systems*. 2023. Is. 1. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-30> (дата звернення: 11.03.2026).

33. Українці активно міняють операторів: абоненти Vodafone та Київстар масово переносять номери на lifecell. URL: <https://mezha.ua/news/ukrajinci-aktivno-perehodyat-z-kijivstar-ta-vodafone-na-lifecell-309217/> (дата звернення: 11.03.2026).

34. Управління кризовими ситуаціями: *навч. посіб.* / Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Львів: ЛДУВС, 2022. 228 с.

35. Фінансові показники ПрАТ «Київстар». URL: <https://opendatabot.ua/c/21673832> (дата звернення: 11.03.2026).

36. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. *Бізнес Інформ*. 2019. № 5. С. 217–226.

37. Юринець О. В. Сутність та значення ургентних інструментів антикризового управління підприємствами. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*, 2021. № 1. С. 92–100.

38. Conges A., Breard L., Patruno W., Ouro-Sao A, Salatge N. ets. Situational awareness and decision-making in a crisis situation: A crisis management cell in virtual reality. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. 2023. Vol. 97.

39. Cun W. Business simulation analysis based on leadership development with crisis management using gaming techniques and machine learning model. *Entertainment Computing*. 2024. Vol. 50.

40. Gmerski M., Waszkiewicz M. Project management professionals suitability for organizational crisis management. *Procedia Computer Science*. 2023. Vol.225. P. 989–998.

41. Jaaffar H., Alzoubi R., Hamdan O., Alkharabsheh M., Rajadurai J. Leadership and crisis management and their link to improvement of hotel performance: A study of the Jordanian hotel sector. *Helion*. 2023. Vol. 9, Is, 7.