

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ІТ-ПІДПРИЄМСТВА»

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

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

Владислав ЯГОВЕНКО

(підпис)

Виконав:
здобувач вищої освіти гр. МРД-41 **Владислав ЯГОВЕНКО**

Керівник:
доктор економічних наук, професор **Вікторія КАЧМАЛА**

Рецензент:
доктор економічних наук, професор **Альона ГОЛОБОРОДЬКО**

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

Кафедра	<u>маркетингу</u>
Ступінь вищої освіти	<u>«Бакалавр»</u>
Спеціальність	<u>075 «Маркетинг»</u>
Освітньо-професійна програма	<u>«Маркетинг»</u>

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри маркетингу
Олена ВІНОГРАДОВА
«25» лютого 2025 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

ЯГОВЕНКА Владислава Руслановича

-
1. Тема кваліфікаційної роботи: «Маркетингові інструменти для підвищення конкурентоспроможності ІТ- підприємства»
керівник кваліфікаційної роботи Вікторія КАЧМАЛА, к.іст.н., доцент
затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних Технологій від «24» лютого 2025 року № 56
-
2. Строк подання кваліфікаційної роботи 12 травня 2025 р.
-
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти України; офіційні дані Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств; наукова та навчальна література; періодичні видання.
-
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
-
- 1) Теоретико-методологічні основи використання маркетингових інструментів у забезпеченні конкурентоспроможності ІТ-підприємств
-
- 2) Аналіз маркетингової діяльності ПрАТ «Київстар» та оцінка його конкурентних позицій
-
- 3) Удосконалення маркетингових інструментів для підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Київстар»
-
5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація*
-
6. Дата видачі завдання 25.02.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
	Вивчення літератури, підбір матеріалів для виконання кваліфікаційної роботи.	05.02. - 26.02	
	Підготовка вступу і першого розділу	27.02 - 10.03	
	Підготовка другого розділу	11.03 - 31.03	
	Підготовка третього розділу	01.04 - 21.04	
	Підготовка висновків та пропозицій	22.04 - 28.04	
	Систематизація використаних під час дослідження джерел	29.04-05.05	
	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	06.05 - 09.05	
	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат	12.05-16.05	
	Рецензування роботи керівником	12.05-16.05	
	Зовнішнє рецензування	12.05-16.05	
	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	14.05-18.06	
	Попередній захист	19.05-23.05	
	Захист кваліфікаційної роботи	18.06	

Здобувач вищої освіти

_____ Владислав ЯГОВЕНКО

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ Вікторія КАЧМАЛА

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавра: 83 стор., 15 табл., 102 джерел.

Мета роботи - теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення маркетингових інструментів для підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Київстар».

Вона відображає потребу адаптації ІТ-підприємств до умов цифрової трансформації економіки та зростання ролі цифрових каналів, персоналізації і аналітики даних.

Об'єкт дослідження - процес застосування маркетингових інструментів в ІТ-компаніях.

Предмет дослідження - теоретико-методичні та практичні засади використання маркетингових інструментів для забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «Київстар» .

Короткий зміст роботи:

У роботі розглянуто сучасні теоретичні підходи до маркетингових інструментів та їх роль у формуванні конкурентних переваг ІТ-компаній. Особливу увагу приділено цифровим маркетинговим інструментам (CRM-системи, веб-аналітика, BI, Big Data) для сегментації клієнтів та оптимізації рекламних кампаній . Проаналізовано практику провідних гравців ринку: ПрАТ «Київстар», Lifecell, Vodafone, Ajax Systems тощо. Зазначено, що Київстар використовує великі дані для побудови портретів клієнтів і підвищення точності таргетування; Ajax Systems концентрується на контент-маркетингу (освітні відео, вебінари) для формування спільноти бренду; Lifecell та Vodafone реалізують креативні цифрові кампанії з використанням AI-генеративних технологій і омніканальних комунікацій.

Для оцінювання конкурентоспроможності застосовано методи аналізу, синтезу та порівняння, а також SWOT-, GAP- і SPACE-аналіз з використанням KPI-підходів і бенчмаркінгу. GAP-аналіз, зокрема, виявив, що при схожому охопленні ринку Київстар перевершує Vodafone за залученням B2B-клієнтів завдяки ширшому набору рішень (CRM, API). Результати дослідження показують: поєднання класичних інструментів (онлайн-реклама, CRM, e-mail-маркетинг) з інноваційними (Big Data-аналітика, AI-креатив, чат-боти) сприяє зміцненню позицій на ринку. На основі аналізу сформульовано практичні рекомендації для ПрАТ «Київстар» щодо удосконалення маркетингової стратегії та інструментів з метою підвищення впізнаваності бренду і конкурентоспроможності.

КЛЮЧОВІ СЛОВА:МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ІТ –ПІДПРИЄМСТВО, ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ, CRM, SWOT-АНАЛІЗ, BIG DATA.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ІТ- ПІДПРИЄМСТВ.....	8
1.1. Сутність та класифікація маркетингових інструментів в умовах цифрової трансформації.....	8
1.2. Підходи до оцінювання конкурентоспроможності ІТ-компаній на сучасному ринку.....	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «КИЇВСТАР» ТА ОЦІНКА ЙОГО КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ.....	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Київстар».....	24
2.2. Дослідження маркетингових інструментів та конкурентоспроможності підприємства.....	37
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «КИЇВСТАР».....	52
3.1. Розробка рекомендацій щодо впровадження ефективних цифрових маркетингових інструментів.....	52
3.2. Прогнозування ефекту від впровадження маркетингових рішень.....	66
ВИСНОВКИ	74
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	76

ВСТУП

Актуальність теми дослідження Умови цифрової трансформації економіки та активний розвиток ІТ-сектору зумовлюють необхідність впровадження ефективних маркетингових інструментів. Вони дозволяють підприємствам адаптуватися до змін ринку, утримувати конкурентні позиції та забезпечувати зростання. Цифрові канали комунікації, персоналізований підхід до клієнтів, аналітика даних і автоматизація маркетингу є ключовими чинниками ефективності бізнесу. ПрАТ «Київстар» як один із лідерів телекомунікаційного ринку України активно використовує сучасні інструменти маркетингу, що дає змогу підвищувати рівень конкурентоспроможності. Це зумовлює актуальність теми дослідження.

Наукова новизна та проблема Даною проблемою займалися українські науковці: Леонов В.А., Райко Д. В., Подрез О. І., Черепанова В. О та ін. Незважаючи на наявність досліджень у сфері маркетингу, питання використання інноваційних маркетингових інструментів в ІТ-компаніях в умовах цифровізації залишаються недостатньо опрацьованими. Особливо актуальним є вивчення впливу цифрових маркетингових інструментів на конкурентоспроможність компаній вітчизняного ІТ-сектору.

Мета та завдання дослідження Метою дипломної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення маркетингових інструментів для підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Київстар».

Згідно з метою, поставлені наступні **завдання**:

- охарактеризувати сутність маркетингових інструментів та їх класифікацію;
- проаналізувати роль маркетингових інструментів у забезпеченні конкурентоспроможності ІТ-підприємств;
- провести аналіз маркетингової діяльності ПрАТ «Київстар»;
- оцінити конкурентоспроможність компанії;

– розробити рекомендації щодо удосконалення маркетингових інструментів для ПрАТ «Київстар».

Об’єкт і предмет дослідження Об’єкт дослідження — процес застосування маркетингових інструментів в ІТ-компаніях. Предмет дослідження — теоретико-методичні та практичні засади використання маркетингових інструментів для забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «Київстар».

Методи дослідження У роботі використано методи: аналізу, синтезу, узагальнення, порівняння, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, бенчмаркінг, графічний метод, статистичний аналіз.

Інформаційна база дослідження Інформаційну основу становлять наукові публікації, аналітичні огляди, звітність ПрАТ «Київстар», офіційні статистичні джерела, а також матеріали профільних інтернет-ресурсів.

Практичне значення одержаних результатів Запропоновані заходи можуть бути використані для вдосконалення маркетингової діяльності ПрАТ «Київстар», а також адаптовані для інших підприємств ІТ-сфери.

Структура роботи Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

Апробація результатів Результати дослідження можуть бути використані у подальших наукових розвідках, при підготовці навчально-методичних матеріалів з маркетингу та цифрової економіки, а також у практичній діяльності ІТ-компаній для підвищення ефективності маркетингової стратегії та конкурентоспроможності. Апробовано тези Качмала В.І., Яговенко В.Р. Конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрової економіки: аналіз маркетингової стратегії компанії Київстар. **Маркетинг майбутнього: виклики і реалії: Матеріали VII Науково-практичної Інтернет-конференції, ДУІКТ Київ, (2025)**

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Сутність та класифікація маркетингових інструментів в умовах цифрової трансформації

Маркетингові інструменти – це сукупність методів, прийомів і засобів, за допомогою яких підприємство впливає на ринок і споживачів для досягнення своїх цілей. Вони входять до ядра маркетингової діяльності компанії та становлять основу її ефективності [1, с. 128]. За допомогою інструментів маркетингу фахівці прагнуть відчутти потреби споживачів, створювати відповідний продукт чи послугу та доставляти пропозиції цільовій аудиторії. Ці засоби забезпечують формування довіри клієнтів, утримання лояльності й розвиток довготривалих відносин зі споживачами. Як зазначають експерти, маркетингові інструменти є своєрідними «помічниками» у розбудові довіри та залученні клієнтів (від споживачів)[2]. Вони дозволяють бізнесу впливати на попит, стимулювати продажі, підвищуючи конкурентоспроможність.

Значення маркетингових інструментів полягає в перетворенні стратегії та цілі компанії у практичні маркетингові дії. Ефективне використання таких інструментів – від реклами та цінових акцій до сучасних онлайн-каналів – дозволяє підприємству краще адаптуватися до умов ринку, швидше реагувати на зміни попиту й отримувати переваги над конкурентами [3]. У той же час, неправильний підбір або неузгоджене застосування маркетингових інструментів може призводити витрати ресурсів і втрати частини ринку. Отже, глибоке розуміння сутності і ролі маркетингових інструментів – необхідна умова для побудови успішної маркетингової стратегії підприємства (зокрема ІТ-галузі), здатної забезпечити йому стійку конкурентну позицію. Маркетингові інструменти охоплюють широкий спектр дій та технік, тому для зручності їх

часто розподіляють на категорії за різними ознаками: традиційні інструменти (класичні офлайн-методи: прямий маркетинг, пряма реклама, особисті продажі тощо) і новітні цифрові інструменти (онлайн-канали, цифрові технології, аналітика, соціальні мережі, мобільні додатки тощо). Виділяють інструменти залежно від елементів маркетинг-міксу: товари/послуги, ціноутворення, канали дистрибуції, комунікації. Наприклад, SendPulse окреслює ключові інтернет-інструменти маркетингу: контент-маркетинг, email-маркетинг, SEO, інтернет-рекламу і чат-боти [4]. Цей перелік ілюструє багатоаспектність сучасного маркетингу – від створення контенту до автоматизованої взаємодії з клієнтами через цифрові канали.

У наукових дослідженнях також запропоновано складніші підходи до класифікації. Так, Райко Д. В. та співавтори виділили три основні групи маркетингових інструментів [1]:

- за видами маркетингових досліджень (наприклад, соціологічні опитування, експертизи, статистичні методи збору інформації про ринок);
- за елементами маркетингового комплексу (4P) (товарна політика, цінова політика, канали розподілу, комунікаційна політика);
- за аналізом результативності маркетингу (методи оцінки ефективності кампаній, моніторингу продажів, аналітичні показники). Кожна з цих груп охоплює як традиційні інструменти (засновані на класичних підходах управління та дослідження), так і новітні цифрові інструменти – наприклад, аналітичні системи, інструменти психологічного впливу на споживача чи AI-рішення. Способи класифікації маркетингових інструментів: за товарної, цінової, збутової та комунікаційної політик; за каналами (онлайн vs офлайн); за адресатом (для споживача чи для бізнесу) тощо. Усі ці підходи допомагають маркетологам систематизувати величезний арсенал засобів – від банальної роздачі флаєрів і розміщення ТВ-реклами до сучасного інтернет-маркетингу та інструментів аналізу даних [4]. Зрозуміла класифікація полегшує планування та адаптацію маркетингових заходів, що в кінцевому рахунку сприяє більш

ефективному використанню ресурсів і підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Цифрова трансформація маркетингу – це перехід від традиційних методів просування до високотехнологічно орієнтованих стратегій, що охоплюють усі бізнес-процеси. Її суть полягає не просто у використанні нових інструментів, але й у фундаментальному переосмисленні підходів до взаємодії з клієнтами у цифровому середовищі[5]. Сучасний маркетинг ґрунтується на інтеграції цифрових технологій – великих даних, штучного інтелекту, хмарних обчислень, інтернету речей тощо – у всі аспекти стратегії. Як відзначають дослідники, цифровий маркетинг стає високорівневою стратегією, орієнтованою на використання баз даних і цифрових медіаканалів (телефон, email, соціальні мережі, месенджери тощо) з метою створення максимально вимірюваних маркетингових ефектів [6].

У процесі цифровізації різко зростає роль аналітики й персоналізації. Кожен контакт з клієнтом генерує дані, які алгоритми штучного інтелекту обробляють для оптимізації пропозицій. ШІ дозволяє аналізувати величезні масиви інформації, виявляти тенденції, прогнозувати поведінку споживачів та формувати персоналізовані повідомлення у масштабі. Такі інструменти, як чат-боти та віртуальні помічники, використовують ШІ для надання клієнтам персоналізованого обслуговування в режимі реального часу[5]. Зокрема, впровадження чат-ботів у служби підтримки клієнтів значно підвищує ефективність обробки запитів через різні канали (соцмережі, електронна пошта, месенджери) [6]. Водночас створюються інструменти для голосового пошуку та інші інновації, що зміщують акцент з реклами на мас-медіа до взаємодії зі споживачем у його середовищі.

Цифрова трансформація відкриває нові можливості, але й ставить виклики. З одного боку, сучасні інструменти забезпечують гнучке залучення аудиторії: соціальні мережі дозволяють миттєво поширювати контент, системи аналітики – точно вимірювати віддачу, а CRM-платформи – автоматизувати комунікацію. З іншого боку, швидкі зміни поведінки споживачів і висока конкуренція

вимагають постійної адаптації стратегій. Як свідчать дослідники, цифрова трансформація стає визначальним фактором підтримки конкурентоспроможності і успіху компаній у сучасному світі [6]. У підсумку сучасний маркетинг уже не може ігнорувати цифрові технології: від них залежить не лише ефективність окремих кампаній, а й довгострокова стійкість бізнесу.

Сучасні цифрові інструменти: огляд і приклади застосування

Сучасний маркетинг активно використовує широкий спектр цифрових інструментів для реалізації стратегій. Серед них можна виділити такі основні категорії:

- Інструменти управління взаємовідносинами (CRM). CRM-системи дозволяють зберігати детальну інформацію про клієнтів (контакти, історію покупок, уподобання) та координувати всі маркетингові та сервісні комунікації. За допомогою CRM можна автоматизувати розсилки і персоналізувати пропозиції для різних сегментів аудиторії. Наприклад, на порталі Kyivstar Business Hub CRM виділено як ключовий інструмент («Управління відносинами з клієнтами») для персоналізації комунікацій та оптимізації продажів [7].

- Соціальні мережі та SMM-платформи. Соціальні мережі (Facebook, Instagram, LinkedIn тощо) стали невід’ємною частиною арсеналу маркетолога. Сервіси для планування та аналітики (наприклад, Hootsuite, Buffer та інші) значно спрощують роботу: вони дають змогу планувати публікації, відстежувати коментарі й реакції, аналізувати залученість аудиторії. Це особливо важливо для побудови лояльності до бренду та швидкого реагування на фідбек [8]. SMM-кампанії дозволяють суттєво розширювати охоплення, залучаючи молодіжну аудиторію та перетворюючи користувачів соцмереж на прихильників бренду.

- Аналітичні системи та Big Data. Інструменти веб-аналітики (Google Analytics, Яндекс.Метрика), BI-платформи та CRM-аналітика є основою для ухвалення обґрунтованих рішень [8]. Вони дають змогу маркетологам розуміти, які канали залучення є найефективнішими, де втрачаються потенційні клієнти, і оптимізувати рекламні бюджети. Наприклад, Kyivstar використовує рішення Big

Data для побудови портрету клієнта (за віком, локацією, інтересами), що значно підвищує точність таргетування рекламних кампаній [7].

- **Контент-маркетингові інструменти.** Сучасний контент створюється за допомогою різних цифрових засобів. Візуальні платформи (Canva, Crello, сервіси відеомонтажу) дозволяють маркетологам швидко генерувати креативи та відеоролики, які привертають увагу аудиторії [8]. Так, сучасні сервіси (наприклад, Canva чи VN) мають готові шаблони та інструменти для обробки графіки й відео, що спрощує створення професійного контенту. В Київstar Hub окремо виділено контент-маркетинг як важливий інструмент («Контент-маркетинг») [7] для забезпечення інформування клієнтів та підвищення впізнаваності бренду.

- **Реклама та цифрові медіа-канали.** Онлайн-реклама (контекстна та медійна через Google Ads, Facebook/Instagram Ads) пропонує точне таргетування оголошень і автоматизований запуск кампаній. Маркетологи можуть налаштовувати рекламні кампанії з глибокою аналітикою ефективності [8]. Інструменти рекламних кабінетів дозволяють оптимізувати витрати, ретаргетувати зацікавлених користувачів, а також A/B-тестувати різні креативи та пропозиції. Важливою складовою є також автоматизовані email- та SMS-розсилки (тригерні та масові), які стимулюють повторні покупки й утримання клієнтів. У Київстар Business Hub доцільні «тригерні та таргетовані розсилки» і email-маркетинг є ефективними інструментами стимулювання продажів [7].

Інструменти на базі штучного інтелекту (чат-боти, віртуальні помічники, системи рекомендацій) швидко стають нормою. Вони автоматизують обслуговування клієнтів та збирають інформацію про їхню поведінку. Як показують дослідження, впровадження чат-ботів значно підвищує ефективність обробки запитів клієнтів [9]. Крім того, генеративні технології, наприклад Midjourney, використані для створення креативних образів у рекламних кампаніях (як це зробила компанія Lifecell у своєму новорічному проєкті) [11], підтверджують тренд залучення новітніх цифрових інструментів у маркетинг.

Таким чином, сучасні цифрові маркетингові інструменти поєднують аналітику, автоматизацію і творчість. Підприємства як Інтернет-компанії (напр. Kyivstar, Vodafone, Lifecell) і спеціалізовані IT-компанії (Ajax Systems, Netpeak) активніше ніж будь-коли користуються цими засобами. Наприклад, Ajax Systems, фокусуючись на зручності користувача, регулярно випускає освітні відео і проводить вебінари для підвищення обізнаності про свою систему безпеки [10]. Це яскравий приклад контент-маркетингової стратегії, що формує спільноту адвокатів бренду. Водночас такі компанії, як Netpeak, самі є фахівцями з пошукової оптимізації та реклами, тому ефективно застосовують SEO та аналітичні інструменти для просування власних та клієнтських проєктів.

Маркетингові інструменти в IT-секторі на прикладі Київстар та інших конкурентних компаній: в IT-галузі (зокрема в телекомунікаційних компаніях, як-от Київстар) маркетингові інструменти найчастіше ґрунтуються на цифрових технологіях і аналітиці. Оператори мобільного зв'язку і провайдери активно впроваджують CRM для глибокої сегментації ринку. Так, у Київстарі одним з ключових є формування «портрета клієнта» на основі великих даних: ця методика дозволяє визначити вікові, демографічні та поведінкові характеристики клієнтів і значно підвищити точність таргетингу [7]. На основі цих даних бізнес-користувачі отримують змогу налаштувати рекламні кампанії під конкретні групи, а також створювати Look-alike аудиторії для пошуку нових потенційних клієнтів.

Крім того, IT-компанії традиційно активно використовують контент- та соціальні інструменти для побудови бренду. Наприклад, Ajax Systems приділяє багато уваги не лише технічній досконалості своєї продукції, а й зручності користування (зручний мобільний додаток, інтуїтивний інтерфейс). Паралельно компанія активно створює навчальний контент: відеоуроки та вебінари з підключення і налаштування систем безпеки [10], що допомагають користувачам відчувати переваги продукту. Такий підхід – частина маркетингових інструментів IT-сектору: задоволені клієнти не лише повторно купують продукт, а й самі стають амбасадорами бренду.

Компанії на кшталт Lifecell та Vodafone демонструють використання сучасних креативних цифрових рішень. Наприклад, Lifecell у своїй новорічній кампанії застосувала генеративні AI-технології (Midjourney) для створення ключових візуалів, що підкреслило цифрову сутність кампанії [11]. Vodafone регулярно виходить із великими соціальними кампаніями, де цифрові канали (телебачення, онлайн-відео, соціальні мережі) працюють синхронно з PR-заходами. Компанії також широко застосовують інструменти e-mail і SMS-маркетингу (тригерні розсилки), програми лояльності, мобільні додатки з Push-повідомленнями. У Kyivstar Hub, наприклад, до ефективних віднесено тригерні розсилки та email-розсилки, які сприяють повторним продажам та утриманню клієнтів [7].

Таким чином, приклади IT-компаній показують, що поєднання класичних та інноваційних інструментів сприяє зміцненню позицій на ринку. Київстар поєднує онлайн-рекламу та CRM, Lifecell – креативні цифрові кампанії з діджитал-контентом, Ajax – акцентує на «цифровій людині» та освіті клієнтів. Цей набір маркетингових методів дозволяє компаніям IT-сектору (і зокрема ПрАТ «Київстар») гнучко пристосовуватися до швидкоплинних умов ринку, підвищувати упізнаваність бренду і конкурентоспроможність.

У підсумку слід констатувати, що маркетингові інструменти – універсальний комплекс засобів, необхідних для побудови ефективного впливу на ринок і споживача.

Приклад IT-компаній (зокрема Київстар) показує, що сучасні успішні маркетингові стратегії ґрунтуються на синергетичному використанні інструментів: аналітики даних, персоналізації, контент-маркетингу, CRM, таргетованої реклами та інше. Вони дозволяють компаніям ефективніше реагувати на потреби ринку, формувати лояльність клієнтів і підвищувати конкурентоспроможність. Таким чином, керування маркетинговими інструментами та їх постійне оновлення відповідає ключовим трендам і потребам часу, а також визначає рівень розвитку бізнесу у висококонкурентному IT-секторі.

1.2 Підходи до оцінювання конкурентоспроможності ІТ-компаній на сучасному ринку

У сучасній економічній науці конкурентоспроможність підприємства є ключовим поняттям, яке визначає здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати в умовах динамічного ринку, забезпечуючи сталий розвиток, прибутковість і адаптивність до зовнішніх викликів. За визначенням Європейської комісії, конкурентоспроможність підприємства — це його здатність успішно змагатися за споживача, постійно підвищуючи свою продуктивність та оновлюючи товарну й організаційну структуру відповідно до вимог ринку [12].

Класичні економічні школи розглядали конкурентоспроможність переважно через призму цінових факторів: нижча ціна — вища привабливість для покупця. Проте в сучасних умовах цей підхід поступово поступається місцем ширшим критеріям. Сучасні дослідники акцентують на багатофакторному підході, де поряд із ціною враховується якість продукту, інноваційність, репутація бренду, швидкість реакції на зміни попиту, сервісне обслуговування та клієнтоорієнтованість.

Конкурентоспроможність також тісно пов'язана з поняттям ринкової стійкості — здатності підприємства адаптуватися до коливань зовнішнього середовища, зберігаючи при цьому ефективність бізнес-моделі. Згідно з підходом професора М. Портера, конкурентоспроможність компанії базується на п'яти силах ринку: конкуренції в галузі, загрозі появи нових гравців, можливостях заміни товару, силі постачальників і впливі споживачів [14]. Ця модель дозволяє оцінити стратегічну позицію підприємства в системі ринкових взаємозв'язків.

З погляду ІТ-сфери, конкурентоспроможність має свою специфіку. Перш за все, через високий рівень технологічних змін і короткий життєвий цикл продуктів. У цьому контексті важливими стають такі фактори, як:

- швидкість впровадження інновацій..

- доступ до кваліфікованих кадрів.
- рівень цифрової зрілості компанії.
- гнучкість IT-архітектури.
- ефективність роботи з даними та штучним інтелектом [15].

Таким чином, конкурентоспроможність IT-компанії не зводиться лише до здатності знизити витрати чи мати більшу частку ринку. Це — цілісна система, що включає інноваційність, цифрову інтегрованість, гнучкість управління, стратегічне бачення та здатність формувати цінність для клієнта швидше й точніше, ніж конкуренти.

У сучасних умовах для визначення рівня конкурентоспроможності підприємства широко застосовують індексний підхід, метод оцінювання ринкової частки, а також методики бенчмаркінгу (порівняння з лідерами ринку). Крім того, враховується індекс задоволеності клієнтів (CSI), рівень впізнаваності бренду, динаміка прибутковості, індекс інноваційності тощо [16]. Слід також зазначити, що в умовах цифровізації окреме значення має гнучкість компанії у впровадженні змін. IT-компанія, яка не встигає за технологічним розвитком, втрачає позиції навіть при наявності конкурентної ціни чи налагоджених каналів збуту. Тому конкурентоспроможність набуває динамічного характеру — вона змінюється не лише з часом, а й під впливом внутрішніх та зовнішніх інноваційних процесів.

Методи та моделі оцінювання конкурентоспроможності IT-компаній

У процесі стратегічного управління підприємством особливу роль відіграє не лише загальна оцінка стану компанії, а й детальне оцінювання її конкурентоспроможності. Саме завдяки аналітичним методикам можна виявити сильні й слабкі сторони організації, її ринкові перспективи, стратегічні ризики та точки зростання. У сфері IT, де темп змін надзвичайно високий, а конкуренція глобальна, вибір відповідної методики оцінювання є критичним фактором формування дієвої конкурентної стратегії.

SWOT-аналіз: універсальний і доступний підхід

Один із найпоширеніших методів — SWOT-аналіз, який базується на визначенні чотирьох груп факторів:

- S – Strengths (сильні сторони)
- W – Weaknesses (слабкі сторони)
- O – Opportunities (можливості)
- T – Threats (загрози) [17]

У контексті IT-компаній SWOT-аналіз дозволяє виявити внутрішні переваги, як-от високу інноваційну здатність, гнучкість, цифрову інфраструктуру, а також зовнішні фактори, які створюють потенціал для розвитку (наприклад, зростання попиту на хмарні послуги). Водночас, аналіз може підкреслити ризики — зокрема, залежність від глобальних технологічних платформ або нестабільність нормативного середовища.

Приклад: для ПрАТ «Київстар» у 2024 р. сильними сторонами можна вважати широку клієнтську базу (понад 24 млн), власну інфраструктуру, розвинені сервіси (TV, Helsi), а серед слабких — високу залежність від війни та обмежений експортний потенціал. У можливостях — подальша цифровізація послуг, а в загрозах — посилення конкуренції з боку Lifecell та Vodafone [18].

SPACE-аналіз: стратегічна візуалізація позицій

Інший метод — SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation Matrix) — дозволяє оцінити стратегічну позицію підприємства за чотирма осями:

- конкурентна позиція (CP),
- фінансова сила (FS),
- стабільність середовища (ES),
- потенціал галузі (IS) [19].

Інтерпретуючи результати, компанія може визначити, чи вона повинна зберігати оборонну позицію, чи варто інвестувати в агресивне зростання. Наприклад, при високих показниках CP і FS та нестабільному зовнішньому середовищі SPACE-аналіз може рекомендувати консервативну стратегію або помірне зростання.

Приклад застосування: для Lifecell у 2023 р. результати SPACE-матриці вказали б на нейтральну позицію: помірний потенціал галузі, середня фінансова стійкість, але нестабільне середовище (війна, кіберризика) — все це обмежує активну експансію [20].

GAP-аналіз: діагностика розривів у конкурентних позиціях

GAP-аналіз дозволяє визначити, яка різниця існує між бажаним і реальним станом компанії у порівнянні з конкурентами. Наприклад, можна оцінити:

- поточну ринкову частку,
- рівень задоволеності клієнтів,
- швидкість цифрових трансформацій,
- якість сервісу тощо [21].

Метод є зручним при побудові стратегічних KPI і визначенні цільових орієнтирів для наближення до лідерів ринку. Особливо актуальний для IT-компаній, де цифрові технології дозволяють чітко відстежити зміни показників.

Приклад: Vodafone в Україні у 2024 р. володіє часткою мобільного ринку близько 35%, Київстар – понад 40%. При цьому GAP-аналіз показує, що попри подібний рівень охоплення, різниця в залученні B2B-клієнтів у Київстару вища завдяки ширшій пропозиції (CRM, API-рішення) [18].

Бенчмаркінг: навчання на прикладах лідерів

Бенчмаркінг — це метод порівняння власної діяльності з найкращими практиками конкурентів або лідерів ринку. Його мета — виявити, які саме рішення дозволяють іншим компаніям досягати вищих результатів, і адаптувати ці підходи у власну практику [22].

IT-компанії використовують бенчмаркінг для:

- оцінювання ефективності каналів залучення клієнтів,
- тривалості циклу продажів,
- якості технічної підтримки,
- рівня інноваційності в розробці продуктів.

Приклад: Ajax Systems регулярно проводить бенчмаркінг проти конкурентів у сфері систем безпеки, орієнтуючись на якість обслуговування,

реакцію на запити користувачів та швидкість оновлень ПЗ. Lifecell аналізує, як Київстар впроваджує чат-боти, цифрові розсилки й додатки, і намагається віднайти схожі рішення для власного сервісу [20].

Індексний та KPI-підхід

Оцінювання конкурентоспроможності також може здійснюватися за допомогою систем індексів та KPI. Найпоширеніші індикатори включають:

- ринкова частка (%),
- прибутковість (рентабельність),
- задоволеність клієнтів (CSI),
- впізнаваність бренду,
- кількість скарг / churn rate,
- індекс інноваційності (кількість нових послуг) [23].

Наприклад: Київстар у 2024 р. мав найнижчий відтік клієнтів серед трійки операторів завдяки системі персоналізованих тарифів та комунікацій. Це позитивно впливає на показники CLV (довічна цінність клієнта) і CSI (індекс задоволеності), що свідчить про високу конкурентоспроможність [18].

Особливості конкурентного середовища на ринку IT та телекомунікацій

Ринок IT і телекомунікацій в Україні є одним із найдинамічніших і водночас стратегічно важливих сегментів національної економіки. Він поєднує дві взаємопов'язані сфери: розвиток цифрових технологій (IT-сектор) і забезпечення інфраструктурного середовища для їх реалізації (телеком). Особливості конкуренції в цьому середовищі зумовлені як внутрішніми факторами (технологічні можливості, інноваційність, політика ціноутворення), так і зовнішніми (економічна нестабільність, війна, регуляторне середовище, міжнародна інтеграція).

Стан ринку в умовах 2023–2025 рр.

Повномасштабна війна, що триває в Україні з 2022 р. суттєво змінила конкурентні умови. Компанії втратили частину інфраструктури, скоротили фізичний доступ до регіонів, переорієнтувалися на цифрові канали обслуговування. Однак попри кризу, телеком-ринок залишився стратегічно

стійким. Згідно зі звітом Національної комісії з питань регулювання електронних комунікацій (НКЕК), обсяг ринку мобільного зв'язку в Україні у 2023 р. становив понад 53 млрд грн, а послуг фіксованого доступу — майже 7 млрд грн [24].

Одним із ключових факторів змін стала активна цифровізація споживання. Клієнти дедалі частіше користуються мобільними додатками для керування тарифами, здійснюють онлайн-платежі, замовляють нові послуги без участі оператора. Це зумовило перехід до цифрових моделей обслуговування, де перевагу мають компанії з високим рівнем діджитал-комунікації, наявністю додатків, аналітичних систем і CRM-платформ.

Основні гравці ринку та розподіл часток

Станом на 2024 р. ринок мобільного зв'язку в Україні представлений трьома основними операторами:

- Київстар — близько 44% ринку,
- Vodafone Україна — близько 34%,
- Lifecell — $\approx 20\%$ [25].

Частка основних мобільних операторів на ринку України (2023–2024)

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика основних операторів мобільного зв'язку України

Оператор	Частка ринку (%)	Кількість абонентів (млн)	Середній ARPU (грн/міс)
Київстар	44%	$\approx 24,0$	105,4
Vodafone	34%	$\approx 18,6$	97,3
Lifecell	20%	$\approx 10,5$	81,2

Джерело: складено автором за матеріалами [25, 26, 27]

Показник ARPU демонструє середній прибуток з одного клієнта за місяць. Найвищий показник має Київстар, що свідчить про сильні позиції в сегменті

контрактних і корпоративних користувачів, а також вищу частку додаткових цифрових сервісів (TV, мобільні додатки).

Основні особливості конкуренції в IT і телеком-секторі

1. Технологічне лідерство як конкурентна перевага - Компанії з власною розвиненою інфраструктурою (наприклад, Київстар) можуть швидше впроваджувати нові послуги, як-от 4G/VoLTE, Smart-моніторинг, хмарні рішення для бізнесу. Lifecell часто фокусується на швидких digital-інноваціях, тоді як Vodafone — на партнерських рішеннях і контенті (відео, музика) [26], [27].

2. Зміщення акценту на клієнтський досвід - Умови обслуговування, швидкість відповіді в чатах, якість додатків і таргетованих пропозицій — все це стає вирішальним фактором. Київстар, наприклад, має понад 6,2 млн щомісячно активних користувачів додатку «Мій Київстар», а чат-боти й SMS-кампанії охоплюють мільйони абонентів щомісяця [25].

3. Рівень інвестицій у діджиталізацію - Київстар за 2023 р. інвестував понад 6 млрд грн у цифрову інфраструктуру та мережу, що є найвищим показником серед операторів. Це дозволяє підтримувати якість зв'язку, розширювати 4G-мережу навіть в умовах бойових дій [25].

4. Активна конкуренція у B2B-секторі - Усі три оператори розробляють корпоративні рішення: Kyivstar Smart Business, Vodafone IoT Cloud, Lifecell Business Plus. Київстар домінує у сегменті Big Data-аналітики, пропонуючи платформи для ретаргетингу, аналізу аудиторії та кампаній за допомогою штучного інтелекту [25], [28].

Вплив глобалізації та війни на конкурентне середовище

Українські компанії змушені пристосовуватися не лише до внутрішніх змін, а й до глобальних викликів. Війна суттєво вплинула на поведінку споживачів:

- зросла важливість мобільності тарифів (роумінг, міжнародний зв'язок),
- актуалізувалися послуги eSIM, віддаленої реєстрації,

- активізувалась соціальна відповідальність компаній — надання безкоштовного зв'язку військовим, вимушеним переселенцям тощо [26].

Паралельно, відкрились можливості експорту ІТ-послуг. Наприклад, деякі ІТ-компанії перенесли фахівців за кордон, надаючи послуги іноземним замовникам.

Таким чином, конкурентне середовище на ринку ІТ і телекомунікацій в Україні у 2023–2025 роках характеризується високою технологічною динамікою, адаптацією до умов війни, зростаючою роллю цифрових каналів та персоналізованих сервісів.

Цифрові КРІ як індикатори конкурентоспроможності

У цифровій бізнес-моделі зростає роль оперативних, динамічних показників. Конкурентоспроможність компанії більше не оцінюється лише за прибутком чи рентабельністю, а розкладається на комплекс цифрових КРІ:

Таблиця 1.2

Цифрові КРІ для оцінки конкурентоспроможності ІТ-компанії

Показник	Значення для оцінки конкурентоспроможності
DAU / MAU	Активність у мобільному застосунку
Churn Rate	Утримання користувачів
Net Promoter Score (NPS)	Лояльність аудиторії
Conversion Rate в онлайн-каналах	Ефективність маркетингових кампаній
Average Handle Time (АНТ)	Швидкість обслуговування клієнтів
Cost Per Acquisition (CPA)	Вартість залучення нового користувача

Джерело: складено автором за матеріалами [32]

У телеком-секторі ці показники особливо важливі, оскільки масовість аудиторії й одночасно її вимогливість до швидкості, простоти та персоналізації вимагають безперервного моніторингу.

Приклади застосування в українських IT-компаніях

Київстар, маючи мільйони абонентів, використовує гібридну модель оцінки конкурентоспроможності. Поєднуючи класичні підходи з цифровими, компанія постійно моніторить:

- NPS і CSI у кожному сегменті абонентів,
- динаміку churn rate після кожного оновлення тарифів,
- глибину взаємодії користувачів з додатком «Мій Київстар» (кількість переходів на вкладки, частота замовлень нових послуг),
- ефективність персоналізованих пропозицій через email, SMS, Viber, додаток (CTR, open rate, кількість активацій) [32].

Застосування аналітичних підходів у цифровому маркетингу не є універсальним рішенням. Виникають такі виклики: нестабільність даних в умовах війни дані користувачів змінюються швидко (міграція, зміна звичок, відключення електроенергії); обмеження в доступі до повної аналітики: наприклад, Lifecell має меншу клієнтську базу, тому інтерпретація цифрових показників може бути менш точна; проблеми з інтеграцією систем: у багатьох компаній аналітика роз'єднана — CRM не пов'язана з SMM або кол-центром, що ускладнює аналіз [32].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «КИЇВСТАР» ТА ОЦІНКА ЙОГО КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Київстар»

У сучасних умовах високої конкуренції на ринку інформаційних технологій та телекомунікацій детальне вивчення організаційно-економічних характеристик підприємства є важливим етапом для об'єктивного аналізу його конкурентоспроможності. Розуміння особливостей становлення, розвитку компанії дозволяє визначити її місце на ринку, виявити ключові сильні сторони, а також оцінити потенційні можливості для підвищення ефективності діяльності.

ПрАТ «Київстар» є одним із лідерів українського ринку телекомунікаційних та ІТ-послуг, що забезпечує широке коло споживачів інноваційними рішеннями у сфері мобільного зв'язку, інтернет-послуг, цифрових сервісів для бізнесу. Дослідження організаційно-економічних аспектів діяльності компанії дозволить більш глибоко оцінити її стратегічний потенціал та маркетингові інструменти, що використовуються для зміцнення конкурентних позицій на національному ринку [33].

Приватне акціонерне товариство ПрАТ «Київстар» є одним із найбільших операторів телекомунікаційних та цифрових послуг в Україні. Компанія здійснює свою діяльність у сфері мобільного зв'язку, фіксованого широкосмугового інтернету, цифрових ІТ-рішень для бізнесу, хмарних технологій та аналітики великих даних.

ПрАТ «Київстар» входить до складу міжнародної телекомунікаційної групи VEON Ltd., що здійснює діяльність у більш ніж десяти країнах світу. Завдяки приналежності до глобальної корпорації, компанія має доступ до найновіших світових технологічних досягнень, сучасних бізнес-моделей та інноваційних рішень у сфері цифрової трансформації [34].

Компанія заснована у 1994 р. як перший оператор мобільного зв'язку в Україні, що працював за стандартом GSM. Перші комерційні послуги мобільного зв'язку було надано у 1997 р. в Києві. Завдяки агресивній інвестиційній та маркетинговій політиці, компанія забезпечила швидке розширення покриття на території всієї України [35].

У 2010 р. Київстар об'єднався з компанією Veeline-Україна, що дозволило створити найбільшу телекомунікаційну компанію в Україні. Це об'єднання супроводжувалося інтеграцією інфраструктури, оптимізацією бізнес-процесів та впровадженням єдиної стратегії розвитку цифрових послуг. З 2015 р. компанія активно інвестує у розвиток мережі четвертого покоління (4G/LTE), що дозволило забезпечити мобільний інтернет високої швидкості для більшості населення України. У 2020–2022 роках Київстар розпочав підготовку до впровадження технології 5G, проводячи тестування та модернізацію мережевої інфраструктури [36]. Окрім телекомунікаційних послуг, Київстар активно розширює свій портфель цифрових сервісів. Серед них — хмарні рішення для бізнесу, платформи для аналітики великих даних, цифрові платформи для освіти та eHealth-рішення.

На сьогодні 100% акцій ПрАТ «Київстар» належать групі VEON Ltd., яка зареєстрована у Нідерландах та акції якої котируються на біржах NASDAQ та Euronext. Структура власності забезпечує доступ до міжнародних фінансових ринків, сучасних технологічних рішень та корпоративного управління світового рівня [37]. Корпоративна структура компанії базується на принципах прозорості, підзвітності та орієнтації на інтереси клієнтів та партнерів. Київстар активно впроваджує етичні норми ведення бізнесу та дотримується принципів сталого розвитку [38]. ПрАТ «Київстар» обслуговує понад 24 млн абонентів мобільного зв'язку та понад 1,1 млн користувачів фіксованого широкопasmового інтернету. Компанія забезпечує понад 40% мобільного ринку України за кількістю абонентів, що робить її абсолютним лідером у даному сегменті. Компанія надає послуги у всіх регіонах України, забезпечуючи покриття території понад 95%. Важливо зазначити, що Київстар активно працює у сільській місцевості, де

забезпечує доступ до мобільного інтернету та цифрових сервісів у віддалених населених пунктах.

У сфері IT-рішень для бізнесу компанія пропонує широкий спектр послуг:

- Хмарні сервіси (Cloud Solutions) — оренда віртуальних серверів, зберігання даних, резервне копіювання.
- Big Data-аналітика — створення аналітичних моделей для бізнесу на базі великих даних.
- IoT-рішення — моніторинг об'єктів у реальному часі, "розумні міста", "розумні будинки".
- Кібербезпека — комплексні рішення для захисту даних і інформаційних систем.
- Цифрова освіта — підтримка проєктів дистанційного навчання та розвитку цифрових навичок.

Таким чином, Київстар поступово трансформується з класичного мобільного оператора у мультисервісну цифрову компанію[37].

ПрАТ «Київстар» є одним із найбільших платників податків в Україні серед приватних компаній. За даними офіційних звітів, компанія щорічно сплачує понад 8–10 млрд грн податкових відрахувань до бюджетів різних рівнів [37]. Крім того, Київстар активно інвестує в розвиток інфраструктури цифрової економіки країни, сприяючи впровадженню інновацій у різних галузях — від медицини до освіти. Компанія є учасником національних проєктів із розвитку електронного урядування, цифрових міст і Smart City-ініціатив. Компанія також є одним із найбільших роботодавців у галузі, забезпечуючи роботою понад 3500 осіб та підтримуючи розгалужену мережу партнерських компаній [40].

Діяльність ПрАТ «Київстар» охоплює широкий спектр послуг у сфері телекомунікацій, інформаційних технологій та цифрових рішень. Компанія поступово трансформується із класичного оператора мобільного зв'язку у комплексного провайдера цифрових сервісів для приватних осіб, корпоративного сектору та державних установ.

Ключовим напрямом діяльності ПрАТ «Київстар» є надання послуг мобільного зв'язку. Компанія забезпечує повне покриття території України, пропонуючи послуги у стандартах GSM, UMTS (3G) та LTE (4G). Зокрема:

- У 2023 р. компанія забезпечила покриття 4G понад 90% населення країни.
- ПрАТ «Київстар» інвестував понад 35 млрд грн у розвиток мереж 3G і 4G з 2015 р.
- Активно ведеться підготовка до впровадження стандарту 5G [41].

Послуги мобільного зв'язку включають:

- голосові виклики;
- обмін текстовими та мультимедійними повідомленнями;
- мобільний інтернет високої швидкості;
- мобільне телебачення та OTT-послуги, наприклад, Київстар ТБ).

Якість мобільного інтернету компанії неодноразово визнавалася найкращою в Україні за результатами незалежних тестувань (наприклад, компаніями Ookla та nPerf) [42].

Другим важливим напрямом діяльності є надання послуг фіксованого широкопasmового доступу до інтернету. Київстар надає послуги підключення до мережі Інтернет через технології FTTH та GPON.

Основні характеристики послуги:

- швидкість доступу до 1 Гбіт/с;
- комплексні пакети послуг: інтернет + цифрове телебачення;
- активний розвиток покриття у містах та селищах міського типу.

Фіксований інтернет від Київстар має стратегічне значення для розширення спектру наданих послуг та підвищення лояльності.

Хмарні рішення та IT-сервіси для бізнесу

ПрАТ «Київстар» як сегмент IT-послуг для корпоративних клієнтів:

- Cloud Solutions - оренда віртуальних серверів, організація хмарного сховища, управління даними.
- Infrastructure as a Service - надання інфраструктури у вигляді послуги.

- Backup as a Service - послуги з резервного копіювання даних.

Ці сервіси орієнтовані на малий, середній та великий бізнес, державні установи та стартапи.

Перевагою пропозиції Київстар є: локалізація дата-центрів в Україні, відповідність стандартам безпеки ISO/IEC 27001, конкурентні ціни порівняно з міжнародними провайдерами. IT-рішення Київстар сприяють цифровій трансформації бізнесу в Україні та підвищенню його конкурентоспроможності на світовому ринку [44].

У відповідь на актуальні загрози Київстар пропонує послуги кіберзахисту: захист корпоративних мереж від DDoS-атак, фільтрація шкідливого трафіку, аудит інформаційної безпеки. рішення для захисту даних і безпечного зберігання інформації. Цей напрямок діяльності відповідає потребам державних організацій, фінансових установ, великого бізнесу та малих підприємств [45].

Соціальні проекти та корпоративна відповідальність є важливим ключовим моментом в роботі компанії та фундаментом багаторічних довгострокових відносин

Київстар є активним учасником соціально важливих проектів:

- Підтримка цифрової освіти (платформа «Київстар Академія»).
- Допомога медичним закладам (проект "Мобільна клініка").
- Підтримка освітніх стартапів через проекти Seedstars Ukraine.
- Надання безкоштовного зв'язку під час надзвичайних ситуацій.

Корпоративна соціальна відповідальність Київстар є важливим елементом зміцнення репутації компанії та формування довгострокових конкурентних переваг [46]. ПрАТ «Київстар», як один із лідерів українського ринку цифрових послуг, сформував багаторівневу організаційну структуру управління, що поєднує централізоване стратегічне керівництво з достатнім рівнем автономії окремих функціональних підрозділів.

На стратегічному рівні діяльність компанії координується Правлінням ПрАТ «Київстар», яке очолює Президент компанії. Він несе відповідальність за

формування загальної стратегії розвитку, прийняття ключових рішень щодо інвестування, цифровізації, маркетингу, розвитку нових продуктів і послуг [47].

До складу вищого керівного органу також входять: віце-президент з корпоративної стратегії, віце-президент з маркетингу, віце-президент із технологій та ін. Дана структура забезпечує інтеграцію стратегічних рішень з оперативним управлінням основними напрямками бізнесу. На функціональному рівні в Київстарі діють такі основні департаменти: департамент маркетингу — розробка і впровадження маркетингових стратегій, брендинг, управління клієнтським досвідом; департамент корпоративних продажів — обслуговування бізнес-клієнтів, розвиток B2B-рішень; департамент цифрових рішень — розвиток напрямків Big Data, хмарних сервісів, IoT.

Кожен департамент має власну ієрархічну структуру, керівників напрямів (Head of Department) та підпорядкованих працівників. Функціональні підрозділи координуються за принципом матричної структури, що забезпечує:

- Гнучкість розподілу ресурсів між різними проектами;
- Швидке формування кросфункціональних команд для реалізації нових продуктів;
- Мінімізацію часових витрат на прийняття оперативних рішень [47].

На оперативному рівні управління забезпечується реалізація тактичних завдань і щоденне обслуговування клієнтів. Основну роль відіграють: регіональні філії компанії (діють у всіх областях України); центри обслуговування клієнтів; Call-центри; онлайн-платформи самообслуговування (зокрема мобільний додаток «Мій Київстар»).

Регіональні підрозділи мають достатню автономію у вирішенні питань операційного характеру, що дозволяє Київстару ефективно адаптувати свою діяльність до специфіки регіональних ринків [48].

Організаційна структура ПрАТ «Київстар» відзначається такими ключовими особливостями:

- Висока ступінь децентралізації, стратегічний контроль.
- Матричний підхід до організації роботи проектних команд.

- Фокус на цифрову трансформацію усіх бізнес-процесів.
- Адаптивність і гнучкість в умовах змінного зовнішнього середовища.

Фінансово-економічні показники діяльності підприємства є важливими індикаторами його стабільності, ефективності використання ресурсів та здатності до довгострокового розвитку в умовах конкурентного ринку. Для компаній телекомунікаційного та ІТ-сектору, до яких належить ПрАТ «Київстар», фінансові результати також є одним із основних джерел інвестицій для інноваційної діяльності та цифрової трансформації.

Оцінка фінансового стану ПрАТ «Київстар» базується на аналізі ключових показників: доходів, прибутковості, інвестиційної активності, фінансової стійкості та динаміки операційної діяльності [49].

ПрАТ «Київстар» демонструє стабільне зростання доходів навіть в умовах загальноекономічної нестабільності в країні. Згідно з відкритими фінансовими звітами компанії та групи VEON Ltd., за підсумками 2024 р.:

- Загальний дохід компанії перевищив 30 млрд гривень.
- EBITDA (прибуток до вирахування податків, амортизації та інших витрат) становила понад 18 млрд гривень.
- Рентабельність за показником EBITDA залишалась на рівні понад 60%, що є дуже високим показником у галузі.

Основні джерела доходу Київстару:

- Послуги мобільного зв'язку (понад 80% загальної виручки);
- Послуги мобільного інтернету;
- Фіксований інтернет і цифрові сервіси для бізнесу.

Особливо стрімко зростає сегмент цифрових послуг і рішень для бізнесу, що відповідає загальній стратегії цифрової трансформації компанії [50].

Інвестиційна стратегія Київстару передбачає систематичне оновлення мережевої інфраструктури, впровадження нових технологій зв'язку та розвиток цифрових сервісів.

Протягом 2017–2023 рр. компанія інвестувала понад 35 млрд гривень у розвиток мобільних мереж 3G та 4G. Основні напрями інвестицій:

- Розширення покриття 4G у містах та сільській місцевості;
- Будівництво нових базових станцій;
- Підготовка інфраструктури до запуску мережі 5G;
- Розвиток дата-центрів для хмарних рішень.

Інвестиційна активність Київстару є одним із головних чинників його високої конкурентоспроможності на ринку, оскільки дозволяє оперативно впроваджувати інновації та підтримувати високу якість послуг [51].

Київстар характеризується високим рівнем фінансової стабільності:

- Низький рівень зовнішньої заборгованості.
- Висока ліквідність активів.
- Позитивна динаміка чистого прибутку.

Фінансова стійкість компанії забезпечує їй можливість самостійно фінансувати інноваційні проекти, розширювати спектр послуг, підтримувати масштабні маркетингові кампанії та витримувати тиск конкуренції без залучення значних зовнішніх ресурсів.

Операційна ефективність ПрАТ «Київстар» проявляється у високому рівні оптимізації витрат та підвищенні продуктивності бізнес-процесів. Компанія впроваджує інноваційні системи управління ресурсами (ERP-системи), автоматизацію обслуговування клієнтів, мобільні платформи самообслуговування (додаток "Мій Київстар").

Ці заходи дозволяють:

- Зменшувати середні операційні витрати;
- Підвищувати якість клієнтського сервісу;
- Скорочувати час реакції на потреби ринку.

У результаті Київстар зміг утримати високий рівень задоволеності споживачів (понад 85% за результатами внутрішніх досліджень компанії) та забезпечити низький рівень відтоку абонентів [52].

Комплексний аналіз фінансово-економічних показників ПрАТ «Київстар» свідчить про такі сильні сторони компанії:

- Стабільне зростання доходів;
- Висока рентабельність операційної діяльності;
- Значний обсяг інвестицій у розвиток інфраструктури та цифрові сервіси;
- Висока фінансова стійкість;
- Ефективність використання ресурсів.

Ці чинники є фундаментом для підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку ІТ-послуг та телекомунікацій, а також для розширення діяльності у нових сегментах цифрової економіки [54].

Маркетингова стратегія є ключовим елементом системи управління підприємством, особливо на висококонкурентних ринках телекомунікаційних та цифрових послуг. ПрАТ «Київстар», як лідер українського ринку, реалізує комплексний підхід до маркетингу, що охоплює позиціонування бренду, розробку продуктового портфеля, побудову системи комунікацій із клієнтами та створення доданої цінності для споживача.

Маркетингова діяльність Київстару спрямована на досягнення таких цілей:

- Зміцнення лояльності існуючих клієнтів;
- Залучення нових абонентів у різних сегментах;
- Підвищення середнього доходу на одного користувача (ARPU);
- Формування іміджу технологічного лідера;
- Підвищення конкурентоспроможності за рахунок інновацій та якості обслуговування [54].

Позиціонування бренду Київстару базується на таких ключових цінностях:

- Надійність — гарантоване надання послуг високої якості незалежно від зовнішніх обставин;
- Інноваційність — постійне впровадження новітніх технологій для задоволення потреб клієнтів;

- Клієнтоорієнтованість — фокус на сервіс, що забезпечує найкращий користувацький досвід;
- Соціальна відповідальність — участь у проектах, що сприяють цифровій інклюзії суспільства.

Комунікаційні кампанії Київстару підкреслюють важливість технологій у повсякденному житті споживачів, акцентуючи на тому, що Київстар є не просто оператором зв'язку, а надійним партнером у цифровому світі [55]. ПрАТ «Київстар» реалізує стратегію диверсифікації продуктового портфеля, пропонуючи послуги у кількох основних напрямках: мобільний зв'язок — передплачені та контрактні пакети для різних сегментів абонентів., мобільний інтернет — послуги високошвидкісного доступу через мережі 3G та 4G, фіксований інтернет — пропозиції для домогосподарств та бізнесу через оптоволоконні мережі, хмарні рішення та Big Data-сервіси — для корпоративних клієнтів, цифрові платформи — Київстар ТБ, мобільний додаток "Мій Київстар", послуги e-Health та цифрової освіти.

Інноваційним елементом продуктової стратегії є створення комбінованих пакетів послуг (інтернет + мобільний зв'язок + телебачення), що сприяє підвищенню середнього чеку та зниженню відтоку клієнтів.

Компанія активно використовує багатоканальну комунікацію зі споживачами: традиційні канали (ТБ, радіо, зовнішня реклама); діджитал-маркетинг (соціальні мережі, Google Ads, контент-маркетинг); мобільні додатки та SMS-розсилки; партнерські програми з великими брендами.

Особливу увагу Київстар приділяє персоналізації комунікацій:

- Використання Big Data для таргетованих рекламних кампаній;
- Персоналізовані пропозиції на основі аналізу поведінки споживачів;
- Адаптація контенту до різних цільових аудиторій.

Комунікаційні кампанії Київстару орієнтовані на підвищення залученості клієнтів, розвиток емоційного зв'язку з брендом та стимулювання повторного використання послуг [58]. Цінова стратегія Київстару орієнтована на створення максимальної цінності для споживача при збереженні конкурентоспроможності:

гнучка тарифна сітка для різних сегментів ринку (бюджетні тарифи, преміальні пропозиції); сезонні знижки та акції; бонусні програми лояльності; пакетні пропозиції, що поєднують кілька послуг в одному тарифі.

Київстар активно впроваджує інноваційні інструменти маркетингу: розробка продуктів на основі даних (data-driven marketing); використання елементів штучного інтелекту для аналізу клієнтських даних; проведення експериментальних рекламних кампаній у віртуальній реальності (VR); розвиток власних екосистем цифрових сервісів (Київстар ТБ, платформи e-learning). Інноваційність маркетингової діяльності є одним із ключових чинників збереження лідерства на висококонкурентному ринку телекомунікацій [57].

Ефективне позиціонування є однією з найважливіших складових маркетингової стратегії компанії у сучасному бізнес-середовищі. На ринку телекомунікацій та цифрових послуг України ПрАТ «Київстар» займає провідні позиції завдяки правильно сформульованій стратегії позиціонування, спрямованій на побудову довгострокових відносин зі споживачами та розширення своєї присутності в нових сегментах ринку [58].

Київстар позиціонує себе як: надійний оператор мобільного зв'язку та цифрових послуг; інноваційний партнер у повсякденному житті споживачів та розвитку бізнесу, лідер у наданні якісного мобільного інтернету та фіксованого широкосмугового зв'язку; активний учасник цифрової трансформації України.

Маркетингові комунікації компанії системно акцентують увагу на таких аспектах: якість зв'язку незалежно від регіону чи умов користування; постійне вдосконалення сервісів відповідно до сучасних технологічних стандартів; прозорість бізнес-процесів; турбота про клієнта через персоналізовані рішення і сервіси. Київстар активно працює як у масовому сегменті (B2C), так і у корпоративному (B2B), пропонуючи рішення для малого, середнього та великого бізнесу, а також для державних установ [59].

Стратегія позиціонування компанії базується на кількох ключових конкурентних перевагах, які забезпечують її стійкі лідерські позиції на ринку:

1. Широке покриття мережі та якість послуг: Київстар забезпечує покриття мобільного зв'язку понад 95% населення України.

2. Інноваційність та технологічність, постійні інвестиції у модернізацію мережі та впровадження нових технологій (3G, 4G, підготовка до 5G).

3. Орієнтація на клієнта: використання систем аналітики для побудови персоналізованих пропозицій, впровадження інноваційних каналів обслуговування (мобільний додаток "Мій Київстар", чат-боти, онлайн-платформи самообслуговування).

4. Надійна фінансова база: стабільна фінансова діяльність забезпечує можливість довгострокових інвестицій у розвиток, підтримка міжнародної групи VEON Ltd., що надає доступ до глобальних інновацій.

5. Соціальна відповідальність та позитивний імідж: активна участь у проєктах цифрової освіти, підтримці медицини та соціальних ініціатив, побудова іміджу відповідального бізнесу, що підтримує національну економіку та розвиток суспільства [58].

Київстар ефективно сегментує ринок своїх клієнтів за кількома основними ознаками: за типом споживача (приватні клієнти, бізнес-клієнти, державні установи); за рівнем споживання послуг (активні інтернет-користувачі, базові споживачі, корпоративні рішення); за географічною ознакою (великі міста, малі населені пункти, сільські території); за потребами у специфічних цифрових сервісах (хмарні рішення, захист даних, Big Data). Така гнучкість у підходах до клієнтів дозволяє Київстару пропонувати персоналізовані рішення, що підвищує лояльність абонентів та сприяє утриманню ринкової частки [60].

Проблеми і виклики в діяльності ПрАТ «Київстар»: незважаючи на міцні позиції на українському ринку телекомунікацій та ІТ-послуг, ПрАТ «Київстар», як і будь-яке інше підприємство у динамічній галузі, стикається з низкою серйозних викликів та проблем. Їх вчасне виявлення і системне опрацювання має критичне значення для забезпечення стабільності компанії, підтримки її конкурентоспроможності та подальшого стратегічного розвитку.

Український ринок мобільного зв'язку та інтернет-послуг є висококонкурентним. Основними конкурентами Київстару залишаються такі оператори, як Vodafone Україна та lifecell, які активно розвивають свої мережі 4G, впроваджують інноваційні сервіси та пропонують агресивні цінові стратегії для залучення нових клієнтів.

Крім того, конкуренція посилюється з боку нових учасників ринку цифрових послуг — стартапів, IT-компаній, міжнародних технологічних корпорацій, які пропонують окремі рішення в сферах хмарних сервісів, кібербезпеки, IoT, Big Data. В умовах такої конкуренції Київстар змушений постійно інвестувати у розвиток інфраструктури, вдосконалення сервісів та інноваційний маркетинг для утримання та розширення своєї частки ринку.

Технологічні виклики: ринок телекомунікацій характеризується надзвичайно швидкими темпами технологічного розвитку. Одним із ключових технологічних викликів є необхідність:

- Підготовки до впровадження мереж п'ятого покоління (5G) Україна активно готується до запуску 5G. Згідно з заявами Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації (НКРЗІ), однією з основних умов для запуску 5G є діапазон 700 МГц та модернізація існуючої інфраструктури.
- Інтеграції рішень штучного інтелекту та машинного навчання у внутрішні процеси «Київстар» активно впроваджує цифрову трансформацію, зокрема аналітичні системи, що використовують машинне навчання для прогнозування поведінки клієнтів, персоналізації послуг і боротьби з шахрайством. Це дозволяє компанії краще адаптуватися до змін і підвищувати ефективність управління.
- Забезпечення відповідності стандартам кібербезпеки, що постійно змінюються. Після масштабної кібератаки у грудні 2023 р., яка частково паралізувала роботу мережі та цифрових сервісів, «Київстар» посилив фокус на інформаційну безпеку. За даними Служби безпеки України, атака була організована російськими спецслужбами і набула розголосу в ЗМІ як одна з наймасштабніших в історії України.

Запуск технології 5G потребує значних капіталовкладень, модернізації технічних рішень і адаптації бізнес-моделей. Для компанії важливо не лише технічно підготувати інфраструктуру, але й сформувати споживчий попит на нові сервіси [61].

Зміни у поведінці споживачів також формують серйозні виклики для Київстару: зростає попит на комплексні цифрові рішення замість традиційних телеком-послуг; зростає роль мобільних додатків, чат-ботів, сервісів самообслуговування; клієнти очікують персоналізованих пропозицій, швидкого обслуговування та безперебійного доступу до сервісів.

Для адаптації до цих змін Київстару необхідно активно розвивати платформи самообслуговування, впроваджувати системи на основі Big Data та AI для побудови персоналізованих стратегій взаємодії із клієнтами [62].

Поточна економічна та політична ситуація в Україні також створює для компанії значні виклики: падіння купівельної спроможності населення негативно впливає на доходи від абонентських платежів; зміни валютних курсів впливають на вартість закупівлі обладнання та послуг, особливо імпортних компонентів; геополітичні ризики зумовлюють потребу у посиленні захисту інфраструктури та розробці планів безперервності бізнесу. Київстар змушений постійно адаптувати свої фінансові та операційні стратегії до змін макроекономічного середовища, щоб мінімізувати потенційні збитки.

2.2 Дослідження маркетингових інструментів та конкурентоспроможності підприємства

ПрАТ «Київстар» – провідний український оператор електронних комунікацій, що станом на березень 2023 р. обслуговував понад 24,3 млн мобільних і 1,1 млн фіксованих абонентів [63]. Компанія надає послуги з використанням широкого спектра технологій (4G, оптоволоконний фіксований зв'язок) та інноваційних рішень – зокрема, хмарні сервіси, кібербезпека і цифрове ТБ. За останні роки «Київстар» зміцнив свою домінуючу позицію на

ринку: за різними оцінками його доля становить близько 48% ринку мобільного зв'язку (для порівняння: у Vodafone – 35%, у Lifecell – 17%). Оператори діють в умовах жорсткої конкуренції, тому «Київстар» динамічно впроваджує нові маркетингові рішення. З метою утримання та розширення абонентської бази компанія активно нарощує інвестиції: у 2023 р. на відновлення та розвиток мережі було направлено близько 6,7 млрд грн [64], а на гуманітарну допомогу (підтримку абонентів та суспільства у воєнний час) – майже 1,1 млрд грн [65].

«Київстар» реалізує комбіновану маркетингову стратегію, що включає масову рекламу, цифрові кампанії, програми лояльності та партнерські проекти. Значна увага приділяється цифровим сервісам і аналітиці даних. Оператор інвестує у власне цифрове портфоліо: зокрема, створено медичний сервіс «Helsi» з двома новими підписками (Helsi Plan та Helsi Plus), мультимедійний продукт *Kyivstar TV* (стримінг та IPTV) [66] і хмарну платформу для кіберзахисту. Усе це поєднується з традиційними телеком-послугами у форматі «мультиплею» (multiplay): наприклад, компанія об'єднує послуги зв'язку з використанням власних додатків (Helsi, Kyivstar TV, «Мій Київстар»). Таким чином, «Київстар» прагне підвищувати середній дохід з абонента (ARPU) та утримувати клієнтів за рахунок пакетних пропозицій. Динаміка показників компанії підтверджує ефективність цього підходу: середній місячний ARPU у 2024 р. становив близько 4 дол. США на абонента.

Важливим маркетинговим інструментом «Київстар» є Big Data–аналітика. Компанія використовує власні аналітичні платформи, зокрема маркетингову платформу ADWISOR з понад 100 параметрами сегментації. Ця платформа дозволяє аналізувати цільову аудиторію (вік, стать, геолокацію, інтереси, тип пристрою, поведінку в мережі тощо) та створювати точкові рекламні розсилки і спецпропозиції. Наприклад, за допомогою ADWISOR «Київстар» формує таргетовані SMS- та push-розсилки, які пропонують абонентам нові тарифи або додаткові сервіси з урахуванням їхніх індивідуальних потреб. Таким чином компанія реалізує сегментаційну стратегію маркетингу: окремі сегменти клієнтів

(передплачені та контрактні абоненти, сімейні пакети, молодь, корпоративні користувачі тощо) отримують персоналізовані пропозиції.

Значну роль відіграє мобільний додаток «Мій Київстар» [67] – центральний інструмент комунікації з клієнтом. Через нього абоненти можуть самостійно контролювати баланс, змінювати тарифний план та підключати додаткові послуги. Водночас «Мій Київстар» є каналом для просування акцій і програм лояльності: користувачі отримують повідомлення про вигідні пропозиції саме для них, накопичують бонусні бали за оплату послуг та обмінюють їх на пакети хвилин, інтернет-трафік чи подарунки. Цей сервіс забезпечує високий рівень клієнтського досвіду й дозволяє стимулювати повторні продажі за допомогою персоналізованих рекламних повідомлень.

Крім того, «Київстар» проводить масштабні рекламні кампанії для популяризації бренду та нових продуктів. Компанія традиційно інвестує в телебачення, радіо, зовнішню рекламу та інтернет-просування. Наприклад, рекламні ролики «Київстар» відомі широкими національними кампаніями, що підкреслюють надійність зв'язку та патріотичні меседжі (підтримка армії, соціальні ініціативи). У воєнний період компанія також акцентувала увагу на благодійній діяльності – безплатний зв'язок для ЗСУ та гуманітарна допомога – що підвищує довіру споживачів і формує позитивний імідж. Окрім мас-медіа, велику увагу приділяють цифровому маркетингу: активна робота у соціальних мережах, співпраця з інфлюенсерами, таргетована реклама в інтернеті, контент-маркетинг та SEO-просування.

Стратегія сегментації клієнтів у «Київстар» ґрунтується на поєднанні демографічних, географічних і поведінкових факторів. Компанія виділяє окремі групи, наприклад:

- Передплата – мінімальні витрати, бонуси за поповнення.
- Контракт – фіксована плата, розширені послуги.
- Молодь – до 25 років, багато інтернету, безліміт на соцмережі.
- Сімейні пакети – спільний трафік і бонуси для кількох номерів.
- Бізнес – спеціальні тарифи, роумінг, сервіс для компаній.

Така диференціація дозволяє «Київстар» використовувати різні інструменти просування: для кожного сегмента розробляються спеціальні тарифні акції, рекламні креативи і канали комунікації (наприклад, молодіжні пакети просуваються через соцмережі, а бізнес-послуги – через корпоративні заходи).

Таблиця 2.1

Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Київстар»

Сегмент клієнтів	Характеристики	Маркетингові інструменти
Молодь (до 25 років)	Активні в інтернеті, соцмережах, іграх	Молодіжні тарифи з багатим інтернетом, таргетовані онлайн-кампанії, промокоди на сервіси (музика, ігри)
Сім'я/Друзі	Групове використання, спільні витрати	Сімейні/групові пакети (спільний трафік), пакети ТВ, спільні бонуси за оплату
Приватні контрактні	Стабільний дохід, сервісна підтримка	Тарифні плани з фіксованим рахунком, персональні пропозиції через «Мій Київстар»
Корпоративні клієнти	Бізнес-потреби, велике навантаження	Бізнес-тарифи, пакети зв'язку + ІТ-сервіси (хмарні рішення), BTL-заходи (виставки)
Передплачені клієнти	Цінова чутливість, випадкове поповнення	Акції на поповнення, бонуси для перевірених тарифів, гнучкі передплачені пакети

Джерело: складено автором за матеріалами [25, 28, 32]

Такий підхід до сегментації відповідає сучасним стратегіям цифрового маркетингу і підтверджується використанням «Київстаром» відповідних технологій: за даними компанії, у 2024 р. мультиплей-послуги (комбінація мобільного зв'язку із використанням додатків «Helsi», Kyivstar TV, «Мій Київстар») демонструють стрімке зростання, збільшуючи ARPU і утримання клієнтів.

У конкурентному середовищі інші провайдери впроваджують схожі стратегії з власним акцентом. Vodafone Україна (35% ринку) підкреслює якість мережі та розвиток 5G, має мобільний додаток і програму лояльності з бонусами, кешбеком і банківським партнерством. Lifecell (17%) орієнтується на доступні тарифи, розважальні сервіси, активно просуває додаток і бонусні програми, проводить креативну рекламу для молоді.

Таблиця 2.2

Порівняння основних маркетингових характеристик провідних операторів

Оператор	Ринкова частка	Абоненти (моб., 2023 р.)	Loyalty-програма	Ключові цифрові
Київстар	~48%	24,3 млн	«Мій Київстар», бонуси за поповнення	<i>Мій Київстар</i> , Kyivstar TV, Helsi, ADWISOR, Uklon (таксі)
Vodafone UA	~35%	15,9 млн	Vodafone Club, кешбек	Vodafone Ukraine App, Vodafone TV, 5G, партнерські сервіси
lifecell	~17%	11,7 млн	lifecell бонуси, акції	lifecell App, спільні проекти

Джерело: складено автором за матеріалами [68, 69, 70]

Як видно, усі оператори мають власні мобільні додатки і програми лояльності, а також пропонують пакети послуг (мобільний зв'язок + інтернет + ТВ). Однак «Київстар» відрізняється масштабом і комплексністю підходу: компанія поєднує традиційний телеком з розвитком нових цифрових екосистем. Придбання Uklon (відомого українського сервісу таксі/доставки) у 2024 р. покращує можливості «Київстар» у крос-продажах і надає доступ до додаткових даних про користувачів для більш персоналізованих пропозицій. Також «Київстар» розгортає платіжні рішення (Kyivstar Pay) і інші сервісні проекти, що доповнюють класичний набір телеком-послуг.

Таблиця 2.3

Порівняльна характеристика маркетингових інструментів мобільних операторів України

Категорія	Київстар	Vodafone UA	lifecell
Додаток	«Мій Київстар» – контроль послуг, персональні пропозиції	Vodafone Ukraine App – управління послугами, акції	lifecell App – контроль рахунку, бонуси
Бонусна програма	Нарахування балів/відсотків за поповнення та активність	Vodafone Club – кешбек, спеціальні подарунки	Баланс бонусів за використання послуг, акційні пропозиції
Цифрові сервіси	Kyivstar TV, Helsi, ADWISOR, Uklon	Vodafone TV, 5G-послуги, платіжний сервіс	lifecell TV, партнерські стримінг-сервіси
Реклама і PR	Масові кампанії (ТБ, онлайн, соцмережі)	Реклама мережі і тарифів	Креативні ролики, акції з музикантами

Джерело: складено автором за матеріалами [77, 78, 79, 80]

У таблиці наведено порівняння ключових прикладів інструментів: за офіційними даними, Kyivstar у 2023 р. отримав виручку 33,58 млрд грн (зростання +8% до 2022 р.). У 2024 р. виручка компанії зросла до 37,27 млрд грн (ще +11%). У 2023 р. капіталовкладення (capex) Kyivstar становили 6,34 млрд грн, що на 6,8% більше, ніж роком раніше. У 2024 р. капітальні інвестиції зрісли до 10,22 млрд грн (приблизно +61%), переважно спрямовані на розвиток мережі. За звітний рік 2023 EBITDA оператора становила 19,77 млрд грн (приблизно +8% до 2022) при маржі \approx 59%.

Vodafone Україна у 2023 р. отримав виручку приблизно 21,6 млрд грн (збільшення +9% до попереднього р.) та інвестував в інфраструктуру \sim 5,7 млрд грн. За 2024 р. виручка Vodafone Ukraine зросла до 24,44 млрд грн (+13,1%), проте чистий прибуток упав із \sim 5,06 млрд грн у 2023 до 3,54 млрд грн у 2024 (-30%). У 2024 р. амортизаційно-операційний прибуток (OIBDA) становив 12,22 млрд грн, з маржею \sim 50%. Суттєвий негативний вплив на прибутковість зумовили валютні втрати від зміцнення долара проти гривні. Станом на кінець 2024 р. у Vodafone налічувалось близько 15,8 млн абонентів (міжнародні SIM-картки та номери) і середній ARPU склав 118,4 грн.

Lifecell (компанія «Астеліт») за 2023 р. наростив виручку до 11,7 млрд грн (+24,4%). Скоригована EBITDA склала 6,8 млрд грн (58,1% маржі). Чистий прибуток оператора за 2023 р. – 2,6 млрд грн, капіталовкладення – 4,2 млрд грн. За даними Forbes, у 2024 р. виручка Lifecell зросла до \sim 13,3 млрд грн (+14%), а чистий дохід групи DVL (власник Lifecell) відповідав планам. 3-місячна активна абонентська база Lifecell у 2023 р. сягала 9,9 млн, а активний ARPU (3-місяці) виріс до \sim 111 грн.

Таким чином, обидва оператори демонструють зростання виручки, однак прибутковість Vodafone зазнала зниження через валютні коливання, попри більші обсяги інвестицій та ширшу абонентську базу. Lifecell, натомість, зберігає стабільну рентабельність і продовжує активно нарощувати фінансові показники, фокусуючись на ефективності витрат та утриманні молодіжної аудиторії. Це

свідчить про різні підходи до стратегії зростання на ринку мобільного зв'язку України.

Таблиця 2.4

Основні фінансові показники за 2023–2024 рр..

Показник	Київстар (2023)	Київстар (2024)	Vodafone (2023)	Vodafone (2024)	Lifecell (2023)	Lifecell (2024)
Виручка, млрд грн	33,58	37,27	21,6	24,44	11,7	13,3
Чистий прибуток, млрд грн	6,3	11,3	5,1	3,54	2,6	2,5
CapEx	6,34	10,22	5,7	6,2	4,2	1

Джерело: складено автором за матеріалами [74, 75, 76]

За розміром абонентської бази лідирує Kyivstar – на кінець 2023 р. він обслуговував близько 24 млн мобільних абонентів, у кінці 2024 – ~23 млн (трохи менше через війну та міграцію). Vodafone Україна – другий за величиною гравець з ~15,8 млн абонентів станом на 2024 р.. Таким чином приблизні частки ринку (у мобільних абонентах) оцінюються як Київстар ~46–48%, Vodafone ~30%, Lifecell ~20%.

Щодо ARPU, за 2024 р. середній ARPU (враховуючи мобільні та фіксовані послуги) для Vodafone становив 118,4 грн (підвищився на 10% ▼). У Lifecell ARPU (за 3 місяці активності) становив близько 111 грн у 2023 р. Київстар офіційно не оприлюднив середнього ARPU за рік, але у IV кварталі 2024 р. він підскочив до 136 грн. Зростання ARPU у всіх операторів обумовлено переважно нарощенням споживання мобільних даних і зменшенням ринку передплачених аутлетів. Це свідчить про поступовий перехід ринку до більш платоспроможної аудиторії та зростання ролі мобільного інтернету як основного джерела доходу.

Таблиця 2.5

Порівняння основних ринкових показників (абоненти та ARPU)

Показник	Київстар	Vodafone Україна	Lifecell
Абоненти (елементи, кінець 2024)	23,0 млн	15,8 млн	9,9 млн
ARPU (мобільний, UAH)	136 грн	118,4 грн	111 грн

Джерело: складено автором за матеріалами [74, 75, 76]

Якість мережі та обслуговування

За даними незалежних вимірювань Speedtest (Ookla) за другу половину 2024 р., Київстар забезпечив найкраще покриття та найвищу швидкість зв'язку. Індекс покриття Київстар у H2 2024 становив 36,18 (чемпіон серед операторів), а мережа 4G доступна для 95,7% населення України. Vodafone Ukraine за цим показником значно поступається (покриття ~27,35), Lifecell – ще менше. Швидкість передачі даних (через Speedtest) у Київстару в H2 2024 була рекордною: середня швидкість завантаження – 28,40 Мбіт/с У першому півріччі 2024 р. найвищу швидкість показував Vodafone (26,87 Мбіт/с) після чого Київстар посів провідну позицію, Lifecell відстав (бал 29,42 проти 35,65 у Київстар та 33,38 у Vodafone).

Таким чином, мережа Київстар демонструє найвищу стабільність і швидкості в країні. Vodafone та Lifecell поступаються лідеру в показниках швидкості та охоплення, хоча їхні послуги також широко доступні по Україні (покриття 4G у них за оцінками близько 90–98% населення). Всі оператори активно розширюють мережеву інфраструктуру і готуються до впровадження 5G (кілька операторів уже отримали ліцензії на пілотне 5G). За даними регулятора, станом на кінець 2024 р. понад 60% абонентів користуються високошвидкісним мобільним інтернетом (4G).

Щодо рівня обслуговування, оператори регулярно інвестують у підвищення якості сервісу. Після масштабної кібератаки в грудні 2023 р. Kyivstar надав користувачам компенсацію – безкоштовний місяць зв'язку за всіма тарифами (лояльна програма “Free of Charge”). Vodafone також активно підтримував клієнтів під час воєнних викликів, а Lifecell інвестував у поліпшення технічної підтримки. Показники задоволеності абонентів формуються з урахуванням досвіду користування дзвінками, інтернетом, тарифами і сервісами. За соцдослідженнями, жоден оператор не має істотної переваги за рівнем лояльності – близько 30–40% абонентів готові рекомендувати свого оператора іншим, причому ці показники в умовах воєнного стану залишаються відносно стабільними.

Усі три оператори підтримують активну маркетингову діяльність. Київстар у 2023–2024 роках значно розширив рекламні кампанії: він проводить мультимедійні акції (телевізійна реклама, інтернет, соціальні мережі) з позиціонуванням «єднання країни» і пропонує програму винагород для абонентів (бали та кешбек за покупки, власний маркетплейс). Повідомляється, що у 2023 р. витрати Kyivstar на маркетинг і розвиток мережі помітно зросли.

Відповідно до опублікованих звітів, всі три мобільні оператори збільшили маркетингові витрати в останні роки. Зокрема, Kyivstar закладає значні суми в рекламний бюджет і програми лояльності, а Vodafone і Lifecell фінансують активні промо-акції та партнерські проекти. Це відповідає очікуванням акціонерів: оператори позиціонують себе не лише як постачальники зв'язку, але й як технологічні бренди, що підтримують громадські ініціативи та безпеку (наприклад, проекти з енергозабезпеченням базових станцій і цифрової грамотності).

Київстар: сильні сторони: Найбільша абонентська база (~23 млн), найширше покриття (4G доступний ~95,7% населення) і висока швидкість інтернету. Сильний бренд і лояльність (активна програма лояльності, є власні цифрові сервіси: MyKyivstar). Фінансово стійкий, частина міжнародної групи VEON, що дає фінансування на розвиток мережі (що і було підтверджено

значними капіталовкладеннями 2024) [77]. Слабкі сторони: залежність від іноземного капіталу VEON і ризик санкцій/регуляторних обмежень (проблеми з корпоративними правами групи Fridman/Aven). Високий рівень шахрайства і кібератак (Kyivstar уже постраждав від великої атаки) вимагає додаткових витрат на безпеку. Велика частка передплачених клієнтів створює волатильність доходів; ARPU в порівнянні з Європою достатньо низький, що обмежує маржу. Також пандемія та війна вплинули на прибуток (Kyivstar не декларує чистий прибуток під час війни) [78].

- **Можливості:** Розширення цифрових послуг (мобільний інтернет, домашній Інтернет, IoT, фінтех-сервіси) на великій базі користувачів. Розвиток 5G на звільнених частотах та будівництво нових базових станцій дозволить вийти на нові сегменти бізнесу (smart city, B2B, державні контракти). Підвищення тарифів через інфляцію та законодавчі зміни також може збільшити доходи. Можливе укрупнення на ринку шляхом придбання частини активів або партнерства з іншими гравцями (наприклад, Veon розглядала об'єднання з Vodafone/ lifecell).

- **Загрози:** Продовження воєнних дій – фізична загроза інфраструктурі (мінування БС, руйнування енергооб'єктів) та втрата абонентів через еміграцію. Економічні санкції або зміна політичного курсу можуть позбавити Kyivstar доступу до міжнародних фінансів (до виходу з ринку РФ). Сильна конкуренція за абонентів: Vodafone може приваблювати тарифами, Lifecell – технологічними акціями. Також ризик від входження нових цифрових операторів (MVNO) та заміна голосових/SMS послуг інтернет-додатками.

Узагальнення: Усі три оператори підсилюють свої позиції інвестиціями в мережі та маркетингом, що підвищує їх конкурентоспроможність. Kyivstar вирізняється масштабом і якістю мережі, Vodafone - стабільністю і зв'язками з глобальним брендом, а Lifecell - швидким приростом доходів і інноваційним іміджем. Проте усі вони долають виклики воєнного часу, зміну ринкових умов і регуляторний тиск за допомогою модернізації мережі, нових сервісів і гнучких маркетингових стратегій.

У сучасному телекомунікаційному ринку маркетинг відіграє ключову роль у формуванні конкурентних переваг. ПрАТ «Київстар», як лідер українського мобільного сегменту, активно реалізує комплексні маркетингові стратегії, які системно підсилюють його позиції на ринку. В умовах жорсткої конкуренції з боку Vodafone Україна та lifecell, грамотне використання маркетингових інструментів стало для «Київстара» основою стабільного зростання виручки, утримання лояльної бази клієнтів та збереження лідерських позицій.

У 2023–2024 рр. «Київстар» реалізував низку маркетингових ініціатив, серед яких: цифровізація обслуговування через застосунок «Мій Київстар»; запуск мультисервісів (Kyivstar TV, Helsi, Kyivstar Pay); сегментовані Big Data-пропозиції через платформу AdWisor; програми лояльності із бонусами та персоналізованими акціями.

Таблиця 2.6

Динаміка фінансово-ринкових показників «Київстар» під впливом маркетингу

Показник	2022	2023	2024	Зміна 2022–2024
Абонентська база, млн	24,3	24,0	23,0	–5,3%
ARPU, грн	124	129	136	+9,6%
Виручка, млрд грн	30,9	33,58	37,27	+20,7%
CRR (утримання клієнтів), %	81	85	88	+7 %
Витрати на маркетинг, млрд грн	1,2	1,7	2,1	+75%

Джерело: складено автором за матеріалами [77, 78, 79, 80]

Зростання ARPU і CRR свідчить про те, що компанія не лише компенсувала втрату частини абонентів, а й підвищила якість і прибутковість обслуговування клієнтів, що напряму пов'язано з персоналізованим маркетингом.

Програма лояльності «Київстару» базується на накопиченні балів, які можна обмінювати на гігабайти, хвилини, знижки на сервіси (Kyivstar TV, Helsi) або товари. Оператор реалізує сегментовані пропозиції — бонуси на день народження, кешбек за поповнення, безкоштовні пакети при високій активності.

У Vodafone існує Vodafone Bonus Club, де користувачі отримують бали за дії в додатку, але їх застосування обмежене знижками у партнерів. У lifecell програма lifecell Club також дозволяє обмінювати бонуси на інтернет та дзвінки, проте вона має нижчий рівень персоналізації.

Таблиця 2.7

Порівняльна характеристика програм лояльності

Оператор	Механіка	Персоналізація	Канали участі	Оцінка ефективності
Київстар	Бали за дії, обмін на сервіси	Висока	App, USSD, сайт	Висока
Vodafone	Бали за оплату/активність	Середня	App	Середня
lifecell	Прості бонуси за активність	Низька	App, SMS	Середня/Низька

Джерело: складено автором за матеріалами [77, 78, 79, 80]

У 2023–2024 роках Київстар активно розвивав екосистемний підхід до обслуговування. Його головні компоненти: Kyivstar TV - понад 300 каналів, інтеграція з мобільним зв'язком; Helsi - цифрова медицина, можливість бронювати лікаря і отримувати довідки; Kyivstar Pay - платіжна система,

інтегрована в мобільний додаток; «Мій Київстар» - керування всіма послугами, бонуси, акції. Конкуренти теж мають подібні продукти, але їхня інтеграція і кільк ість послуг - помітно нижчі. Наприклад, Vodafone має Vodafone TV, але без медицини або фінансів; lifecell має lifecell TV та кілька партнерських сервісів.

Таблиця 2.8

Порівняння цифрових екосистем операторів

Компонент	Київстар	Vodafone	lifecell
Цифрове ТБ	✓ (Kyivstar TV)	✓ (Vodafone TV)	✓ (lifecell TV)
Медичні послуги	✓ (Helsi)	✗	✗
Платежі/гаманці	✓ (Kyivstar Pay)	✗	✗
Моб. керування	✓	✓	✓

Джерело: складено автором за матеріалами [74, 75, 76]

Використання Big Data та AdWisor

Kyivstar став першим оператором в Україні, який реалізував повноцінну Big Data-платформу — AdWisor, що дозволяє: сегментувати клієнтів за 100+ параметрами; налаштовувати SMS-, push- і web-розсилки; вимірювати ефективність кампаній у реальному часі. Це зменшило САС (вартість залучення клієнта) та підвищило CRR. У Vodafone і lifecell схожі рішення або обмежені (DMP-платформи), або реалізовані лише частково через сторонні сервіси.

Маркетингові витрати у структурі компаній: Хоча офіційні бюджети не розкриваються повністю, за експертними оцінками Київстар інвестує понад 2,1 млрд грн/рік у маркетинг. У Vodafone цей показник $\approx 1,3-1,5$ млрд грн, у lifecell - ≈ 800 млн грн.

Таблиця 2.9

Аналіз витрат на маркетинг у телеком-компаніях

Оператор	Маркетинг, млрд грн	Виручка, млрд грн	Частка від виручки
Київстар	2,1	37,3	≈5,6%
Vodafone	1,5	24,4	≈6,1%
lifecell	0,8	13,3	≈6,0%

Джерело: складено автором за матеріалами [68, 69, 70]

КРІ маркетингових кампаній: результати порівняння, що Київстар реалізував найуспішніші кампанії 2023–2024 років: «Суперсили Безлім»: активація на 3,2 млн абонентів; «Єдність через зв'язок»: репутаційне підсилення у воєнний час; «Турбота для кожного» - допомога ЗСУ та біженцям + реклама + лояльність.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПрАТ «КИЇВСТАР»

3.1. Розробка рекомендацій щодо впровадження ефективних цифрових маркетингових інструментів

У сучасному бізнес-середовищі цифрові канали відіграють ключову роль у конкурентоспроможності компаній. Після 2022 р., враховуючи виклики (зокрема війну), українські підприємства змушені були швидко адаптувати маркетингові стратегії, зокрема через діджитал-інструменти. Наприклад, Promodo констатує, що під час кризи 2022 р. українські бізнеси активно переносили акценти у бік діджитал-маркетингу: оптимізували онлайн-інструменти та бюджети, оскільки digital-маркетинг відіграє ключову роль у зростанні бізнесу [81]. Згідно з даними NewAge Research (презентованими на Cases.Media), близько 94% українців мали досвід онлайн-покупок, а 14% здійснили перше замовлення в інтернеті саме після початку повномасштабного вторгнення. Це свідчить про суттєвий зсув уподобань споживачів у бік інтернет-каналів. Водночас аналіз показує, що більшість трафіку в Україні припадає на мобільні пристрої (близько 80% переглядів в інтернеті), що робить мобільні та соціальні медіа надзвичайно важливими каналами комунікації [82]. Цифрові інструменти відкривають нові можливості для підвищення конкурентоспроможності: вони дають змогу працювати в умовах миттєвих змін ринку, детально відстежувати поведінку клієнтів і швидко коригувати маркетингові кампанії відповідно до актуальних викликів. Далі розглянемо ключові цифрові інструменти та рекомендації щодо їх застосування для Київстар.

Актуальні тренди цифрового маркетингу в Україні (після 2022 р.)

Після 2022 р. в Україні спостерігається кілька характерних тенденцій у digital-маркетингу: зростання онлайн-комерції та мобільного трафіку. Результати досліджень свідчать, що підвищилася доля покупок в Інтернеті: 94%

українців мали досвід онлайн-покупок, а 14% зробили перші замовлення після початку повномасштабної війни. При цьому мобільний інтернет зайняв провідну позицію: близько 80% всіх інтернет-трафіку припадає на смартфони. Це означає, що маркетинг має бути максимально мобільно-орієнтованим і використовувати канали, дружні до мобільних пристроїв [82]; домінування соціальних мереж та омніканальність. За даними gemius, лише Facebook і YouTube охоплюють понад 13–14 млн українців кожен (понад 50% аудиторії), Instagram – ~9 млн (34.2%) і TikTok – ~5.1 млн (19.7%) [85]; підвищена увага до AI та автоматизації. Світові та українські маркетологи дедалі більше впроваджують штучний інтелект для автоматизації рутинних завдань. Наприклад, AI-інструменти вже використовують для генерації контенту (тексти, зображення, відео) та авто відповідей чат-ботів, що дозволяє надати клієнтам миттєві 24/7-відповіді. За даними SendPulse, автоматизація маркетингових процесів, у тому числі за допомогою ШІ, становить один із провідних трендів 2024 р.[84]; контентні та відео-стратегії. Локальні бренди активно експериментують з відеомаркетингом. За прикладом досліджень, українські компанії створюють брендovanі ролики, які потрапляють до топ-рейтингу рекламних відео р. (наприклад, у добірках Top-7 роликів RAU з'явився і контент Київстар). Крім того, у 2024 р. Україна нараховує понад 4,2 тис. україномовних YouTube-каналів із активним відеоконтентом (≥ 50 тис. переглядів на місяць). З цих каналів близько 500 мають переважно українську аудиторію, що дає українським брендам можливість активно співпрацювати з місцевими креаторами для інтеграції контенту [87]; email-маркетинг залишається ефективним каналом для підтримки зв'язку з клієнтами. Київстар у своєму Блозі Бізнес Hub підкреслює, що email-розсилки забезпечують прямий контакт з аудиторією: вони підвищують лояльність існуючих клієнтів (пропонують ексклюзивні пропозиції) та допомагають знаходити нових [86].

Отже, сучасні тренди в Україні після 2022 р. свідчать про активне зміщення акцентів у бік цифрових каналів (особливо мобільних і SMM), широке впровадження AI та персоналізації, а також зміцнення ролі email- та відеомаркетингу.

Соціальні мережі (SMM)

SMM є обов'язковою складовою маркетингової стратегії будь-якого бізнесу. Соціальні мережі (Facebook, Instagram, X (Twitter), LinkedIn, TikTok) допомагають залучати аудиторію, підвищувати впізнаваність бренду і збільшувати трафік на сайт. Наприклад, офіційний коментар від Business Hub Київстар підкреслює: «Складно уявити компанію, яка не використовує соцмережі для просування... SMM можна вважати обов'язковою частиною маркетингової стратегії будь-якого бізнесу». Це особливо важливо для телеком-оператора з величезною базою клієнтів: на кінець 2024 р. абонентська база Київстару складала 23,9 млн користувачів. Своєю великою присутністю в соцмережах Київстар активно взаємодіє з цією аудиторією, порівняно з конкурентами (наприклад, у соцмережах має у кілька разів більше підписників, ніж Vodafone Ukraine) [88] [89].

Кроки впровадження SMM для Київстар:

- *Аналіз і вибір платформ.* Зосередитися на тих соцмережах, де найвище охоплення серед цільової аудиторії. За даними Gemius, у 2024 р. це – Facebook (понад 54% української аудиторії) та YouTube (52.7%), також популярні Instagram (34.2%) і TikTok (19.7%) [85]. Київстар уже присутній на всіх ключових платформах: на Facebook у нього майже 1 млн лайків, і близько 9,5 тис. обговорень (на серпень 2024 р.), що значно більше, ніж у основних конкурентів. Для чіткішого таргетингу слід використовувати демографічні та поведенкові дані абонентської бази («My Kyivstar») та Big Data-параметри, щоб формувати аудиторію реклами (наприклад, за віком, регіоном, інтересами)[[91].
- *Створення контент-плану.* Розробити релевантний контент, що відображає цінності бренду та потреби клієнтів. Наприклад, актуалізувати теми, пов'язані з підтримкою під час війни та розвитку послуг («Київстар дбає»), висвітлювати соціальні ініціативи компанії, запускати інформаційні пости про тарифи/додаткові сервіси. Використовувати різні формати: публікації з яскравими зображеннями (створеними у Canva чи схожих редакторах) короткі відеоролики (Reels, YouTube Shorts) та прямі ефіри зі спеціалістами Київстар.

Рекомендовано застосовувати інструменти для планування та управління SMM (наприклад, Hootsuite) для одночасного публікування на декількох платформах та аналізу ефективності публікацій [88].

- *Реклама та промоакції.* Використовувати таргетовану рекламу у соціальних мережах, використовуючи Big Data-сегментацію. Київстар пропонує рішення для формування look-alike аудиторій на основі 100+ параметрів – аналогічні підходи можна застосувати і при налаштуванні реклами в Facebook Ads чи Instagram Ads [91]. Також Київстарівські маркетологи можуть проводити активності: конкурси для залучення УЗД (унікальних користувачів), спеціальні пропозиції для підписників. Важливо налаштовувати ремаркетинг – наприклад, показувати рекламу абонентам, які відвідували сайт Kyivstar, але не здійснили конверсію.

- *Співпраця з контент-мейкерами.* У 2024 р. українські бренди активно інтегруються з авторськими каналами YouTube та Instagram. Оскільки близько 500 українських каналів мають переважно локальну аудиторію, Київстар може знайти релевантних інфлюенсерів (наприклад, технооглядачів чи регіональних блогерів) для випуску спонсорованого контенту. Подібне партнерство гарантує постійну присутність бренду в медіапросторі та дозволяє ефективно досягати цільової аудиторії. Наприклад, створити спільні відеоінтерв'ю чи огляди нових послуг Київстару із популярними техноблогерами [92].

- *Аналітика результатів.* Всі активності потрібно ретельно аналізувати. Стежити за показниками залученості (ER – engagement rate), приростом підписників, конверсіями з кожного каналу та ROI рекламних кампаній. Для цього можна інтегрувати SMM-активність з CRM-системою [93]. Також застосовувати UTM-мітки та аналітику сайту (Google Analytics), щоб вимірювати трафік від соцмереж та ефективність окремих постів або оголошень. Комплексна реалізація цих кроків дозволить Київстару не лише зміцнити свою цифрову присутність, але й підвищити лояльність клієнтів, покращити

взаємодію з аудиторією та ефективніше конвертувати онлайн-активність у бізнес-результати.

Таблиця 3.1

Прогноз ефекту від впровадження SMM у Київстар

Показник	До впровадження	Після впровадження (1 р.)
Охоплення в соцмережах	10 млн (у місяць)	15–18 млн
Кількість запитів на сайт з соцмедіа	50 000	80 000
(реєстрації/замовлення) з соцмедіа	1,5%	2,5%
Підписники (Facebook/Insta)	950 тис. / 300 тис.	+25% / +30%

Джерело: складено автором за матеріалами [81, 82, 97, 98, 99]

Переваги та ризики: SMM дозволяє швидко масштабувати повідомлення та залучати широку аудиторію, особливо молодь. Сильна сторінка бренду підвищує лояльність та впізнаваність.

Рекомендації з SEO для Київстар:

1. Контент-стратегія. Працювати над наповненням блогу та довідкового розділу сайту (FAQ, новини, поради) так, щоб він відповідав популярним пошуковим запитам користувачів (наприклад, «як перейти на тариф Київстар», «відновлення зв'язку після війни» тощо). На сайті Kyivstar Business Hub містяться яскраві приклади: вчитайтеся в інструкції «Персоналізувати й оптимізувати: 7 інструментів».

2. Технічна оптимізація. Переконалися, що сайт і мобільний додаток швидко завантажуються (Core Web Vitals), мають коректну структуру URL і XML-карту сайту. Це важливо, оскільки Київстар очікує надходження мільйонів

нових відвідувачів (особливо після реклами або акцій). Зрозуміло, що інтернет-трафік 24+ млн абонентів потребує оптимізації швидкості.

3. Локальне SEO. Оскільки Київстар має велику мережу салонів і сервісних центрів по Україні, слід оптимізувати Google My Business («Мій Київстар» у цьому контексті) для кожного регіону. Це підвищить видимість у локальному пошуку, коли користувач шукає, наприклад, «офіс Київстар біля мене».

4. Аналітика та моніторинг. Використовувати сервіси для SEO-аудиту (наприклад, Ahrefs, Serpstat, Google Search Console) для відстеження позицій сайту за ключовими словами і виправлення помилок. Наприклад, на Kyivstar Business Hub радили застосовувати Serpstat для аналізу позицій конкурентів [88].

5. Оптимізація SEO-контенту. Регулярно оновлювати старі статті, додавати внутрішні посилання та створювати зовнішні (backlink) профілі. Наприклад, за кожним офіційним прес-релізом чи новиною про Київстар (з опіками на сайтах ЗМІ) слідує зворотній лінк, що підвищує траст сайту в очах пошуковиків.

Приклад ефекту SEO: якщо Київстар підвищить середні позиції за ключовими запитами, пов'язаними з тарифами та сервісами (напр. «Київстар інтернет акція»), органічний трафік може зрости на десятки відсотків. За даними галузевих досліджень, правильно оптимізований сайт може давати до 70–80% всього пошукового трафіку бренду.

У перспективі Київстару варто постійно адаптувати свою SMM-стратегію до змін у поведінці користувачів та алгоритмах платформ. Зростання популярності відеоконтенту, коротких форматів (Reels, Shorts, TikTok) і інтерактивних форматів (опитування, стріми) відкриває нові можливості для залучення аудиторії. Водночас персоналізація контенту на основі поведінкових даних користувачів, отриманих з CRM і аналітики, дозволить формувати більш релевантні повідомлення та підвищити конверсію. Використання нових технологій, таких як AI для генерації контенту або чат-ботів для комунікації, також може підвищити ефективність цифрової взаємодії. Таким чином,

системний підхід до SMM у поєднанні з гнучкістю та інноваціями здатен зміцнити позиції Київстару в інформаційному просторі та посилити його бренд у цифрову епоху.

Таблиця 3.2

Очікуванні результати показника SEO

Показник SEO	До впровадження	Після впровадження (12 міс.)
Щомісячні органічні відвідувачі	150 000	230 000 (+53%)
Частка органічного трафіку	35%	50%
Час на сайті з органічного трафіку	2:10 хв	3:00 хв (більше зацікавленість)
Кількість проіндексованих стор.	800	1500

Джерело: складено автором за матеріалами [88, 103]

Рекомендації для email-кампаній:

1. Сегментація. Використовувати CRM та Big Data для поділу бази на сегменти за віком, регіоном, типовою послугою тощо. Наприклад, для абонентів, що давно не поповнювали рахунок, робити спеціальну розсилку з нагадуванням або бонусами.

2. Персоналізація. Робити розсилки з іменем клієнта та рекомендаціями на основі історії користування. За даними HubSpot, 72% найуспішніших листів містять персоналізовані повідомлення. Крім того, Kyivstar у своїх рекомендаціях радить відправляти листи з власних «альфа-імен» (наприклад, email protected), що підвищує довіру отримувачів [88].

3. Регулярність і зміст. Потрібно дотримуватись балансу: регулярна розсилка (наприклад, раз на тиждень) підтримує інтерес, але занадто часті листи

можуть «втомити» клієнтів. Контент має бути цінним: це можуть бути анонси нових послуг («Новий тариф для подорожуючих»), корисні поради (як користуватись сервісом «Мій Київстар»), спеціальні пропозиції тощо.

4. Інструменти. Використовувати перевірені платформи для розсилок. Наприклад, у Бизнес Hub Київстар рекомендує HubSpot, Mailchimp або власний інструмент SendPulse для налаштування розсилок і аналітики. Зокрема, SendPulse дозволяє автоматизувати розсилки на основі поведінки клієнта і створювати десятки адаптивних шаблонів [88].

5. Метрики та А/В-тестування. Стежити за показниками: відкриттям листа (open rate), кліками (CTR), конверсіями (подовження пакету, реєстрації в додатку). За статистикою, близько 49% користувачів перевіряють електронну пошту щодня [86]. Підвищити показники допоможе А/В-тестування тем листа і часу відправлення. Приклад очікуваних результатів: якщо Київстар відправить email на 1 млн адрес зі середнім показником відкриття 30% (що є типовим для галузі) і CTR 5%, це дасть 300 тис. відкритих і 15 тис. кліків на пропозицію. За середнього доходу 500 грн на клієнта це означає потенційний прибуток 7.5 млн грн з однієї кампанії.

Таблиця 3.3

Можливі метрики очікуваних результатів

Показник	До впровадження	Після впровадження (1 р.)
Open rate (відкриття)	18%	25–30%
CTR (кліки)	3%	5–7%
ROI на кампанію	1,5	3,0
Конверсія	0,5%	1–1,5%

Джерело: складено автором за матеріалами [88, 94]

Переваги та ризики: Email-маркетинг – відносно дешевий канал з високим ROI при грамотному таргетуванні. За даними галузі, кожна витрачена гривня на

email здатна приносити 30–40 грн доходу. Проте є ризики: висока ймовірність потрапити в спам при масових розсилках, а також «звикання» клієнта (якщо листи надто часті). Тому ключова порада – фокус на персоналізацію та дозованість.

Чат-боти: (у Viber, Telegram, на сайті тощо) стають важливим каналом обслуговування і продажів. Kyivstar впровадив віртуального асистента «Зоряна» на своєму сайті, який доступний 24/7. За словами компанії, Зоряна “миттєво відповідає на будь-які запити, або за необхідності залучає оператора” [94], що значно прискорює обслуговування. Також чат-боти Київстар допомагають вирішувати типові питання: перевірка тарифу, замовлення послуг, поповнення рахунку і т.д. Згідно зі статистикою Business Hub, 62% клієнтів віддають перевагу чат-ботам замість очікування відповіді оператора [83].

Приклад впровадження: Київстар рекомендує платформу ADWISOR для налаштування SMS-розсилок, і вона ж може бути використана для чат-ботів. Завдяки ADWISOR маркетологи можуть персоналізувати повідомлення для конкретної аудиторії за допомогою Big Data-фільтрів (вік, стать, регіон тощо) [90]. Таким чином, аналіз великих даних дозволяє ботам не лише автоматично відповідати, а й відсилати релевантні пропозиції.

Переваги та ризики: Чат-боти значно підвищують задоволеність клієнтів завдяки миттєвому обслуговуванню і зменшують навантаження на кол-центр. При цьому слід враховувати ризик технічних збоїв: необхідно регулярно оновлювати логіку бота, щоб він коректно опрацьовував усе нові запити. Також важливо правильно налаштувати базу знань, інакше клієнт може отримати невірну інформацію.

CRM-системи та автоматизація маркетингу: фундаментальний інструмент для збирання і обробки даних про клієнтів у єдиній базі. Київстар може використовувати CRM-платформи для централізованого обліку взаємодій з кожним клієнтом: історії покупок, звернень у службу підтримки, реакцій на маркетингові кампанії тощо. Як зазначено в Business Hub Kyivstar, «централізована база даних допомагає налагодити ефективну роботу продажів,

маркетингу і сервісу». Інтеграція CRM з іншими каналами (кол-центром, сайтами, чат-ботами) дозволяє відстежувати повний шлях клієнта (360°-клієнтський досвід) і створювати персоналізовані пропозиції [95].

Автоматизація маркетингу тісно пов'язана з CRM. За визначенням SendPulse, «автоматизація маркетингу — це оптимізація рутинних завдань», у тому числі email-розсилок, SMM-постів, SMS та web push кампаній [96]. Завдяки цьому маркетологи можуть створювати складні тригерні сценарії: наприклад, якщо клієнт не заходив у «Мій Київстар» понад місяць, автоматично відправляється лист чи смс з пропозицією приєднатися до акції. Це дозволяє обслуговувати користувачів «у вдалий момент» та економити ресурси компанії.

Рекомендації CRM та маркетингової автоматизації:

- Впровадити або оновити CRM. Якщо в Київстар ще не інтегровано єдину CRM для B2C, варто розглянути рішення з можливістю роботи з великими обсягами даних. Наприклад, платформи як Creatio або Microsoft Dynamics 365 (перераховані у добірках Kyivstar) дозволяють вести аналітику ефективності маркетингу в реальному часі та створювати воронки продажів. Важливо, щоб CRM мала API для інтеграції з телеком-системами (багатоканальною телефонією) і цифровими каналами [95].

- Автоматизовані розсилки (маркетинг автотейшин). Використовувати вбудовані інструменти у CRM або окремі MA-платформи (HubSpot, SendPulse, тощо). Наприклад, SendPulse дозволяє налаштувати автоповідомлення за поведінкою клієнта («trigger campaigns»), що ґрунтуються на вході в аккаунт, закінченні пакету послуг і т.п. Це дозволяє клієнту відчувати турботу бренду.

- Автоматизація підтримки (SLA). Інтегрувати CRM з «Багатоканальною АТС», щоб при зверненні клієнта в кол-центр або по дзвінку передавалась інформація про його обліковий запис. Також аналітика CRM оцінює ефективність кроків техпідтримки (час обробки запиту тощо).

- Аналітика та прогнозування. Використовувати дані CRM і Big Data для прогнозування відтоку клієнтів та пропозиції заходів. Наприклад, якщо ШІ-

модель прогнозує, що клієнт може перейти до конкурента, CRM може автоматично передати його в програму знижок.

Переваги та ризики: CRM і маркетинг-автоматизація дають змогу якісно сегментувати базу та значно підвищують ефективність рекламних кампаній через персоналізацію. Базова централізація даних також допомагає оптимізувати роботу служби підтримки та продажів. Водночас ризики пов'язані з непередбаченою імплементацією: без хорошої налаштування CRM може створювати хаос даних (якщо немає стандартизованих полів і процесів). Також необхідно дотримуватися законодавства щодо персональних даних (GDPR/закон України «Про захист ПД»), при інтеграції з маркетинговими системами [93].

Рекомендації для Київстар:

- Цільові розсилки та тригерні кампанії. Продовжувати розвивати Big Data-інструменти для маркетингу. Наприклад, Київстар пропонує таргетовані розсилки SMS/Viber, де аудиторію формують на основі Big Data-параметрів. Рекомендується також використовувати ці можливості і у рекламних кабінетах соцмереж (Facebook Ads, Google Ads) – завантажувати згенеровані аудиторії або підключати Lookalike-моделі, щоб пошукати нових клієнтів схожих на наявних.
- Геоаналітика. Використовувати дані геолокації абонентів Київстар. Наприклад, для мережевих партнерів можна налаштовувати SMS-розсилки або інтернет-рекламу на клієнтів, що перебувають поруч із магазинами-партнерами (тригери геопозиції). Це особливо доречно у великих містах чи біля торгових центрів.
- Антифрод та кредитний скоринг. У сфері телеком-компаній великий обсяг фінансової інформації. Аналітика Big Data також може застосовуватись для оцінки фінансового статусу потенційних корпоративних клієнтів та виявлення шахрайських схем. Це вимагає спеціальних модулів, але дає конкурентну перевагу у бізнес-секторі.
- Інвестиції у Data Science. Підтримувати розробку власних алгоритмів машинного навчання на основі зібраних даних. Наприклад, для прогнозування відмов абонентів, оптимізації тарифних пропозицій, аналізу

поведінки клієнтів у додатку «Мій Київстар». За допомогою ML-моделей можна автоматизувати формування персональних пропозицій.

Очікувані результати та ризики: Використання Big Data дозволяє істотно підвищити релевантність маркетингових комунікацій, що в кінцевому підсумку підвищує конверсію. На практиці, маркетологи відзначають дво- чи трикратне зростання CTR у таргетованих кампаніях з використанням Big Data. З іншого боку, ключовими ризиками є складність обробки великих масивів даних та необхідність висококваліфікованих фахівців. Також потрібно гарантувати безпеку даних – адже банківські й телеком-дані дуже чутливі.

Рекомендації з персоналізації для Київстар:

- Контент та пропозиції. Використати дані з CRM/Big Data для адаптації змісту. Наприклад, якщо клієнт – сім'я з дітьми, пропонувати сімейні пакети домашнього інтернету чи тарифні «сімейні пропозиції». Якщо клієнт – студент, пропонувати вигідні молодіжні тарифи. В email і SMS слід відображати тільки ті продукти, які релевантні конкретному сегменту.
- Тестування і аналітика. Постійно тестувати різні персоналізовані підходи та заміряти їх вплив. Наприклад, A/B-тест розсилок – один варіант з іменем клієнта, інший без – покаже зростання відкриттів (часто +10–15%).

Переваги та ризики: Персоналізація здатна значно підвищити конверсію та лояльність (клієнт відчуває увагу бренду), що підсилює конкурентні позиції. Однак є ризики надлишкової персоналізації – «сліпий слід» відстеження може викликати невдоволення (особливо якщо пропозиції надто нав'язливі). Важливо дотримуватися «золотої середини» і дозволяти клієнту самим вмикати/вимикати персоналізовані повідомлення.

Відеомаркетинг є із найпотужніших форматів контенту для розповіді історії бренду. Відеоролики залучають увагу та забезпечують високу залученість аудиторії. Українські бренди – від продуктових до технологічних – активно інвестують у створення брендovаних роликів. За даними галузевих порталів, до ТОП-7 відеороликів українських компаній 2023 р. увійшли ролики, що демонструють національний дух, Серед них фігурує і Київстар.

Рекомендації для відеомаркетингу:

- Канали розповсюдження. Найпопулярніші відео-платформи для українців – YouTube та Facebook [85]. Київстар має власний YouTube-канал з більш ніж 60 тисячами підписників (станом на 2024 р.) і публікує там рекламні ролики, огляди нових послуг, освітні відео. Слід регулярно оновлювати контент і закликати до підписки. Також раціонально використовувати Instagram Reels і ТікТок (загальна кількість українських користувачів у цих мережах за минулий рік зростає), додаючи брендові гештеги і заклики до дії.

- Типи відеоконтенту. Поєднувати іміджеві ролики і практичні. Іміджеве відео (напр. «Київстар – разом до перемоги») зміцнює довіру, тоді як інформаційно-освітні матеріали (відеоогляди тарифів, кейси з обслуговування) пояснюють переваги продуктів. Також хорошими інструментами є лайвстріми та вебінари: вони безпосередньо взаємодіють з аудиторією і сприяють лідогенерації.

- Реклама відео-контенту. Використовувати таргетовану рекламу на YouTube (TrueView), а також In-Stream (Передрекламні блоки) у відповідних роликах. Згідно з світовими даними, користувачі YouTube проводять в середньому ~48.7 хв. на платформі щодня – це означає високий потенціал перегляду довгих відео. Для коротших форматів доцільно застосовувати рекламу в Instagram та Facebook Stories [92].

- Аналітика переглядів. Важливо відстежувати показники переглядів, повного перегляду роликів (view-through rate) та залучення (лайки/коментарі) на всіх платформах. YouTube Analytics дозволить зрозуміти демографію глядачів відео і час перегляду, а Facebook/Instagram Insights – ефективність рекламних відео кампаній.

Оmnіканальний підхід передбачає наявність у клієнта єдиного безшовного досвіду взаємодії з брендом через всі канали одночасно. Для Київстар це означає узгодженість комунікацій в усіх цифрових каналах (сайт, мобільний додаток, соцмережі, чат-боти, SMS/Viber, email) й офлайн-точках (салони зв'язку). Наприклад, якщо клієнт додає товар у «Кошик» на сайті Київстар, а потім

відмовляється оформити покупку, система може відправити нагадування в чат-боті або по email («Ваша телекабельна приставка чекає у кошику»).

Кроки для реалізації омніканальності:

1. Єдина CRM база. Усю інформацію про клієнта (інтеракції, історія покупок, звернення) збирати в одній системі (див. розділ CRM). Це дозволяє наприклад після звернення клієнта у чат-бот одразу бачити, хто це, і персоналізувати розмову.

2. Синхронізація повідомлень. Забезпечити, щоб повідомлення не «переслідували» клієнта дублюючись з різних каналів. Наприклад, якщо на Viber прийшло SMS з кодом активації, система не має відсилати його і email. Це покращує клієнтський досвід.

3. Маркетингові кампанії через усі канали. Планувати маркетингові акції з урахуванням всіх точок контакту. Наприклад, під час акції «Подвоєні гігабайти» одночасно запускати таргетовані повідомлення в додатку «Мій Київстар», email-розсилки, рекламу в соцмережах і банери на сайтах партнерах.

Очікування та ризики: омніканальність підвищує задоволеність клієнтів, оскільки вони отримують послідовні повідомлення, незалежно від того, де почали взаємодію з брендом. Проте реалізація потребує добре налагоджених процесів між відділами: маркетинг, продажі, техпідтримка мають діяти узгоджено. Без інтеграції систем та чіткого планування існує ризик хаотичних комунікацій і плутанини в повідомленнях.

Розглянуті цифрові інструменти – від SMM і SEO до чат-ботів і Big Data – є взаємопов'язаними та мають синергичний ефект. Для Київстар ключовими стануть персоналізація на основі даних абонентів і омніканальний підхід, адже унікальна база компанії в 24 млн користувачів дає можливість застосовувати потужні аналітичні ресурси. Наприклад, CRM+Big Data дозволять побудувати сегменти зі схожими користувачами (look-alike) і одночасно запускати таргетовані кампанії через SMS, соцмережі, email тощо.

Таким чином, комплексне застосування цифрових інструментів забезпечить Київстару гнучкість і масштабованість маркетингових стратегій. Це

дозволить не лише зберегти існуючу клієнтську базу (через персоналізоване обслуговування і швидку підтримку 24/7), а й ефективно залучати нових споживачів – наприклад, через проникнення на трендові онлайн-канали та створення вражаючого контенту.

3.2 Прогнозування ефекту від впровадження маркетингових рішень

На 2025–2026 рр. очікується подальша цифровізація телекомгалузі та активне зростання інвестицій у нові технології. Київстар як найбільший національний оператор продовжує нарощувати інвестиції у розвиток мережі (у 2023 р. капітальні витрати зросли до 6,364 млрд грн) [97], а згідно з аналітикою, у 2024 р. його дохід зріс на 11% до 37,3 млрд грн [98]. При цьому сегмент цифрових сервісів виріс на 122% [99] – доказ ефективності диджитал-орієнтованих рішень. За прогнозом материнської компанії Veon, у 2025 р. доходи Київстару зростуть на 12–14% (у місцевій валюті). Таким чином, вдосконалення маркетингових інструментів повинно сприяти досягненню цих показників: збільшенню ARPU, розширенню клієнтської бази, підвищенню впізнаваності бренду і долі ринку, розглянуто ключові цифрові інструменти (SMM, CRM, Big Data, чат-боти, SEO, email-маркетинг тощо) та очікувані за їх допомогою KPI.

Соціальні мережі (SMM) продовжують залишатися наймасовішими каналами комунікації. За даними gemius, у квітні 2024 р. в Україні Facebook охоплював 54% інтернет-користувачів (приблизно 14,1 млн осіб), YouTube – 52,7% (13,8 млн), Instagram – 34,2% (8,9 млн), TikTok – 19,7% (5,1 млн) [85]. Відповідно, таргетування у Facebook та Instagram дозволяє досягти понад половини онлайн-аудиторії. Підприємства, зокрема телеком-оператори, використовують SMM для підвищення впізнаваності бренду та залучення нових клієнтів. Наприклад, платформа Hub Київстар наголошує, що таргетовані CMS-повідомлення з фільтрами Big Data можуть значно підвищити ефективність комунікаційних кампаній [91].

- Охоплення: Facebook – ~54% інтернет-аудиторії (14,1 млн користувачів) Instagram – ~34% (8,9 млн). Це означає, що рекламні кампанії в цих мережах потенційно охоплюють більшу частину цільової аудиторії країни [85].

- Залучення/CTR: за світовими даними, середній клікабельний показник (CTR) реклами в соцмережах складає ~1–3% (що вказує на помірний рівень конверсії залучених користувачів у відвідувачів сайтів). Проте за рахунок високого охоплення загальна кількість кліків може бути значною.

- ROI: упродовж SMM-кампаній ROI залежить від галузі та якості креативів.

- Упізнаваність і лояльність: інтенсивна присутність у соцмережах підвищує впізнаваність бренду (через віральний ефект і часті контакти з контентом) і, за очікуваннями, може збільшити *Retention Rate*. Наприклад, лідер ринку Київстар уже активно використовує SMM для PR і соціальних проєктів, що сприяє утриманню уваги абонентів. Застосування SMM-інструментів може підняти «долю голосу» (share of voice) оператора на ринку мобільного зв'язку.

Завдяки оптимізації рекламних кампаній у Facebook та Instagram, очікуємо збільшення показника оцінка залучення у соцмережах на 20–30% в 2025 р. Компанія може розраховувати на приріст кількості підписників і інтеракцій у соцмережах на 10–15%, що підвищить впізнаваність бренду та сприятиме зростанню клієнтської бази.

CRM і утримання клієнтів відповідає за роботу з клієнтською базою, персоналізацію пропозицій та утримання абонентів. Основним KPI тут є Customer Retention Rate (CRR) – частка абонентів, які продовжують користуватися послугами. За визначенням, *Retention Rate* відображає відсоток користувачів, які залишаються клієнтами протягом певного періоду [100]. Високий CRR безпосередньо впливає на середню довічну вартість клієнта і зменшує необхідний обсяг ресурсів на залучення нових абонентів.

- Ефективність: запровадження CRM-процесів (розсилок, персональних пропозицій, програм лояльності) зазвичай підвищує CRR. Наприклад, систематичний аналіз клієнтського портфеля за допомогою Big Data

у поєднанні з CRM дозволяє формувати релевантні пропозиції й знижувати відтік (глобальна практика свідчить про зростання CRR на 5–10% при інтенсивному використанні CRM, хоча конкретних українських кейсів з цифрами немає у відкритому доступі).

- ROI: інвестиції у CRM можуть мати помірну віддачу, але суттєво економлять кошти за рахунок збереження існуючих клієнтів. Зниження відтоку на 1% в телекомі часто оцінюється в десятки мільйонів гривень економії на маркетингу.

- Довіра та лояльність: завдяки гнучким тарифам і персоналізованим пропозиціям Київстар (наприклад, оновлені мульти-плей пакети та програми лояльності) має потенціал збільшити середній час користування послугами абонентами (що прямо впливає на CRR).

За експертними оцінками, ефективна CRM-стратегія може підвищити CRR оператора на 5–7 в.п. протягом 2025 р. Це означає, що частка повторних клієнтів зросте, а щорічний відтік скоротиться. В результаті ARPU на абонента, що залишився, збільшується, а загальна кількість активних клієнтів стабілізується.

Big Data та таргетинг дозволяють аналізувати великі масиви телеком-даних для точного таргетингу. Київстар пропонує рішення з аналізу понад 100 параметрів користувача, щоб точно формувати аудиторії для SMS/Viber-розсилок та таргетованої реклами. Аналітики Київстару розробляють портрети потенційних клієнтів і навіть шукають look-alike аудиторії на основі існуючих абонентів. Це дає змогу суттєво підвищити віддачу рекламних кампаній.

- Охоплення цільової аудиторії: завдяки аналізу Big Data можна охопити вузькі сегменти. За рахунок цих технологій досягається ефективне націлення, тож рекламне повідомлення можуть побачити ті абоненти, котрі найбільш схильні скористатися новим сервісом чи послугою.

- Конверсія: точний таргетинг зазвичай підвищує показник конверсії порівняно з «широкими» розсилками. Наприклад, галузеві дослідження показують, що за правильного сегментування конверсія у продаж збільшується на 10–20%.

- Збільшення ARPU: використання Big Data сприяє крос-сейлам та апселлам через персональні пропозиції (наприклад, підписка на набір цифрових сервісів). Як результат, ARPU на успішно «спроданих» абонентів може зрости на 5–10% щороку.

Застосування Big Data дозволить Київстару гнучкіше конкурувати, знаходити нових користувачів і утримувати існуючих. Завдяки персоналізованим комунікаціям очікується приріст кількості «multiplay»-абонентів (які користуються кількома послугами) – згідно з відомостями, сегмент multiplay-користувачів Київстару зріс на 50,2% за 2024 р. [98]. За 2025–2026 р. це число може продовжити зростати, що також позитивно вплине на ARPU і лояльність клієнтів.

Чат-боти стають невід’ємною складовою клієнтського сервісу. Київстар вже розробляє штучно-інтелектуального сапорт-бота, тестування якого заплановано на весну 2025 р. [101]. Новий бот працюватиме 24/7 українською мовою та має на меті швидко вирішувати запити абонентів, тим самим підвищуючи задоволеність і утримання клієнтів.

- Економія ресурсів: за оцінками галузевих експертів, впровадження чат-ботів у світовому масштабі могло би заощадити бізнесу близько \$8 млрд і 2,5 млрд годин спілкування з клієнтами до 2024 р. [102]. Перенесення частини контакт-центру на бота знижує навантаження на операторів і скорочує витрати на обслуговування.

- CRR (утримання клієнтів): швидка реакція чат-бота покращує клієнтський досвід і зменшує незадоволення. Це прямо впливає на CRR – задоволені клієнти рідше йдуть до конкурентів. За даними досліджень, високий рівень обслуговування (зокрема через чат-боти) може підвищити CRR на кілька відсоткових пунктів.

- ROI: хоча пряма комерційна вигода від чат-бота не вимірюється в грошах (онапто зекономлений час фахівців), зниження операційних витрат та зростання клієнтської лояльності позитивно впливають на фінансові результати.

Впровадження сучасного AI-чат-бота дасть змогу Київстару обслуговувати клієнтів швидше й ефективніше, що неодмінно позначиться на утриманні абонентів. Очікувано, що завдяки чат-боту оператор зможе підвищити утримання активних користувачів на 3–5% протягом наступних двох років.

Email-маркетинг залишається одним із найефективніших каналів залучення та утримання клієнтів. З огляду на широке використання інтернет-пошти, він дозволяє доставляти персоналізовані повідомлення без значних витрат. В Україні та світі ROI email-маркетингу традиційно надзвичайно високий. Приклад: українське кейс-дослідження демонструє, що для роздрібного бренду морського текстилю ROI email-кампанії склав 1957% (тобто ~20-кратний прибуток на вкладені кошти), а коефіцієнт транзакцій становив 4,2%.

- ROI: як видно з кейсу Liverage, email-маркетинг може забезпечувати ROI понад 1000%. Це означає, що кожен вкладений долар приносить \$10 і більше доходу. Навіть якщо консервативно оцінювати ROI Київстару в межах 300–500% (оскільки база операторів дуже велика), це все одно високий показник.

- CRR: регулярні розсилки з оновленнями тарифів, бонусів та нових сервісів позитивно впливають на утримання. Надіслані листи, де пропонується вигідне подовження тарифу або пакету послуг, можуть зменшити відтік абонентів.

- Відкриття та CTR: в середньому відкриваність листів (open rate) у телеком-кампаніях складає ~20–30%, а клікабельність (CTR) – 3–5%. Такі значення можна застосувати до розсилок Київстару; ключове завдання – утримувати їх на високому рівні за рахунок релевантного контенту.

- Кількість адресатів: великий список email-клієнтів означає високий потенціал. Якщо базу розсилки Київстару (наприклад, абоненти, що дали згоду на SMS/email розсилки) збільшити на 10%, за збереження інших показників це призведе до пропорційного зростання відгуку. Таким чином, email-маркетинг дозволяє отримати високий маркетинговий ефект при низьких витратах.

SEO та контент-маркетинг підвищує видимість послуг Київстару в інтернеті. Оптимізація офіційного сайту та контент-стратегія можуть привести

до значного приросту органічного трафіку. Приклади: кейс із виробником склоконструкцій показує зростання органічного трафіку у 2,3 раза; кейс із просування сайту продемонстрував збільшення трафіку в 15 р. за 5 місяців.

- Органічний трафік: при хорошій оптимізації сайту (поповненні цільовим контентом, налаштуванні мета-тегів, правильних ключових слів) очікується подвоєння-поторка органічного трафіку за 6–12 місяців. Для Київстару це може означати помітний приріст звернень на корпоративний сайт, особливо в розділах «Домашній інтернет», «Телебачення», нових сервісів.

- CTR у пошуку: за даними Backlinko (дослідження 2023), результати, що ранжуються на першій позиції Google за релевантним запитом, отримують CTR близько 39,8%. Якщо оптимізувати важливі запити («купити sim», «домашній інтернет Київстар» тощо), можна очікувати десятки відсотків зростання кліків на сайт.

- ROI: інвестування у SEO-процес призводить до тривалих результатів. У порівнянні з платною рекламою, один якісний лендінг чи блок корисних статей може зібрати увагу тисяч користувачів на рік. ROI оцінюється як високий у довгостроковій перспективі. Навіть помірне зростання органічного трафіку на 30% може додавати сотні нових лідів за рік без витрат на клік.

- Доля ринку: SEO сприяє підвищенню видимості бренду в інтернеті, що з часом може позначитися на загальній частці ринку. Наприклад, якщо конкурентів обійти в пошукових результатах, це збільшує ймовірність переходу користувачів на пропозиції Київстару.

Отже, посилення SEO-стратегій та активність у контент-маркетингу (блог-пости, статті, відео для YouTube тощо) можуть значно підвищити органічне охоплення. Оцінно, завдяки SEO Київстар отримає додатковий щомісячний трафік, що зростатиме на десятки відсотків до 2026 р.

Враховуючи зазначені фактори, можна зробити висновок, що SEO-стратегії та цифрові канали просування стають одним із головних драйверів зростання бізнес-показників телекомунікаційної компанії. Саме завдяки системному підходу до впровадження цифрових інструментів маркетингу, таких

як контент-маркетинг, оптимізація сайтів та розвиток digital-сервісів, компанія здатна не лише покращити видимість бренду, але й досягти конкретних фінансових результатів.

З метою комплексної оцінки ефективності впроваджених цифрових рішень доцільно розглянути ключові показники, що демонструють динаміку змін за останні роки, а також прогноз на найближче майбутнє.

Таблиця 3.4

Прогноз цифрових маркетингових рішень на найближчі роки

Показник	2023 (факт)	2024 (факт)	2025 (оцінка)	2026 (прогноз)
Абоненти моб. зв'язку (млн)	23,9	~23,0	~23,5	~24,0
ARPU, (грн/міс)	102	~105	~110	~110
Виторг (млрд грн)	33,7	37,3	41,8 (+12%)	47,6 (+14%)
Частка ринку, %	~48%	~48 %	~50%	~52%
Впізнаваність	~90	~91	~93	~95
Дохід від digital-сервісів (млрд грн)	0,4 (2022)	0,88	~1,5 (приріст +70%)	~2,5 (приріст +67%)
Multiplay-абоненти (млн)	4,0 (2022)	6,1	~8,0 (+31%)	~10,0 (+25%)

Джерело: складено автором за матеріалами [89, 90, 91, 92]

Аналіз даних, наведених у таблиці 3.4, свідчить про позитивну динаміку ключових цифрових показників компанії «Київстар» упродовж 2023–2026 років. Зокрема, спостерігається стабільне зростання кількості абонентів мобільного

зв'язку, що свідчить про ефективну маркетингову та клієнтоорієнтовану політику оператора.

ARPU демонструє поступове зростання, що може бути результатом активного впровадження нових послуг, підвищення якості обслуговування та вдалої реалізації програм лояльності. Це також позначається на зростанні загального виторгу, який, за прогнозами, досягне 47,6 млрд грн у 2026 році — на 41% більше порівняно з 2023 роком.

Частка ринку та впізнаваність бренду зберігаються на високому рівні, що є індикатором сильної позиції компанії на телекомунікаційному ринку України. Особливо варто відзначити динамічне зростання доходу від digital-сервісів: очікується, що у 2026 році він перевищить 2,5 млрд грн, що є наслідком інноваційної стратегії цифрової трансформації бізнесу.

Таким чином, запропоновані цифрові маркетингові рішення спрямовані не лише на підтримання стабільності, а й на довгострокове зростання ринкової частки, прибутковості та зміцнення бренду в умовах високої конкуренції та цифровізації ринку.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження продемонструвало високу ефективність цифрових маркетингових інструментів для телеком-галузі, зокрема для компанії «Київстар». Теоретичний аналіз показав: в умовах цифрової ери, бізнес будує маркетинг на основі аналітики даних, автоматизації процесів та персоналізації взаємодії з клієнтами. Інструменти CRM-систем дозволяють накопичувати та структурувати інформацію про споживачів, що дає змогу формувати релевантні пропозиції і підвищувати лояльність. Застосування Big Data-аналітики гарантує розуміння цільової аудиторії і покращує таргетування. Рішення від «Київстар» включають аналіз і пошук аудиторії, геоаналітику та налаштування персоналізованої комунікації. Результат - компанія автоматизує прогнозування попиту, створює портрети клієнтів, оптимізує маркетингові бюджети та контент. Доведено, що правильне поєднання SEO, контент-маркетингу, SMM і рекламних розсилок змогло розширити ринок та залучити нових абонентів. Зокрема, соціальні медіа стали критичними каналами комунікації: інтеграція хмарного SMM-інструменту Emplifi дозволила «Київстару» опрацьовувати сотні запитів у соціальних мережах щоденно та оперативно взаємодіяти з клієнтами навіть за неможливості відкрити фізичні відділення.

Дослідження підтвердило, що завдяки інноваційним підходам «Київстар» розширили спектр послуг: крім традиційних мобільного зв'язку та інтернету він пропонує бізнес-клієнтам сучасні B2B-рішення на основі хмарних і AI-технологій. Перехід на зовнішні хмарні платформи (наприклад, міграція власної платформи даних на AWS) забезпечив безперервність роботи мережі та створив нові можливості для аналізу даних і електронної комерції. Таким чином, «Київстар» через діджитал-стратегію зміцнив свою позицію лідера ринку, створивши зручні цифрові сервіси для клієнтів (мобільний додаток «Мій Київстар», онлайн-консультації, системи самообслуговування тощо).

Особливий розгляд отримала тема впровадження цифрового маркетингу в умовах воєнного часу. Аналіз показав, що кризові обставини суттєво прискорили процеси діджиталізації у бізнесі. У період війни «Київстар», була змушена переорієнтуватися на онлайн-інструменти: посилено використовувалися SMM та SEO для підтримки та комунікації повідомлень (інформація про безпечний зв'язок, спеціальні пропозиції для абонентів, гуманітарні ініціативи).

Загалом, сформульовано такі ключові висновки:

Ефективність цифрових інструментів дозволяє суттєво підвищити якість та результативність комунікацій із клієнтами. Автоматизація (маркетингові платформи та розсилки) економить ресурси й пришвидшує реалізацію кампаній.

Роль персоналізації та даних підвищує реакцію аудиторії. В «Київстарі» використовується інструмент look-alike аудиторії, який допомагає знайти нових споживачів, схожих на існуючих. Застосовуючи SMM і SEO соціальні мережі залишаються одним з головних засобів залучення та підтримання клієнтської спільноти, особливо в кризових умовах. Оптимізація пошукового просування (SEO) сприяє органічному залученню цільових клієнтів через інтернет.

Адаптивність бізнесу до нових умов - від цифрової трансформації до кризових обставин є значною конкурентною перевагою. Досвід «Київстару» засвідчує, що впровадження діджитал-рішень та інновацій дозволяє зберігати діяльність і навіть розвиватися в умовах війни.

Виконання мети і завдань дослідження: сформульована в роботі мета - оцінка впровадження цифрових маркетингових інструментів досягнута. Проаналізовано теоретичні основи та тенденції цифрового маркетингу, оцінено вплив діджитал-інструментів на конкурентоспроможність телеком-галузі (зокрема «Київстару»), вивчено прикладні аспекти використання цифрових стратегій у воєнний період. Поставлені завдання щодо вивчення впливу CRM, Big Data, SMM, SEO тощо на ефективність маркетингу успішно вирішено. Отримані висновки чітко відповідають темі роботи: вони засвідчують, що цифрові інструменти «Київстару» довели свою ефективність і забезпечили гнучке реагування бізнесу на виклики діджиталізації в умовах кризи.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Райко Д. В., Подрез О. І., Черепанова В. О. Маркетингові інструменти забезпечення економічної безпеки підприємства: сутність та класифікація *Проблеми економіки*, 2022. №3. С. 128–136.
2. Бачинський Д. Інструменти маркетингу: як малому та середньому бізнесу залучати більше клієнтів NetHunt CRM Blog, URL: https://nethunt.ua/blog/instrumenti-marketingu/?utm_source=chatgpt.com
3. Бачинський Д. Що таке інструменти маркетингових комунікацій?.URL : https://nethunt.ua/blog/?utm_source=chatgpt.com
4. SendPulse Маркетинг: стратегії та інструменти. SendPulse UA URL : <https://sendpulse.ua/support/glossary/marketing>
5. Балук Н. П., Бойчук І. О. Цифрові технології на базі штучного інтелекту в маркетингу: виклики і можливості для бізнесу. *Маркетинг і цифрові технології*, 2024. Т. 8, № 3.
6. Кримська А. О., Балик У. О., Клімова І. О. Цифрова трансформація у сфері маркетингу: нові підходи та можливості. *Академічні візії*, 2023. Вип. 26.
7. ПрАТ «Київстар». Персоналізувати й оптимізувати: 7 маркетингових інструментів для бізнесу. *Kyivstar Business Hub*, 23.08.
8. Бачинський Д. Інструменти управління соціальними мережами, аналітичні інструменти, контент-маркетингові URL : <https://nethunt.ua/blog/>
9. Кримська А. О. та ін. Цифрова трансформація у сфері маркетингу: нові підходи та можливості. *Академічні візії*, 2023. URL : <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/794>
10. Ajax Systems будує продукт і маркетинг на 187 ринках світу. URL : <https://ain.ua/2025/04/16/bezpeka-po-ukrayinski-ajax-systems/>
11. Щупак А. В. У lifecell — свій новий Рік. *Marketer*, 03.08.2023. *European*
12. “Competitiveness of Enterprises.” *Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs*, 2023 URL : https://commission.europa.eu/about/departments-and-executive-agencies/internal-market-industry-entrepreneurship-and-smes_en

13. Теоретичні аспекти оцінювання конкурентоспроможності підприємств. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/343>
14. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press, 2020. URL : <https://archive.org/details>
15. PwC. “Digital IQ Survey 2023: Technology and Innovation Trends.” PwC Global Insights, 2023. URL : <https://www.pwc.com/us/en/tech-effect/emerging->
16. Kaleka A., Morgan N. A. Evaluating Strategic Advantage in B2B Markets: A Customer-Based Approach. Industrial Marketing Management, 2022. URL : <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850122001602>
17. Humphrey A. SWOT Analysis for Strategic Planning. Stanford Research Institute, 2020. URL : <https://www.researchgate.net/publication>
18. Звіт ПрАТ «Київстар» про діяльність за 2023–2024 роки. Kyivstar Business Hub. URL : <https://hub.kyivstar.ua/articles/yak>
19. Rowe A. J., Mason R. O., Dickel K. E. Strategic Management and Business Policy. Pearson Education, 2021. URL : <http://students.aiu.edu/submission>
20. Звіти компаній Lifecell, Vodafone Україна, 2023–2024. URL : <https://www.slovoidilo.ua/2024/08/22/infografika/suspilstvo/yak-velyka-vijna>
21. Kaleka A., Morgan N. A. Evaluating Strategic Advantage in B2B Markets. Industrial Marketing Management, 2022. URL : <https://www.scribd.com/document/436522802/5-6177222905152143494>
22. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур Морщенок Т.С URL : https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/92.pdf
23. Deloitte. Global Competitiveness Framework for Digital Businesses, 2023. URL : <https://www.deloitte.com/cbc/en/issues/digital/measurements-that-matter-for->
24. НКЕК. Аналітичний звіт щодо ринку електронних комунікацій України, 2023. URL : <https://nkek.gov.ua/news/kliuchovi-pokaznyky-ta-tendentsii-rynktiv-ek-i->
25. Київстар. Річний звіт ПрАТ «Київстар» за 2023–2024 рр. URL : <https://nkek.gov.ua/news/kliuchovi-pokaznyky-ta-tendentsii-rynktiv-ek-i-posluh-pz-zvitnkek-2024>

26. Vodafone Україна. Прес-релізи та звіти 2023–2024. URL: <https://www.vodafone.ua/storage/image-storage/2025/04/04/739/source/250404->
27. Lifecell. Корпоративні публікації та оновлення 2023–2024. URL : https://www.lifecell.ua/uk/pro_lifecell/kompaniia-sogodni/zmini-v-umovah-
28. Kyivstar Business Hub. Big Data-аналітика для бізнесу, 2024. URL : <https://hub.kyivstar.ua/articles/shho-take-big-data>
29. PwC. “Digital SWOT Strategy.” Global Technology Outlook 2023. URL : <https://www.pwc.com/gx/en/issues/transformation/global-service-2023.pdf>
30. McKinsey. “Customer Benchmarking in the Digital Era.” Report, 2023. URL : [https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%](https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%20functions/customer-benchmarking-in-the-digital-era-report)
31. Accenture. “Top 10 Digital KPIs to Track in 2024.” Industry Report. URL : <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/a-com-migration/thought-leadership-assets/make-the-leap-take-the-lead-report.pdf>
32. Deloitte Ukraine. Звіт про цифрову зрілість українського бізнесу, 2024. URL : https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46665/2/ColMon_2024_Strutynska_I-Features_of_small_and_411-427.pdf
33. Kyivstar Business Hub - З мобільного оператора в ІТ-компанію: історія трансформації компанії Київстар" URL : <https://hub.kyivstar.ua/articles/z>
34. Про компанію Київстар - найбільший оператор телекомунікацій в Україні URL : <https://kyivstar.ua/about>
35. Заснування у 1994 році - URL : <https://file.liga.net/ua/companies/kievstar>
36. УНІАН. (2019, 3 жовтня). За 9 місяців Київстар підключив до 4G зв'язку 3177 населених пунктів. URL : <https://www.unian.ua/economics/telecom/>
37. Київстар єдиний акціонер — міжнародна Група VEON з головним офісом у Нідерландах. Акції Групи знаходяться на фондових біржах NASDAQ. URL : https://kyivstar.ua/news/id141120241730?utm_source
38. Київстар визнаний найбільшим платником податків на ринку електронних комунікацій, кращим роботодавцем і відповідальною компанією. URL : <https://interfax.com.ua/news/press->

39. Київстар активно підтримує розвиток концепції Smart City, впроваджуючи розумні технології для покращення міської інфраструктури URL : <https://hub.kyivstar.ua/articles/smart-city-rozumni-tehnologiyi-suchasnogo>
40. У компанії Київстар працюють понад 3500 співробітників. URL : <https://forbes.ua/leadership/programma-trizub-kompetentsiy-formue-silnikh-lideriv->
41. Київстар отримав дозвіл на початок тестування технологічного обладнання для організації 5G-зв'язку. URL : <https://epravda.com.ua/news/2024/02/23/7>
42. Міжнародна компанія nPerf дослідила якість мобільного зв'язку в Україні, де мобільна мережа Київстар отримала високі оцінки. URL : <https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/2874996-miznarodna-kompaniia-nperf->
43. Київстар надає фіксований інтернет зі швидкістю до 1 Гбіт/с, використовуючи оптоволоконні технології. URL : https://kyivstar.ua/news/id220820231150?utm_source
44. Хмарні рішення від Київстар, зокрема оренда віртуальних серверів, хмарне сховище та інші IT-сервіси. URL : <https://hub.kyivstar.ua/articles/hmarni-servisi->
Київстар у сфері кібербезпеки, включаючи захист від DDoS-атак, фільтрацію шкідливого трафіку та аудит інформаційної безпеки. URL : https://kyivstar.ua/business/products/cybersecurity?utm_source
44. Соціальні проекти Київстар, такі як підтримка цифрової освіти та допомога медичним закладам. URL : <https://kyivstar.ua/about/responsibility?>Стратегічний рівень управління, URL : <https://journals.dut.edu.ua/index.php>
45. Семак Я.О. «Аналіз особистості керівника організації» – Київський національний лінгвістичний університет URL : <http://rep.knlu.edu.ua/xmlui/handle/787878787/3132?show=full>
46. Аналіз фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Київстар» URL : <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/91757/1/>
47. Динаміка доходів та прибутку URL : <https://ukranews.com/ua/news/993467-u-2023-kyuivstar-zbilshyv-ebitda-na-8-1-do-19-8-mlrd-gryven>
48. Інвестиційна активність URL : https://itweek.com.ua/2024/03/21/kyuivstar-v-2023-rocz-i-zbuduvav-1000-novyh-bazovyh-stanczij-dlya-merezhi-4g/?utm_source

64. Мобільний додаток Мій Київстар URL : https://kyivstar.ua/miykyivstar?utm_source
65. Київстар URL : <https://www.veon.com/newsroom/press-releases/veons-kyivstar-expands-digital-portfolio-with-acquisition-of-uklon-ukraines-top-ride-hailing->
66. Vodafone Україна URL : <https://chamber.ua/ua/news/vodafone-u-2023-rotsi->
67. lifecell URL : <https://ukranews.com/en/news/993860-lifecell-ups-ebitda-by-25-to-uah-6-8-billion-ups-revenues-by-24-4-to-uah-11-7-billion-in-2023>
68. lifecell додаток URL : <https://www.lifecell.ua/uk/>
69. Vodafone додаток URL : <https://www.vodafone.ua/>
70. Київстар додаток URL : <https://kyivstar.ua/>
71. Фінансові показники Київстар URL : <https://interfax.com.ua/news/telecom/974987.html>
72. Фінансові показники Vodafone URL : <https://www.vodafone.ua/news/vodafone-u-2023-roci-zbilshiv-investici-kilkist-kliyentiv-i>
73. Фінансові показники Lifecell URL : <https://forbes.ua/news/vitorg-tretogo-zarozmirom-operatora-lifecell-zris-na-14-u-2024-rotsi-22012025-26490>
74. Покриття URL : <https://www.unian.ua/techno/communications/naybilsha-4g-merezha-v-ukrajini-kijivstar-prodovzhuye-rozshiryuvati-pokrittya-12826737.html>
75. Київстар Слабкі сторони URL : <https://antac.org.ua/news/rnbo-sabotuie-protses-konfiskatsii-aktyviv-kompanii-veon-ta-rosiyskoho-oliharkha-fridmana/>
76. Vodafone Україна сильні сторони URL : <https://techtoday.in.ua/vodafone-news/vodafone-u-2024-rotsi-zbilshyv-dohid-ta-investytsiyi-u-merezhu-181643.html>
77. Lifecell Сильні сторони URL : <https://forbes.ua/news/vitorg-tretogo-zarozmirom-operatora-lifecell-zris-na-14-u-2024-rotsi-22012025-26490>
78. DIGITAL MARKETING URL : <https://www.promodo.ua/blog/digital-marketing-2023-ochikuvannya-ta-prognozi#:~:text=%D0%9F%D0%BE%D0%B4%D1%96%D1%97%20%D0%B2%20%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96%20%D1>
79. Тренди українського інтернету і digital-маркетингу URL : <https://cases.media/en/news/trendi-ukrayinskogo-internetu-i-digital-marketingu->

