

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«ІНТЕГРАЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМУ
УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ»**

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

(код, найменування спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

(назва)

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

(підпис)

Карина АЛЬМІЗ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

Виконав: здобувач вищої освіти гр. МНД-41
Карина АЛЬМІЗ

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: к.е.н., доцент Анна СОРОКА
науковий
ступінь, вчене
звання

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Рецензент: к.е.н., доцент Ольга РОМАЩЕНКО
науковий
ступінь, вчене
звання

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Київ 2025

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти Бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту
Анна СОРОКА

«_____» _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Альміз Карини Сергіївни

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Інтеграція інформаційних технологій у систему управління бізнесом

керівник кваліфікаційної роботи Анна СОРОКА, к.е.н., доцент,
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій
від «24» лютого 2025 р. №56

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « 20 » травня 2025 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: наукова та навчально-методична література, періодичні видання, нормативні та законодавчі акти України, статистичні дані, звітність підприємства.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні підходи до організації управління бізнесом в умовах інформаційного суспільства

Розділ 2. Оцінка ефективності інформаційних технологій у системі управління ПрАТ «КІЇВСТАР»

Розділ 3. Удосконалення інформаційних технологій у системі управління бізнесом

5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація.*

6. Дата видачі завдання « 28 » лютого 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення тематики, вибір наукового керівника, уточнення теми	25.02.2025	
2	Розробка та складання плану кваліфікаційної бакалаврської роботи	26.02.2025	
3	Підготовка 1 розділу	21.03.2025	
4	Підготовка 2 розділу	11.04.2025	
5	Підготовка 3 розділу	30.04.2025	
6	Висновки	05.05.2025	
7	Підготовка остаточного варіанту роботи та проходження перевірка на плагіат	09.05.2025	
8	Написання відзиву науковим керівником	13.05.2025	
9	Оформлення та представлення роботи на кафедрі та попередній захист	20.05.2025	
10	Зовнішня рецензія	16.05.2025	
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	19.05.2025	
12	Захист кваліфікаційної бакалаврської роботи	19.06.2025	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Карина АЛЬМІЗ

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник

кваліфікаційної роботи

(підпис)

Анна СОРОКА

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА	7
1.1. Теоретичні підходи інформаційних технологій в системі управління бізнесом	7
1.2. Особливості формування інформаційної інфраструктури як складової системи управління бізнесом.....	13
1.3. Методичні підходи до застосування інформаційних технологій в управлінні бізнесу.....	22
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПрАТ «КИЇВСТАР».....	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика телекомунікаційного підприємства ПрАТ «Київстар».....	29
2.2. Оцінка фінансової ефективності діяльності ПрАТ «Київстар».....	37
2.3. Інноваційний розвиток компанії в інформаційних технологіях	46
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ.....	53
3.1. Сучасні напрями вдосконалення інформаційних технологій в системі управління бізнес-процесів телекомунікаційних підприємств.....	53
3.2. Стратегічні впровадження інформаційних технологій в систему управління ПрАТ «Київстар».....	63
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74

ВСТУП

Актуальність теми. Будь-яка бізнес-модель будується на впровадженні інновацій в практику операційної діяльності, що визначає можливості її організаційного розвитку. Потреба в сучасних інформаційних технологіях (ІТ) актуалізується за ступенем розвитку компанії, коли виключно людськими ресурсами контролювати господарську діяльність та ефективно управляти нею стає складно (зростання інформації в кількісному і якісному параметрах викликає необхідність у технічних засобах для формування інформаційних потоків), а тому необхідним рішенням стає пошук і реалізація нових технологічних рішень, що дають змогу підвищити якість управління. Водночас проблемою багатьох вітчизняних компаній є не просто відсутність ІТ-стратегії, але й незнання бодай основних векторів розвитку інформаційного забезпечення управління.

У наукових працях акцентується увага на розвитку нових методів управління в умовах інформаційного суспільства, зокрема в таких авторів, як І. Ансофф, І. Адизес, Р. Акфф, О. Бала, В. Геєць, В. Герасимчук, В. Гриньова, П. Дойл, П. Друкер, Г. Захарчин, В. Захарченко, Н. Карачина, Є. Крикавський, О. Кузьмін, Л. Ліпич, О. Мельник, Н. Подольчак, М. Портер, А. Ткаченко, Й. Петрович, І. Скворцов, А. Томпсон, Е. Тоффлер, С. Філіппова, Л. Федулова, Ф. Хміль, Н. Чухрай, І. Яремко, О. Ястремська, Н. Шпак, А. Штангрет та інші.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є теоретичне обґрунтування та практичне дослідження інтеграції інформаційних технологій у систему управління бізнесом.

Для досягнення поставленої мети було вирішено такі **завдання**:

- проаналізувати теоретичні аспекти інформаційних технологій в системі управління бізнесом;

- визначити основні особливості формування інформаційної інфраструктури як складової системи управління бізнесом;
- провести організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Київстар»;
- провести оцінку фінансової ефективності діяльності ПрАТ «Київстар»;
- проаналізувати перспективні напрями інформаційних технологій досліджуваного підприємства;
- визначити напрями вдосконалення інформаційних технологій в корпоративному управлінні телекомунікаційних підприємств;
- розробити заходи щодо стратегічного впровадження інформаційних технологій в систему корпоративного управління ПрАТ «Київстар».

Об'єктом кваліфікаційної бакалаврської роботи є інформаційні технології ПрАТ "Київстар" в системі управління.

Предметом кваліфікаційної бакалаврської роботи є вплив факторів конкурентоспроможності на управління підприємства ПрАТ «Київстар».

Методи дослідження. У роботі використано такі методи дослідження: аналіз літературних джерел, порівняльний аналіз, аналіз та синтезу, оцінка ефективності, графічне подання результатів та SWOT-аналіз.

Інформаційною базою дослідження. Інформаційною базою дослідження є наукові праці українських і зарубіжних фахівців у сфері конкурентоспроможності та управлінні компанією, статистичні дані Державної служби статистики України, Інтернет-джерела, фінансові звіти ПрАТ «Київстар».

Структура та обсяг кваліфікаційної бакалаврської роботи. Структура та обсяг кваліфікаційної бакалаврської роботи. Робота, зміст якої викладено на 79 сторінках, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 62 найменувань, та містить 10 таблиць і 11 рисунка.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА.

1.1 Теоретичні підходи до використання інформаційних технологій у системі управління бізнесом

Ефективне управління є складним та багатогранним процесом, що потребує оптимальної інтеграції різноманітних ресурсів. У сучасних умовах інформаційні ресурси набувають вирішального значення для кожного суб'єкта ринкової економіки, оскільки вони дозволяють автоматизувати бізнес-процеси підприємства та здійснювати управління більш чітко і гнучко. Впровадження інформаційних технологій у процес управління підприємством здатне значно підвищити його конкурентоспроможність, дозволяючи зайняти вигідну позицію в економічному середовищі, що постійно змінюється під впливом різноманітних факторів [4, с. 23].

У наукових працях акцентується увага на розвитку нових методів управління в умовах інформаційного суспільства, зокрема на особливостях реформування організаційно-виробничих систем підприємств. У цьому контексті виділяються дослідження таких авторів, як І. Ансофф, І. Адизес, Р. Акфф, О. Бала, В. Геєць, В. Герасимчук, В. Гриньова, П. Дойл, П. Друкер, Г. Захарчин, В. Захарченко, Н. Карачина, Є. Крикавський, О. Кузьмін, Л. Ліпич, О. Мельник, Н. Подольчак, М. Портер, А. Ткаченко, Й. Петрович, І. Скворцов, А. Томпсон, Е. Тоффлер, С. Філіппова, Л. Федулова, Ф. Хміль, Н. Чухрай, І. Яремко, О. Ястремська, Н. Шпак, А. Штангрет та інші.

Моделі управління, що формуються в рамках цих досліджень, мають бути вписані в єдиний інформаційний простір (інтегроване інформаційне середовище), яке виступає як каталізатор для швидкого отримання даних про події на підприємстві. Це середовище дозволяє структурувати обмін

інформацією між підрозділами, підвищує ефективність планування та управління виробництвом і ресурсами організації.

Кінець XX – початок XXI століть ознаменувався науково-технічною революцією в галузі інформаційних технологій. Важливим кроком у цьому процесі стало створення в 1975 році комерційно доступного комп'ютера «Альтаір-8800», що змінив підходи до організації управління підприємствами в індустріальну епоху [10, с. 47]. Це стало імпульсом для значного розвитку інформаційних технологій. Зараз підприємства здатні мобілізувати й ефективно використовувати досягнення цієї сфери для своєї діяльності. Для успішної адаптації в новому інформаційному середовищі підприємства мають використовувати нові можливості.

Інформаційні технології відкривають підприємствам цілий ряд переваг: вони дозволяють значно прискорити обробку інформації, створювати різноманітні бази даних, оперативно приймати управлінські рішення, застосовувати сучасні методи проектування, підвищувати якість інженерної продукції при зниженні вартості, покращувати організацію управління персоналом і збільшувати продуктивність праці [60, с. 46].

Для розуміння значення інформаційних технологій у процесі управління підприємствами, важливо не тільки визначити їхню роль, а й простежити етапи еволюції цих технологій. Інформаційна технологія є сукупністю методів, виробничих та програмно-технічних засобів, що об'єднані в технологічний ланцюг, який забезпечує збір, зберігання, обробку, виведення і поширення інформації. Це дозволяє знизити трудомісткість обробки інформації та підвищити надійність і оперативність процесів [33, с. 78].

Введення воєнного стану та бойові дії в Україні виявили невирішені проблеми розвитку малого підприємництва, яке, водночас, є важливою складовою частиною національної перемоги.

Малий бізнес є найбільш адаптивним, динамічним і масовим сектором економіки, що має як свої переваги, так і недоліки. Він демонструє

особливості, які відрізняють його від великих підприємств. Наприклад, незначні капіталовкладення в малий бізнес обмежують можливості виробничих потужностей і доступу до додаткових ресурсів, таких як фінансові, виробничі, науково-технічні, трудові й інвестиційні ресурси [11].

У більшості країн світу малий бізнес є основою конкурентоспроможної ринкової економіки. Такі підприємства вирішують важливі соціальні задачі, залучають фінансові та трудові ресурси і сприяють гнучкості економіки. Однак, малий бізнес часто є найбільш вразливим до зовнішніх і внутрішніх змін, хоча більші підприємства мають більше ресурсів для адаптації до нових викликів.

Основні аспекти фінансово-економічних інтересів підприємців можна сформулювати таким чином:

Орієнтація на забезпечення необхідних матеріальних, трудових і фінансових ресурсів для ефективного ведення бізнесу;

Об'єкти і суб'єкти фінансово-економічних інтересів, що є складовими їхніх інтересів;

Прояви інтересів у діяльності суб'єкта та забезпечення їх певними фінансовими інструментами або технологіями;

Зміст фінансово-економічних інтересів залежить від мети підприємницької діяльності і засобів її досягнення (моделі, інструменти, методи реалізації).

Інформаційно-комунікаційне забезпечення є важливим елементом у розвитку бізнес-процесів та створює додаткові можливості для збереження фінансових і економічних інтересів підприємців. Тому дослідження проблем у цій галузі є актуальним на етапі розвитку економічних відносин в Україні.

Згідно з узагальненням різних визначень терміну «інформація», ми можемо погодитися з таким визначенням: інформація — це сукупність даних, що надходять з навколишнього середовища (вхідна інформація), передаються з нього (вихідна інформація) або зберігаються в системах. Вона є важливим ресурсом для розвитку різних сфер — соціальних, економічних,

технологічних і культурних [12].

Основним нормативним документом в Україні, що регулює правовий статус інформації, є Закон України «Про інформацію», який визначає її як «будь-які відомості або дані, що можуть зберігатися на матеріальних носіях або відображатися в електронному вигляді» [13].

У рамках цього дослідження, під інформацією розуміємо сукупність даних, що мають інформативний характер, представлені в електронному вигляді і надані у визначений період часу, необхідні для створення продукту або послуги, а також для досягнення запланованих результатів в діяльності.

Зі зростанням ролі комунікації в сучасному суспільстві, дослідження цієї теми стає все більш актуальним. Термін «комунікація» охоплює безліч наукових підходів. В цілому, комунікація означає процес взаємодії між людьми і охоплює всі аспекти людської діяльності. Зі зміною концепції єдиного інформаційного простору, змінюються й відносини між учасниками комунікаційного процесу [14].

Рекомендується розглядати комунікації з різних точок зору: загальнонаукової, соціально-психологічної та управлінської. Це дозволяє більш глибоко осмислити теоретичні підходи до визначення поняття «комунікація», узагальнення його сутності та класифікації (рис. 1.1).

Загальнонауковий підхід опирається на лінгвістичні, філософські, універсальні та біологічні аспекти. Він розглядає комунікацію, в першу чергу, як засіб зв'язку між різними об'єктами, що дозволяє встановлювати взаємодії між ними.

Соціально-психологічний підхід, як видно з назви, ґрунтується на соціальних і психологічних аспектах. Він акцентує увагу на комунікації як процесі спілкування, в рамках якого відбувається передача інформації між людьми, а також формуються зв'язки та відносини між ними. Важливим аспектом є взаємодія учасників комунікаційного процесу.

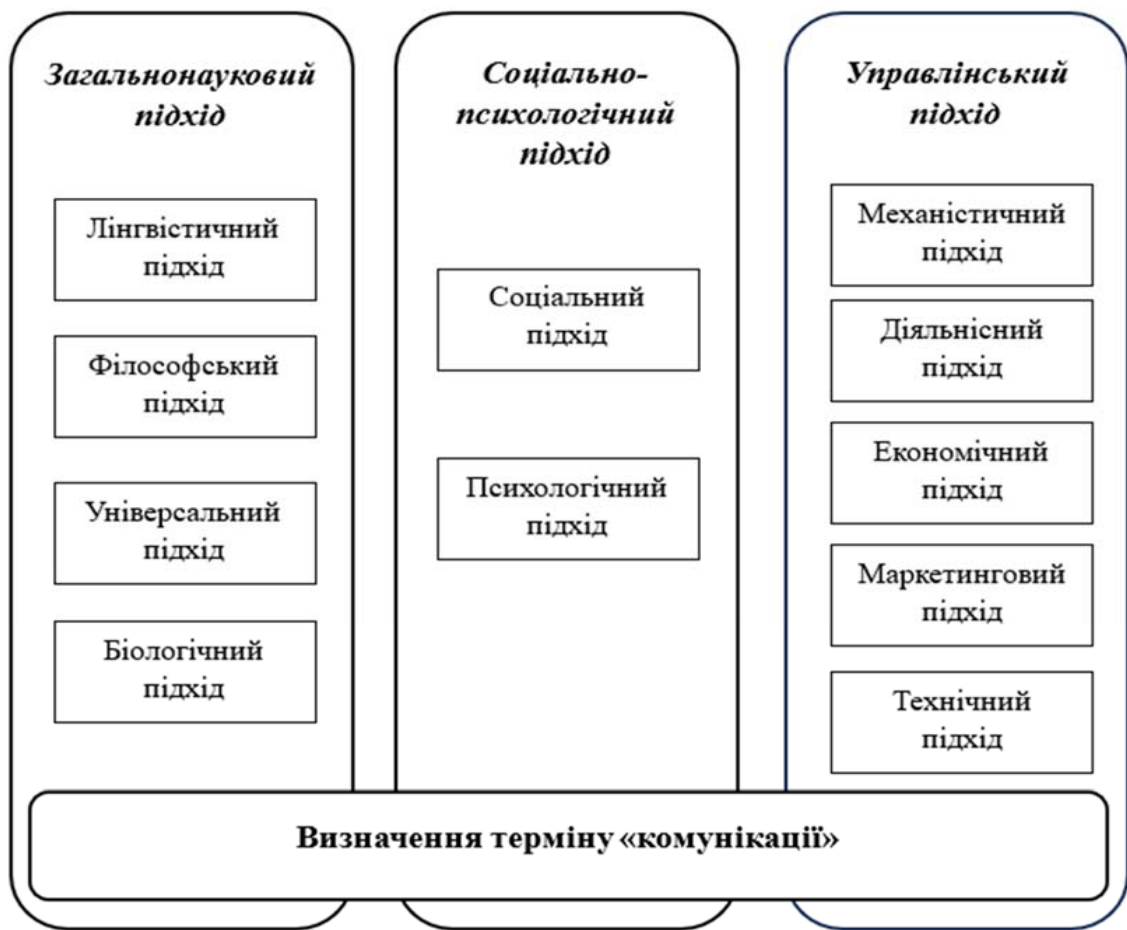


Рис. 1.1. Основні підходи до визначення терміну «комунікації»

Джерело: сформовано автором на основі [15]

Управлінський підхід до комунікації визначає її як інтеграцію різних підходів, зокрема механістичних, діяльнісних, економічних, маркетингових та технічних. Комунікація розглядається як об'єкт управлінського впливу, через який відбувається обмін інформацією, формуються зв'язки та відносини для досягнення визначених цілей.

Інформаційно-комунікаційне забезпечення можна трактувати як сукупність даних, інформації та сучасних каналів комунікації, що необхідні для формування, прийняття та реалізації ефективних управлінських рішень. Це сприяє досягненню бажаних економічних або соціальних результатів.

Для того, щоб суб'єкт господарювання успішно реалізував свої бізнес-процеси, йому потрібно організувати належне інформаційно-комунікаційне забезпечення. Воно передбачає інтеграцію інформації з різних джерел та

застосування різних засобів комунікації для отримання, аналізу, використання, передавання та зберігання необхідних даних для подальших дій.

Бізнес-процеси є послідовністю дій, що включають як аналіз діяльності окремих працівників, так і створення нових продуктів чи послуг. Для малих підприємств ці процеси визначаються системою управління та здатністю досягати основних цілей діяльності. Тому особливу увагу слід приділяти узгодженню цілей і завдань у різних напрямках із загальними стратегічними планами підприємства.

Інформаційні технології забезпечують бізнес-процеси які полягають в наданні стейкхолдерам необхідної інформації через сучасні ефективні канали комунікації. Цей ресурс є критично важливим, оскільки він містить дані, що знижують рівень невизначеності в діяльності підприємства і сприяють економічному та соціальному розвитку.

Всі комунікаційні процеси включають створення вертикальних і горизонтальних взаємозв'язків серед осіб, залучених у бізнес-процес. Водночас канали комунікації між собою пов'язані, що сприяє ефективній передачі інформації та інтеграції всіх підсистем управління. Це досягається шляхом точного направлення інформаційних потоків на конкретні бізнес-процеси. Інформаційні потоки дозволяють:

- отримати інформацію, що відповідає вимогам зацікавлених осіб;
- забезпечити інтеграцію на різних рівнях координації (горизонтальні зв'язки) та підпорядкування (вертикальні зв'язки).

До основних елементів інформаційно-комунікаційного забезпечення бізнес-процесів для малих підприємств можна віднести: цілі та завдання, об'єкти і суб'єкти, функції управління, показники ефективності, принципи, методи, інструменти, механізм і умови забезпечення, культуру використання та вимоги внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів.

Особливість інформаційно-комунікаційного забезпечення бізнес-процесів малих підприємств в умовах воєнного стану полягає в тому, що ряд

аспектів їх фінансової та економічної діяльності ускладнюють розширення інформаційно-комунікаційного забезпечення. Водночас через обмеження ресурсів та нестабільне середовище підприємства змушені активно використовувати комунікацію для просування свого бізнесу, отримання нових замовлень і пошуку можливостей надання додаткових послуг.

Отже, аналіз теоретичних аспектів інформаційних технологій в системі забезпечення бізнес-процесів підприємств дозволяє зробити висновок про необхідність його ефективного використання та розвитку, оскільки цей ресурс є критично важливим для підвищення ефективності функціонування підприємств і стимулювання їх економічного, соціального та управлінського розвитку.

Перспективи подальших досліджень полягають у визначенні особливостей формування інформаційно-комунікаційного забезпечення бізнес-процесів підприємств, зокрема в умовах змінюваного економічного середовища.

1.2. Особливості формування інформаційної інфраструктури як складової системи управління бізнесом

Інформаційна інфраструктура підприємства є важливим компонентом, що підтримує ефективну організацію бізнес-процесів і прийняття управлінських рішень. Вона включає в себе всі технічні, програмні та організаційні засоби, що забезпечують збирання, обробку, зберігання та передачу інформації в межах підприємства. Формування інформаційної інфраструктури є критично важливим етапом для будь-якої організації, оскільки вона визначає рівень інтеграції процесів та швидкість обміну даними між різними підрозділами підприємства.

Інформаційна інфраструктура підприємства складається з кількох основних компонентів:

- Технічне забезпечення: Включає в себе комп'ютерне обладнання,

сервери, мережі, системи зберігання даних, а також різноманітні пристрої для обробки інформації. Ці елементи створюють фізичну базу для функціонування інформаційної інфраструктури.

- Програмне забезпечення: Це набори програм, які використовуються для збору, обробки та аналізу даних. Вони включають в себе операційні системи, прикладні програми для управління бізнес-процесами, бази даних, аналітичні інструменти тощо.

- Інформаційні ресурси: Це дані, що необхідні для прийняття управлінських рішень. Вони можуть бути зовнішніми (ринкові дані, законодавчі зміни, економічні прогнози) та внутрішніми (фінансові звіти, виробничі показники, дані про персонал).

- Кадрове забезпечення: Це система підготовки, навчання і підтримки персоналу, який працює з інформаційною інфраструктурою підприємства. Вона включає в себе навички користувачів, технічний персонал, розробників програмного забезпечення, а також фахівців з безпеки даних.

- Організаційне забезпечення: Включає в себе політики, процедури та стандарти, які визначають, як інформація повинна збиратися, оброблятися і передаватися в межах організації. Це також включає в себе засоби захисту даних та забезпечення конфіденційності.

Роль інформаційної інфраструктури в управлінні бізнесом представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Роль інформаційної інфраструктури в управлінні бізнесом

№	Складові	Забезпечення
1	Автоматизацію бізнес-процесів	Завдяки інформаційним технологіям бізнес-процеси стають швидшими та ефективнішими. Це дозволяє підприємствам знижувати витрати та збільшувати продуктивність.
2	Забезпечення прийняття обґрунтованих рішень	Інформація, що надходить із різних джерел, дає змогу керівникам підприємства приймати своєчасні та обґрунтовані рішення, що позитивно впливає на стратегію розвитку.

Продовження таблиці 1.1

3	Підвищення гнучкості підприємства	В умовах постійних змін ринкового середовища інформаційна інфраструктура дозволяє швидко реагувати на зовнішні і внутрішні зміни, що робить підприємство більш адаптивним до змін.
4	Поліпшення комунікацій	Інформаційна інфраструктура забезпечує ефективний обмін інформацією між всіма підрозділами підприємства, що сприяє координації роботи та зниженню помилок, спричинених недокомунікацією.

Джерело: сформовано автором на основі [17, с. 34-40]

Проблеми та виклики у формуванні інформаційної інфраструктури. Формування інформаційної інфраструктури не є безперешкодним процесом, і підприємства стикаються з різними проблемами, такими як:

- Нестача фінансових ресурсів для впровадження сучасних технологій та програмного забезпечення.
- Складність інтеграції нових систем з існуючими бізнес-процесами та інфраструктурою.
- Загрози інформаційної безпеки, такі як кібер-атаки, несанкціонований доступ до даних або витоки конфіденційної інформації.
- Проблеми в підготовці персоналу, адже нові технології потребують висококваліфікованих спеціалістів, а їх підготовка може бути дорогою та часозатратною.
- Стратегії формування інформаційної інфраструктури для малого підприємництва [15].

Для малого бізнесу є важливим розробити стратегію формування інформаційної інфраструктури, що включатиме наступні етапи:

1. Оцінка поточного стану інформаційної інфраструктури підприємства та визначення потреб у нових технологіях.
2. Інвестування в необхідне технічне і програмне забезпечення, яке допоможе автоматизувати найбільш важливі бізнес-процеси.
3. Навчання та підвищення кваліфікації персоналу для роботи з новими технологіями та системами.
4. Розробка політик і процедур безпеки для захисту інформації та

запобігання кібер-загрозам.

Кожне підприємство, незалежно від своєї галузі, потребує наявності системи, яка гарантує ефективну обробку інформаційних потоків, що переходять від одного бізнес-процесу до іншого. Інтеграція бізнес-процесів (Business Process Integration, BPI) здійснює автоматизацію бізнес-процесів, інтеграцію різних систем і сервісів, а також забезпечує обмін даними між численними додатками та системою автоматизації управлінських операцій, що підтримує роботу процесу. На рис. 1.2 представлені бізнес-процеси підприємства та їх інтеграція в єдину систему.

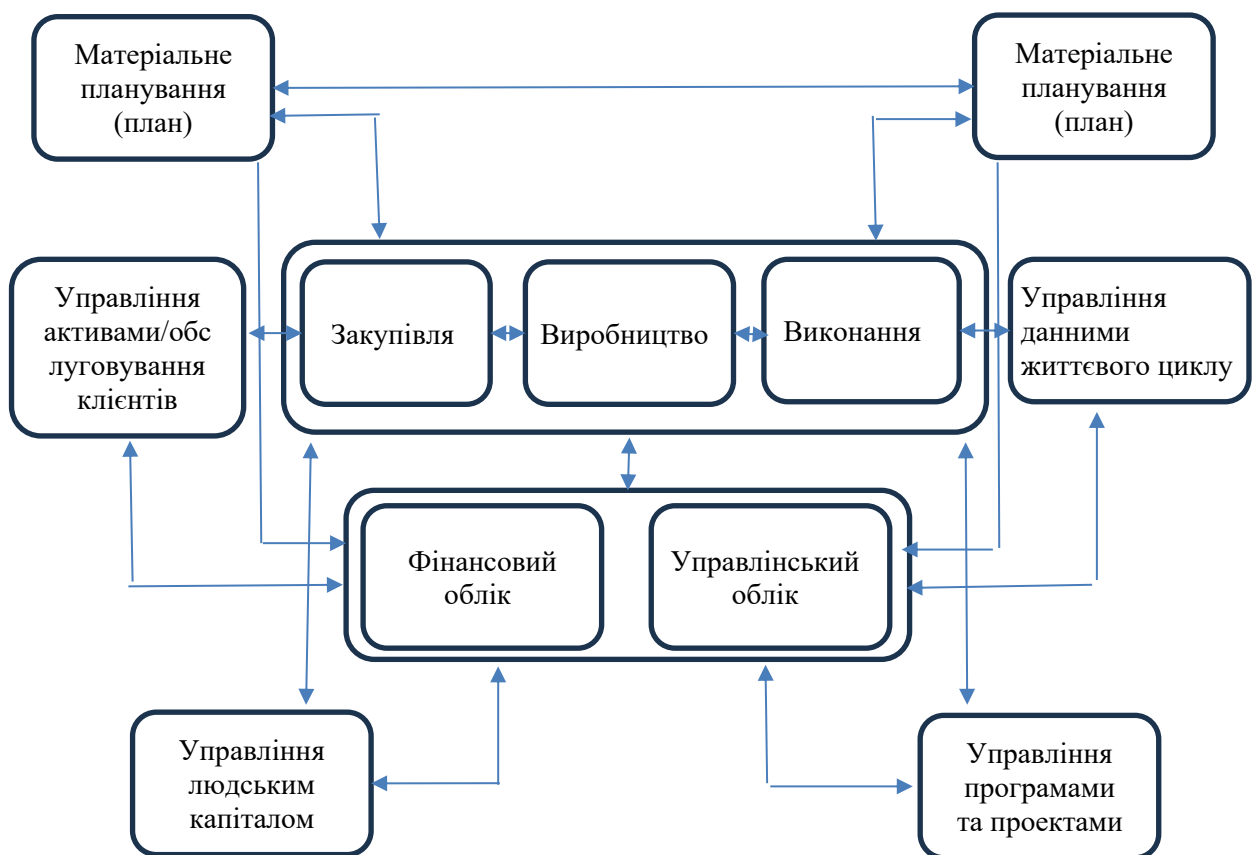


Рис. 1.2. Модель інтеграції бізнес-процесів

Джерело: сформовано автором на основі [26, с. 49-51].

Система ERP зазвичай виконує такі функції:

- Забезпечує інтеграцію бізнес-процесів у межах організації.
- Підвищує ефективність планування капітальних витрат і підтримує реалізацію організаційних планів та стратегій.
- Спрощує прийняття рішень шляхом аналізу достовірних даних.

- Розширює бізнес-мережу, включаючи нові продукти та послуги для залучення нових клієнтів, постачальників і партнерів.
- Допомагає виявляти операційні ризики та підвищує ефективність управлінських процесів.
- Гарантує захист організаційних даних від загроз і порушень безпеки.
- Дозволяє організації адаптуватися до швидких змін у бізнес-процесах, відповідно до потреб.
- Забезпечує довгостроковий прибуток за рахунок залучення коштів для розширення клієнтської бази.

ERP є комплексним програмним забезпеченням для управління бізнесом. Це набір інтегрованих програм, які дозволяють компаніям збирати, зберігати, управляти та аналізувати дані з різних функціональних областей, зокрема:

Фінансовий облік – обробка інформації про фінансові операції.

Управління людськими ресурсами – робота з даними про працівників компанії.

Рішення SAP включають ряд функціональних модулів, які підтримують транзакції для реалізації наступних ключових бізнес-процесів:

FI – фінансовий облік;

FSCM – фінансове управління ланцюгами поставок;

CO – модуль контролю;

MM – управління матеріальними потоками;

SD – збут;

LE – оперативна логістик

PP – планування виробництва;

QM – управління якістю;

PM – технічне обслуговування та ремонт обладнання;

PS – система управління проектами;

HR – управління персоналом [26, с. 49-51].

Одним з методів покращення якості інформації в інформаційному менеджменті є оцінка її за такими вимірами, як час, зміст і форма. Ці вимірювання включають час, зміст та форму інформації. Якщо система управління орієнтована на вдосконалення знань, то для цього спершу необхідно покращити управління інформацією. Структурну оцінку інформації з точки зору менеджменту можна побачити на рис. 1.3.

Управління знаннями передбачає, що відповідальна особа отримає необхідну інформацію в потрібний момент часу. Це вимагає дисципліни у виборі пріоритетів і в управлінні розумовим простором. Управління знаннями фокусується на створенні, розподілі та використанні інтелектуальних і творчих ресурсів для досягнення бізнес-цілей. Це включає ефективне управління інформацією та її розподіл серед ключових осіб.

Конкурентна перевага підприємств в умовах інформаційного суспільства визначається здатністю наблизитись до клієнтів і побудувати з ними міцні відносини. Здійснення якісних консультацій і пропонування інноваційних ідей залежить від здатності розуміти проблеми клієнтів та ефективно обмінюватися знаннями й досвідом у межах компанії. Завдяки розвитку електронних комунікаційних систем з вбудованими інтелектуальними засобами для моделювання і моніторингу підприємства можуть значно скоротити час і витрати на розробку нового продукту, підвищити його цінність для споживачів, диверсифікувати джерела інвестицій та знизити ризики. Для реалізації такої стратегії гнучкість і здатність до швидкої адаптації є ключовими, а інформаційна інфраструктура повинна бути спроектована для швидкого задоволення потреб різних підрозділів, а не через застосування стандартних підходів.

Управління знаннями орієнтоване на створення, поширення та використання інтелектуальних і творчих ресурсів для досягнення бізнес-цілей.

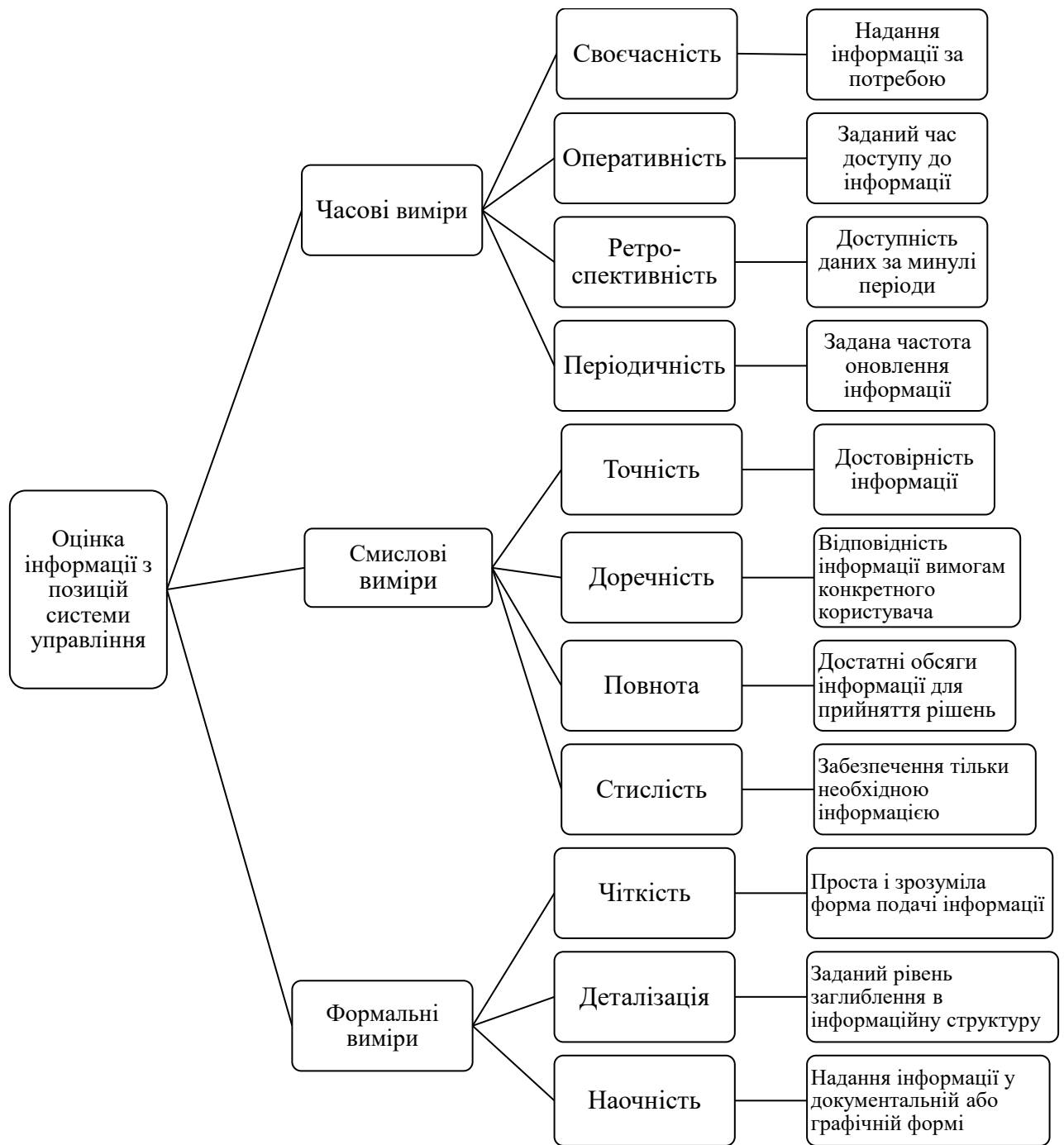


Рис. 1.3. Структура оцінювання інформації з позицій системи управління

Джерело: сформовано автором на основі [26, с. 49-51].

Основною конкурентною перевагою підприємств в умовах інформаційного суспільства є їх здатність налагоджувати тісні відносини з клієнтами та ефективно взаємодіяти з ними. Надання якісних консультацій і впровадження інноваційних ідей безпосередньо залежить від уміння розуміти проблеми клієнтів та поширювати знання й досвід в мережі. Завдяки

використанню розвинутих систем електронних комунікацій з інтегрованими інтелектуальними засобами для моделювання та моніторингу підприємства можуть значно скоротити час і витрати на розробку нових продуктів, збільшити їх цінність для споживачів, диверсифікувати інвестиційні джерела та знизити ризики. Для успішної реалізації такої стратегії важливими є гнучкість і здатність до швидкої адаптації, а інформаційна інфраструктура має бути побудована так, щоб ефективно задовольняти специфічні потреби різних підрозділів, а не базуватися на уніфікованих підходах [17, с. 93].

Підприємствам необхідно активно використовувати внутрішні комунікації для створення відчуття спільності та загального інтересу серед працівників, щоб стимулювати обмін знаннями. Передача знань через інформаційну інфраструктуру стала важливим інструментом для створення цінності для підприємства завдяки комунікаціям. Ефективні внутрішні комунікації сприяють співпраці, перетворюючи інформацію на обґрунтовані дані рішення. Для цього потрібно більш ефективно управляти внутрішніми комунікаціями, забезпечуючи обмін інформацією, її зв'язування та структурування. Важливі також внутрішні відносини та взаємодії, що допомагають співробітникам підприємства перетворювати неоднорідну інформацію на осмислену модель, а потім — на цільове рішення через колективну працю.

Внутрішня інформаційна інфраструктура підприємства повинна задовольняти наступні вимоги:

- поширювати розуміння місії підприємства та його стратегічних завдань;
- відображати конкурентну стратегію та параметри диференціації;
- обробляти інформацію про потреби клієнтів та їхні технічні проблеми;
- забезпечувати процес розподілу завдань і доведення їх до

виконавців;

- надавати оперативні дані про стан виконання бізнес-процесів;
- підтримувати баланс між витратами на збирання та обробку інформації і очікуваними перевагами від її використання;
- сприяти співпраці для забезпечення ефективної колективної діяльності.

У сучасних умовах інформаційна інфраструктура відіграє важливу роль у формуванні системи управління підприємством. Підсумовуючи результати аналізу класифікації систем управління підприємством в різних аспектах, можна впевнено стверджувати, що сучасні підприємства продовжують орієнтуватися на змішані гібридні структури [55, с. 83]. Балансування є інформаційною характеристикою, що визначається здатністю елементів підприємства урівноважувати протилежні властивості в аспектах основного капіталу, трудових ресурсів та ринку. До складу інформаційної інфраструктури підприємства доцільно віднести такі підсистеми:

- управління інформаційною інфраструктурою;
- моніторинг і управління інформаційними комплексами;
- моніторинг і управління продуктивністю мережі;
- управління інформаційною безпекою;
- аудит і аналіз стандартів ІТ-інфраструктури;
- розробка і адаптація процесів управління ІТ;
- підвищення ефективності використання наявного обладнання, оптимізація налаштувань, забезпечення гнучкого управління ресурсами [22, с. 188].

Запропонований підхід дозволяє перенести завдання формування системи управління бізнес-процесами підприємств у площину розвитку інформаційної інфраструктури. Це створює можливості для гармонійного поєднання різних, на перший погляд протилежних, багатовимірних властивостей управлінської системи, таких як гнучкість і стабільність,

централізація та децентралізація, ефективність і інноваційність. Таким чином, підприємство здатне оптимізувати управлінські процеси, забезпечуючи більш ефективну інтеграцію інформаційних технологій у свою діяльність та підвищуючи конкурентоспроможність.

1.3 Методичні підходи до застосування інформаційних технологій в управлінні бізнесу.

В умовах сучасної ринкової конкуренції швидкість змін на ринку значно зросла, що вимагає від компаній більш оперативного реагування на ці зміни. Зростаюча конкуренція, складні технології, державне регулювання, короткий життєвий цикл багатьох товарів і потреба у кваліфікованих кадрах ставлять перед керівниками компаній завдання ефективного застосування сучасних методів управління.

Ці умови зумовлюють необхідність виявлення резервів для підтримки конкурентоспроможності підприємства. Для досягнення сталого зростання та ефективності на динамічному ринку важливою є наявність надійної системи управління бізнес-процесами, яка забезпечить стабільне підвищення ефективності.

Створення системи управління, орієнтованої на ефективність та результативність, передбачає розробку механізмів для аналізу результатів діяльності. Це включає не тільки виявлення та усунення причин поточних проблем, а й визначення джерел цих проблем. Важливо постійно моніторити ключові показники ефективності бізнес-процесів.

Оцінка ефективності процесів дозволяє своєчасно виявляти проблеми та коригувати стратегії управління. Показники, за якими оцінюється робота бізнес-процесів, можуть варіюватися залежно від типу процесу та дозволяють оцінити як загальний результат, так і конкретні функціональні етапи.

Проблеми методичного аналізу та оптимізації бізнес-процесів залишаються недостатньо дослідженими, але ми вважаємо, що використання традиційних методів аналізу з адаптацією до специфіки окремих процесів може бути дуже ефективним.

Аналіз бізнес-процесів є ключовим етапом для керівництва компанії. Для успішного здійснення цього аналізу необхідні спеціальні знання у галузі управління процесами, розуміння специфіки діяльності компанії та досвід управління проектами.

Основні критерії, які мають враховуватись під час аналізу бізнес-процесів, включають:

- ефективність, економічність, адаптивність, безпека та керованість процесів;
- витрати та час, пов'язаний з виконанням окремих етапів процесу;
- визначення ключових показників ефективності (KPI);
- ризики, логічні помилки та потенційні прогалини в організаційній структурі;
- повнота і актуальність інформації, що використовується;
- ефективність управління інформаційними потоками;
- динаміка процесів у реальному часі та можливість їх стандартизації.

Однією з важливих складових аналізу є чітке визначення зон відповідальності співробітників, а також ретельний аналіз використаних ресурсів і отриманих результатів.

Методика аналізу може змінюватися в залежності від специфіки бізнес-процесів і їх завдань. Спершу визначаються мета і завдання оптимізації, а також відповідні критерії та параметри процесів.

Для аналізу можуть використовуватися спеціалізовані методики та інструменти. Наприклад, у разі необхідності контролю витрат на процеси компанії може застосовуватися методологія Activity-Based Costing (ABC), яка

дозволяє точніше оцінити витрати на функції чи операції, а також визначити вплив кожної з них на загальну ефективність.

Якщо аналіз стосується змін у динаміці процесу, доцільно застосовувати методи моделювання, зокрема, використовувати програмне забезпечення ARIS Simulation для створення віртуальних моделей процесів. Це дозволить оцінити динаміку та ефективність процесів у реальних умовах.

При оцінці та моніторингу бізнес-процесів важливо враховувати наступні аспекти:

- процеси повинні бути документовані та стандартизовані;
- аналіз слід проводити відповідно до чітко визначених цілей і завдань;
- необхідно використовувати єдині стандарти для опису процесів, зокрема застосування інструментів, таких як ARIS;
- методи аналізу повинні відповідати методам моделювання процесів.

Ключовою метою оцінки бізнес-процесів є виявлення проблем у взаємодії підрозділів і керівників, визначення основних напрямів діяльності компанії для подальшої деталізації на рівні бізнес-процесів.

Оцінка ефективності управління бізнес-процесами включає кілька етапів, таких як:

- Аналіз наявної інформації, що регулює діяльність компанії (схеми бізнес-процесів, текстові описи та документи);
- Визначення необхідних кількісних показників для оцінки процесів;
- Порівняння отриманих результатів з нормативними значеннями;
- Формулювання висновків щодо ефективності управління бізнес-процесами.

Моделі для оцінки ефективності можуть включати різні коефіцієнти, наприклад, коефіцієнт складності (для оцінки рівнів декомпозиції процесів)

або коефіцієнт інтенсивності ресурсів (для визначення ефективності використання ресурсів у бізнес-процесах).

Для оптимізації бізнес-процесів часто використовуються методи числової оптимізації, такі як симплексний метод або параметризація оптимізаційних задач. Окрім того, можуть бути використані методи локальної чи глобальної оптимізації, залежно від цілей компанії.

Існують також різноманітні методи оптимізації, такі як платіжна матриця для вибору найкращого варіанту серед кількох альтернатив або дерево рішень для аналізу можливих напрямів дій. Для прогнозування можуть використовуватися економічні та соціальні прогнози, які дозволяють передбачити майбутні тенденції на ринку.

В таблиці 1.3, що наводиться, описано використання інформаційних технологій у управлінні підприємствами, зокрема для захисту даних. Для цього застосовується система IBM Spectrum Protect (Tivoli Storage Manager). Цей продукт є потужним інструментом для резервного копіювання та відновлення даних у різноманітних середовищах: фізичних, віртуальних і хмарних. Ось кілька ключових характеристик та переваг цього рішення:

1. Надійне і економічно ефективне резервне копіювання: IBM Spectrum Protect дозволяє створювати резервні копії даних, що забезпечують їх відновлення в разі збоїв чи інших неполадок.
2. Швидке відновлення даних: У разі необхідності відновлення даних продукт дозволяє швидко та ефективно повернути інформацію в робочий стан, що є критичним для безперебійної діяльності підприємства.
3. Підтримка віртуальних, фізичних і хмарних середовищ: Платформа підтримує різні середовища, що дає змогу її впровадження в будь-якому форматі інфраструктури підприємства.
4. Централізоване адміністрування: IBM Spectrum Protect дозволяє централізовано контролювати і управляти процесами резервного копіювання та відновлення, що полегшує адміністрування.
5. Захист від апаратних збоїв і помилок: Програмне забезпечення

надає можливість захисту даних організації від різних видів збоїв, зокрема апаратних, що допомагає зберегти їх цілісність.

6. Автономні сховища для збереження резервних копій: Платформа забезпечує зберігання резервних і архівних копій даних в автономних сховищах, що підвищує надійність та безпеку даних.

Ці функції роблять IBM Spectrum Protect потужним інструментом для захисту корпоративних даних і забезпечення безперервності бізнес-процесів.

Таблиця 1.2

Інформаційні технології вирішення завдань в управлінні
ІТ-підприємствами

Сфера впливу ІТ	Блоки завдань	Пакети прикладних програм	Підсистема
Стратегічний менеджмент	Інвестування стратегічних цільових установ, стратегічна товарна політика, прогнозування виробничої програми, прогнозування потреб у ресурсах, стратегічна фінансова політика, оцінки стратегічної діяльності.	COMFAR, PROPSPIN, Alt-Invest, Project expert, Microsoft project, Time Line, Priavera	
Логістичне управління	Постачання та оптимізація запасів, транспортування, збутова діяльність, ціноутворення, розподіл, управління виробничими процесами. Підтримка якості обслуговування споживачів, забезпечення після-продажного сервісу.		Підсистема «Логістика» комплексної системи автоматизації підприємства
Управління персоналом	Планування штатного розпису, облік персоналу, підбір персоналу, планування та облік трудових ресурсів, розрахунки з персоналом, облік підзвітних сум, управління документами, податковий облік.		Підсистема «Управління персоналом»
Фінансовий менеджмент	Фінансовий аналіз, планування і контроль. Управління джерелами засобів, управління активами		Підсистема «Фінанси» комплексної системи автоматизації підприємства

Продовження таблиці 1.2

Виробничий менеджмент		«Мастер-тур», «САМОтурагент» «Парус-Турагенство», «Turwin»	
-----------------------	--	---	--

Джерело: сформовано автором на основі [56]

Таким чином, роль інформаційних технологій в управлінні підприємством є безсумнівно важливою. Вони стають основою для досягнення ефективної діяльності підприємства та значного підвищення його конкурентоспроможності. У сучасних умовах використання інноваційних програмних продуктів є необхідністю для будь-якої компанії, яка прагне залишатися конкурентоспроможною та оперативною на ринку.

Особливо важливим є той факт, що автоматизація не повинна бути простою метою, а має бути частиною цілеспрямованої стратегії оптимізації бізнес-процесів. Для забезпечення довготривалої ефективності підприємства потрібно розробити таку інформаційну систему, яка б здатна була постійно адаптуватися до змінюваних умов бізнесу та задовольняти всі потреби організації.

Сучасні інформаційні технології, а також програмне забезпечення, займають ключову роль у кожному аспекті управлінської діяльності підприємства. Це стосується не тільки технічної автоматизації, але й економічних аспектів, таких як фонди заробітної плати, витрати на комунальні послуги, вартість програмного забезпечення, витрати на перерозподіл сировини та документообіг. Всі ці фактори мають прямий вплив на фінансові результати компанії.

Ще однією важливою складовою є те, що від швидкості та точності передачі інформації, а також від мінімізації помилок, залежить ефективність прийнятих управлінських рішень. У свою чергу, це безпосередньо впливає на прибутковість і інноваційність підприємства. Завдяки швидкому та надійному інформаційному забезпеченню, організації можуть значно покращити свою здатність до прийняття обґрунтованих та вигідних рішень у

реальному часі.

Отже, використання інформаційних технологій є не лише технологічним кроком, але й важливою складовою стратегії управління підприємством, яка дозволяє оптимізувати бізнес та створює основу для сталого розвитку і зростання конкурентоспроможності компанії.

РОЗДІЛ 2

ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПрАТ «КИЇВСТАР»

2.1. Організаційно-економічна характеристика телекомунікаційного підприємства ПрАТ "Київстар"

Приватне акціонерне товариство «Київстар» (Kyivstar) є однією з найвідоміших та найбільших телекомунікаційних компаній України, що надає послуги мобільного зв'язку та передачі даних із використанням сучасних технологій, зокрема стандарту 4G (LTE).

На сьогодні мобільна мережа компанії охоплює всі обласні центри, великі міста та понад 28 тисяч сіл і селищ України. Крім того, зона покриття включає головні автомобільні траси державного та регіонального значення, а також більшість прибережних зон біля морів і річок. Станом на 2025 рік, компанія утримує позицію лідера на ринку мобільного зв'язку, а також входить до числа провідних операторів фіксованого широкосмугового інтернету в країні. Абонентська база мобільного зв'язку налічує понад 24,3 мільйона користувачів, а послугою фіксованого інтернету під брендом «Домашній Інтернет» користуються понад 1,1 мільйона клієнтів.

У розпорядженні компанії знаходиться шість мобільних кодів: 67, 68, 77, 96, 97 та 98, що забезпечують доступ до її послуг на національному рівні.

Окрім базових телеком-послуг, «Київстар» активно розвиває напрямки, пов'язані з конвергенцією фіксованого та мобільного зв'язку (FMC), а також впроваджує цифрові інновації, серед яких — аналітика на основі великих даних (Big Data), інтернет речей (IoT), хмарні рішення, мобільні фінансові сервіси та платформа відкритих API під назвою «Київстар відкритий телеком». Ряд таких послуг реалізується спільно з глобальними технологічними гігантами, зокрема Microsoft.

У сфері цифрового контенту «Київстар» також утримує провідні позиції, зокрема на ринку OTT-телебачення. Компанія надає абонентам доступ до понад 350 телевізійних каналів, а також до великої бібліотеки відеоконтенту, яка включає понад 20 тисяч фільмів і серіалів.

Телекомунікаційна інфраструктура компанії є найбільшою в Україні: понад 48 тисяч базових станцій забезпечують стабільне з'єднання, а власна волоконно-оптична мережа довжиною 44 тисячі кілометрів забезпечує пропускну здатність понад 2400 Гбіт/с.

«Київстар» було створено у 1994 році, а комерційне надання мобільного зв'язку розпочалося в 1997 році. Центральний офіс компанії розташований у місті Київ. Єдиним власником компанії є міжнародна телекомунікаційна група VEON, зареєстрована в Нідерландах і присутня в ряді країн.

У 2016 році компанія потрапила до рейтингу 500 найбільших підприємств Центральної та Східної Європи за версією консалтингової фірми Deloitte, що свідчить про її фінансову стійкість та значну частку на ринку.

Починаючи з грудня 2018 року, керівником компанії є Олександр Комаров, який обіймає посаду президента.

12 грудня 2023 року компанія зазнала потужної кібератаки, що призвела до тимчасового зупинення більшості її сервісів. Однак, завдяки оперативній роботі технічних служб, уже 14 грудня було відновлено голосовий зв'язок, а 15 грудня — повноцінний доступ до мобільного інтернету, включно з технологією 4G.

Більш детальну історію розвитку компанії «Київстар» можна прослідкувати з 1997 року по теперішній час (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Історія успіху національного мобільного оператора — компанії «Київстар»

Період	Опис події
1994	Компанію було засновано в 1994 році Ігорем Литовченком під назвою «Bridge». Згодом назву було змінено на «Київстар».

Продовження таблиці 2.1

2000	першою в Україні розпочала надавати доступ до мобільного Інтернету за технологією WAP. Цього року було запроваджено безкоштовні вхідні дзвінки всередині мережі для всіх абонентів (вперше на ринку). Було запроваджено послуги доступу до Інтернету (зокрема, WAP). Компанія стала першим оператором GSM-банкінгу («СтарКарт»). Абонентам надано послугу міжстандартного роумінгу
2002	розпочато надання послуг передачі даних GPRS. «Київстар» став першим мобільним оператором України, який надає послуги роумінгу в усіх європейських країнах. Компанію було сертифіковано за міжнародною системою якості ISO 9001:2000.
2003	було скасовано плату за вхідні дзвінки. «Київстар» здобув міжнародну премію «ЄвроМаркет» Європейського центру досліджень ринку (EMRC), а «Українська інвестиційна газета» визнала «Київстар» найдинамічнішою компанією України в рейтингу «TOP-100».
2004	«Київстар» уперше в Україні продемонстрував технологію передачі даних EDGE, став офіційним мобільним оператором Національної Олімпійської збірної України, а випуск корпоративних облігацій ЗАТ «Київстар GSM» було визнано найкращою фінансовою операцією року на міжнародних ринках, що розвиваються
2009	було оприлюднено спільну заяву Telenor та Altimo про домовленість об'єднати їх активи у «Вимпелком» та «Київстар» шляхом створення нової холдингової компанії VimpelCom Ltd. (пізніше — VEON) з лістингом на NYSE. Компанію зареєстровано на Бермудських островах, а офіс розташовано в Голландії.
2010	почався процес інтеграції українських телекомунікаційних операторів — «Київстар» та «Beeline-Україна» (ЗАТ «Українські радіосистеми» і «Голден Телеком») в одну компанію. Об'єднана компанія надає телекомунікаційні послуги під брендами «Київстар», djuice, «Київстар-Бізнес» та «Beeline». За інформацією «Київстарту» процес об'єднання операторів було завершено до кінця 2012 року.
2013	розпочато надання мобільно-фінансових послуг, зокрема послуги «Мобільні гроші», за допомогою якої абоненти можуть здійснювати поповнення банківських карток, розрахунки за товари та послуги різних компаній з мобільних телефонів. У рейтингу 500 найбільших компаній Центральної та Східної Європи, складеному Deloitte, «Київстар» посів 146 місце, найвище серед українських операторів мобільного зв'язку.
2014	«Київстар» — припинив обслуговування своїх абонентів в Криму через озброєний напад на офіс компанії у Сімферополі[15]. В лютому 2015 Київстар заявив про припинення надання послуги телеком-зв'язку на тимчасово окупованій території Донецької та Луганської областей.
2015	У квітні 2015 року Київстар розпочав надавати послуги 3G.
2016	«Київстар» першим в Україні започаткував тарифи, які об'єднують послуги мобільного зв'язку, домашнього інтернету і ТБ в одній пропозиції — «Київстар Все разом».
2017	міжнародна група VimpelCom оголосила про свій ребрендинг і перейменування у VEON.
2018	6 квітня 2018 року «Київстар» запустив зв'язок 4G в діапазоні 2600 МГц у 20 містах України
2019	17 грудня 2019 року «Київстар» першим на ринку України представив технічне рішення для створення віддалених робочих місць
2020	18 березня 2020 року «Київстар» отримав ліцензію на розвиток зв'язку 4G у діапазоні 900 МГц для розвитку швидкісного мобільного інтернету в найвіддаленіших населених пунктах України
2022	З 24 лютого 2022 року, від початку нового етапу російської військової агресії проти України, «Київстар» запровадив пакет заходів для підтримки суспільства та абонентів[58]. Компанія забезпечила клієнтів безоплатними послугами зв'язку, виділила 130 мільйонів гривень на благодійництво та сплатила достроково понад 1,628 млрд грн податків.

Джерело: складено автором на основі: 65.

Станом на 2025 рік, ПрАТ «Київстар» залишається лідером

телекомунікаційного ринку України, обслуговуючи понад 24,3 мільйона клієнтів мобільного зв'язку та мобільного інтернету. Крім того, послугами фіксованого широкосмугового інтернету користуються понад 1,1 мільйона абонентів, що підтверджує провідні позиції компанії в обох сегментах телеком-послуг.

У 2021 році компанія продовжила активний розвиток мережі 4G, що дало змогу охопити цією технологією понад 90% населення України. Серед ключових досягнень – успішне завершення проєкту із забезпечення швидкісним мобільним інтернетом основних автомагістралей міжнародного значення, які перетинають територію країни.

На початку 2022 року компанія вишла на:

- 4G-покриття охоплювало 90,3% населення України;
- середній обсяг мобільного трафіку, спожитого одним абонентом протягом IV кварталу 2021 року, досяг 7,1 Гб;
- кількість користувачів сервісу «Київстар ТБ» зросла на 59,6% порівняно з 2020 роком і сягнула 691 тисячі абонентів по всій території України.

Компанія підтримує послуги GSM-зв'язку у межах національного покриття та надає роумінговий доступ у 189 країнах світу на п'яти континентах. За підсумками першого півріччя 2021 року компанія втретє стала лідером за швидкістю мобільного інтернету відповідно до незалежного рейтингу сервісу Ookla. З моменту розгортання мережі 4G середня швидкість завантаження в мережі «Київстар» зросла майже удвічі — з 17,9 Мбіт/с у 2018 році до 33,2 Мбіт/с у першій половині 2021 року, що є найвищим показником серед мобільних операторів України.

Станом на січень 2023 року компанія пропонувала абонентам широкий вибір тарифів у двох основних категоріях – передплачені послуги та контрактне обслуговування. Вартість тарифів для передплаченої форми обслуговування варіювалася від 175 грн за 4 тижні (тариф «LOVE UA На максимум») до 275 грн («LOVE UA Без меж»). Контрактні тарифи

коливалися від 150 грн/місяць («LOVE UA Контракт») до 500 грн/місяць. Для людей літнього віку та осіб з інвалідністю компанія впровадила спеціальну тарифну пропозицію під назвою «ЛЮБОВ до батьків».

1 травня 2024 року «Київстар» анонсував оновлення умов користування окремими тарифними планами для домашнього інтернету, що входять до опції «Суперсила». Зміни торкнулися тарифів: «LOVE UA Сила», «ТВІЙ Оптимум» та «ТВІЙ Максимум», що свідчить про гнучкість компанії у реагуванні на зміну ринкових потреб.

Компанія також забезпечує послуги передачі даних GPRS на всій території покриття в Україні, а також міжнародний GPRS-роумінг у 94 країнах світу завдяки співпраці з 158 зарубіжними операторами. Загалом, «Київстар» забезпечує роумінгові послуги у партнерстві з 321 міжнародним оператором у 171 країні на п'яти континентах.

Компанія продовжує дотримуватися стратегії доступності телекомунікаційних послуг, орієнтуючись на потреби як міського, так і сільського населення. Згідно з результатами соціологічних досліджень, які регулярно проводять внутрішні аналітичні служби компанії, спостерігається стійке зростання рівня задоволеності клієнтів. Зокрема, абоненти позитивно оцінюють якість обслуговування, стабільність зв'язку, гнучкість тарифів і прозору політику компанії щодо надання послуг.

Серед ключових чинників комерційного успіху «Київстар» – висока якість клієнтської підтримки, ефективна маркетингова стратегія, націлена на зрозуміле донесення інформації через рекламу, а також активна робота з громадськістю. До того ж, компанія постійно вдосконалює канали продажу, проводить регулярні дослідження ринку та адаптує тарифну політику відповідно до соціально-економічних змін.

Єдиним акціонером ПрАТ «Київстар» є міжнародна телекомунікаційна корпорація VEON Ltd., що має головний офіс у Амстердамі (Нідерланди). Ця компанія раніше була відома під назвою "ВимпелКом", але згодом змінила бренд у межах глобальної реорганізації. Акції VEON вільно торгуються на

американській біржі NASDAQ, і серед її інвесторів — численні міжнародні акціонери, включаючи великі інвестиційні фонди з США, Великої Британії, Італії. До найбільш відомих інституційних акціонерів належать Exor NV, Shah Capital, Prosperity Capital Management, Kopernik Global Investors тощо. Жоден з інвесторів не володіє контрольним пакетом акцій, а отже, не має вирішального впливу на управління ні самою групою VEON, ні її українським дочірнім підприємством — «Київстар».

У лютому 2022 року в керівному складі VEON були здійснені зміни: осіб, які потрапили під санкційні обмеження Європейського Союзу, виключили зі складу Ради директорів. Їхні активи були заблоковані, і вони повністю відсторонені від участі в управлінні компанією.

Для компанії «Київстар» ключовим стратегічним орієнтиром є місія, яка визначає довгострокову спрямованість усіх дій підприємства. Вона формує спільне розуміння цілей серед працівників, акціонерів, партнерів, державних установ і клієнтів, а також визначає ключові цінності, на яких базується корпоративна культура. В основі філософії компанії лежить орієнтація на споживача, інновації та відповідальність перед суспільством. Висока якість сервісу розглядається як пріоритетне завдання, а потреби клієнтів — як головна рушійна сила для впровадження нових технологічних рішень.

Місія «Київстар» звучить так: «Ми покращуємо повсякденне життя людей, надаючи їм можливість спілкуватися вільно та зручно завдяки телекомунікаційним сервісам найвищої якості». Усі стратегії та ініціативи компанії побудовані навколо цієї місії — від розробки тарифних планів і впровадження цифрових сервісів до реалізації соціальних проєктів і підтримки інновацій.

Цінності компанії зорієнтовані на чотири основні групи зацікавлених сторін: споживачів, акціонерів, працівників і суспільство загалом. Кожна категорія партнерів розглядається як невід’ємна складова сталого розвитку «Київстар», а маркетингова політика компанії будується на взаємодії з

кожною із цих аудиторій. Це дозволяє не лише підтримувати високий рівень довіри, але й зміцнювати позиції компанії як відповідального корпоративного гравця, що сприяє розвитку українського цифрового суспільства.

У 2023 році VEON офіційно завершив вихід із російського ринку, оголосивши 30 травня про виконання всіх необхідних юридичних процедур і передачу активів у Росії новим власникам. Цей крок був важливим з огляду на геополітичні зміни і послідовну деколонізацію структури холдингу.

14 листопада 2023 року група VEON оголосила про важливе кадрове рішення — до Ради директорів компанії приєднався колишній державний секретар США Майк Помпео, який був призначений незалежним невиконавчим директором. Його залучення до наглядової ради свідчить про посилення міжнародної довіри до компанії та прагнення підвищити рівень корпоративного управління.

В листопаді 2024 року VEON повідомив про підготовку до можливого первинного публічного розміщення акцій (IPO) українського підрозділу «Київстар» на фондовій біржі у США. Якщо цей проєкт буде реалізовано, «Київстар» стане першою українською компанією, акції якої з'являться на американських біржах, що стане важливою подією не лише для компанії, а й для економіки України загалом. 2.2.

Таблиця 2.2.

Структура акціонерів VEON

Учасники компанії	Частка участі
російській інвестиційній компанії LetterOne Investment Holdings S.A	47 %
The Stichting (тримає в інтересах LetterOne)	8,3 %
Lingotto Investment Management LLP	7,7 %
Shah Capital Management Inc.	5,0 %
Викуплені власні акції	32 %

Джерело: складено автором на основі [69]

Спробуємо відобразити частку акціонерів VEON в динаміці рис. 2.1.

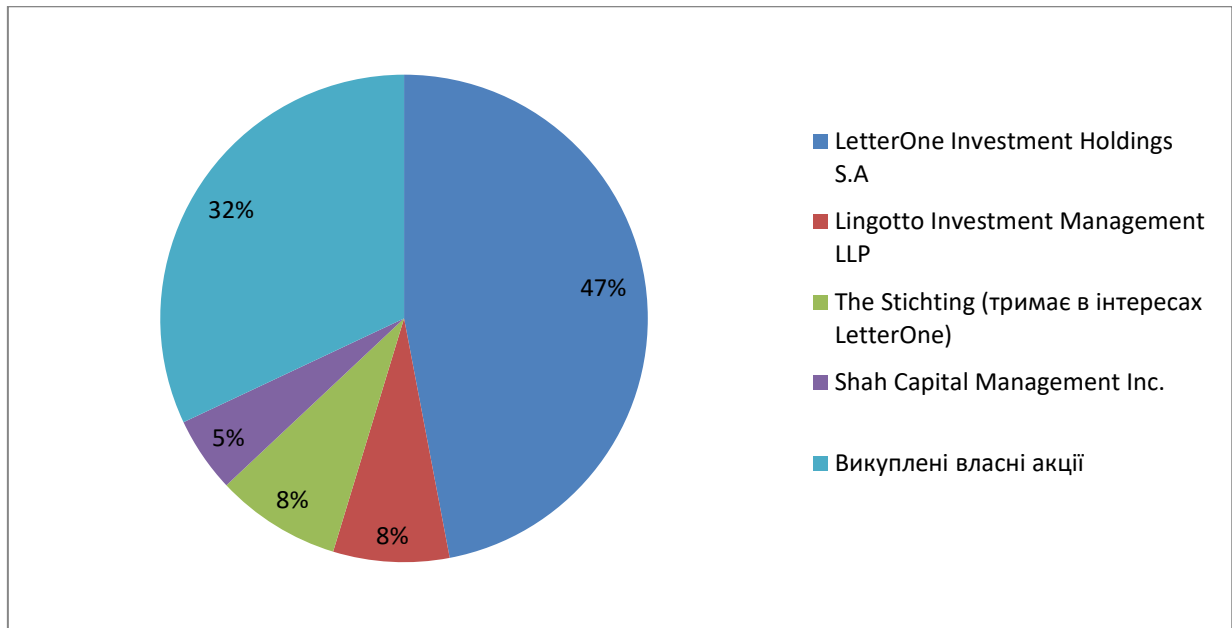


Рис. 2. 1. Динаміка акціонерів VEON за часткою участі в компанії.

Джерело: побудовано автором

Динаміка акціонерів VEON (ПрАТ «Київстар» — його українського підрозділу), з огляду на надані відображає наступне:

LetterOne Investment Holdings S.A. – 47%. Це основний акціонер VEON та компанії ПрАТ «Київстар». LetterOne є міжнародною інвестиційною групою, яка має великий вплив на стратегію компанії, включаючи її діяльність в Україні.

Lingotto Investment Management LLP – 7,7%. Це інвестиційна компанія, яка також володіє значною часткою в VEON, що дає їй право на певний рівень впливу на управління та стратегію компанії.

The Stichting (в інтересах LetterOne) – 8,3%. Цей фонд діє в інтересах основного акціонера LetterOne і тримає частину акцій компанії VEON, що дозволяє групі здійснювати ефективний контроль над компанією.

Shah Capital Management Inc. – 5%. Інвестор, який також має певну частку в VEON, надаючи додатковий вплив на діяльність компанії.

Викуплені власні акції – 32%. Це частина акцій, які VEON викупила у себе для стабілізації цін на фондовому ринку або з іншою стратегією, що дозволяє зберігати контроль над компанією та її активами.

Отже, основний контроль у VEON належить LetterOne Investment Holdings S.A., яке володіє 47% акцій. Додатково значну частку має фонд The Stichting (8,3%), що підтримує інтереси LetterOne. Зрозуміло, що інші інвестори, такі як Lingotto Investment Management LLP і Shah Capital Management Inc., також мають частки, але їхній вплив є менш значним порівняно з основними акціонерами.

У травні 2024 р. Київстар почав інформувати своїх абонентів через SMS-повідомлення про припинення підтримки технології 3G. Вже у вересні пресслужба Київстар повідомила, що оператор вимкнув стару радіотехнологію 3G в 17 містах України, що дозволило збільшити швидкість мобільного інтернету в середньому на 62%. Наприклад, у Сумах швидкість зросла на 63%, у Коломиї — на 42%, у Луцьку — на 46%, а в Ніжині — на 64%.

У третьому кварталі 2024 року Київстар зазнав певної втрати абонентської бази, однак збільшив капітальні витрати на 62,5%, направивши їх на покращення інфраструктури мережі та енергетичну безпеку. Так, абонентська база мобільного зв'язку зменшилася на 3,3%, що відповідало втраті близько 800 тис. користувачів. Водночас кількість користувачів 4G збільшилась на 4,3%, досягнувши 15,3 млн. Інвестиції в мережу склали 2,625 млрд грн, що на 62,5% більше, ніж у попередньому році.

Наприкінці 2024 року Київстар перевів своїх абонентів на технологію VoWiFi (Voice over Wi-Fi), яка дозволяє здійснювати дзвінки через Wi-Fi.

З 2025 року компанія планує активно розвивати мережу фіксованого інтернету, використовуючи енергоефективну технологію GPON, поступово відмовляючись від стандарту FTTB.

2.2. Оцінка фінансової ефективності діяльності ПрАТ «Київстар»

Основною метою діяльності підприємства в умовах ринкової економіки є не лише отримання прибутку, а й забезпечення стійкого зростання власного

капіталу через активну участь у виробничих та господарських процесах. Реалізація цієї мети вимагає впровадження дієвих стратегій, серед яких: диверсифікація продукції та послуг, удосконалення організаційної структури, вихід на нові ринки збуту, автоматизація бізнес-процесів та загальне підвищення ефективності функціонування. Застосування таких методів дозволяє не лише задовольнити потреби цільової аудиторії, але й гарантувати стабільні грошові надходження від реалізації продукції, виконання робіт і надання послуг.

У випадку ПрАТ «Київстар», компанія демонструє сучасний підхід до побудови корпоративної структури, орієнтуючись на гнучкість та технологічний розвиток. Її умовна архітектура поділяється на кілька ключових рівнів. На базовому (інфраструктурному) рівні розміщені основні технічні ресурси: телекомунікаційна мережа, ІТ-інфраструктура, мережеві платформи, тисячі кілометрів оптоволоконних ліній зв'язку, а також спеціалізовані бізнес-центри та інноваційні хаби по всій території України. З урахуванням актуальних викликів ринку, компанія розглядає можливість виокремлення мережевого сегмента в окремий бізнес-напрямок — це дозволить більш ефективно керувати технічною складовою та залучати інвестиції у її розвиток.

Наступним рівнем виступає сервісний блок, що відповідає за надання базових телекомунікаційних послуг — зокрема мобільного зв'язку, доступу до інтернету, а також додаткових сервісів для бізнес-клієнтів та фізичних осіб. Саме цей рівень генерує основну частину доходів компанії.

Найвищу позицію в структурі займає цифровий сегмент, який включає різноманітні цифрові сервіси, стартапи та проекти, що функціонують як частина екосистеми компанії або як окремі бізнес-одиниці з власними бюджетами, командою управління та стратегіями розвитку. Цей напрям є відповіддю на глобальні тенденції цифрової трансформації, які передбачають перехід від класичного постачальника зв'язку до мультифункціональної технологічної платформи.

У контексті управління підприємством методологія оцінки ефективності діяльності набуває особливої актуальності. Вона виступає ключовим інструментом у прийнятті рішень, що визначають подальший розвиток компанії. У сучасних економічних умовах ефективність підприємства вже не зводиться виключно до фінансових результатів — вона передбачає інтеграцію аналітичних підходів із галузей менеджменту, цифрового маркетингу, інформаційної економіки та управління ІТ-ресурсами.

Комплексна оцінка ефективності передбачає використання різноманітних даних, що містяться у фінансовій, бухгалтерській, статистичній, управлінській та операційній звітності підприємства. Такий аналіз дозволяє виявити не лише загальні показники результативності, а й слабкі місця в системі управління ресурсами. У широкому розумінні ефективність — це співвідношення між отриманими результатами діяльності та обсягом використаних ресурсів, включаючи фінансові, людські, матеріальні та інформаційні.

Визначення рівня ефективності є важливою складовою системи стратегічного управління. Результати такої оцінки можуть бути використані для формування стратегічних і тактичних цілей, перегляду пріоритетів розвитку, оптимізації внутрішніх процесів та побудови більш стійкої бізнес-моделі [32].

«Київстар» у 2024 році збільшив виторг на 11% порівняно з попереднім роком – до 37,3 млрд грн. У четвертому кварталі виручка досягла \$251 млн, що на 15,9% більше, ніж у аналогічному періоді 2023 року. Такі дані містяться у фінансовому звіті, опублікованому на сайті материнської компанії Veon.

У практиці сучасного менеджменту здійснюється аналіз та оцінка показників рентабельності фінансово-господарської діяльності підприємства, які мають кілька варіантів, залежно від того, які саме показники доходу використовуються (чистий прибуток, валовий прибуток, фінансовий

результат тощо) та які ресурси (витрати, капіталовкладення, інвестиції тощо) враховуються при розрахунках (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники рентабельності фінансової діяльності підприємства

Показники	Алгоритм розрахунку
Рентабельність активів (Ракт), %	$\text{Ракт} = \frac{\text{Пз}}{\text{СА}} \quad \text{Ракт} = \frac{\text{Пч}}{\text{СА}}$ де Пз – загальний прибуток підприємства за рік(весь прибуток, одержаний від усіх видів діяльності, до його оподаткування та розподілу), тис. грн; Пч– чистий прибуток підприємства за рік, тис. грн; СА– середньорічна вартість активів, тис. грн
Рентабельність власного капіталу (Рвк), %	$\text{Ракт} = \frac{\text{Пч}}{\text{Кст}} * 100\%$ де Кв– власний капітал підприємства, тис. грн
Рентабельність продукції, %	$\text{Рпр} = \frac{\text{Пз}}{\text{ВС+ВА+ВЗ}} * 100\%$ де Пз – загальний прибуток підприємства; за рік, тис. грн; ВС– виробнича собівартість продукції, тис. грн; ВА– адміністративні витрати, тис. грн; ВЗ– витрати на збут продукції, тис. грн;
Рентабельність операційної діяльності	$\text{Род} = \frac{\text{Под}}{\text{ОВ}} * 100\%$ де Под – прибуток від операційної діяльності, тис. грн; ОВ– операційні витрати, тис. грн.
Рентабельність звичайної діяльності	$\text{Рзд} = \frac{\text{Пзд}}{\text{ОВ}} * 100\%$ де Пзд - прибуток від звичайної діяльності, тис. грн; ОВ– операційні витрати, тис. грн.
Рентабельність господарської діяльності	для загальної оцінки ефективності підприємницької діяльності: $\text{Ргд} = \frac{\text{Пгд}}{\text{ОВ}} * 100\%$

Джерело: складено автором на основі [32]

Коливання рівня різних показників рентабельності зумовлені змінами економічних, організаційних та технічних факторів, що впливають на виробництво та реалізацію продукції (робіт, послуг). Тому під час аналізу показників рентабельності підприємства важливо визначити, які фактори найбільше сприяли зростанню чи зниженню рівня рентабельності, а також

розробити відповідні заходи для підвищення ефективності діяльності компанії.

За рік 2024 виручка у доларовому еквіваленті зросла на 12,8% – до \$925 млн. У гривнях компанія зафіксувала приріст на 11%, а в останньому кварталі – на 31,5%, до 10,4 млрд грн.

Доходи від телекомунікаційних послуг та інфраструктури за рік збільшилися на 9,6% – до 36,4 млрд грн, а у четвертому кварталі 2024 – на 29,6%, до 10,1 млрд грн.

Сегмент цифрових сервісів продемонстрував значний приріст: у четвертому кварталі він зріс на 170,2% – до 286 млн грн, а за підсумками року – на 122,3%, до 880 млн грн.

EBITDA «Київстару» у гривнях зросла на 5,8% за рік – до 20,9 млрд грн, а в четвертому кварталі – на 36,9%, до 5,78 млрд грн. У доларовому вираженні цей показник у 2024 році скоротився на 4,2% – до \$518 млн.

EBITDA-маржа у гривнях у четвертому кварталі піднялася до 55,6% (+2,2 п.п.), але за рік знизилася до 56,1% (-2,7 п.п.).

Капітальні інвестиції у 2024 році сягнули 10,22 млрд грн (+60,7%), а в четвертому кварталі – 4,25 млрд грн (+65,3%).

Кількість абонентів компанії скоротилася на 3,8% у порівнянні з четвертим кварталом 2023 року, сягнувши 23 млн.

Кількість користувачів 4G зменшилася на 2,8% – до 14,5 млн.

Сегмент multiplay-користувачів (ті, хто використовує кілька послуг зв'язку та розваг) зріс на 50,2% – до 6,1 млн.

Материнська компанія Veon у 2024 році збільшила виторг на 8,3% – до понад \$4 млрд, за четвертий квартал виручка досягла \$998 млн, що на 4,7% перевищує минулорічний показник.

Veon оголосив про старт другої фази програми викупу акцій на суму до \$35 млн. Прогноз на 2025 рік передбачає зростання доходу в місцевих валютах на 12-14% і EBITDA на 13-15%, із капексом на рівні 17-19%.

Лідер за темпом зростання виторгу в 2024 році серед українських мобільних операторів – lifecell, згідно з YouControl. Цей показник компанія наростила на 14%, до 13,3 млрд грн.

У конкурентів динаміка менша. Виторг другого за кількістю абонентів оператора Vodafone Україна виріс на 11,8%, до 22,6 млрд грн. Лідер ринку «Київстар» наростив виторг на 10,5%, до 36,6 млрд грн.

На початку року оператор оголшував від кібератаки, що відбулася у грудні 2023-го, каже керівник аналітичного департаменту Concorde Capital Як компенсацію за кількадечну відсутність зв'язку «Київстар» не стягував з абонентів плату у січні 2024-го. Перший квартал був для компанії «провальним».

Для визначення ефективності діяльності підприємства ПрАТ «Київстар» відобразимо показники діяльності у 2 кв 2024 і за 6 місяців у порівнянні з аналогічним періодом 2023 року (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники діяльності Київстар у 2 кв 2024 і за 6 місяців у порівнянні з аналогічним періодом 2023 року

Фінансові та операційні показники (млн грн)	2 кв 2024	2 кв 2023	2 кв 2024/ 2 кв 2023	6 міс 2024	6 міс 2023	2024/2023
Загальний дохід	9 425	8 609	9,5%	16 594	16 956	(2,1%)
Загальний дохід від наданих послуг	9 328	8 549	9,1%	16 408	16 843	(2,6%)
EBITDA	5 585	5 085	9,8%	9 212	10 006	(7,9)
EBITDA margin (маржа)	59,3%	59,1%	0,2 pp	55,5%	59,0%	(3,5)
Капітальні витрати	2 276	1 395	63,1%	3 348	2 176	53,9%
Загальний операційний дохід	8 766	8 066	8,7%	15 427	15 897	(3%)
У тому числі від послуги передачі даних	5 184	4 679	10,8%	9 059	9 150	(1%)

Джерело: складено автором на основі [28]

Проаналізуємо більш детально показники які відображено в таблиці 2.4 та надамо фінансової оцінки діяльності Київстар.

Відповідно, загальний дохід компанії у 2 кварталі 2024 року зріс на 9,5% порівняно з аналогічним періодом 2023 року, досягнувши 9 425 млн грн. Проте за 6 місяців 2024 року загальний дохід зменшився на 2,1%, склавши 16 594 млн грн. Це може свідчити про деякі тимчасові коливання або сезонні фактори, які вплинули на дохідність підприємства в першій половині року.

Розглянувши дохід від наданих послуг у другому кварталі 2024 року, можемо сказати, що цей показник також зріс на 9,1% у порівнянні з аналогічним періодом 2023 року, склавши 9 328 млн грн. За перші 6 місяців 2024 року загальний дохід від послуг зменшився на 2,6%, досягнувши 16 408 млн грн. Це вказує на стабільний попит на послуги, хоча загальна тенденція по року показує незначне зниження доходів.

Прибуток до сплати відсотків, податків та амортизації (EBITDA) у 2 кварталі 2024 року зріс на 9,8%, досягнувши 5 585 млн грн. Це вказує на зростання операційної ефективності компанії, що може бути результатом оптимізації витрат або підвищення доходності від послуг. Проте, за 6 місяців 2024 року EBITDA зменшилася на 7,9% до 9 212 млн грн, що свідчить про зниження операційної рентабельності в другій половині року.

Маржа в 2 кварталі 2024 року склала 59,3%, що на 0,2 процентних пункти більше, ніж у 2 кварталі 2023 року. Це свідчить про стабільність в операційній рентабельності. Однак, за 6 місяців 2024 року маржа знизилася на 3,5 п.п., до 55,5%. Це може бути наслідком змін в обсягах доходів або витрат, що впливають на загальний рівень прибутковості компанії.

Якщо говорити про капітальні витрати у 2 кварталі 2024 року, то вони значно зросли на 63,1%, досягнувши 2 276 млн грн, порівняно з 1 395 млн грн у 2 кварталі 2023 року. Це свідчить про активне інвестування компанії в розвиток інфраструктури та технологій. За 6 місяців 2024 року капітальні витрати також збільшились на 53,9%, до 3 348 млн грн, що підкреслює стратегію інвестування у майбутній розвиток компанії.

Також ми можемо бачити що загальний операційний дохід у 2 кварталі 2024 року зріс на 8,7%, склавши 8 766 млн грн, в порівнянні з 8 066 млн грн у 2 кварталі 2023 року. Однак, за 6 місяців 2024 року цей показник знизився на 3%, досягнувши 15 427 млн грн. Це вказує на зниження операційної активності компанії в середині року.

Доходи від послуги передачі даних в 2 кварталі 2024 року виросли на 10,8%, досягнувши 5 184 млн грн, що є позитивним сигналом для компанії, яка активно розвиває сегмент інтернет-послуг. Проте, за 6 місяців 2024 року цей показник знизився на 1%, до 9 059 млн грн, що може вказувати на певне уповільнення зростання доходів від цієї послуги в першій половині року.

Отже, якщо говорити про позитивні аспекти фінансової оцінки ПрАТ «Київстар», то у 2 кварталі 2024 року компанія показала позитивну динаміку доходів від основних послуг, зокрема зростання доходів від передачі даних та збільшення EBITDA на 9,8% у порівнянні з минулим роком демонструє добру операційну ефективність компанії. Інвестиції в розвиток: значне зростання капітальних витрат на 63,1% вказує на те, що компанія активно інвестує в модернізацію та розширення своєї інфраструктури.

Також ми надаємо оцінку і негативним аспекти, а саме зниження доходів за 6 місяців 2024 року - загальний дохід і дохід від наданих послуг знизилися в порівнянні з першим півріччям 2023 року, що може свідчити про певні труднощі на ринку.

Загалом ПрАТ Київстар продовжує розвивати свою інфраструктуру, інвестуючи в нові технології, що допомагає компанії утримувати стабільний рівень доходів. Однак існує певна нестабільність в темпах зростання, що вимагає подальшого уваги до оптимізації витрат і ефективності бізнес-процесів.

Проведемо аналіз оцінки кількості абонентів Київстар у 2 кв 2024 і за 6 місяців у порівнянні з аналогічним періодом 2023 року (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка кількості абонентів ПрАТ «Київстар» в порівнянні 2 кв 2024 і аналогічний період 2023 року.

Абоненти показники (млн)	2 кв 2024	2 кв 2023	2 кв 2024/ 2 кв 2023
Абоненти мобільного зв'язку	23,4	24,1	(2,8%)
Абоненти "Домашнього Інтернету"	1,1	1,1	2,1%
Абоненти мобільного інтернету (млн)	16,9	16,8	1%
У тому числі абонентів 4G	14,1	13,1	7,9%

Джерело: складено автором на основі [28]

Спробуємо відобразити показники табл. 2.5 в динаміці та оцінку щодо кількості абонентів компанії рис. 2.2

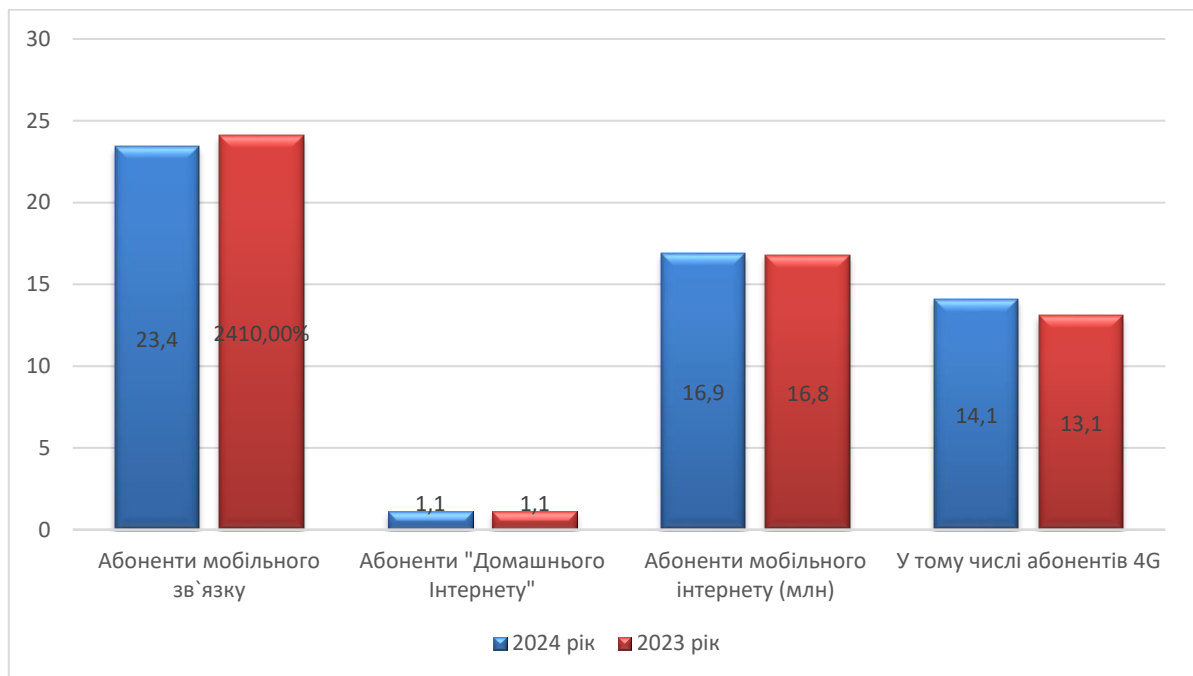


Рис. 2.2. Динаміка оцінки кількості абонентів ПрАТ «Київстар»

Джерело: побудовано автором

Отже, динаміка нам демонструє зниження абонентів на 2,9% у порівнянні з попереднім роком, що можна пояснити міграцією населення за межі країни та іншими факторами війни і кібератаку.

У 2 кв 2024 року зберігається ріст використання послуг 4G. Так кількість користувачів послуги швидкісного мобільного інтернету зросла на 7,9% у порівнянні з 2 кв 2023 року, до 16,9 млн абонентів. А зростання абонентів на 7,6%, що свідчить про активне впровадження технології 4G та збільшення її популярності серед користувачів.

Отже, очікується помірне зростання доходів операторів завдяки впровадженню нових послуг та розширенню покриття. А також впровадження преміум-послуг та покращення якості обслуговування, можна очікувати підвищення середнього доходу на одного абонента.

2.3. Інноваційний розвиток компанії в інформаційних технологіях.

Компанія Київстар є найбільшим конкурентом мобільних послуг зв'язку на ринку України, але все одно існує конкуренція з такими компаніями як «Водафон» та «Лайфселл», спробуємо відобразити діаграмно за даними виторгів мобільних операторів України у 2023 році рис 2.3.

У 2023 році лідером серед мобільних операторів України за обсягом виторгу залишалася компанія «Київстар», яка досягла показника 33,1 мільярда гривень, що на 6,8% більше, ніж у попередньому році. За нею розташувався оператор Vodafone Україна з виторгом у 20,2 мільярда гривень, що також демонструє позитивну динаміку — приріст склав 7,45%. Найбільший темп зростання показала компанія lifecell, чий виторг становив 11,7 мільярда гривень, що на 24,4% більше порівняно з 2022 роком.

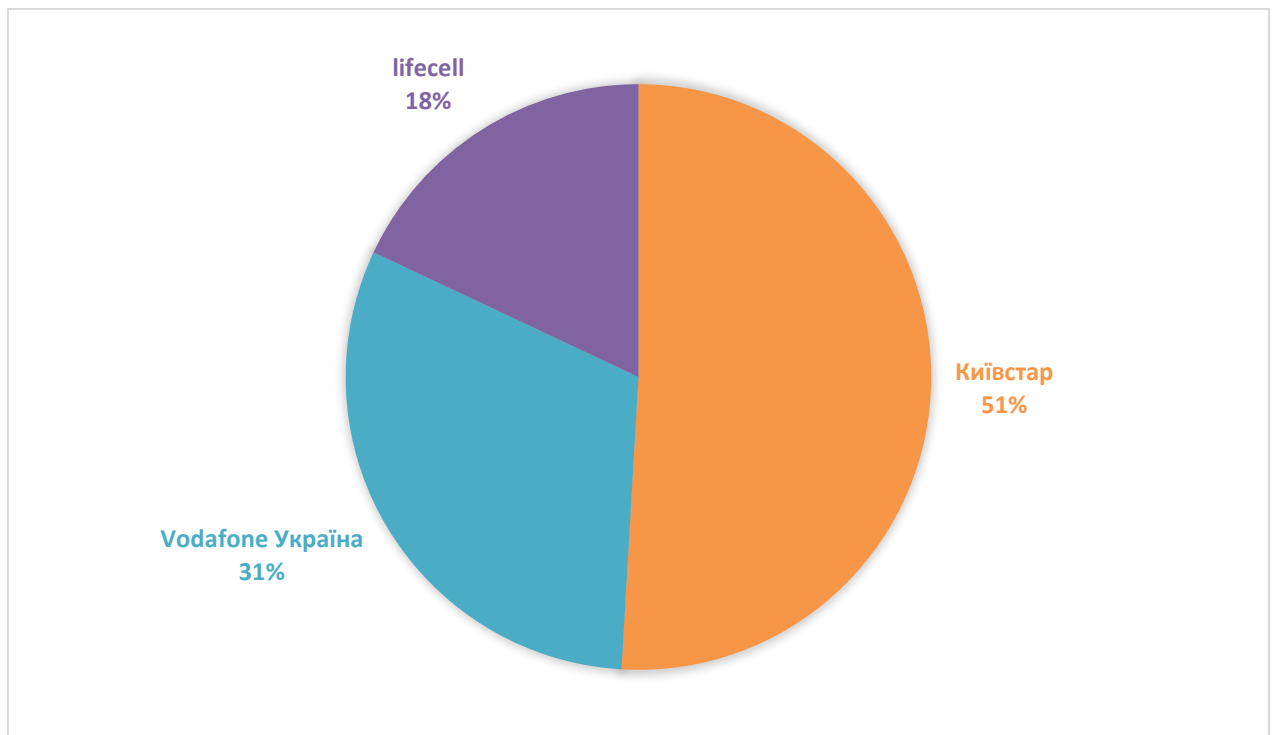


Рис. 2.3. Виторг мобільних операторів України за 2023 рік

Джерело: складено автором

Стабільний попит: Очікується, що попит на мобільний зв'язок залишатиметься стабільним, з поступовим зростанням кількості абонентів 4G та 5G.

Розвиток цифрових послуг: Оператори продовжать інвестувати в розвиток цифрових послуг, таких як мобільний банкінг, онлайн-освіта та телемедицина.

Інвестиції в інфраструктуру. Оператори планують розширювати покриття 5G, що дозволить збільшити швидкість передачі даних та знизити затримки. **Інвестиції в енергостійкість:** Продовження інвестицій у енергостійкість мереж, зокрема через використання альтернативних джерел енергії.

Київстар, найбільший національний оператор електронних комунікацій, взяв участь у Mobile World Congress 2025 у Барселоні, де було висвітлено стратегічну роль компанії у підтримці та розвитку мобільного зв'язку в Україні в умовах повномасштабної війни. Найбільш обговорюваними темами стали інфраструктурна стійкість, партнерство для інновацій та впровадження нових технологій, зокрема послуги супутникового зв'язку Direct to Cell.

Компанія продовжує демонструвати масштабні інвестиції у стійкість мережі навіть під час війни, Київстар, як частина VEON Group, продовжує масштабні інвестиції в енергетичну стійкість та розвиток мережі це свідчать понад 60 млн доларів, які компанія вклала у енергонезалежність та здатна підтримувати роботу мережі до 10 годин без електропостачання.

Однією з ключових новин MWC 2025 стало оголошення про майбутній запуск Київстар послуги супутникового зв'язку Direct to Cell. Це рішення дозволить забезпечити безперервний мобільний зв'язок у віддалених районах та під час кризових ситуацій [39].

Не дивлячись на вище сказане Київстар продовжив реалізацію стратегії

"4G повсюди" і підключив до зв'язку 4G ще 133 населених пункти, а всього за 2024 рік швидкісний мобільний інтернет підключено у 295 населених пунктів. Компанія продовжує заходи з енергозабезпечення зв'язку та інтернету під час блекаутів до 4х годин.

Для забезпечення зв'язку критично важливих об'єктів компанія використовує 2300 генераторів. У планах Київстар придбати ще 848 промислових генераторів і 61,7 тис акумуляторів з метою підготовки мережі до роботи в осінньо-зимовий періоди.

Відповідно до інвестиційної програми ПрАТ Київстар, протягом 2023-2027 років заплановано залучити в економіку України 1 млрд долл США.

Нові цифрові бізнеси Київстару стабільно зростають. Так у 2 кв. 2024 року кількість абонентів, які користуються послугою Kyivstar TV збільшилась на 51,7% порівняно до 2 кв 2023 р.

Станом на кінець 2-го кв 2024 р понад 8 млн клієнтів встановили мобільний застосунок *helsi* для запису до медичних спеціалістів. Кількість клієнтів, які користуються цифровим сервісом самообслуговування "Мій Київстар" досягла в 2 кв 2024 року 5 мільйонів.

Київстар продовжує допомагати країні наближати перемогу і мир. У 2 кв 2024 року Київстар та фонд "Повернись живим" започаткували спільний проєкт по забезпеченню Повітряного командування "Південь" комплексними апаратними зв'язку. Для реалізації ініціативи Київстар виділив 50 млн грн.

У 2 кв 2024 року Київстар сплатив до державного бюджету України понад 2,5 млрд грн податків, зборів та інших платежів.

Київста сьогодні, найбільший оператор телекомунікацій України, який надає послуги зв'язку та передачі даних на основі широкого спектра мобільних і фіксованих технологій, у тому числі 4G. Абонентами компанії є понад 26 млн клієнтів мобільного зв'язку і понад 1 млн клієнтів фіксованого широкосмугового інтернету.

Київстар є частиною міжнародного телекомунікаційного холдингу VEON, що має штаб-квартиру в Нідерландах і належить до числа найбільших

інтегрованих операторів у світі. VEON представлений на ринках Європи, Азії, Африки та країн СНД, а його цінні папери котируються на фондових біржах NASDAQ у Нью-Йорку та Euronext в Амстердамі.

В Україні Київстар досяг значних результатів завдяки масштабним інвестиціям у розбудову мобільної мережі. Покриття компанії охоплює як міста, так і понад 28 тисяч сіл, основні національні та регіональні автошляхи, а також більшість узбереж морів і річок. Київстар також надає роумінгові послуги у 195 країнах світу на всіх континентах.

За понад два десятиліття присутності на українському ринку компанія забезпечила понад 50 мільярдів гривень податкових надходжень до бюджету та вклала понад 35 мільярдів гривень у розвиток телекомунікаційної інфраструктури країни.

У сучасному діловому середовищі інформатизація має стратегічне значення, оскільки охоплює сукупність організаційних, економічних та технологічних заходів, спрямованих на забезпечення підприємств необхідною інформацією. Інформаційні технології при цьому виступають ефективним інструментом для обробки, збереження, пошуку та передачі даних з використанням сучасних комп'ютерних систем.

З метою оцінки рівня забезпеченості ПрАТ «Київстар» інформаційними технологіями буде застосовано SWOT-аналіз (табл.). 2.6

Таблиця 2.6

SWOT – аналіз забезпечення інформаційними технологіями

ПрАТ «Київстар»

S – Strengths (сильні сторони)	W – Weaknesses (слабкі сторони)
1.Лідерство на ринку мобільного зв'язку України: – Найбільша кількість абонентів (понад 23 млн). – Широке покриття – понад 95% населення країни. 2.Розвинена інфраструктура: – Масштабна мережа базових станцій. – Інвестиції понад 2,6 млрд грн у модернізацію інфраструктури у 2024 році. 3.Розширення цифрової екосистеми	1.Зниження кількості абонентів у 2024 році: – Втрата частини користувачів через війну, релокацію та деструкцію мережі. – Зменшення мобільної бази з 24,1 до 23,4 млн (-2,9%). 2.Залежність від фізичної інфраструктури: – Частина базових станцій постраждала під час бойових дій або атак. – Необхідність постійного ремонту та захисту мереж. 3.Кіберзагрози – Масштабна кібератака у грудні 2023 року

Продовження таблиці 2.6

– Успішне просування сервісів Helsi (медтех) та Kyivstar ТБ (стримінг). – Зростання користувачів цифрових послуг: +42% для ТБ, +8% для Helsi. 4.Фінансова стабільність: – Прибутки дозволяють компанії інвестувати навіть в умовах кризи. – Частина міжнародної групи VEON – доступ до глобальних інновацій.	виявила вразливості. – Витрати на відновлення і репутаційні ризики.
О – Opportunities (можливості)	Т – Threats (загрози)
1.Розгортання 5G – Потенціал лідерства у впровадженні нових мобільних стандартів після запуску. – Інноваційні сервіси (AR/VR, індустріальний IoT). 2.Розвиток FinTech – Впровадження мобільних фінансових сервісів (гаманці, мікроплатежі, інтеграція з банками). – Високий попит на безконтактні фінансові рішення. 3.Розширення цифрових послуг – Освітні платформи, хмарні рішення, AI-помічники для бізнесу та користувачів. Державні програми цифровізації – Можливість партнерства з «Дією», МОЗ, Мінцифри.	1.Військові дії та ризики енергозабезпечення: – Пряма загроза функціонуванню мереж. – Збільшення витрат на резервне живлення, ремонту, безпеку. 2.Посилення конкуренції – Активне зростання lifecell та стабільна позиція Vodafone. – Агресивні маркетингові кампанії конкурентів. 3.Регуляторні виклики – Ліцензування 5G, правила захисту персональних даних, кіберзахист. – Податкове навантаження в умовах воєнної економіки. 4.Падіння купівельної спроможності – Клієнти переходять на дешевші пакети, зниження ARPU.

Джерело: сформовано автором

Згідно з офіційними джерелами, серед слабких сторін компанії можна відзначити зменшення кількості абонентів мобільного зв'язку: з 24,1 млн у 2023 році до 23,4 млн у 2024 році. Це зниження зумовлене кількома чинниками: масштабною міграцією населення внаслідок війни (виїзд за кордон або тимчасова зміна оператора), пошкодженням чи відключенням телекомунікаційної інфраструктури у зонах бойових дій, а також частковою втратою довіри після масштабної кібератаки у 2023 році.

Хоча Київстар володіє найбільш розвиненою телекомунікаційною інфраструктурою в Україні, окремі її елементи перебувають під постійною загрозою з боку військових дій. До прикладу, базові станції можуть виходити з ладу через обстріли або перебої з електропостачанням. Серед ключових

ризиків для компанії — часті локальні перебої зв'язку, нестабільність сигналу, зростання витрат на ремонтні роботи та модернізацію, а також труднощі із розширенням мережі в умовах воєнного часу.

Попри ці виклики, проведений аналіз свідчить, що Київстар утримує лідерські позиції на телекомунікаційному ринку, демонструючи здатність до адаптації й інвестування в розвиток. У 2024 році компанія активно реалізовувала цифрову трансформацію, незважаючи на складну зовнішню ситуацію. Прогноз на 2025 рік багато в чому залежить від темпів економічного відновлення, стабільності інфраструктури та здатності оперативно впроваджувати інновації у відповідь на потреби споживачів.

Загалом, рівень забезпеченості ПрАТ «Київстар» інформаційними ресурсами можна охарактеризувати як задовільний: компанія має необхідні технічні засоби та ефективно організовані інформаційні потоки.

Окрім традиційних телекомунікаційних послуг, Київстар впевнено рухається в напрямку трансформації у повноцінну технологічну компанію, розвиваючи власну цифрову екосистему. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям ринку, де для збереження лідерства вже недостатньо просто надавати мобільний зв'язок. Сьогодні цифрова трансформація Київстар інвестує значні ресурси в інноваційні сервіси, які вже набули вагомого суспільного значення, а саме:

1. Helsi – найбільша в Україні медична IT-платформа, яка входить до складу цифрової екосистеми Київстар. Вона обслуговує понад 28 мільйонів пацієнтів, дозволяючи українцям записуватися до лікарів онлайн, зберігати медичні дані, отримувати консультації та електронні рецепти. Це — приклад впровадження eHealth-рішень, які сприяють модернізації української системи охорони здоров'я.

2. Київстар ТБ — спільний проєкт із Megogo, що об'єднує послуги телебачення, відео за запитом (VOD) та OTT-контенту. Платформа надає доступ до сотень телеканалів та фільмів. У 2024 році кількість користувачів сервісу зросла на понад 40%, що свідчить про зміну споживчої поведінки та

зростання попиту на стримінгові технології.

Ці ініціативи є частиною стратегії цифрового прориву, що поєднує інфраструктурний розвиток із побудовою нової якості цифрового життя суспільства.

У 2024 році на заході виступили понад 48 провідних експертів — лідери компаній, інноватори та науковці. Обговорювалися теми інтеграції штучного інтелекту в мобільну інфраструктуру, 5G/6G-технологій, IoT (інтернету речей) та зелених технологій.

Для Київстар участь у MWC — це не просто присутність. Це — можливість бути частиною глобальної спільноти інноваторів і втілювати передові технології в українських реаліях, адаптуючи їх до викликів війни, економічної турбулентності та цифрової нерівності.

Інноваційний прогноз на 2025 рік, у найближчому майбутньому Київстар, найімовірніше, зосередиться на таких напрямках:

- ✓ Запуск власних FinTech-рішень (мобільні гаманці, інтеграція з банками, кредитування).
- ✓ Інтеграція ШІ у клієнтський сервіс (чат-боти, рекомендаційні системи, аналітика поведінки клієнтів).
- ✓ Зміцнення позицій у сфері кібербезпеки, особливо після масштабної кібератаки в грудні 2023 року.

Підведемо підсумок по цьому розділу, Київстар уже не просто мобільний оператор. Це — технологічна платформа, що об'єднує зв'язок, медицину, розваги, безпеку та цифровий комфорт. Участь у глобальних технологічних форумах, інвестиції у цифрові сервіси та стратегічне бачення майбутнього дозволяють компанії залишатися лідером та інноваційним драйвером українського телеком-ринку.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

3.1. Сучасні напрями вдосконалення інформаційних технологій в системі управління бізнес-процесів телекомунікаційних підприємств.

У сучасному динамічному середовищі, яке характеризується швидкими змінами та високим рівнем невизначеності, особливого значення набуває оперативне та обґрунтоване прийняття стратегічних рішень. Одним із ключових факторів підвищення ефективності управління в телекомунікаційній сфері є впровадження сучасних інформаційних технологій, що сприяють оптимізації процесів прийняття рішень, підвищенню прозорості діяльності та вдосконаленню системи корпоративного управління.

Інформаційні технології забезпечують можливість глибокої трансформації підприємств, охоплюючи зміну організаційної структури, каналів комунікації, механізмів взаємодії між підрозділами та методів контролю виробничих і бізнес-процесів. Використання цифрових рішень дає змогу підприємствам більш гнучко реагувати на ринкові виклики та підвищувати рівень внутрішньої керованості.

Інноваційні інформаційні системи управління дозволяють автоматизувати ключові функції — від збору, зберігання і обробки інформації до прогнозування та стратегічного планування. Це сприяє зменшенню обсягів ручної праці управлінського персоналу, прискорює обіг даних і забезпечує керівництво своєчасною, точною та релевантною інформацією для прийняття управлінських рішень.

Корпоративні інформаційні системи (KIC) у сфері телекомунікаційного бізнесу мають враховувати особливості структури великих підприємств —

поділ на бізнес-одиниці, наявність складної ієрархії управління, включаючи загальні збори акціонерів, наглядову раду, виконавчі органи тощо.

Ключовими характеристиками таких систем є:

- інтеграція усіх функцій управління в єдиний цифровий простір;
- підвищення впорядкованості та прозорості бізнес-процесів;
- високий рівень автоматизації та масштабованості;
- адаптивність до специфіки конкретного підприємства;
- можливість поступового впровадження та розвитку системи після її запуску.

Комплексна корпоративна система здатна охопити всі етапи управлінського циклу: від оперативного управління до стратегічного прогнозування, що є особливо актуальним для великих телекомунікаційних компаній. Застосування новітніх інформаційно-телекомунікаційних технологій дозволяє суттєво підвищити швидкість обробки даних та оперативність реагування на внутрішні й зовнішні зміни.

Ефективна корпоративна ІТ-система має реалізовувати три основні функції:

1. Забезпечення актуальності даних — управлінські рішення повинні базуватися на своєчасній та достовірній інформації. В умовах сучасного ринку, керівники мають отримувати ключові аналітичні показники щонайменше з тижневою регулярністю, щоб забезпечити гнучке планування та швидку адаптацію стратегії.

2. Формування звітності, адаптованої до потреб конкретної аудиторії — система має дозволяти створення індивідуалізованих звітів для різних управлінських рівнів, включаючи комітети наглядової ради, які займаються стратегічним плануванням, аудитом, кадровою політикою тощо.

3. Використання уніфікованого набору ключових показників ефективності (KPI) — стандартизовані показники дають змогу забезпечити узгоджене розуміння результатів на всіх рівнях управління. Важливо також впроваджувати автоматизовану систему оповіщення, яка сигналізує про

досягнення критичних значень KPI, що дозволяє своєчасно реагувати на загрози або можливості.

Незважаючи на стрімкий розвиток інформаційних технологій, багато підприємств досі не мають інтегрованих систем із уніфікованими базовими показниками, а отже, не можуть повною мірою реалізувати потенціал сучасних ІТ у сфері управління. Подальший розвиток ІТ-інфраструктури телекомунікаційних компаній має ґрунтуватися на принципах гнучкості, масштабованості, безпеки та аналітичної глибини.

Завдяки цьому вдається мінімізувати ризики, раціональніше використовувати ресурси та посилити конкурентні переваги підприємств. Отже, на сьогодні інформаційно-комунікаційні технології мають ключове значення у формуванні інтегрованих систем забезпечення, що застосовуються для моделювання бізнес-процесів. Вони надають компаніям інструменти для здійснення ефективного аналізу й управління діяльністю

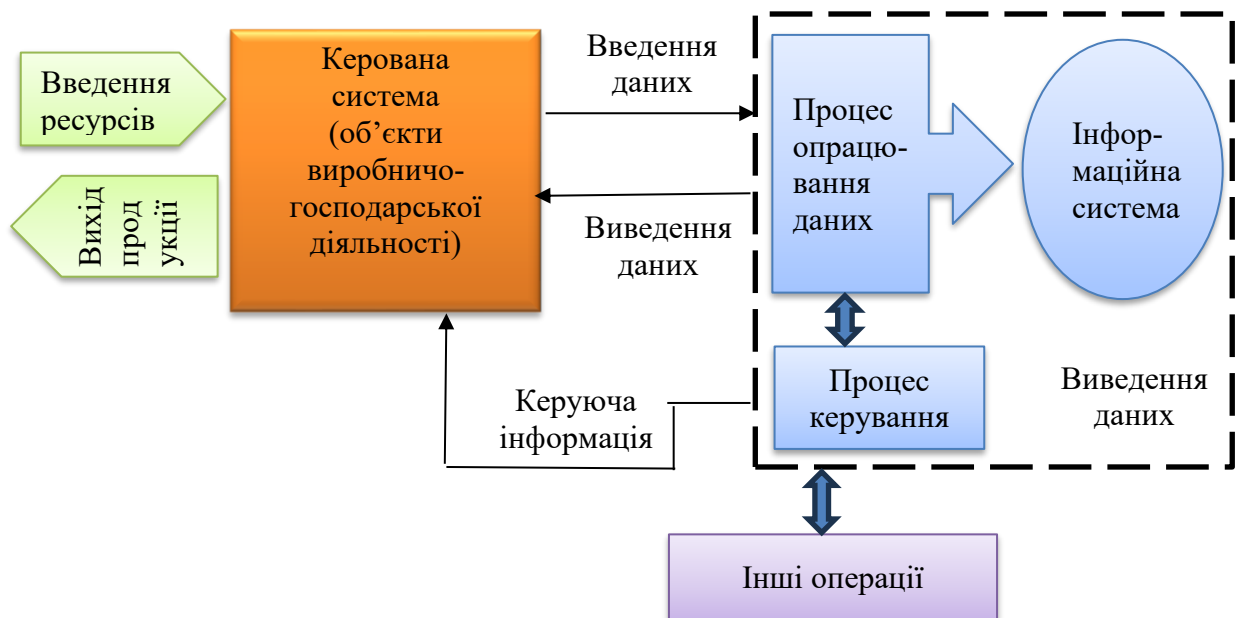


Рис. 3.1. Організаційно-економічна модель застосування інформаційно-комунікаційних технологій в сучасних бізнес-процесах.

Джерело: доповнено автором на основі [43]

На сьогоднішній день інноваційні засоби забезпечення охоплюють різноманітні технології, що застосовуються для розробки, реалізації та оцінки бізнес-моделей. Серед найбільш поширених варто виділити BPMN (Business Process Model and Notation) — графічну мову, яка забезпечує наочне представлення бізнес-процесів та їх взаємозв'язків. Для реалізації таких моделей широко використовуються BPMS (Business Process Management Suite) — платформи, що забезпечують засоби для автоматизації та управління бізнес-процесами.

Прикладом ефективного використання сучасних інформаційних технологій у телекомунікаційному бізнесі є компанія Київстар, яка вже тривалий час впроваджує цифрові рішення для автоматизації управлінських і операційних процесів. Зокрема, компанія активно використовує хмарні платформи, Big Data-аналітику та системи управління клієнтським досвідом (CRM) для підвищення ефективності внутрішніх процесів і покращення обслуговування абонентів.

Одним із важливих напрямів є впровадження у Київстарі ERP-рішень, які дозволяють централізовано управляти фінансами, логістикою, персоналом та іншими ресурсами. Це забезпечує не лише прозорість процесів, але й знижує ймовірність помилок, пов'язаних із людським фактором.

Також компанія реалізувала систему прогнозової аналітики на базі штучного інтелекту, що дозволяє не лише аналізувати поведінку клієнтів, а й передбачати можливі ризики, наприклад, відтік абонентів. Це дає змогу заздалегідь приймати проактивні управлінські рішення.

У сфері кібербезпеки Київстар інвестує в розвиток автоматизованих систем виявлення загроз (SIEM-системи) та вивчає потенціал використання технологій блокчейн для забезпечення цілісності даних і збереження критично важливої інформації.

Такий підхід демонструє, що вдосконалення інформаційних технологій в управлінні — це не лише загальнотеоретичний напрям, а й цілком

практичний інструмент досягнення конкурентних переваг на ринку. Інші компанії галузі можуть орієнтуватися на подібні приклади для формування власних ІТ-стратегій.

Світовий досвід наочно демонструє, що впровадження корпоративних інформаційних систем є дієвим засобом підвищення ефективності виробничих процесів та продуктивності праці. Згідно з дослідженнями, проведеними Всесвітнім економічним форумом у співпраці з міжнародною бізнес-школою INSEAD, виявлено пряму залежність між рівнем розвитку інформаційних технологій у країні та її економічним добробутом. Зокрема, ІТ-сфера активно сприяє стимулюванню інноваційної діяльності, підвищенню конкурентоспроможності, диверсифікації економіки, активізації підприємницької активності та, як наслідок, покращенню якості життя населення.

У багатьох країнах з розвиненою економікою інформаційні технології демонструють стрімке зростання, стаючи ключовим чинником стабільного економічного розвитку. На сьогодні інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) є основою інфраструктури глобальної економіки. Вони не лише забезпечують ефективне функціонування міжнародних ринків, але й відіграють рушійну роль у формуванні нової економічної моделі розвитку.

Рівень проникнення ІКТ у різні сфери суспільного життя дедалі частіше визначає траєкторію економічного та соціального поступу окремих країн. У рамках триваючої інформаційної революції спостерігається тенденція до всеохопної інтеграції обчислювальних систем у єдиний цифровий простір. Сектор ІКТ охоплює кілька ключових складових: телекомунікації, розробку програмного забезпечення, виробництво апаратного забезпечення та ІТ-послуги. Останні три складові, як правило, об'єднуються в єдиний ІТ-ринок [54, с. 73-76].

За даними аналітичних агентств, у 2023 році глобальні витрати на ІКТ склали приблизно \$4,7 трлн, що на 4,3% більше порівняно з попереднім

роком. Очікується, що цей тренд збережеться, і до 2027 року ринок ІКТ зросте з \$4,7 трлн до \$6 трлн, що свідчить про сталий розвиток галузі.

Спробуємо відобразити витрати на ІКТ в порівнянні з 2020 по 2023 рік за сегментами (млрд \$) рис. 3.2

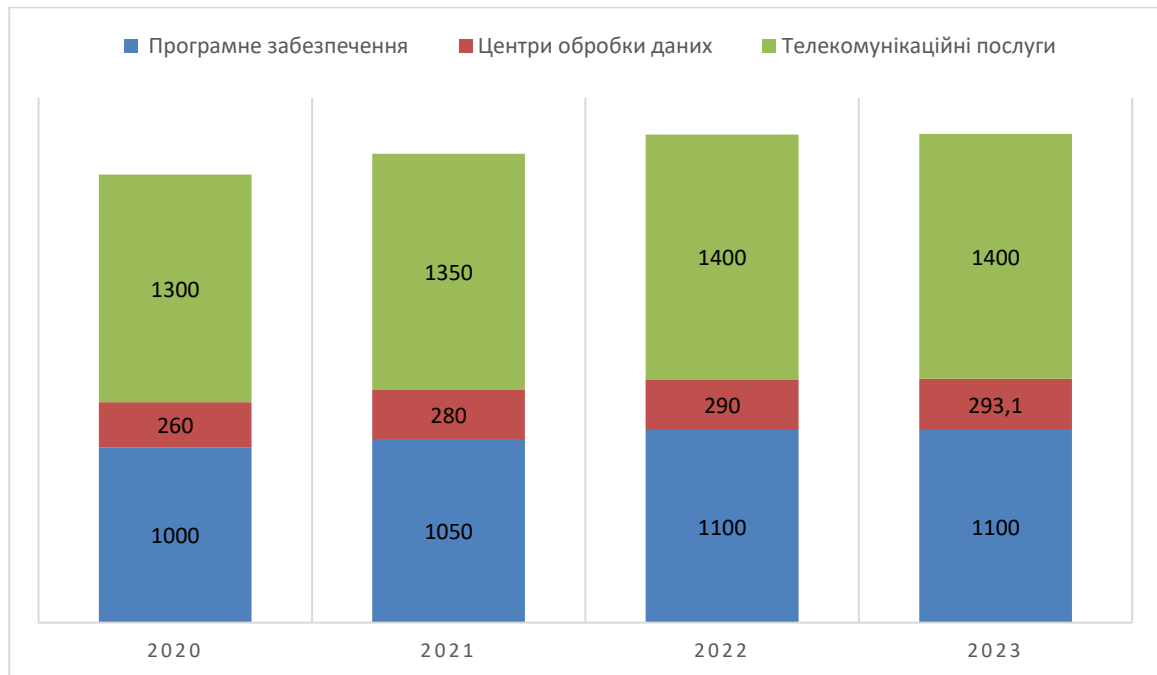


Рис. 3.2. Глобальні витрати на ІКТ за період 2020-2023 років (млрд \$)

Джерело: побудовано автором на основі [54, с. 73-76].

Аналіз динаміки витрат на інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) за період 2020–2023 років свідчить про поступове зростання інвестицій у ключові сегменти галузі. Це зростання відображає стійкий тренд цифрової трансформації, який охоплює як державний, так і корпоративний сектори в

Діаграма свідчить про витрати які зросли з \$1000 млрд у 2020 році до \$1150 млрд у 2023 році. Це свідчить про зростання попиту на автоматизацію бізнес-процесів, впровадження CRM/ERP систем, аналітичних платформ і хмарних сервісів. Програмне забезпечення залишається одним із найбільш інвестиційно привабливих сегментів ІКТ.

Незважаючи на нижчу динаміку зростання (з \$260 млрд у 2020 до \$293 млрд у 2023), сегмент стабільно розширюється. Це зумовлено потребою у

масштабованій інфраструктурі для зберігання та обробки великих обсягів даних, особливо в умовах зростання використання хмарних рішень.

Упродовж чотирьох років витрати на телекомунікаційний сегмент залишаються одними з найвищих — \$1300 млрд у 2020, з поступовим зростанням до \$1400 млрд у 2023. Така стабільність обумовлена впровадженням 5G-мереж, розвитком IoT та розширенням інтернет-покриття.

Інші сегменти показали найбільше зростання — з \$1400 млрд у 2020 до \$1900 млрд у 2023. Серед основних драйверів — зростання попиту на кібербезпеку, аутсорсинг IT-послуг, впровадження ШІ та модернізація обладнання.

Віртуальні асистенти на базі ШІ нововедення від Київстар. Створення віртуальних помічників для бізнесу на основі штучного інтелекту. Вони допоможуть швидше шукати інформацію, працювати продуктивніше та економити час. А ще — покращити обслуговування клієнтів та підвищити продажі.

На сучасному етапі цифровізації телекомунікаційних компаній одним із найперспективніших напрямів є впровадження технологій штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання (МН). Ці технології дозволяють оптимізувати операційні процеси, підвищити якість обслуговування клієнтів та забезпечити конкурентоспроможність у швидко змінному ринковому середовищі.

За даними дослідження Statista, у 2023 році 41% телекомунікаційних компаній по всьому світу повідомили, що вони використовують або перебувають у процесі впровадження ШІ. Ще 48% компаній зазначили, що оцінюють можливості інтеграції ШІ або проводять пілотні проекти табл. 3.1.

Телекомунікаційні компанії активно використовують ШІ в таких сферах:

- автоматизація обслуговування клієнтів: Використання чат-ботів та віртуальних асистентів дозволяє автоматично обробляти запити клієнтів,

знижуючи навантаження на контакт-центри та підвищуючи ефективність обслуговування.

- прогнозне обслуговування мережі: ШІ-алгоритми аналізують дані про стан мережі та передбачають можливі збої, що дозволяє своєчасно вживати заходів для запобігання аваріям.
- персоналізація послуг: Аналізуючи поведінку користувачів, ШІ допомагає створювати індивідуальні пропозиції та рекомендації, що підвищує задоволеність клієнтів та лояльність до бренду.
- оптимізація енергоспоживання: ШІ-системи дозволяють ефективно управляти енергоспоживанням мережі, знижуючи витрати та вплив на навколишнє середовище.

Згідно з даними McKinsey, впровадження ШІ в телекомунікаційну галузь може призвести до зниження операційних витрат на 20–25% завдяки автоматизації процесів та оптимізації ресурсів. Крім того, використання ШІ для прогнозування попиту та управління мережею дозволяє зменшити витрати на обслуговування та збільшити ефективність використання інфраструктури.

Перспективи розвитку ШІ в телекомунікаціях за прогнозами Grand View Research, глобальний ринок ШІ в телекомунікаціях оцінюється в \$1,2 млрд у 2022 році та очікується, що до 2030 року він досягне \$10,4 млрд, з середньорічним темпом зростання (CAGR) 35,7% .

Наведемо приклади впровадження ШІ в провідних телекомунікаційних компаніях:

Verizon: Компанія використовує генеративний ШІ для зниження відтоку клієнтів та покращення лояльності. ШІ допомагає передбачити причини дзвінків клієнтів, ефективно направляти їх до відповідних агентів та зменшувати час відвідування магазинів .

Vodafone: У партнерстві з Microsoft інвестує \$1,5 млрд у розвиток генеративного ШІ, використовуючи технології OpenAI через платформу Microsoft Azure. Це дозволяє оптимізувати мережеві операції та покращити

обслуговування клієнтів .

T-Mobile US: Співпрацює з OpenAI та Nvidia для створення самонастроювальної мережі та впровадження технологій штучного інтелекту для покращення досвіду користувачів .

Таблиця 3.1.

Рівень впровадження ШІ в телекомунікаційних компаніях у 2023 році

Рівень впровадження	Відсоток компанії
Використовують ШІ	41%
Оцінюють або пілтують ШІ	48%

Джерело: побудовано автором на основі [57]

Спробуємо відобразити динаміку основних напрямів застосування ШІ в телекомунікаціях, такі як автоматизація обслуговування клієнтів, прогнозне обслуговування мережі, персоналізація послуг та оптимізація енергоспоживання на рис. 3.55. Узагальнено за даними Deloitte, McKinsey, Statista, Grand View Research (2023).

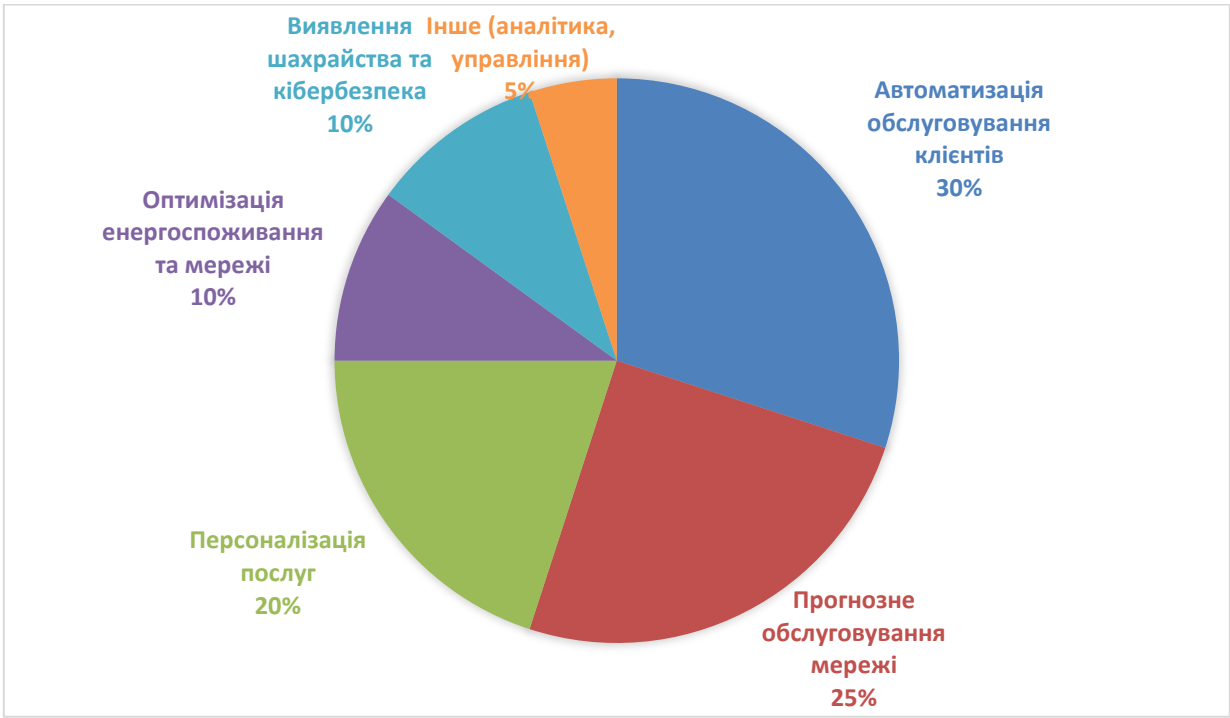


Рис. 3.3. Основні напрямки застосування ШІ в телекомунікаційних компаніях в 2023 році.

Джерело: побудовано автором

Хмарні обчислення це один з ключових драйверів цифрової трансформації підприємств і глобальної ІТ-інфраструктури сьогодні. Сфера

хмарних технологій поділяється на три основні моделі надання послуг:

1.Інфраструктура як послуга (IaaS) — надання віртуалізованих обчислювальних ресурсів, таких як сервери, сховища даних і мережеві компоненти.

2.Платформа як послуга (PaaS) — середовище для розробки, тестування та розгортання додатків без потреби управління базовою інфраструктурою.

3.Програмне забезпечення як послуга (SaaS) — моделі доступу до прикладного програмного забезпечення через Інтернет, без встановлення на локальні пристрої.

Станом на сьогодні найбільшим сегментом хмарного ринку є SaaS, і, згідно з прогнозами, ця тенденція збережеться у довгостроковій перспективі. У 2017 році глобальний обсяг ринку SaaS становив \$104 млрд, і, за даними аналітиків, очікується його зростання до \$346 млрд до 2027 року. Середньорічний темп зростання (CAGR) для цього сегмента прогнозується на рівні 25,9%, що є одним з найвищих показників у всьому ІТ-секторі.

Це свідчить про те, що бізнес дедалі більше орієнтується на підписні моделі зберігання даних і обробки інформації, що забезпечує гнучкість, масштабованість і зменшення витрат на ІТ-інфраструктуру.

Ринок хмарних обчислень демонструє стрімке зростання, зокрема в сегменті SaaS, який поступово перетворюється на основну модель доставки програмного забезпечення. Такий розвиток обумовлений попитом на мобільність, віддалений доступ, скорочення капітальних витрат і зростання продуктивності. У найближчі роки саме хмарні технології формуватимуть фундамент для цифрової економіки, включаючи штучний інтелект, великі дані, IoT та автоматизацію бізнес-процесів.

Отже, дані свідчать про сталий розвиток ринку ІКТ та підкреслюють важливість інвестицій у технології, зокрема в штучний інтелект, для забезпечення конкурентоспроможності та ефективності телекомунікаційних компаній. Інвестиції у сферу ІКТ продовжують зростати, особливо у

напрямках, пов'язаних з програмним забезпеченням, телекомунікаціями та інфраструктурними рішеннями. Такі тенденції вказують на всеохопну цифровізацію, що є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності, інноваційності та стійкості економік у сучасних умовах.

3.2. Стратегічні впровадження інформаційних технологій в систему управління ПрАТ «Київстар»

Прикладом стратегічного впровадження сучасних ІТ у телекомунікаційному бізнесі на прикладі компанії ПрАТ «Київстар» у контексті цифрової трансформації телекомунікаційного сектору варто звернути увагу на практичний досвід провідних компаній, які активно впроваджують сучасні інформаційні технології в управлінські процеси. Яскравим прикладом є компанія Київстар — один із лідерів українського телеком-ринку, що демонструє системний підхід до автоматизації та оптимізації бізнес-процесів. Також ми проаналізуємо стратегію розвитку міжнародних компаній.

Київстар вже тривалий час реалізує комплексну ІТ-стратегію, яка охоплює впровадження таких рішень рис. 3.4.

ERP-системи (Enterprise Resource Planning), що дозволяють централізовано управляти фінансовими, матеріальними й людськими ресурсами компанії. Це забезпечує єдиний інформаційний простір, прозорість обліку та зменшення дублювання операцій.

CRM-системи (Customer Relationship Management), які покращують роботу з клієнтами, персоналізують послуги та дозволяють формувати індивідуальні пропозиції на основі аналітики користувацької поведінки.

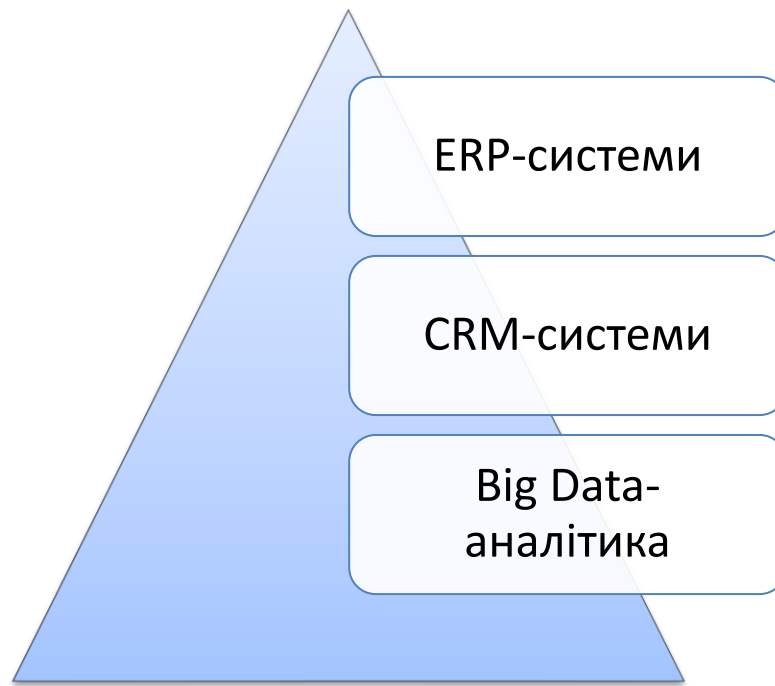


Рис. 3.4. Комплексна ІТ-стратегія впровадження рішень ПрАТ «Київстар»

Джерело: побудовано автором

Big Data-аналітика, яка використовується для вивчення великих масивів даних, прогнозування трендів споживання та моделювання ризиків. На основі аналізу даних компанія створює більш точні маркетингові кампанії та оперативно реагує на зміни попиту.

Системи прогнозової аналітики з елементами штучного інтелекту (AI), які допомагають передбачати поведінку клієнтів, зокрема ймовірність відтоку абонентів, і вчасно впливати на ці процеси за допомогою цільових дій.

Хмарні технології, що дозволяють масштабувати ІТ-інфраструктуру, забезпечувати її стабільну роботу та підвищувати доступність сервісів для співробітників і клієнтів.

Крім того, значна увага приділяється кібербезпеці. Зокрема, Київстар використовує SIEM-рішення (Security Information and Event Management) для виявлення загроз у режимі реального часу, а також розглядає можливість інтеграції технологій блокчейн для підвищення рівня довіри до обробки та зберігання даних.

Завдяки такому підходу, Київстар не лише підвищує ефективність внутрішніх процесів, а й формує нову цифрову екосистему, орієнтовану на потреби клієнтів та адаптивне управління в умовах мінливого ринку. Це дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною, ефективною та гнучкою в умовах постійних технологічних змін.

Практика Київстару може слугувати еталонною моделлю для інших гравців галузі, які прагнуть цифрової трансформації та впровадження сучасних інструментів управління на базі інформаційних технологій.

Порівняльний аналіз підходів до впровадження інформаційних технологій у провідних телекомунікаційних компаніях України.

Для оцінки рівня цифрової зрілості та ефективності застосування інформаційних технологій у сфері телекомунікацій доцільно провести порівняльний аналіз трьох найбільших операторів мобільного зв'язку України — Київстар, Vodafone Україна та lifecell табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Ефективності застосування інформаційних технологій у сфері телекомунікацій

Критерій	Київстар	Vodafone Україна	lifecell
ERP-системи	SAP ERP (фінанси, HR, логістика)	SAP S/4HANA	Власні рішення з елементами відкритого коду
CRM-системи	Salesforce CRM	Oracle Siebel CRM	Інтеграція з Microsoft Dynamics
Big Data-аналітика	Hadoop, Spark, AI-аналітика	Власна платформа аналізу поведінки абонентів	Big Data-платформа для OTT-сервісів
Хмарні рішення	ActiveCloud, AWS	Google Cloud, власні дата-центри	Amazon AWS, локальні хмарні рішення
Кібербезпека	SIEM, блокчейн, DDoS protection	DLP-системи, AI-based кіберзахист	Zero Trust-архітектура
Цифрові сервіси для клієнтів	Мобільний застосунок «Мій Київстар», чат-боти	Vodafone Pay, Digital Assistant	Мобільний застосунок, система самообслуговування
Інновації	eSIM, 5G-пілоти, IoT	Smart City-рішення, 5G-дослідження	Платформа для Smart Home

Джерело: складено автором

Аналізуючи операторів мобільного зв'язку можемо зазначити наступне,

Київстар, а саме робить акцент на глибокій аналітиці та автоматизації процесів. Використання AI та блокчейн у корпоративному управлінні відрізняє компанію як технологічного лідера серед телеком-операторів.

Vodafone Україна фокусується на екосистемних цифрових рішеннях, зокрема розвитку фінтех-напрямків (Vodafone Pay) та Smart City-платформ. Високий рівень інтеграції із глобальними IT-платформами (Google, Oracle) свідчить про стратегічну орієнтацію на глобальний досвід.

lifecell обирає більш гнучкий підхід, активно використовуючи інновації з відкритим кодом і створюючи власні гібридні рішення. Компанія демонструє високий рівень експериментування в digital-напрямках, таких як Smart Home та OTT.

Попри спільну галузеву специфіку, кожен оператор демонструє власний підхід до цифрової трансформації. Київстар зосереджений на комплексності та безпеці, Vodafone — на масштабуванні й інтеграції з міжнародними партнерами, а lifecell — на інноваціях і гнучкості. Такий різноспрямований підхід стимулює конкуренцію та сприяє загальному підвищенню якості телекомунікаційних послуг в Україні.

Вдосконалення стратегій інформаційних технологій в системі управління ПрАТ «Київстар» рис 3.5.



Рис. 3.5. Візуалізація стратегічних впроваджень інформаційних технологій в систему управління ПрАТ «Київстар».

Джерело: складено автором

1. Хмарні технології та кібербезпека - «Київстар» активно розвиває хмарні сервіси та кібербезпеку, отримавши статуси Fortinet Select Partner та Microsoft Solutions Partner у категоріях Data & AI, Digital & App Innovation, Infrastructure, Modern Work. Це дозволяє компанії надавати українському бізнесу комплексні цифрові рішення світового рівня.

2. Інтеграція Open RAN - у 2024 році ПрАТ «Київстар» підписав меморандум з Rakuten Symphony щодо впровадження технології Open RAN для відновлення цифрової інфраструктури України. Це сприятиме модернізації мережі та інтеграції з міжнародними стандартами.

3. Міжнародна інтеграція та інвестиції - ПрАТ «Київстар» планує вихід на фондову біржу NASDAQ з оцінкою 2,21 млрд доларів США. Це свідчить про прагнення компанії до міжнародної інтеграції та залучення інвестицій для розвитку інфраструктури та цифрових послуг.

Якщо порівнювати з міжнародними компаніями ПрАТ «Київстар», то можемо аналізувати наступну ситуацію.

Verizon (США) активно впроваджує 5G та віртуалізацію мереж, зокрема через використання Open RAN. Компанія також розвиває партнерства для розширення цифрових послуг, зокрема у сфері автономних транспортних засобів та роботизованої хірургії.

Vodafone (Європа та Африка) уклав десятирічну угоду з Google на понад мільярд доларів для інтеграції AI-пристроїв Pixel та хмарних сервісів Google Cloud. Це дозволить розширити доступ до AI-технологій через 5G мережу Vodafone в Європі та Африці.

AT&T (США) активно розвиває 5G та волоконно-оптичні мережі, зокрема через партнерства з технологічними компаніями для впровадження AI та IoT рішень. Компанія також інвестує в кібербезпеку та хмарні сервіси для бізнес-клієнтів.

SingTel (Сінгапур) фокусується на розвитку 5G та AI, зокрема через партнерства з міжнародними технологічними компаніями. Компанія також активно розвиває хмарні сервіси та IoT рішення для різних галузей.

Deutsche Telekom (Німеччина) інвестує в розвиток AI та дата-центрів, зокрема через будівництво нових дата-центрів у Європі. Компанія також закликає уряди Європи до інвестицій у AI для забезпечення цифрової суверенітету.

На основі проведеного аналізу стратегічного управління та антикризових заходів у ПрАТ «Київстар» можна зробити такі узагальнення та навести рекомендації.

Рекомендації для ПрАТ «Київстар»:

- Посилення партнерств: Розширення співпраці з міжнародними технологічними компаніями для впровадження AI, IoT та хмарних рішень.
- Інвестиції в інфраструктуру: Продовження інвестицій у розвиток 5G та волоконно-оптичних мереж для забезпечення високошвидкісного доступу до Інтернету.
- Розвиток кібербезпеки: Підвищення рівня кібербезпеки через впровадження міжнародних стандартів та сертифікацій.
- Міжнародна експансія: Активний вихід на міжнародні ринки через інвестиції та партнерства для розширення присутності компанії.

Компанія демонструє високу гнучкість і стійкість до негативних змін у сфері економіки та телекомунікацій. Попри складні фінансово-економічні й політичні обставини, «Київстар» зумів зберегти провідні позиції на ринку та підтримати лояльність клієнтської бази.

Одним із ключових чинників стала оперативність у скороченні витрат і залученні необхідного фінансування, що дало змогу адаптувати бізнес-модель до нових реалій. Значну роль також відіграли внутрішні трансформації, зокрема реструктуризація операційної діяльності та посилення цифрових каналів продажу.

Компанія набула суттєвого досвіду у впровадженні антикризового

менеджменту, забезпеченні стійкості бізнесу та підтриманні фінансової стабільності у періоди глибоких криз.

Водночас існує потенціал для подальшого вдосконалення – зокрема через адаптацію міжнародних підходів до стрес-тестування, впровадження елементів штучного інтелекту в управління, а також підвищення ефективності корпоративного управління. Це дозволить зміцнити готовність до нових викликів і забезпечити вищий рівень стійкості компанії.

У підсумку можна зазначити, що ПрАТ «Київстар» демонструє здатність ефективно адаптуватися до зовнішніх викликів і зберігати конкурентоспроможність. Водночас, подальше запровадження міжнародного досвіду відкриває нові перспективи для розвитку.

Тільки реалізувавши зазначені кроки та рекомендації, компанія зможе не лише зберігати лідерство на вітчизняному ринку, але й стати сильним учасником на міжнародному рівні, ефективно долаючи періоди нестабільності з мінімальними втратами або навіть з вигодою для свого стратегічного зростання.

ВИСНОВКИ

Будь-яка бізнес-модель будується на впровадженні інновацій в практику операційної діяльності, що визначає можливості її організаційного розвитку. Потреба в сучасних інформаційних технологіях (ІТ) актуалізується за ступенем розвитку компанії, коли виключно людськими ресурсами контр-олювати господарську діяльність та ефективно управляти нею стає складно (зростання інформації в кількісному і якісному параметрах викликає необхідність у технічних засобах для формування інформаційних потоків), а тому необхідним рішенням стає пошук і реалізація нових тех-нологічних рішень, що дають змогу підвищити якість управління. В цих умовах інвестиції в розвиток своєї ІТ-структури – це індикатор того, що компанія націлена на ріст і розвиток. Водночас проблемою багатьох вітчизняних компаній є не просто відсутність ІТ-стратегії, але й незнання бодай основних векторів розвитку інформаційного забезпечення управління.

Приватне акціонерне товариство «Київстар» (Kyivstar) є однією з найвідоміших та найбільших телекомунікаційних компаній України, що надає послуги мобільного зв'язку та передачі даних із використанням сучасних технологій, зокрема стандарту 4G (LTE).

На сьогодні мобільна мережа компанії охоплює всі обласні центри, великі міста та понад 28 тисяч сіл і селищ України. Крім того, зона покриття включає головні автомобільні траси державного та регіонального значення, а також більшість прибережних зон біля морів і річок. Станом на 2025 рік, компанія утримує позицію лідера на ринку мобільного зв'язку, а також входить до числа провідних операторів фіксованого широкосмугового інтернету в країні. Абонентська база мобільного зв'язку налічує понад 24,3 мільйона користувачів, а послугою фіксованого інтернету під брендом «Домашній Інтернет» користуються понад 1,1 мільйона клієнтів.

«Київстар» надає послуги GPRS на всій території свого покриття України, а також послуги міжнародного GPRS-роумінга в 94 країнах в мережах 158 зарубіжних операторів. В цілому компанія «Київстар» надає роумінгові послуги в мережах 321 зарубіжного оператора в 171 країні на 5 континентах світу. «Київстар» забезпечує жителів України найсучаснішими телекомунікаційними послугами за доступних цін.

Київста сьогодні, найбільший оператор телекомунікацій України, який надає послуги зв'язку та передачі даних на основі широкого спектра мобільних і фіксованих технологій, у тому числі 4G. Абонентами компанії є понад 26 млн клієнтів мобільного зв'язку і понад 1 млн клієнтів фіксованого широкопasmового інтернету.

Київстар входить до складу VEON, однієї з найбільших у світі інтегрованих телекомунікаційних компаній, з головним офісом у Нідерландах. Компанія працює на ринках країн СНД, Європи, Азії, Африки, а її акції знаходяться у вільному обігу на біржі NASDAQ (Нью-Йорк) та Euronext (Амстердам).

Розглянувши дохід від наданих послуг у другому кварталі 2024 року, можемо сказати, що цей показник також зріс на 9,1% у порівнянні з аналогічним періодом 2023 року, склавши 9 328 млн грн. За перші 6 місяців 2024 року загальний дохід від послуг зменшився на 2,6%, досягнувши 16 408 млн грн. Це вказує на стабільний попит на послуги, хоча загальна тенденція по року показує незначне зниження доходів.

Доходи від послуги передачі даних в 2 кварталі 2024 року виросли на 10,8%, досягнувши 5 184 млн грн, що є позитивним сигналом для компанії, яка активно розвиває сегмент інтернет-послуг. Проте, за 6 місяців 2024 року цей показник знизився на 1%, до 9 059 млн грн, що може вказувати на певне уповільнення зростання доходів від цієї послуги в першій половині року.

Отже, якщо говорити про позитивні аспекти фінансової оцінки ПрАТ «Київстар», то у 2 кварталі 2024 року компанія показала позитивну динаміку доходів від основних послуг, зокрема зростання доходів від передачі даних

тп збільшення EBITDA на 9,8% у порівнянні з минулим роком демонструє добру операційну ефективність компанії. Інвестиції в розвиток: значне зростання капітальних витрат на 63,1% вказує на те, що компанія активно інвестує в модернізацію та розширення своєї інфраструктури.

Також ми надаємо оцінку і негативним аспекти, а саме зниження доходів за 6 місяців 2024 року - загальний дохід і дохід від наданих послуг знизилися в порівнянні з першим півріччям 2023 року, що може свідчити про певні труднощі на ринку.

Загалом ПрАТ Київстар продовжує розвивати свою інфраструктуру, інвестуючи в нові технології, що допомагає компанії утримувати стабільний рівень доходів. Однак існує певна нестабільність в темпах зростання, що вимагає подальшого уваги до оптимізації витрат і ефективності бізнес-процесів.

Розробка та вибір стратегії корпоративного управління для оператора сфери телекомунікацій - складний, творчий процес, який не можна втиснути в рамки готових шаблонів та наборів рекомендацій. Головною стратегією корпорацій є корпоративна стратегія, яка розглядається як найважливіший інструмент підвищення фінансової ефективності діяльності. Тільки зважені рішення та нестандартні підходи до розробки стратегії, вибору способів її реалізації, можуть дозволити компанії домогтися лідерства на ринку.

Глобальні корпоративні стратегії реалізуються переважно шляхом злиттів і поглинань. У міру того як ситуація на ринках починає трохи стабілізуватися, зростає важливість угод злиття та поглинання як інструменту, що використовується компаніями з метою підвищення темпів зростання. Для багатьох компаній це вимагає вивчення нових ринків у пошуках можливих об'єктів придбання.

На основі проведеного аналізу стратегічного управління та антикризових заходів у ПрАТ «Київстар» можна зробити такі узагальнення та навести рекомендації.

Рекомендації для ПрАТ «Київстар»:

- Посилення партнерств: Розширення співпраці з міжнародними технологічними компаніями для впровадження AI, IoT та хмарних рішень.
- Інвестиції в інфраструктуру: Продовження інвестицій у розвиток 5G та волоконно-оптичних мереж для забезпечення високошвидкісного доступу до Інтернету.
- Розвиток кібербезпеки: Підвищення рівня кібербезпеки через впровадження міжнародних стандартів та сертифікацій.
- Міжнародна експансія: Активний вихід на міжнародні ринки через інвестиції та партнерства для розширення присутності компанії.

У підсумку можна зазначити, що ПрАТ «Київстар» демонструє здатність ефективно адаптуватися до зовнішніх викликів і зберігати конкурентоспроможність. Водночас, подальше запровадження міжнародного досвіду відкриває нові перспективи для розвитку.

Тільки реалізувавши зазначені кроки та рекомендації, компанія зможе не лише зберігати лідерство на вітчизняному ринку, але й стати сильним учасником на міжнародному рівні, ефективно долаючи періоди нестабільності з мінімальними втратами або навіть з вигодою для свого стратегічного зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антоненко Н.В., Граболюк М.С., Семенченко Н.О. Проблеми захисту інформації в сучасних базах даних. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2021. № 2(1). С. 106-110.
2. Алексєєв С. Б. Проблеми впровадження інформаційних технологій у процес управління стратегічним потенціалом торговельного підприємства. *Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку*. Інституту економіки промисловості НАН України. Донецьк, 2012. С. 99–112.
3. Базарова Л.А. Технология управления устойчивым развитием промышленных предприятий. *Микроэкономика*. 2011. № 5. С.53-57.
4. Байкарова О. Інформаційні технології – засіб оптимізації діяльності підприємств. *Комп'ютерно-інтегровані технології: освіта, наука, виробництво*. 2013. № 11. С. 177–182.
5. Бібік Г. Ю. Інформаційні технології в управлінні підприємствами. *Вісник Дніпропетровського університету. Сер.: Економіка*. 2013. Т. 21, вип. 7(2). С. 69–75.
6. Блауг М. 100 великих економістів после Кейнса. Пер. с англ. под ред. М.А. Сторчевого. СПб.: Экономическая школа. 2008. 384 с.
7. Бойченко К.С. Віртуальне підприємство як фактор підвищення результативності бізнес-проекування. *Проблеми економіки*. 2013. № 1. С. 205-209.
8. Будзан Б.П. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи. К.: Основи, 2001. 349 с.
9. Бушуев А.Н. Формирование организационно-экономического механизма корпоративного управления в промышленности. *Экономика и менеджмент систем управления*. 2013. №1(7). С.141-148.

10. Вітлінський В.В. Економічний ризик: ігрові моделі. К.: КНЕУ. 2002. 446 с.
11. Горшкова Л.А. Методика развития системы управления организацией на разных стадиях ее жизненного цикла. *Экономический анализ: теория и практика*. 2010. № 34. С. 2-7.
12. Гречанінов В.Ф., Оксанич І.М., Лопушанський А.В. Використання хмарних технологій для вирішення питань інтеграції інформації у багаторівневих системах управління. *Controlsystems&computers*. 2022. № 4. С. 24-34.
13. Гречко А. В., Гречухін А. С. Оцінка ефективності виробничої діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. №1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/44.pdf.
14. Грибик І. І. Управління змінами на основі трансформації маркетингових систем. *Вісник Хмельницького національного ун-ту. Економічні науки*. 2013. № 2(3). С. 119-121.
15. Гринько Т.В. Концепция адаптивного управления инновационным развитием промышленного предприятия. *Економіка промисловості*. 2010. №4. С. 113-119.
16. Гриньова В.М. Організація виробництва: підручник. К.: Знання. 2009. 582 с.
17. Гришин В. Структура управления предприятием: влияние внешних факторов. *Пробл. теории и практики управл.* 2011. № 10. С.67-78.
18. Гріфін Р. Основи менеджменту: підручник. Львів: БаК. 2001. 624 с.
19. Гужва В.М. Інформаційні системи і технології на підприємствах: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2001. 400 с.
20. Дивак Ю.А. Аналітичний огляд підходів до інтеграції програмних систем. *Проблеми програмування*. 2021. № 1. С. 36-48.
21. Демків Я.В. Оптимізація процесу вибору цільового ринку.

Регіональна економіка. 2010. № 2. С. 199-207.

22. Державне управління фрілансовою діяльністю в умовах розвитку національного ринку: монографія. Львів: Видавництво «Центр Європи», 2016. 168 с.

23. Джестон Дж. Управление бизнес-процессами. Практическое руководство по успешной реализации проектов. СПб : Символ-Плюс, 2008. 456 с.

24. Каюченко А.В. Информационные технологии управления предприятием как современный фактор конкурентоспособности предприятия. *Креативная экономика*. № 10 (34), 2009. С. 71–76.

25. Київстар у 2 кв 2024 року збільшив інвестиції в економіку України на понад 63% - до 2,276 млрд грн. економічна правда. URL: <https://epravda.com.ua/news/2024/08/08/717731/>(дата звернення 02.02.2025)

26. Карімов І К Інформатика та програмування: навч. Посіб. Дніпродзержинськ, ДДТУ. 2014. 387 с.

27. Клепікова О. А. Сучасний стан і місце інформаційних технологій в управлінні підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2013. Випуск 5. С. 74–83.

28. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч посіб. 3-те вид. доп. і пероб. Львів Національний університет "Львівська політехніка". Львів. Інтелект-Захід. 2007. 384 с.

29. Лазор Я. О. Поняття та види інформаційних систем. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. Юридичні науки. 2016. № 837. С. 80-86. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnulpurn_2016_837_14.

30. Левченко Ю. Г., Шекмар Н. А. Методичні підходи до визначення ефективності господарської діяльності підприємства. *Науковий вісник ужгородського університету. Серія «Економіка»*. Випуск 32. Ужгород. 2011. С. 130-136. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua>

31. Ліпич, Л. Г. Бізнес-процеси та їх інформаційне забезпечення.

Актуальні проблеми економіки. 2010. № 10. С. 202-206.

32. Мороз С.І., Нужна С.А. Інтеграція інформаційних систем і технологій у побудові інформаційного простору сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка*. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.5.87

33. Николаев В.Е. Система менеджмента устойчивого развития организации. *Вестник качества*. 2008. № 4. С. 11-16.

34. Нужна С.А. Удосконалення аналізу фінансових результатів діяльності підприємств на основі сучасних інформаційних технологій. *Економічний аналіз*. Том 11. № 2. Тернопіль: «Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка»», 2012. С. 368-373.

35. Орехова А.І., Харченко В.В. Інтеграція систем і захист інформації як напрями удосконалення управління інформаційним середовищем підприємства в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2024. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-111>

36. Орлова Н. С. Інформаційні системи в сучасному корпоративному управлінні. *Актуальні проблеми державного управління*. 2012. №1 (41). С. 35-40.

37. Офіційний сайт ПрАТ «Київстар» URL: <https://kyivstar.ua/kyivstar-tv-app>

38. Петрович Й.М. Організування промислового виробництва: підручник. К.: Знання, 2009. 327 с.

39. ПрАТ Київстар. Звіт про управління за 2022 рік. URL: <https://cdn.kyivstar.ua>

40. ПрАТ Київстар. Звіт про управління за 2023 рік. URL: <https://cdn.kyivstar.ua>

41. Роева О.С. Вплив інтеграційних процесів обліку на систему

інформаційного забезпечення підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 5. С. 199-203.

42. Сахно Є.Ю., Скітер І.С., Двоєглазова М.В. Формування узагальненої моделі інтеграції інформаційних систем підприємства та проекту. *Управління розвитком складних систем*. 2013. Вип. 14. С. 116-121.

43. Сокол К.М. Світовий ринок інформаційних технологій в контексті глобалізації світової економіки. *Миколаївський національний університет імені В.О.Сухомлинського*. 2015. Вип.3. С. 78-83.

44. Стан інноваційної діяльності та діяльності у сфері трансферу технологій в Україні у 2018 році: аналітична довідка. К.: УкрІНТЕІ, 2019. 80 с.

45. Сучасні інформаційні системи і технології. Х. : Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2014. 347 с.

46. Тарасов В. Причины возникновения и особенности организации предприятий нового типа. *Проблемы теории и практики управления*. 2001. № 1. С.25–37.

47. Татарчук М.І. Корпоративні інформаційні системи: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2005. 291 с.

48. Токенізація та big data — перспективні технології найбільшого телеком-оператора України. URL: <https://hub.kyivstar.ua/news>

49. Чубаєвський В.І., Богма О.С., Сілакова Г.В. Методика оцінки ефективності систем захисту корпоративної інформації вітчизняних підприємств. *Економічний простір*. 2022. № 177. - С. 56-61.

50. Фролова Т. О. Фінансовий аналіз: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення і практичних завдань. Київ: Вид-во Європ. ун-ту. 2005. 253.

51. Цал-Цалко Ю. С. Фінансова звітність підприємства та її аналіз: навч. посібник для студ. вищ. навч. закладів екон. спец. Житомир: 2001. 300 с.

52. Цимбалюк В. Сетевые организации: проблемы управления. *Антикризисный менеджмент*. 2006. №2. С.15–18.
53. Червінська Л.П. Щодо формування інформаційної і кадрової складових інноваційного потенціалу АПК. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону: науковий збірник*. Івано-Франківськ: ВДВ ЦІТ Прикарпатського національного університету ім. В. Стефаника, 2008. Вип. IV. Т. I. С. 272–277.
54. Чухрай Н.І. Сучасний інструментарій та галузеві особливості управління підприємствами України: монографія. Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів, 2014. 298 с.
55. Шегда А. В. Менеджмент. К.: Знання, 2012. 583 с.
56. Янчук Т. В. Економічний механізм впровадження інформаційних технологій на підприємствах малого та середнього бізнесу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Хмельницький: Хмельницький національний університет, 2015. 21 с.
57. Statista trend report on major events shaping 2023. <https://www.statista.com/study/162268/2023-in-numbers/>
58. Laudon, K.C., Laudon, J.P., 1998. Management Information Systems, New Approaches to organization and technology. Ney Jersey: PrenticeHall, 395 с.
59. Hammer, M. Champy, J., 1993. Reengineering the Corporation: a Manifesto for Business Revolution. London: Nicholas Brealey. p. 365.
60. Geamanu, M. Economic efficiency and profitability URL: <https://www.researchgate.net>
61. ICTSpendingForecast 2022-2024. URL: <https://www.idc.com/promo/global-ict-spending/forecast>.
62. GlobalCloudRoboticsMarket 2022-2024. URL: <https://www.technavio.com/report/global-cloud-robotics-market-analysis-share-2024>.

