

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-89-14>

УДК 005.336.3:005.8

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ПРАТ «КИЇВСТАР» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

CORPORATE CULTURE OF KYIVSTAR IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

Лазоренко Лариса Віталіївнадоктор економічних наук, професор,
Національна академія статистики, обліку та аудиту
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8505-1768>**Lazorenko Larysa**

National Academy of Statistics, Accounting and Audit

У статті розглянуто корпоративну культуру ПРАТ «Київстар» як чинник організаційної стійкості та цифрового розвитку. Узагальнено теоретичні підходи до визначення корпоративної культури, проаналізовано відкриті показники діяльності Київстар за 2025 рік, зокрема фінансові результати, кадрову структуру, цифрову виручку, формати роботи та соціальні програми. На основі SWOT-аналізу визначено сильні й слабкі сторони корпоративної культури компанії, а також запропоновано напрями її вдосконалення: посилення горизонтальної взаємодії, розвиток культури визнання, цифрового навчання, інноваційної воронки, інтеграції субкультур групи, психологічної та ветеранської підтримки, HR-аналітики. Удосконалення корпоративної культури не повинно руйнувати сильні сторони ПРАТ «Київстар». Компанії варто зберегти дисципліну, керованість, стандарти якості, відповідальність і орієнтацію на безперервність сервісів. Водночас ці риси необхідно доповнити більшою відкритістю до ініціатив, швидшим обміном інформацією, командною взаємодією та розвитком інноваційного мислення. Саме таке поєднання дозволить корпоративній культурі виконувати не лише стабілізаційну, а й розвивальну функцію.

Ключові слова: корпоративна культура, ПРАТ «Київстар», цифрова трансформація, компанія, цифрова платформа, клієнтоорієнтованість, соціальна відповідальність, персонал, інноваційність.

The article considers the corporate culture of Kyivstar as a factor of organizational sustainability and digital development. Theoretical approaches to determining the corporate culture are generalized, open performance indicators of Kyivstar for 2025 are analyzed, in particular financial results, personnel structure, digital revenue, work formats and social programs. Based on the SWOT analysis, the strengths and weaknesses of the company's corporate culture are identified, as well as the directions for its improvement are proposed: strengthening horizontal interaction, developing a culture of recognition, digital learning, innovation funnel, integration of group subcultures, psychological and veteran support, HR analytics. Corporate culture is not formed at once. It can arise as a result of long-term practical activity of the enterprise, the managerial influence of the owner or manager, the purposeful work of HR specialists and consultants, as well as due to the natural selection of those norms and rules that turn out to be the most convenient for the team. Therefore, it is advisable to consider corporate culture as a dynamic phenomenon: it changes along with the market, technologies, personnel structure and strategic goals of the company. The corporate culture of Kyivstar is based on customer focus, innovation, team interaction, professional development, responsibility and willingness to work in an unstable external environment. For a company in the telecommunications industry, these elements are not only internal, but also strategic. The quality of communication, the continuity of services, the speed of response to technical problems and the launch of new digital products directly depend on how effectively the interaction between employees is organized. Improving corporate culture should not destroy the strengths of Kyivstar. The company should maintain discipline, controllability, quality standards, responsibility and focus on the continuity of services. At the same time, these traits need to be complemented by greater openness to initiatives, faster exchange of information, team interaction and the development of innovative thinking. It is this combination that will allow the corporate culture to perform not only a stabilization, but also a developmental function.

Keywords: corporate culture, Kyivstar, digital transformation, company, digital platform, customer focus, social responsibility, personnel, innovation.



Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки характеризується стрімким поширенням цифрових технологій, які суттєво трансформують бізнес-процеси, організаційні структури, моделі управління та комунікації підприємств. Цифровізація змінює не лише технологічне забезпечення діяльності організацій, а й систему корпоративних цінностей, норм поведінки, принципів взаємодії між працівниками та керівництвом, що актуалізує необхідність переосмислення ролі корпоративної культури як стратегічного чинника забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Корпоративна культура у великих компаніях є не лише внутрішнім соціально-психологічним явищем, а й складовою системи управління, що впливає на швидкість прийняття рішень, якість комунікацій, готовність персоналу до змін, здатність організації утримувати фахівців і впроваджувати інновації. Для телекомунікаційної галузі це питання має особливе значення, оскільки вона характеризується високою динамічністю зовнішнього середовища, швидким оновленням технологій, посиленням конкуренції, розвитком цифрових платформ, хмарних сервісів, штучного інтелекту та мереж нового покоління. За таких умов корпоративна культура стає важливим чинником формування організаційної гнучкості, інноваційності та здатності підприємства забезпечувати безперервність бізнес-процесів. Вона сприяє створенню середовища, у якому працівники готові до постійного навчання, освоєння нових цифрових інструментів, розвитку креативного мислення та ефективної командної роботи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Поняття корпоративної культури належить до тих категорій менеджменту, які поєднують формальні правила управління з неформальними нормами поведінки працівників. У науковій літературі зазначається, що цей термін почав вживатися ще у XIX столітті для характеристики особливостей взаємин у професійних спільнотах. Згодом він набув ширшого змісту і став використовуватися для пояснення того, як організація формує власні цінності, традиції, правила комунікації, ставлення до працівників, клієнтів та суспільства [1, с. 518–534].

У науковій літературі корпоративна культура розглядається як система цінностей, норм, правил поведінки, символів, управлінських практик і неформальних очікувань, які визначають, як саме працівники взаємоді-

ють між собою, з керівництвом, клієнтами та зовнішніми партнерами. У класичному підході Е. Шейна організаційна культура має кілька рівнів: видимі артефакти, проголошені цінності та базові припущення, які часто не проговорюються, але реально спрямовують поведінку людей [2].

Д. Задихайло розглядає корпоративну культуру як сукупність правил і сталої практики у сфері корпоративного управління, що не завжди має пряме нормативне підґрунтя, але спирається на загальний рівень культури суспільства, моральні норми, ділову практику та усталені способи взаємодії [3, с. 236]. Такий підхід є важливим, оскільки він дозволяє розуміти корпоративну культуру не лише як набір лозунгів або формальних документів, а як реальний порядок поведінки працівників у компанії.

Ф. Харріс і Р. Моран [4] запропонували оцінювати корпоративну культуру через низку характеристик, які відображають щоденне життя організації. До них належать усвідомлення працівниками свого місця в компанії, особливості комунікації, мова взаємодії, зовнішній вигляд, характер взаємин між людьми, прийняті цінності й норми, ставлення до навчання, методи роботи, підходи до часу та простору. У практичній ситуації ці характеристики допомагають побачити, чи справді задекларовані цінності компанії відповідають реальній поведінці персоналу та управлінців.

Постановка завдання. Метою статті є узагальнення теоретичних підходів до розуміння корпоративної культури, оцінювання її проявів у діяльності ПрАТ «Київстар» та обґрунтування практичних напрямів її подальшого розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Корпоративна культура формується не одномоментно. Вона може виникати внаслідок тривалої практичної діяльності підприємства, управлінського впливу власника або керівника, цілеспрямованої роботи HR-фахівців та консультантів, а також через природний відбір тих норм і правил, які виявляються найзручнішими для колективу. Тому корпоративну культуру доцільно розглядати як динамічне явище: вона змінюється разом із ринком, технологіями, структурою персоналу і стратегічними цілями компанії.

Формування корпоративної культури може відбуватися чотирма шляхами [5]:

- 1) довгостроковою практичною діяльністю;
- 2) діяльністю керівника чи власника;
- 3) штучним формуванням корпоративної культури фахівцями консалтингових агенств;

4) природним відбором найкращих норм, правил і стандартів, запропонованих керівником і колективом.

Особливо важливу роль корпоративна культура відіграє у великих компаніях, де працюють тисячі співробітників, діють складні бізнес-процеси та існує потреба в узгодженні роботи багатьох підрозділів. Однією з таких компаній є ПрАТ «Київстар» – провідний український оператор електронних комунікацій, діяльність якого поєднує класичні телекомунікаційні послуги, цифрові сервіси, бізнес-рішення, Big Data, хмарні технології, кібербезпеку та соціально відповідальні проекти.

Корпоративна культура ПрАТ «Київстар» базується на клієнтоорієнтованості, інноваційності, командній взаємодії, професійному розвитку, відповідальності та готовності працювати в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Для компанії телекомунікаційної галузі ці елементи мають не лише внутрішнє, а й стратегічне значення. Якість зв'язку, безперервність сервісів, швидкість реагування на технічні проблеми та запуск нових цифрових продуктів прямо залежать від того, наскільки ефективно організована взаємодія між працівниками.

Станом на 31 грудня 2025 року ПрАТ «Київстар» обслуговував понад 22,4 млн мобільних абонентів та понад 1,2 млн користувачів фіксованого домашнього інтернету [6]. Такий масштаб діяльності потребує високої узгодженості між технічними, комерційними, сервісними, фінансовими та цифровими підрозділами. Корпоративна культура в цьому випадку виконує роль механізму, який допомагає підтримувати єдині стандарти роботи, сервісу та відповідальності перед клієнтами.

Фінансові результати компанії також підтверджують її значний організаційний потенціал. За підсумками 2025 року загальна виручка Київстар зросла на 30,3% у гривні та становила 48,2 млрд грн, а EBITDA досягла 27,0 млрд грн при маржі 56,0% [2]. Цифрова виручка у 2025 році зросла у 4,9 раза в гривневому вимірі – до 5,2 млрд грн, а її частка у структурі виручки досягла 10,7% [7]. Ці показники свідчать, що компанія поступово переходить від моделі класичного оператора зв'язку до моделі цифрової екосистеми.

Важливим показником є розвиток цифрових платформ. За офіційною інформацією компанії, щомісяця цифровими платформами ПрАТ «Київстар» користуються близько 15 млн активних користувачів, а кількість multiplayer-користувачів у 2025 році зросла

до 7,3 млн, що становить 35,0% активних мобільних абонентів за місяць [7]. Це означає, що корпоративна культура компанії має підтримувати не лише стабільність телекомунікаційної інфраструктури, а й швидкість цифрових змін, готовність до міжфункціональної роботи та постійного оновлення компетенцій.

Що стосується кадрового забезпечення, то ПрАТ «Київстар» демонструє достатньо високий рівень організаційної стійкості. За даними звітності Kyivstar Group, станом на 31 грудня 2025 року у групі працювало 5183 штатні працівники, з них 3518 – у JSC Kyivstar, 624 – у Kyivstar.Tech, 270 – у Helsi та 768 – в Uklon [8]. При цьому 95% працівників групи перебували в Україні, а загальна чисельність персоналу перевищувала довоєнний рівень [8]. Така динаміка є важливим підтвердженням того, що корпоративна культура компанії виконує стабілізаційну функцію навіть під час війни.

Окремої уваги заслуговує підтримка персоналу в кризових умовах. З початку повномасштабної війни компанія спрямувала 842 млн грн на екстрену підтримку працівників, а 77% персоналу отримали можливість працювати в гібридному або дистанційному форматі [8]. Крім того, у компанії впроваджено програму психологічної підтримки під час війни, що має безпосередній зв'язок із корпоративною культурою турботи, безпеки та відповідальності.

Низький рівень добровільної плинності кадрів також свідчить про відносну стабільність внутрішнього середовища. У 2025 році добровільна плинність персоналу становила 6,5%, що є помірним показником для великої технологічної компанії, яка працює в умовах дефіциту кадрів, міграційних ризиків та високої конкуренції за IT-фахівців [8]. Водночас навіть такий показник не означає відсутності проблем. Для компанії, яка розвиває цифрові сервіси, важливо не лише утримувати персонал, а й підвищувати його залученість, ініціативність та готовність до інновацій.

Корпоративна культура ПрАТ «Київстар» характеризується чітким розподілом функцій, високою спеціалізацією, формалізованими процедурами та орієнтацією на стабільну якість послуг. Для оператора зв'язку це є необхідною умовою, адже робота мережі, сервісних платформ і клієнтської підтримки не може залежати лише від ситуативних рішень. Компанія повинна забезпечувати передбачуваність процесів, безперервність сервісу і дотримання стандартів безпеки.

Разом із тим надмірна формалізація може створювати певні обмеження. У великих компаніях складні процедури погодження іноді уповільнюють запуск нових ініціатив, знижують швидкість реакції на пропозиції працівників і послаблюють горизонтальну комунікацію між підрозділами. Саме тому для ПрАТ «Київстар» важливо поєднувати сильну ієрархічну основу з більш гнучкими елементами корпоративної культури, орієнтованими на інновації, відкритість і командну взаємодію.

Результати SWOT-аналізу (табл. 1) показують, що корпоративна культура ПрАТ «Київстар» має виражену стабілізаційну функцію. Вона допомагає підтримувати керованість великої організації, забезпечує зрозумілий розподіл відповідальності, сприяє збереженню персоналу та дозволяє компанії працювати навіть за складних зовнішніх умов. Це особливо важливо для телекомунікаційної галузі, де помилки в координації процесів можуть впливати на мільйони клієнтів.

Водночас сучасний ринок електронних комунікацій змінюється швидше, ніж традиційні управлінські моделі великих компаній. Клієнти очікують не лише якісного зв'язку, а й цифрових сервісів, персоналізованих рішень, швидких оновлень, інтеграції з фінансовими, медичними, розважальними та іншими

платформами. Тому корпоративна культура ПрАТ «Київстар» має розвиватися у напрямі більшої гнучкості, відкритості до експериментів і підтримки внутрішніх ініціатив.

За організаційним виміром корпоративна культура компанії є достатньо сильною, оскільки забезпечує надійність, дисципліну та стандартизацію процесів. Саме це дозволяють ПрАТ «Київстар» підтримувати роботу мережі, обслуговувати понад 22,4 млн мобільних абонентів і паралельно розвивати цифрові напрями. Проте ця ж сильна сторона може перетворюватися на слабкість, якщо процеси стають надто складними, а працівники не мають достатнього простору для самостійних рішень.

За соціально-психологічним виміром культура ПрАТ «Київстар» демонструє високий рівень турботи про працівників. Програми екстреної підтримки, гібридний формат роботи, психологічна допомога та збереження більшості персоналу в Україні свідчать про те, що компанія прагне не лише до фінансової результативності, а й до підтримки людського капіталу. Водночас у майбутньому важливо посилити нематеріальне визнання працівників, оскільки саме воно часто впливає на відчуття причетності, довіру до керівництва і бажання пропонувати нові рішення.

Таблиця 1

SWOT-аналіз корпоративної культури ПрАТ «Київстар»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
• сильний бренд роботодавця та висока суспільна значущість компанії; • стабільна організаційна система, необхідна для роботи критичної інфраструктури; • контрольована добровільна плинність персоналу - 6,5%; • розвинена цифрова та IT-складова групи; • гнучкі формати роботи й соціальні програми; • значний фінансовий ресурс для навчання та розвитку персоналу.	• ризик надмірної формалізації управлінських процесів; • складність горизонтальної взаємодії між великими функціональними блоками; • неоднорідність культур у телеком-, IT-, медичному, ride-hailing- та інших цифрових напрямках; • ризик зниження залученості через тривалу дистанційну роботу; • потреба в системному нематеріальному визнанні ініціатив працівників.
Можливості (O)	Загрози (T)
• зростання цифрової виручки та розширення екосистеми сервісів; • використання Kyivstar.Tech як внутрішнього центру цифрових компетенцій; • розвиток AI-, cloud-, big data- та кібербезпекових напрямів; • підсилення культури інновацій через міжфункціональні продуктові команди; • формування репутації роботодавця, який підтримує країну, ветеранів і критичну інфраструктуру.	• конкуренція за IT-таланти на українському й міжнародному ринках; • воєнні ризики, енергетичні загрози та кіберзагрози; • професійне вигорання персоналу в умовах тривалого стресу; • можливе роз'єднання команд через гібридний і дистанційний формат; • уповільнення інновацій у разі домінування бюрократичних процедур.

Джерело: сформовано автором на основі [6-11]

За економічним виміром корпоративна культура впливає на здатність компанії забезпечувати зростання. Показники 2025 року демонструють фінансову стійкість Київстар: виручка 48,2 млрд грн, EBITDA 27,0 млрд грн, цифрова виручка 5,2 млрд грн [7]. Проте подальше зростання цифрових сервісів потребує не лише інвестицій у технології, а й відповідної культури роботи: швидкого тестування ідей, командної відповідальності, крос-функціональної взаємодії та навчання працівників новим цифровим навичкам.

Важливим аспектом є зв'язок корпоративної культури з соціальною відповідальністю. У 2025 році ПрАТ «Київстар» повідомив про сплату понад 13,67 млрд грн податків, а також про спрямування понад 4,4 млрд грн протягом останніх трьох років на підтримку Сил оборони, абонентів та соціальних проєктів [13]. Такі показники формують не лише зовнішню репутацію компанії, а й внутрішню гордість працівників за приналежність до організації. Це може бути використано як ресурс для посилення корпоративної ідентичності.

З огляду на це напрями удосконалення корпоративної культури мають бути не загальними деклараціями, а конкретними управлінськими діями. Доцільно зосередитися на тих елементах, які можуть підсилити вже наявну стабільність компанії та одночасно додати їй більшої гнучкості.

Запропоновано напрями удосконалення корпоративної культури ПрАТ «Київстар» (табл. 2).

Для практичної реалізації запропонованих напрямів важливо дотримуватися поетапності. На першому етапі компанія може провести внутрішню діагностику корпоративної культури через опитування працівників, інтерв'ю з керівниками та аналіз HR-показників. На другому етапі доцільно визначити 3-4 пріоритетні напрями, які мають найбільший вплив на ефективність. На третьому етапі необхідно запустити пілотні проєкти у вибраних підрозділах, а після оцінювання результатів масштабувати їх на всю компанію.

Удосконалення корпоративної культури не повинно руйнувати сильні сторони ПрАТ «Київстар». Компанії варто зберегти дисципліну, керованість, стандарти якості, відповідальність і орієнтацію на безперервність сервісів. Водночас ці риси необхідно доповнити більшою відкритістю до ініціатив, швидшим обміном інформацією, командною взаємодією та розвитком інноваційного мислення. Саме таке поєднання дозволить корпоративній культурі виконувати не лише стабілізаційну, а й розвивальну функцію.

Висновки. Корпоративна культура ПрАТ «Київстар» сформована під впливом масштабу компанії, критичної ролі телекомунікаційної інфраструктури, воєнних викликів, цифрової трансформації та високої соціальної відповідальності. Її основними сильними рисами є організаційна дисципліна, стабільність, клієнтоорієнтованість, технологічна спрямованість, здатність підтримувати персонал і значуща роль у суспільстві.

Таблиця 2

Напрями удосконалення корпоративної культури ПрАТ «Київстар»

Напрямок	Проблема	Заходи
Розвиток горизонтальної комунікації	повільне погодження рішень між підрозділами	створення крос-функціональних команд для цифрових продуктів; щомісячні короткі зустрічі між технічними, комерційними та сервісними підрозділами
Посилення нематеріального визнання	частина досягнень працівників залишається непомітною для керівництва	внутрішня програма «цінність місяця»; публічне відзначення командних результатів; подяки від керівників проєктів
Підтримка внутрішніх інновацій	ініціативи працівників можуть губитися у формальних процедурах	цифровий банк ідей; квартальні міні-хакатони; швидкий розгляд пропозицій працівників
Розвиток цифрових компетенцій	зростання частки цифрових сервісів потребує нових навичок	короткі модульні курси з AI, Big Data, кібербезпеки, продуктового мислення та клієнтської аналітики
Профілактика професійного вигорання	робота під час війни підвищує психологічне навантаження	розширення програми психологічної підтримки; навчання керівників ранньому виявленню вигорання; гнучке планування навантаження

Джерело: сформовано автором на основі [6-13]

Реальні показники 2025 року підтверджують, що компанія має потужну ресурсну базу: 48,2 млрд грн виручки, 27,0 млрд грн EBITDA, 5,2 млрд грн цифрової виручки, 5 183 працівники в групі, понад 22,4 млн мобільних абонентів і 15 млн активних користувачів цифрових платформ щомісяця.

Водночас подальший розвиток Київстар як цифрової екосистеми потребує посилення тих елементів культури, які забезпечують швидкість, інноваційність і міжфункціональну

взаємодію. Найбільш доцільними напрямками удосконалення є розвиток продуктових команд, системне нематеріальне визнання ініціатив, програми цифрового навчання, інтеграція культур різних бізнес-напрямів групи, підтримка психологічної стійкості та ветеранів, а також використання HR-аналітики для вимірювання культурних змін. За таких умов корпоративна культура Київстар може перейти від переважно захисної функції до ролі активного інструменту стратегічного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Степанова Л. В., Тужилкіна О. В. Корпоративна культура в контексті регулювання соціально-трудових відносин. *Соціально-трудові відносини: проблеми науки та практики*: монографія. Полтава, 2020. С. 518–534
2. Фактори, що впливають на формування корпоративної культури. URL: https://stud.com.ua/39742/mentedzhment/faktori_vplivayut_formuvannya_korporativnoyi_kulturi ((дата звернення: 05.06.2026)
3. Задихайло Д.В. Корпоративне управління: навч. посіб. Харків: Еспада, 2003. 687 с
4. Терон І. В. Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально-трудових відносин. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 6. С. 739–745.
5. Семененко В.М., Пишненко О.А. Корпоративна культура як елемент управління підприємством і її формування. *Економіка: реалії часу*. 2012. №3-4(4-5), С.73-77.
6. Київстар сплатив понад 13,67 мільярда гривень податків у 2025 році. URL: <https://kyivstar.ua/news/id180320261200> ((дата звернення: 10.06.2026)
7. Дохід Київстар зріс на 26% рік до попереднього року завдяки розвитку цифрових сервісів та послуг зв'язку. URL: <https://kyivstar.ua/news/id130320260900> ((дата звернення: 07.06.2026)
8. Kyivstar Group Ltd. Annual Report on Form 20-F for the year ended December 31, 2025. U.S. Securities and Exchange Commission. URL: <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/2062440/000206244026000006/kyiv-20251231.htm> ((дата звернення: 12.06.2026)
9. Річний звіт ПрАТ «Київстар» за 2025 рік. URL: <https://kyivstar.ua/about/investors-and-shareholders/issuers> ((дата звернення: 10.06.2026)
10. Investor Relations. Kyivstar Group Ltd. URL: <https://investors.kyivstar.ua/> ((дата звернення: 12.06.2026)
11. Кар'єра у Київстар. URL: <https://kyivstar.ua/about/career> ((дата звернення: 10.06.2026)
12. About us. Kyivstar.Tech. URL: <https://kyivstar.tech/en/about> ((дата звернення: 15.06.2026)
13. Київстар інвестував понад 3,9 млрд грн у другому кварталі 2025 року. URL: <https://kyivstar.ua/news/id070820251000> ((дата звернення: 20.06.2026)

REFERENCES:

1. Stepanova L.V., Tuzhilkina O. V. (2020) Korporatyvna kultura v konteksti reguluvannya socialno-trudovyh vidnosyn [Corporate culture in the context of regulation of social and labor relations]. *Social and Labor Relations: Problems of Science and Practice*: Monograph. Poltava. pp. 518-534.
2. Factory, scho vplyvaut na formuvannya korporativnoyi kultury. [Factors influencing the formation of corporate culture]. Available at: https://stud.com.ua/39742/mentedzhment/faktori_vplivayut_formuvannya_korporativnoyi_kulturi (accessed June 05, 2026)
3. Zadykhailo D.V. (2003) Korporativne upravlinnya [Corporate Management]/Kharkiv: Espada, 687 p. (in Ukrainian)
4. Theron I. V. (2015) Korporativna kultura v mekhanizmah reguluvannya socialno-trudovyh vidnosyn/ [Corporate Culture in the Mechanisms of Regulation of Social and Labor Relations]/ *Global and National Problems of the Economy*. No 6. P. 739-745.
5. Semenenko V.M., Pishnenko O.A. (2012) Korporativna kulturayak element upravlinnya pidpryemstvom I yiyi formuvannya [Corporate culture as an element of enterprise management and its formation]. *Economics: Realities of Time*. No. 3-4(4-5), pp. 73-77.
6. Kyivstar splatyv ponad 13.67 milyardiv podatkov u 2025 roci [Kyivstar paid more than 13.67 billion hryvnias in taxes in 2025]. Available at: <https://kyivstar.ua/news/id180320261200> (accessed June 10, 2026)

7. Dohid Kyivstar zris na 26% rik do popередnogo roku zavdyaky rozvytku cyfrovych servisiv ta poslug zvyazku [Kyivstar's revenue increased by 26% year-on-year due to the development of digital and communication services]. Available at: <https://kyivstar.ua/news/id130320260900> (accessed June 07 2026)
8. Kyivstar Group Ltd. Annual Report on Form 20-F for the year ended December 31, 2025. U.S. Securities and Exchange Commission. Available at: <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/2062440/000206244026000006/kyiv-20251231.htm> (accessed June 12, 2026)
9. Richnyiz vit Kyivstar za 2025 rik [Kyivstar Annual Report for 2025]. Available at: <https://kyivstar.ua/about/investors-and-shareholders/issuers> (accessed June 10, 2026)
10. Investor Relations. Kyivstar Group Ltd. Available at: <https://investors.kyivstar.ua/> (accessed June 12, 2026)
11. Karera u Kyivstar [Career at Kyivstar]. Available at: <https://kyivstar.ua/about/career> (accessed June 10, 2026)
12. About us. Kyivstar.Tech. Available at: <https://kyivstar.tech/en/about> (accessed June 15, 2026)
13. Kyivstar investuvav ponad 3.9 miliarda hryven u drugomu kvartali 2025 roku [Kyivstar invested more than UAH 3.9 billion in the second quarter of 2025]. Available at: <https://kyivstar.ua/news/id070820251000> (accessed June 20, 2026)

Дата надходження статті: 30.06.2026

Дата прийняття статті до публікації: 17.08.2026

Дата публікації статті: 15.09.2026